

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

**“ADMINISTRACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS
MUNICIPALES DE EDUCACIÓN”**

Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial
Mención Administración

Autora

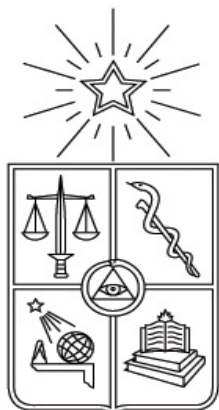
María Magdalena Rioja Zenteno

Profesor Guía

Eduardo Acuña Aguirre

Santiago, Chile

Enero 2007



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

**“ADMINISTRACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS
MUNICIPALES DE EDUCACIÓN”**

Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial
Mención Administración

Autora

María Magdalena Rioja Zenteno

Profesor Guía

Eduardo Acuña Aguirre

Santiago, Chile

Enero 2007

*A mis padres,
por su cariño, apoyo y comprensión.*

AGRADECIMIENTOS

Quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecer a todos quienes de distinta forma colaboraron en la realización de este trabajo. En especial me gustaría dar las gracias a mi familia; a mis padres, Pablo y Cecilia y a mis hermanos, Andrea, Pablo y Pedro, también a mis abuelos Benigno Zenteno y Patricia Barahona. También a mis amigos, en especial a Ghislaine quien me acompañó durante toda la carrera, y a Alfonso por todo su apoyo, colaboración y comprensión a lo largo de esta investigación. Me gustaría también dar las gracias a mi profesor guía Eduardo Acuña por sus consejos y guía a lo largo de este trabajo.

Por último, quisiera agradecer también a los miembros del Departamento Administrativo de Educación Municipal de la comuna de San Esteban, en especial a su Don Luís Ortega, también a Don Hugo Moraga, director del Liceo República del Brasil, así como a todas las autoridades, profesores y alumnos sin los que esta investigación no podría haberse llevado a cabo.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I: MARCO TEORICO.....	14
PARTE I: LA TEORÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN	14
1.1.1 Teoría de Sistemas	14
1.1.1.1 Una Introducción a la Teoría de Sistemas	14
1.1.1.2 Definiciones de sistemas y de enfoques de sistemas.....	17
1.1.1.3 Las organizaciones como sistemas.....	21
1.1.2 Una exploración de los roles	28
1.1.2.1 Estar en Rol.....	28
1.1.2.2 Persona y Rol	30
1.1.2.3 Roles Sicológicos y Sociológicos	30
1.1.2.4 Buscar, Hacer y Adoptar Roles	31
1.1.2.5 Definición del Rol.....	32
1.1.2.6 El Valor de Trabajar en Rol	32
1.1.3 Los roles en las organizaciones	33
1.1.3.1 El Rol.....	33
1.1.3.2 El Rol Organizacional.....	34
1.1.3.3 Un marco sistemático para comprender el rol dentro de las organizaciones	36
1.1.3.4 Consultoría del Rol Organizacional.....	41
PARTE II: ORGANIZACIONES Y EMOCIONES.....	43
1.2.1 La ansiedad y el Nuevo Orden	43
1.2.1.1 Capacidad y la posición depresiva	45
1.2.1.2 Las defensas sociales y el funcionamiento de la organización	47
1.2.1.3 Las defensas sociales en el orden post-industrial.....	48
1.2.1.4 La Contención y la Capacidad de Pensar	49
1.2.1.5 Los Equipos como contenedores	50
1.2.1.6 El conocimiento y el contexto de interacción del trabajo.....	52
1.2.1.7 La cultura del servicio y su peaje personal en el Nuevo Orden	53
1.2.1.8 Las Defensas sociales en el Nuevo Orden	53
1.2.1.9 "Lo que queda del día" en las Nuevas Organizaciones	54
1.2.1.10 El centro caótico	55
1.2.1.11 Liderazgo en el Nuevo Orden.....	56
1.2.2 Emoción y Cambio	58
1.2.2.1 La experiencia del cambio	58
1.2.2.2 La ansiedad y el cambio.....	59
1.2.2.3 La resistencia y el cambio	60
1.2.2.4 Cambiando la Cultura.....	61
1.2.3 Las emociones en los grupos y equipos	63
1.2.3.1 Los tres supuestos básicos	64
1.2.3.2 Grupos de Trabajo.....	66

1.2.3.3	Los equipos multidisciplinarios	67
1.2.3.4	El uso sofisticado de los supuestos básicos	68
1.2.4	Génesis de la paranoia en las organizaciones	70
1.2.4.2	Etiología.....	71
1.2.4.3	Mecanismos correctivos y sus limitaciones	75
1.2.5	Intimidación y Violencia	79
1.2.5.1	¿Quiénes son los agresores y victimas?	80
1.2.5.2	La cultura de la Intimidación	80
1.2.5.3	Trabajar directamente con violencia.....	81
PARTE III: EDUCACIÓN Y EMOCIÓN		84
1.3.1	El ciclo de aprendizaje de Kolb	84
1.3.1.1	Las Proposiciones que dan origen al Ciclo de Aprendizaje	84
1.3.1.2	Detrás del Ciclo de Aprendizaje	86
1.3.1.3	Una adaptación al ciclo de aprendizaje de Kolb.....	87
1.3.2	El profesor como contenedor de la ansiedad: El psicoanálisis y el rol del profesor	91
1.3.2.1	La ansiedad y el aprendizaje: antecedentes	91
1.3.2.2	Aprendizaje y entorno, capacidad y rol del profesor	91
1.3.2.3	El profesor como contenedor de la ansiedad: las implicancias del arte de una buena enseñanza	96
1.3.3	La intimidación en los colegios.....	98
1.3.3.1	¿A que nos referimos por bullying?.....	98
1.3.3.2	Hechos básicos acerca de lo problemas de las victimas de la intimidación	99
1.3.3.3	Principios Básicos de un Programa de Intervención	102
1.4	CONCLUSIONES.....	104
CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN		105
PARTE I: DEFINICIONES Y CONCEPTOS.....		105
2.1.1	Propósito de un Estudio de Investigación	105
2.1.2	Tipos de Estudios de Investigación	106
2.1.3	Técnicas de Recolección de Datos	108
2.1.3.1	Datos secundarios.....	108
2.1.3.2	Datos primarios	109
2.1.3.3	Tipos de Datos Cualitativos y Cuantitativos	109
2.1.4	Análisis de Datos.....	111
PARTE II: PROBLEMA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....		112
2.2.1	Formulación del Problema.....	112
2.2.2	Objetivos de la Investigación.....	114
2.2.2.1	Objetivos Generales	114
2.2.2.2	Objetivos Específicos	114
PARTE III: DISEÑO DE LA INVESTIGACION		116
2.3.1	Metodología de la Investigación	116
2.3.1.1	Unidad de Análisis.....	116
2.3.2	Métodos de Recolección de Datos.....	117
2.3.2.1	Entrevistas en Profundidad	118

2.3.2.2 Focus Group.....	119
2.3.2.3 Observación	120
2.3.2.4 Datos Secundarios	121
2.3.3 Análisis de Datos y Presentación de Resultados	121
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	123
PARTE I: DESCRIPCIÓN DE LA COMUNA DE SAN ESTEBAN	123
3.1.1 Ubicación y Características Geográficas.....	123
3.1.2 Población y Sociedad	124
3.1.3 Actividades Económicas	126
PARTE II: SISTEMA EDUCACIONAL DE LA COMUNA	127
3.2.1 Departamento de Educación Municipal.....	127
3.2.1.1 Visión y Misión.....	128
3.2.1.2 Rol del Director de DAEM	129
3.2.1.3 Estructura y Toma de decisiones	131
3.2.1.4 Administración de Recursos	132
3.2.2 Características del Sistema.....	135
3.2.2.1 Proyecto Educativo de la Comuna	135
3.2.2.2 Tipo de Educación y Financiamiento.....	136
3.2.2.3 Resultados obtenidos	138
3.2.2.4 Instituciones de Apoyo	142
3.2.2.5 Oportunidades y Desafíos	143
PARTE III: LICEO REPÚBLICA DEL BRASIL.....	145
3.3.1 Reseña Histórica	145
3.3.2 Proyecto Educativo Institucional	146
3.3.2.1 Visión.....	147
3.3.2.2 Misión	148
3.3.2.3 Objetivos Estratégicos.....	148
3.3.2.4 Consideraciones Genéres del Proyecto Educativo.....	149
3.3.3 Descripción y características del Liceo	150
3.3.3.2 Infraestructura	150
3.3.3.3 Estructura Administrativa.....	152
3.3.3.4 Enseñanza Básica.....	152
3.3.3.5 Enseñanza Media.....	154
3.3.4 Principales Actores.....	158
3.3.4.1 Autoridades del Liceo	158
3.3.4.2 Profesores	163
3.3.4.3 Alumnos.....	169
3.3.4.4 Centro de Padres	174
3.3.5 Desafíos a futuro	174
3.6 CONCLUSIONES.....	177
CONCLUSIONES.....	178
BIBLIOGRAFÍA	192
ANEXO 1: PAUTAS DE ENTREVISTAS.....	196

ANEXO 2: ENTREVISTAS REALIZADAS.....214

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1: La empresa como un sistema.....	20
FIGURA 2: Modelo de Kast y Rosenzweig.....	22
FIGURA 3: Incertidumbre del Entorno Organizacional.....	26
FIGURA 4: El rol “adquirido” y el rol “otorgado”.	37
FIGURA 5: Sistemas de tareas y sensitivo de un rol.	38
FIGURA 6: Un Marco para comprender el rol organizacional	39
FIGURA 7: Ciclo de aprendizaje de Kolb	85
FIGURA 8: Adaptación del ciclo de aprendizaje de Kolb	88
TABLA 1: Descripción del Programa de Prevención de la Intimidación de Olweus	103
TABLA 2: Ventajas de la Entrevista en Profundidad	110
TABLA 3: Evolución de la población de San Esteban.....	124
TABLA 4: Establecimientos Educativos de San Esteban	128
TABLA 5: Resumen matrícula establecimientos educativos de la comuna.....	138
TABLA 6: Simce 2005 4° Básico	138
TABLA 7: Simce 2005 Liceo República del Brasil.....	139
TABLA 8: Simce 2004 8° Básico	140
TABLA 9: Continuación Simce 2004 8° Básico	140
TABLA 10: Resultados Prueba de Selección Universitaria (PSU)	141
TABLA 11: Diferencias entre San Esteban y los promedios nacionales	141
TABLA 12: Procedencia de los alumnos de 1° medio.....	157

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro país esta viviendo un momento muy complejo en términos educacionales. Parece ser que aún cuando se han realizado múltiples reformas y cambios la educación no mejora. El gran problema esta en la educación municipal existiendo una amplia brecha con la particular. Es precisamente en estos establecimientos donde se centra esta investigación.

Mucho se ha hablado en el último tiempo de cuales podrían ser los factores que estén afectando la educación municipal. Sin embargo muchas veces la discusión se enfoca en problemas macro, y no en conocer la realidad de los establecimientos municipales. Este trabajo busca observar un establecimiento desde su interior, en su propio entorno y conocer así como es que funciona, se vive y siente un establecimiento de estas características.

Para la realización de este estudio de cualitativo se ha escogido el Liceo República del Brasil como unidad de análisis. Este Liceo esta ubicado en la comuna de San Esteban en la V Región. Para obtener la información relevante para esta investigación se realizaron entrevistas en profundidad a las autoridades de la comuna, autoridades del Liceo, profesores, alumnos y apoderados. También se realizaron Focus Group con alumnos para tener una visión mas completa de lo que significa para ellos su experiencia en el liceo y como viven y sienten ellos esta etapa escolar.

El objetivo de reunir esta información fue poder conocer acerca de distintos factores que influyen en la educación de los niños de la comuna. Es por esto que en primer lugar se buscó conocer acerca del entorno, es decir la comuna de San Esteban, luego se indagó acerca del sistema educacional de la comuna para posteriormente conocer acerca del Liceo.

Para analizar la información recogida se utilizaron paper y trabajos anteriores de distintos autores y especialistas en Teoría de Sistemas, Administración, Organizaciones y Emociones y también de Educación y Emoción.

Comparando la información recolectada con estas teorías se pudo obtener importantes conclusiones.

Una de las principales conclusiones que se obtuvo de este estudio es que las escuelas y liceos municipales tienen muy poca autonomía para poder decidir acerca de su funcionamiento, administración y manejo de sus recursos humanos. Por otro lado, estos establecimientos tienen muy poca capacidad para manejar recursos y deben buscar formas creativas de generar ingresos.

INTRODUCCIÓN

El hecho que la educación sea uno de los aspectos más importantes en la formación de una persona es ampliamente compartido. La educación no es solo la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, sino que es un proceso de formación como personas. Prácticamente todos hemos asumido que el aprendizaje es la clave para nuestro futuro y la forma de acceder a mayores y mejores posibilidades. De acuerdo a esto no es difícil ver entonces porque la educación es uno de los temas más importantes para cualquier país.

Mucho se ha mencionado que para transformar Chile en un país desarrollado, será clave contar con una mano de obra capacitada y capaz de enfrentar el entorno cambiante del mundo de hoy. En este sentido es claro que las políticas educacionales son elementos esenciales para cualquier gobierno. Si bien en el último tiempo se ha avanzado en materia educacional, en especial en el acceso, falta aún mucho por hacer y la gran deuda está en la calidad de la educación que se imparte en nuestras escuelas y liceos. De este hecho se desprende la importancia que ha alcanzado en el último tiempo la administración o gestión educacional.

La administración de establecimientos de educación municipalizados ha sido objeto de especial atención tanto por parte del gobierno como de la opinión pública en general. Y es que durante el último tiempo han quedado al descubierto las grandes carencias e ineficiencias con que opera el sistema. Éstas dificultades han llevado a que la brecha existente entre establecimientos particulares y subvencionados crezca cada vez más.

Un ejemplo de esto es que en la Prueba de Selección Universitaria del año 2006, los colegios municipales obtuvieron en promedio 457 puntos, bajando sus resultados en relación al año anterior, mientras que los colegios particulares aumentaron su puntaje promedio alcanzando los 598 puntos. Este hecho es un claro ejemplo que algo se está haciendo mal, aún cuando los recursos destinados a educación se han incrementado en un 200% en los últimos 15 años los resultados no han cambiado.

Surgen entonces múltiples interrogantes; ¿Qué políticas están siendo ineficientes?, ¿Qué factores están determinando estos factores?, ¿Qué políticas será necesario impulsar para revertir esta situación?, ¿Es la escasez de recursos la principal dificultad de estos establecimientos?

La inquietud acerca de éstas y otras interrogantes y el interés de conocer la realidad que enfrentan establecimientos municipales, son precisamente, la razón por la que se ha optado por este tema en la realización de seminario de título. Otra razón que ha motivado la elección de este tema es el interés de la autora de desempeñarse como profesional en esta área.

El objetivo central de este trabajo está en conocer un establecimiento de educación municipal; su entorno, su funcionamiento, sus limitantes, sus principales actores y las relaciones e interacciones que en él se generan. Desde el enfoque de la Administración se buscará conocer y descubrir aquellos aspectos que puedan estar determinando los resultados académicos del establecimiento. Para llevar a cabo esta investigación se optó por realizar un estudio exploratorio de un caso, escogiendo como unidad de análisis de este trabajo el Liceo República del Brasil ubicado en la comuna de San Esteban, en la V Región. Con el fin de obtener la información necesaria se realizaron entrevistas en profundidad, focus groups y se aplicaron métodos de observación.

El presente trabajo está compuesto por tres capítulos. El primer capítulo corresponde al Marco Teórico de la investigación, y será la base para el análisis posterior. En este capítulo se hace una revisión bibliográfica sobre temas tales como Teoría de Sistemas y Administración, Organizaciones y Emociones y por último Educación y Emoción.

El segundo capítulo corresponde a la metodología de la investigación. En primer lugar se describen los principales elementos y características de una investigación. Posteriormente se plantean el Problema de Investigación, así como los objetivos generales y específicos. En la última sección se define la metodología utilizada en este trabajo, así como los métodos de recolección de datos.

El tercer capítulo corresponde a la presentación y análisis de la información recogida durante la investigación en la comuna de San Esteban y en el Liceo Republica del Brasil. En la primera parte se hace una descripción del entorno del Liceo, es decir, la comuna y sus características. A continuación se realiza la descripción y análisis del Sistema Educativo de la Comuna y el Liceo Republica del Brasil. Para este análisis se puso énfasis en conocer los principales actores del Liceo, es decir, las autoridades, profesores, alumnos, apoderados y la interacción entre ellos.

Finalmente se presentan las principales conclusiones de la investigación, donde también se plantean las hipótesis que surgieron de este estudio que pueden ser motivos de investigación en trabajos posteriores.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

Este primer capítulo corresponde al Marco Teórico de la Investigación, en él se basará el análisis posterior. En esta sección se han reunido paper y trabajos realizados por importantes especialistas tanto en el área de administración como de educación.

El presente capítulo consta de tres partes. En la primera se destacan aspectos importantes de la teoría de sistemas y de la administración. En la segunda parte capítulo se exponen algunas teorías acerca de las organizaciones y emociones.

Por último, en la tercera parte se recogen trabajos acerca de educación y las emociones.

PARTE I: LA TEORÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN

1.1.1 Teoría de Sistemas

1.1.1.1 Una Introducción a la Teoría de Sistemas

El enfoque de sistemas transformó definitivamente la visión de los enfoques administrativos existentes. Esta teoría concibe a las empresas como sistemas sociales abiertos inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente.

El concepto de sistema comienza del problema de las partes y el todo, discutido en la antigüedad por Hesíodo (siglo VIII a.C.) y Platón (siglo IV a.C.) Sin embargo, no es hasta antes de la Segunda Guerra Mundial que el estudio de los sistemas adquiere importancia, cuando aumenta el interés por trabajo interdisciplinario y la existencia de analogías en el funcionamiento de sistemas biológicos y automáticos. En la década del cuarenta empieza un marcado interés por los estudios interdisciplinarios con el fin de explorar los vacíos existentes entre

las ciencias establecidas. Estos estudios ponen de manifiesto la existencia de analogías en la estructura y comportamiento de sistemas de naturaleza muy distinta como los sistemas biológicos, mecánicos y eléctricos, etc. Algunos años más tarde, en los años cincuenta estos estudios se materializan y toman fuerza cuando Ludwig Von Bertalanffy propone su Teoría General de Sistemas, propone que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

En el año 1954 ésta corriente se vio potenciada cuando Kenneth Boulding escribió un artículo llamado "La teoría general de sistemas y la estructura científica", el que es considerado como una de las piedras angulares de esta teoría ya que revolucionó el pensamiento científico y administrativo. En ese mismo año se crea la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales. El programa de la sociedad era el siguiente:

- 1.- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos, y promover transferencias útiles de un campo a otro.
- 2.- Favorecer el desarrollo de modelos teóricos adecuados en aquellos campos donde faltaran.
- 3.- Reducir en lo posible la duplicación de esfuerzo teórico en campos distintos.
- 4.- Promover la unidad de la ciencia, mejorando la comunicación entre los especialistas.

Como se dijo anteriormente el artículo de Boulding¹ se considera de gran importancia ya que por que revolucionó el pensamiento científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

- Primer nivel: estructuración estática.
- Segundo nivel: mecánico o de relojería.
- Tercer nivel: cibernético o de equilibrio.
- Cuarto nivel: estructura de autoreproducción.
- Quinto nivel: genético asociativo.
- Sexto nivel: el mundo animal.

¹BOULDING Kenneth. Teoría General de Sistemas y Estructura Científica, 1954.

Séptimo nivel: el humano.

Octavo nivel: sistema social o sistema de organizaciones humanas.

Noveno nivel: sistemas trascendentales.

La aparición de este enfoque tuvo su origen en la incapacidad de la ciencia para tratar los problemas complejos de la época. El método científico, basado en reduccionismo, repetitividad y refutación, fracasó rotundamente ante fenómenos muy complejos por las siguientes razones²:

- El número de variables interactuantes era mayor de las que el científico podía controlar, por lo que era muy difícil realizar experimentos válidos.
- La posibilidad de que factores desconocidos influyeran en las observaciones era muy importante.

Como consecuencia de esto, los modelos cuantitativos son muy vulnerables. Este problema de la complejidad está especialmente patente en las ciencias sociales, que deben tratar con un gran número de factores humanos, económicos, tecnológicos y naturales fuertemente interconectados. En este caso la complejidad aumenta por la imposibilidad de llevar a cabo experimentos y por la propia intervención del hombre como sujeto y como objeto (racional y libre) de la investigación.

La mayor parte de los problemas con los que tratan las ciencias sociales están relacionados con la gestión: organización, planificación, control, resolución de problemas, toma de decisiones, etc. Así, el enfoque de sistemas aparece para tratar de resolver el problema de la complejidad a través de una forma de pensamiento basada en la totalidad y sus propiedades que complementa el reduccionismo científico.

Fueron los estudiosos de la Biología como von Bertalanffy y Boulding quienes se vieron en primer lugar en la necesidad de pensar en términos de totalidades, esto porque el estudio de los seres vivos exige considerar a éstos como

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill, 1992.

una jerarquía organizada en niveles, cada uno más complejo que el anterior. En cada uno de estas cotas aparecen propiedades emergentes que no se pueden explicar a partir de los componentes del nivel inferior, sencillamente porque se derivan de la interacción, y no de los componentes individuales.

En todo caso, en la actualidad el fin último de von Bertalanffy, el desarrollo y difusión de una única teoría de sistemas formalizada matemáticamente constituida como la meta, no ha llegado a cumplirse. En su lugar, de lo que podemos hablar es de un enfoque de sistemas o un pensamiento sistémico que se basa en la utilización del concepto de sistema como un todo irreducible.

1.1.1.2 Definiciones de sistemas y de enfoques de sistemas

Puede definirse un sistema como "un conjunto de elementos íntimamente relacionados que actúan e interactúan entre sí hacia la consecución de un fin determinado".

A continuación se muestran otras definiciones que comúnmente se encuentran en la literatura, además de algunas características de esta teoría.

"El enfoque de sistemas; ... podríamos decir que es una propuesta administrativa útil y válida que ha demostrado científicamente su efectividad, estrechamente relacionada con el entorno de la organización, que facilita la relación humanista empresarial y que permite la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes".³

"Un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran porque se afecta recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común".⁴

"... la idea esencial del enfoque de sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra... entonces,

³LEÓN BETANCOURT, A. "Organizaciones y Administración, un Enfoque de Sistemas", 1985.

⁴ SENGE, P. "La quinta disciplina", Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1995, 94p.

en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común (...) es necesario el funcionamiento correcto de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto.”⁵

“Las organizaciones orientadas hacia sistemas pueden representarse por medio de modelos organizacionales tradicionales como el organigrama; sin embargo, si estos modelos se crean para que sean útiles y no como simple decoración de las oficinas, son con frecuencia bastante complicados. –La ventaja de los gráficos de sistemas lineales de responsabilidad es que le permite al usuario apreciar tanto su propio papel en la organización como el de los individuos con quienes debe trabajar todos los días. –El gráfico de los sistemas lineales de responsabilidad (...) permite la clara descripción de los papeles que desempeñan los individuos de la organización y, como tal, es modelo organizacional que centra su atención en las características del sistema.”⁶

“Un sistema es un conjunto interactuante o interdependiente de elementos que forman un todo unificado... todo es un sistema... en consecuencia, acciones que afectan a un elemento causan reacciones de los otros”.⁷

Michael Porter, caracteriza el enfoque sistemático como: “El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. La idea esencial del enfoque de sistema radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra... entonces, en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común... es necesario el funcionamiento correcto de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto.”⁸

⁵ INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE SISTEMAS, Bogotá, 1983,21p

⁶ LEÓN BETANCOURT, A. “Organizaciones y Administración, un Enfoque de Sistemas”, 1985.

⁷ LEÓN BETANCOURT, A. “Organizaciones y Administración, un Enfoque de Sistemas”, 1985.

⁸ PORTER, Michael. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, 1990

Los sistemas pueden ser catalogados de acuerdo a:

- El grado de interacción con otros sistemas: abiertos, semiabiertos, semicerrados y cerrados. Según el nivel de influjos o influencias son sistemas abiertos o cerrados, si recibe poco es cerrado pero en cambio si recibe muchas es abierto. Aunque se debe destacar que no existen sistemas totalmente cerrados.
- Su composición material y objetiva: abstractos y concretos. El sistema abstracto es aquel en el que todos sus elementos son conceptos, y el sistema concreto es cuando al menos dos de sus elementos son objetos.
- Su capacidad de respuesta: activos, pasivos y reactivos. Los reactivos son los que reaccionan a estímulos de otros.
- Su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos. Homeostasis significa equilibrio se autocorriges, se autorregula, el dinamismo en todo sistema es hasta un límite por que si no ocasionaría un caos.
- Su grado de dependencia: independientes e interdependientes. Este es el grado de dependencia que tienen respecto de otros o del medio ambiente.
- La predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes. En los probabilísticos existe incertidumbre sobre su futuro, y los determinísticos se caracterizan por que se predice con toda certeza.

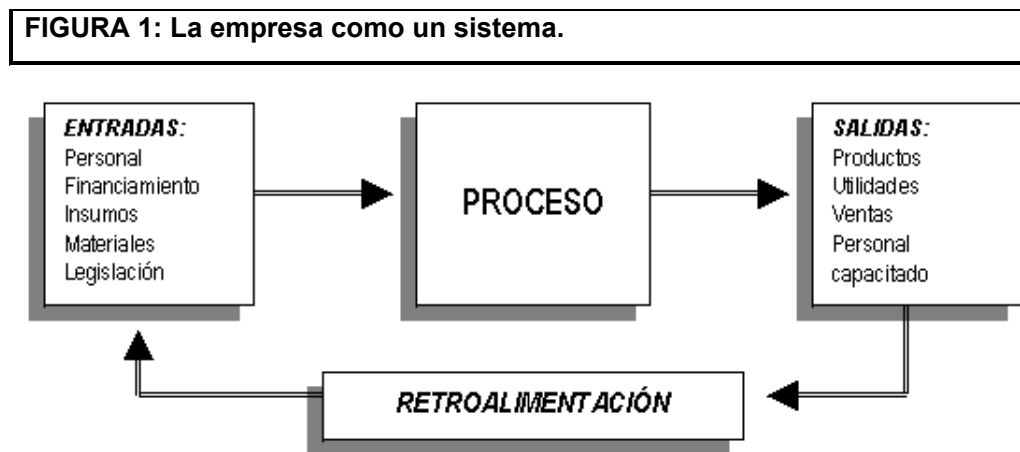
Podemos ver que todo sistema cuenta con al menos cuatro elementos básicos para su funcionamiento normal:

- 1.- Entradas o insumos: abastecen al sistema de los recursos necesarios para cumplir su misión. Los insumos son todos los alimentadores de un sistema, y la unidad de entrada es por donde se reciben los insumos.
- 2.- Procesamiento: es la transformación de los insumos, desde su organización hasta la transformación de acuerdo con la finalidad del sistema. Este proceso comprende los siguientes subsistemas: unidad de dirección o subsistema gerencial. En donde la toma de decisiones dentro de un sistema es básico para conducirlo hacia un fin preestablecido.

3.- Salidas o producto: es el resultado del proceso. Los productos de salida son los bienes materiales o inmateriales que genera el sistema.

4.- Retroalimentación: Es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el resultado de un sistema previo o la respuesta del exterior. Es la respuesta del medio que le permite a la empresa evaluarse en relación a la aceptación de sus productos.

Representativamente, una empresa vista como sistema se simboliza de la siguiente manera:



Como se puede ver en el dibujo anterior, el enfoque se comporta como un suprasistema por sí mismo que relaciona de manera manifiesta las categorías de insumo, producto, estructura, proceso, entorno, entre otras, con la retroalimentación, a través de la cual se puede institucionalizar el autoanálisis de manera que se pueda establecer una constante estrategia tecnológica de cambios e innovación en la organización. Con ese comportamiento, se presta exclusivo cuidado a los insumos de datos y a los procesos que retroalimentan la información externa, para ajustar o anticipar los cambios de la estructura interna y de las relaciones externas o enlaces de la organización en su contexto.

En este tipo de sistemas, es tarea del administrador tener en cuenta a los diferentes actores a los cuales debe reconocer la organización. Comúnmente estos

actores tienen objetivos contrapuestos porque el logro de una meta elimina la posibilidad de alcanzar otras.

1.1.1.3 Las organizaciones como sistemas

El enfoque sistémico en las organizaciones es de trascendental importancia, ya que permite evaluar y diagnosticar a la empresa, sus principales características; insumos, procesos, productos; medir su productividad en relación con el consumo de sus insumos y el producto logrado y conocer las fases del proceso en los cuales se da mayor valor agregado a los consumidores y en donde se generan las mayores utilidades para la empresa.

1.1.1.3.1 Modelos de organizaciones bajo el enfoque de sistemas

Los estudios de los enfoques de sistemas en organizaciones sociales llevaron a crear modelos que facilitaron el estudio de la administración. Muchos autores conciben la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o suprasistema. Dentro de este contexto se enmarcan los estudios de Kast y Rosenzweig, que con los años se han transformado en uno de los modelos bases para entender las organizaciones como sistemas.

1.1.1.3.2 El modelo de Kast y Rosenzweig

Este modelo es uno de los diseños más acabados del enfoque de sistemas a la organización y a la administración, fue creado en los primeros años de la década de los setenta por Kast y Rosenzweig (1973). Los autores parten de la idea de que toda organización es un subsistema del sistema social, el cual constituye su medio ambiente, por lo que existe la necesidad de comprender las relaciones de una organización con su contexto, de las que depende su sobrevivencia.

Para Kast y Rosenzweig, el medio ambiente es todo aquello externo a sus límites de una organización. Éste se puede subdividir en medio ambiente social o genérico, el que afecta a todas las organizaciones por igual, y el medio ambiente o entorno llamado específico o de tarea que afecta directamente a la organización en particular. El primero se compone de la cultura, la tecnología, la educación, el sistema político, el marco legal, la dotación de recursos naturales, la demografía, la sociedad y la economía. Su contraparte, el medio ambiente específico o de tarea, se especifica como las fuerzas relevantes para la toma de decisiones y los procesos de transformación de las organizaciones individuales. El medio ambiente de tarea es diferente y único para cada organización. Su distinción del medio ambiente social no siempre es clara, ya que muchas veces poseen algunos elementos en común. Para clarificar esto se presenta el siguiente cuadro:

FIGURA 2: Modelo de Kast y Rosenzweig



La organización no está abierta solo para su entorno sino que también internamente, ya que las interacciones entre sus componentes afectan al sistema en general. El sistema abierto se adapta a su ambiente por medio de la conciliación de las estructuras y procesos de sus mecanismos internos. Es en esta interacción con el entorno cuando se intenta alcanzar un equilibrio dinámico sustentando al mismo tiempo su capacidad para transformar el trabajo y la energía.

Los principales factores que influyen en las organizaciones son de carácter:

- Culturales: Ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad.
- Tecnológicos: Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
- Educativos: Niveles de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
- Políticos: Sistema político y situación política general.
- Legales: Legislación que afecta la interacción de las organizaciones.
- Recursos naturales: Disponibilidad y condiciones climáticas, hidrográficas, etc.
- Demográficos: Edad, sexo, número y distribución de recursos humanos.
- Sociológicos: Estratificación y movilidad sociales.
- Económicos: Estado de la economía y acción de los agentes económicos.

1.1.1.3.3 Los subsistemas en el Modelo de Kast y Rosenzweig

Los autores Kast y Rosezweig también desarrollan en su teoría el concepto de subsistemas, en este modelo, tal como vimos en la figura 2, la organización es definida como un todo integrado por distintos subsistemas dentro de un suprasistema denominado ambiental. El objetivo de los autores es poder estudiar la organización a partir de esta mirada.

Kast y Rosenzweig plantean que una organización tiene cinco componentes o subsistemas que la conforman, los que se explican a continuación.

- Subsistema de metas y valores
La organización tiene ciertas metas y valores, gente con un propósito o meta en común. Individuos con una visión a futuro y con una estrategia para lograr esta visión.
- Subsistema técnico
Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- Subsistema psicosocial
La organización está compuesta por individuos y grupos en interacción. Éste subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- Subsistema estructural
Se refiere a la capacidad de las personas de trabajar en conjunto en actividades integradas.
- Subsistema administrativo
Este último componente relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

1.1.1.3.4 Los sistemas y sus subsistemas

Un ejemplo clarificador de los conceptos de sistema y subsistemas es el cuerpo humano. Este es un sistema y cuenta además con varios subsistemas tales como el circulatorio, respiratorio, nervioso, etc. Por ejemplo, un sistema puede ser

un árbol el cual forma parte del macrosistema vegetal, y éste forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente.

Así mismo, una empresa está compuesta por los subsistemas de finanzas, personal, marketing, recursos humanos, etc. De esta forma, todo sistema forma parte integral de otro más grande que, como se explicó anteriormente, es llamado comúnmente macrosistema o suprasistema.

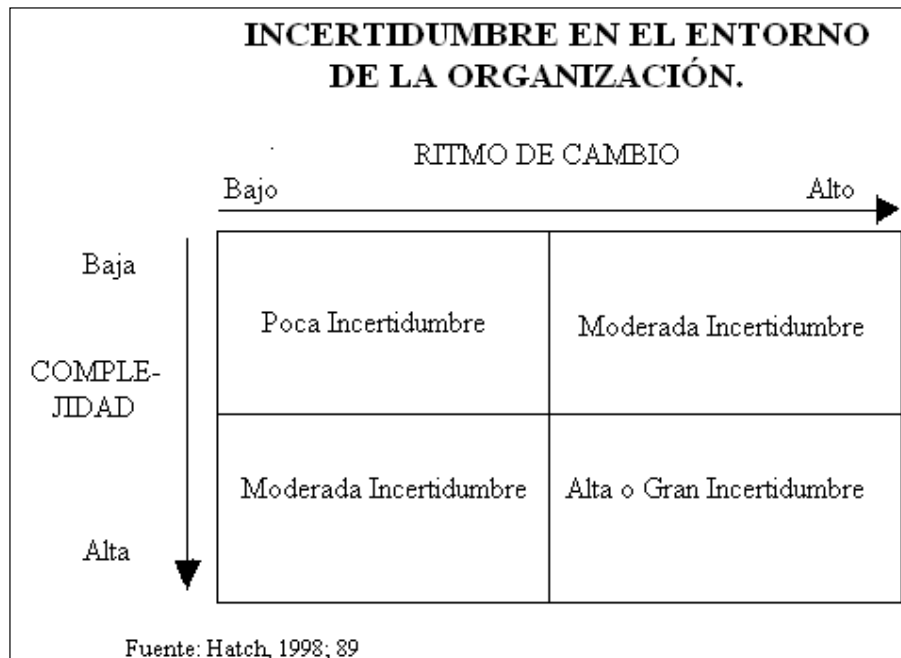
1.1.1.3.5 ¿Por qué es importante para el estudio de las organizaciones?

La complejidad del entorno es algo primordial para los estudiosos de las organizaciones, ésta se refiere al número de agentes y aspectos sociales que intervienen a los subsistemas organizacionales. Por ejemplo, no es lo mismo tener un solo proveedor y diez clientes que tener muchos proveedores y millones de clientes.

De esta manera, se hace necesario conocer la variabilidad del entorno que consiste en el ritmo de cambio observable en los agentes y aspectos sociales. Un ejemplo sería tener presente que los cambios tecnológicos se dan vertiginosamente en el sector de los microprocesadores mientras que en otras industrias como por ejemplo la industria de muebles, son muy lentos.

A través de este enfoque y del entendimiento de las variables descritas se define la incertidumbre del entorno de una organización, la cual se ve representada en el siguiente cuadro:

FIGURA 3: Incertidumbre del Entorno Organizacional.



Es primordial considerar que el entorno es una poderosa limitación para la acción de las organizaciones, esto significa que las organizaciones obtienen sus recursos del medio externo, por esto son vulnerables ya que dichos recursos pueden estar fuertemente afectados por el entorno. De este punto podemos desprender que la vulnerabilidad de las organizaciones está determinada por el grado de dependencia que exista con el entorno, por ello, conocer qué y cuántos recursos requiere y como se los entrega el entorno toma una importancia vital. Se puede ver que del concepto de vulnerabilidad se desprende el hecho que para las organizaciones existen recursos abundantes y otros escasos.

De acuerdo a este concepto de vulnerabilidad se entiende que las organizaciones deben enfocar su atención y sus esfuerzos hacia aquellos recursos que son más escasos y críticos, ya que requieren de mayor estudio para estar en condiciones de garantizar la disponibilidad de dichos recursos.

A modo de conclusión se logra comprender la importancia que tiene el entorno para los directivos de una empresa. Se puede reducir la incertidumbre, si se cuenta con la gente apta para recoger y analizar la información que se genera en los distintos componentes que conforman el medio ambiente externo.

Esta situación lleva a comprender desde el enfoque de sistemas que la supervivencia de la organización está en gran parte determinada por la comprensión de los sistemas abiertos.

1.1.2 Una exploración de los roles⁹

1.1.2.1 Estar en Rol

El termino rol lo usamos cada día y forma parte de nuestro vocabulario común, aunque de muchas formas distintas. Así, rol puede ser un puesto en una jerarquía o estructura organizacional, puede ser también una descripción de un puesto o un papel que alguien desempeña como actor en una obra o una habilidad que se aprende con el tiempo. También muchas veces hablamos de un rol, cuando nos referimos a todas las diferentes expectativas, evidentes o encubiertas, que la gente tiene acerca del comportamiento de otro en virtud de su posición en una organización, familia, club o cualquier otro sistema social. De esta forma se podría hablar, por ejemplo, del rol del director de un colegio como jefe, figura paterna, árbitro, etc.

Estos usos del termino rol presentan algunos defectos, por ejemplo todos ellos son prescriptivos, es decir, sugieren que el rol esta completamente definido desde antes por nuestro puesto, nuestro empleo, las expectativas de otros o el guión. La descripción de un puesto de trabajo nos habla de sobre la gama de actividades, deberes y responsabilidades del trabajo, pero nadie puede realizar un trabajo de manera adecuada siguiendo sólo esa descripción. Para poder hacer el trabajo es necesario ordenar las prioridades, las actividades se deben relacionar con las nuevas circunstancias, se deben tomar decisiones bajo condiciones cambiantes y no previstas. Se podría afirmar que se necesita una idea o un sentimiento del rol para entender el trabajo y no al contrario.

De esta misma forma, la manera en que una persona en cierta posición debe responder o actuar, no puede estar definida por las expectativas que recaen sobre ella.

Otro defecto que encontramos en los usos del termino rol, es que estos tienden a ser estáticos y no reconocen que el adoptar un rol siempre se relaciona con lo que uno lleva a cabo en un contexto cambiante, tanto dentro de la

⁹ REED Bruce; Una exploración de los roles, tal como se utiliza en el Grubb Institute, 2000.

organización como en el ambiente en que funciona la organización y sobre lo que depende para su sobrevivencia. Así los roles que adoptamos en la vida real difieren de los papeles de una obra de teatro, no están escritos de antemano, siempre esta cambiando.

Un tercer error que se comete con las definiciones que se han visto anteriormente es que se hace una diferencia muy marcada entre rol y persona. Esto resulta más visible cuando nos referimos al termino rol como el papel que desempeña un actor en una obra donde su papel no es real. Sin embargo, muchos actores reconocen que para poder representar un papel en forma convincente es necesario descubrir algo dentro de uno que se identifique con el personaje que están representando y durante ese periodo, la persona se identifica con el rol.

1.1.2.1.1 Adoptar un rol: Una perspectiva diferente

Según Reed, adoptar un rol implica poder formular o descubrir, ya sea de manera intuitiva, un principio regulador dentro de uno mismo que nos permita, como persona, gestionar lo que uno hace en relación a los requisitos de la situación en que uno se encuentra. Cuando esto ocurre hablamos de una persona en rol.

El rol, como principio regulador dentro de uno proporciona una base para definir el concepto de rol, yendo mas allá de los usos mencionados y tiene más sentido con la experiencia real de las personas, para trabajar de manera creativa en los sistemas a los que pertenecen.

En general, cuando una persona llega a una posición en una organización, esta suele tener asociadas responsabilidades y deberes, además puede estar sujeta a expectativas en términos de lo que se considera como conducta adecuada. Pero ni la posición ni las expectativas definen el rol, tampoco pueden hacer que la persona que sustenta el rol sepa comportarse de forma adecuada en las circunstancias y situaciones que encuentra. “Un rol se define o se adopta a medida que una persona identifica el objetivo del sistema al que pertenece, toma propiedad

de ese objetivo como miembro del sistema, elige la acción y el comportamiento personal que desde su posición contribuye en mejor forma a lograr el objetivo¹⁰ⁿ.

1.1.2.2 Persona y Rol

Cuando una persona asume un puesto en una organización y se le entrega una descripción de éste, ya tiene algunos de los elementos para adoptar un rol. Esta persona necesitará además ciertas habilidades y conocimientos para poder llevar a cabo el trabajo y poder aprender las tareas del sistema y formarse una apreciación completa del sistema. Luego puede prepararse para integrar ese conocimiento y comprensión de forma de que pueda realizar el trabajo de la mejor forma posible.

Lo que hace mentalmente esta persona es construir un conjunto de patrones conductuales que le permitan enfrentar la situación y poder cumplir con los objetivos planteados. El rol como lo define Reed, es la conversión de las ideas en patrones que una persona utiliza para organizar su conducta en relación con una situación específica, vista como un sistema.

1.1.2.3 Roles Sicológicos y Sociológicos

Según Reed un rol tiene distintos aspectos, en primer lugar está el aspecto subjetivo del rol, el “como me comporto”, al que llama rol psicológico y un segundo aspecto complementario al que llama rol sociológico. Este ultimo se refiere al conjunto de ideas y expectativas que tienen las otras personas sobre como se comporta o debería comportarse una persona que adopta cierto rol. Por ejemplo, el padre del adolescente, el empleado del empleador, el profesor del alumno.

Todas las personas que tienen roles sociológicos influyen en la persona pero no la pueden definir. Reed nos dice que solo la persona en rol puede hacer

¹⁰ REED Bruce; Una exploración de los roles, tal como se utiliza en el Grubb Institute, 2000.

esto y cuando logra alcanzar el objetivo de adoptar el rol, entonces es vista como “autónoma”, como “en control” y en “ejercicio de la autoridad”.

Cuando una persona esta en rol se guía por sus circunstancias actuales, las que están cambiando constantemente tanto en el interior como en el exterior de la organización. El rol es algo dinámico, nunca es un patrón fijo de respuestas y conductas.

1.1.2.4 Buscar, Hacer y Adoptar Roles

Para que una persona pueda adoptar debe pasar por tres procesos interconectados que se explican a continuación:

1. El rol tiene que ser buscado y encontrado

Es necesario que la persona identifique las fronteras relevantes del sistema en que se encuentra (por ejemplo la sala de clases, la familia, el departamento o la empresa), así como también su objetivo.

2. El rol necesita ser hecho

La persona necesita comprender como es el sistema, como funciona, sus objetivos, recursos y limitaciones, sus propias aspiraciones, sentimientos y actitudes de los otros.

3. El rol necesita ser adoptado

A medida que la persona se forma un patrón mental de toda la información que puede dirigir, desarrolla un estado mental para adoptar el rol, es decir, para decidir como se va a comportar para poder efectuar la tarea.

1.1.2.5 Definición del Rol

Para Reed, un rol es un principio de regulación mental, basado en la experiencia de vida de una persona que implica una interacción compleja de sentimientos, ideas y motivaciones, que son generadas por interacciones externas con un sistema y que se expresan en comportamientos con propósito.

1.1.2.5.1 Poder y Autoridad

Una de las características del rol es que transforma el poder en autoridad. Así como un rol no puede ser dado a una persona, tampoco puede dar autoridad, tiene que ser adoptado por la persona en el rol adecuado. Las acciones de una persona pueden ser “autorizadas” por otras solamente si son consideradas que trabajan en un sistema, dentro de fronteras que permitan comprender dichas acciones como orientadas a alcanzar los objetivos planteados. Es decir, al interior de un sistema una persona en rol puede ejercer autoridad, mientras que una persona en una red de relaciones sin fronteras únicamente puede utilizar poder, ya sea para bien o para mal.

1.1.2.6 El Valor de Trabajar en Rol

Cuando hablamos de relaciones en un ambiente de trabajo, podemos distinguir entre dos formas de mirar estas relaciones. Una primera mirada es en términos de relaciones personales, como una persona se relaciona y siente con respecto a otra al margen de un contexto o posición. Desde esta perspectiva, las personas ponen énfasis en llegar a conocer a los demás como personas, tratan de ser amigables y juzgan sus relaciones en términos de preferencias, empatía y si tienen cosas en común. En general en un ambiente de negocios se pone mucho énfasis en establecer buenas relaciones personales, pero no es difícil entrar en conflicto con este enfoque cuando una persona no se lleva bien con otra y deben trabajar juntas.

Una segunda forma de ver las relaciones en el trabajo es ver estos vínculos en términos de relacionamiento, es decir, que puedo no conocer a alguien pero de todas formas tengo una relación con él como miembros de una organización o grupo, como personas en rol dentro de un sistema común.

Cuando las relaciones se enfocan mediante los roles, las personas no se preocupan por llegar a conocerse o agradarse, sino que se preocupan por centrarse en la tarea que desempeñan juntos, reconociendo los roles de cada uno. Se está conciente de que se está trabajando en la misma tarea aun cuando no se esté de acuerdo. Entonces, mientras las personas reconozcan la misma tarea, tienen la libertad de estar en desacuerdo, cuestionar y que se les cuestione, de enojarse sin temor a que se puede afectar una relación personal, aceptando la idea de lo que hacemos y decimos se mide en cuanto a si avanzamos en la tarea que estamos trabajando en conjunto.

1.1.3 Los roles en las organizaciones

James Krantz y Marc Maltz en su trabajo de 1997 “Un marco Teórico para la Consultoría de los Roles en las Organizaciones”, estudian la importancia de los roles de los individuos en las organizaciones y su efecto en los procesos de cambios, estrategias, estructuras y en las operaciones cotidianas que se llevan a cabo en las empresas.

1.1.3.1 El Rol

El rol puede entenderse como la forma en que trabaja un individuo en rol, incluyendo los siguientes elementos: a) las tareas, actividades o funciones asignadas, requeridas para alcanzar esfuerzos comunes en un grupo b) ser parte de la misión suscrita de la organización c) las funciones asumidas inconcientemente y d) la forma en que un individuo entiende su rol dentro de la organización y trabaja en éste.

Para ayudar a los individuos pensar sobre su rol en una organización, es necesario considerar las expectativas que tiene la organización sobre ellos, las culturas organizacionales que moldean las conductas, las diversas relaciones e interacciones con otros dentro de la organización, y la función actual que es requerida en el sistema. Se debe ayudar a los sostenedores de roles a pensar en como y en qué están aportando a la definición del rol y su desempeño.

1.1.3.2 El Rol Organizacional

1.1.3.2.1 Donde el Individuo y el Sistema se conectan

Poder comprender el concepto de rol contribuye a entender la vida de una organización, podemos ver también como este concepto aporta a la productividad de las empresas. Apreciando el concepto de rol podemos ver donde el individuo y el sistema se conectan. Desde este punto de vista, podemos pensar en la persona en contexto y en la interacción entre ambos.

El concepto de rol nos permite ver como el individuo, consiente o inconcientemente, se interrelaciona con el sistema y con las demandas y expectativas que recaen sobre él. El rol formal delegado a un individuo trae consigo la autoridad para trabajar en algunas tareas de cierta manera, en la práctica, pueden existir ciertas discrepancias entre la autoridad establecida y la que realmente es ejercida. Significados simbólicos o tareas informales, son también elementos de los roles y afectan el tipo de colaboración, competencia y contribuciones realizadas por los individuos.

El individuo al conjugar los elementos formales e informales, explícitos e implícitos, desde su experiencia previa, expectativas y atribuciones actuales genera un conjunto amplio de factores que componen su rol.

1.1.3.2.2 La Marginalización del Concepto

Aunque el rol es un elemento básico en la construcción de las organizaciones, su popularidad ha disminuido al explicar la vida de éstas. Los autores identifican dos factores que han contribuido a éste hecho. Primero, el “rol” ha sido asociado a la burocracia y a su connotación negativa dentro de las organizaciones. Se le ha relacionado con el concepto de una posición rígida, creando dudas sobre su relevancia en un mundo post moderno compuesto por continuos cambios, en donde la flexibilidad y la competitividad toman mayor fuerza. Encasillar el rol como una posición fija sería un error. Se debe tener una mirada sistemática del rol, entendiéndolo como un elemento que continuamente se adapta a los diferentes escenarios que una organización enfrenta durante su existencia.

El concepto de límites también, se ha asociado a rigideces. El cual sin duda es una herramienta poderosa para entender las diferencias y relaciones entre roles. En segundo lugar, el concepto de rol se ha mal usado, sin comprender en esencia su significado, restándole la relevancia que merece. Haciendo una revisión en la literatura del área, se pueden identificar tres usos del término “rol”: a) estructuralmente, las tareas, responsabilidades, y expectativas asociadas a una posición, b) como las conductas de los individuos en éstos roles y c) como la concepción individual que tiene el sujeto sobre su rol.

El legado de Weber y el pensamiento racional sobre las organizaciones se basa en éstas tres orientaciones. Dado que las organizaciones establecen los roles y las personas los completan, la persona y el rol encajan en la organización ideal de Weber.

Se debe tener presente que la vida dentro de las organizaciones, no es tan simple. Existen fuerzas poderosas que moldean las conductas dentro de las organizaciones, que poca relación tienen con ítems racionales, surgiendo de fuentes irracionales dentro de las organizaciones como las normas de los grupos sociales, (Merton, 1959; Newcomb, 1950), las culturas (Linton, 1945; Ott, 1989), y las relaciones que nacen entre los individuos y las organizaciones (Bion, 1970; Menzies, 1961).

Los roles que las personas ejercen tienen una fuerte influencia en si mismos como en el resto de las personas.

Al implementar cambios en las organizaciones, se presentan diversos problemas y los roles juegan un papel importante para ayudar a manejarlos y llevarlos a cabo. Entre ellos se pueden distinguir: a) desarrollar un entendimiento y apreciación acuciosa de los nuevos roles, b) examinar las brechas entre los diseños organizacionales y como las personas en las diversas posiciones están siendo utilizadas, c) entender las definiciones formales o informales de los roles d) y ser capaz de distinguir el desempeño esperado de un rol y que realmente corresponde a éste.

Se puede apreciar entonces, que el rol, no sólo corresponde a las tareas establecidas, más bien, es un concepto que incluye una gran gama de funciones (formales, informales, concientes o inconcientes) que es parte esencial de un sistema en cualquier momento del tiempo.

1.1.3.3 Un marco sistemático para comprender el rol dentro de las organizaciones

Un marco para comprender la complejidad que a la vez es inherente y propia del rol se construye sobre dos distinciones críticas. La primera se refiere a los mecanismos por los cuales el trabajo es autorizado y asumido en las organizaciones y el segundo por el cual los roles son derivados o decretados.

1.1.3.3.1 El Rol como “dado” y el rol como “otorgado”

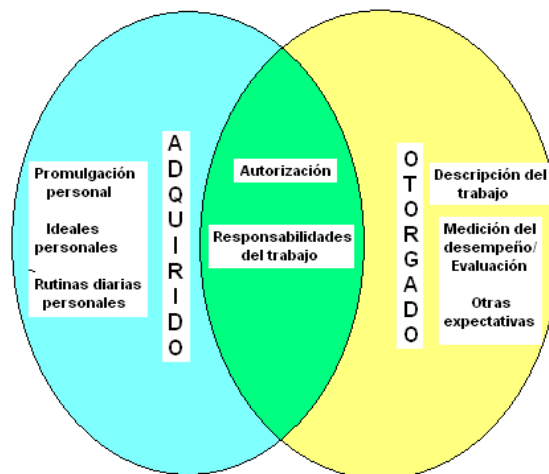
Quienes llevan a cabo cierto tipo de rol, pueden construir e interpretar subjetivamente sus roles. El rol es definido por los “influenciadores de roles”. Los aspectos dados y tomados de los roles producen su formulación, a través de los procesos formales que existen en las organizaciones. En la interacción entre la

visión que tiene una empresa sobre un rol determinado y como las personas los asumen surgen diversas brechas.

En la selección de personal, es importante que las personas contratadas entiendan tanto los aspectos otorgados de sus roles y los que ellos pueden aportar. Al alinear sus objetivos con los de la empresa, la contratación se torna más productiva y los conflictos en éstos procesos se reducen.

La figura 4 presenta la relación entre el rol otorgado y el adquirido. El área verde representa, el grado en que las expectativas de la empresa (el rol otorgado) están alineadas con la construcción personal de cada individuo del mismo rol (el rol adquirido). Se debe considerar que alguien puede ejercer (tomar) un rol influenciado por algunas dinámicas inconscientes o no explicitadas por la empresa, debido a ciertas necesidades del sistema. Estos elementos complican la manera en que se relacionan los aspectos dados y asumidos de un rol.

FIGURA 4: El rol “adquirido” y el rol “otorgado”.



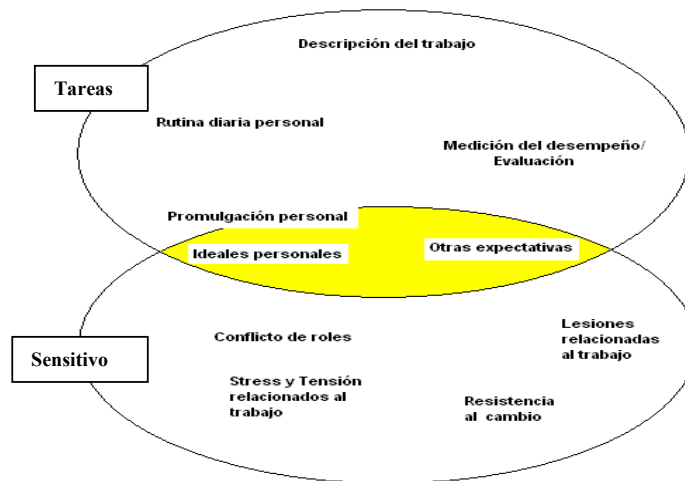
1.1.3.3.2 Tareas y Sistema Sensitivo: Aspectos del Rol

El sistema de tareas comprende los aspectos del rol que pertenecen a la estructura, procedimientos y tecnologías que existen independientemente de los individuos dentro de las organizaciones.

El sistema sensitivo es el proceso humano, social dentro de las organizaciones como los símbolos, significados, las fuerzas grupales inconcientes y/o los significados emocionales experimentados, las actitudes y creencias basadas en las necesidades, las fantasías, y los patrones de identificación de un rol (Miller & Rice, 1967). En éste contexto, se puede aprender bastante de la efectividad de la estructura de una organización, sus procesos y de la capacidad de cualquier individuo y equipo involucrado.

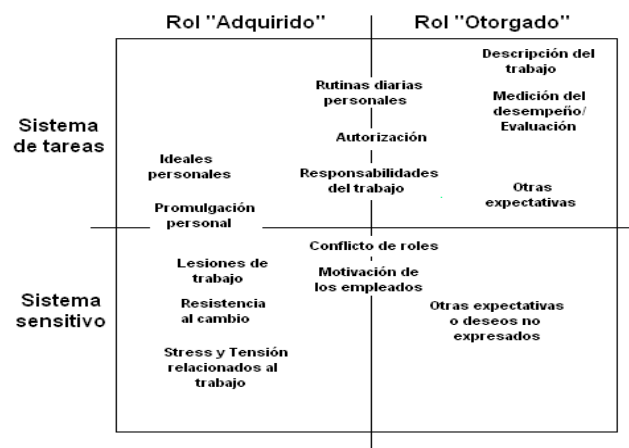
La figura 5 muestra los sistemas de tareas y sensitivo. El área amarilla denota los límites entre las expresiones formales e informales del trabajo dentro de las organizaciones. Aquí el desarrollo organizacional se puede observar, incluyendo los procesos dinámicos de los equipos, administración del cambio, resistencia al cambio y otras visiones sistémicas de cómo las tareas negociadas se desarrollan dentro de las partes inconcientes y menos visibles de la organización.

FIGURA 5: Sistemas de tareas y sensitivo de un rol.



Los autores señalan que la productividad de un individuo en rol está relacionada con cuan bien el sistema de tareas es comprendida y la habilidad de la organización de expresar y comprender el sistema sensitivo en que se esta presente. El marco resultante para comprender el rol organizacional se expresa en la figura 6.

FIGURA 6: Un Marco para comprender el rol organizacional.



Los conflictos de rol, pueden surgir por la falta de claridad en las tareas entregadas o pueden representar las diferencias de percepción entre dos individuos sobre su rol.

1.1.3.3.3 Aplicación: Consultoría del Rol Organizacional

En ésta sección, los autores describen la Consultoría del Rol Organizacional (CRO), la que se centra en el concepto del rol y provee a los administradores una visión sobre distintas facetas del rol, como también una forma para pensar como poder tomar sus roles y ejercer su autoridad de una manera más efectiva.

La Consultoría de Rol Organizacional está construida sobre el marco del rol para ahondar e identificar las dimensiones del rol, es un proceso para examinar e interpretar las experiencias que provee una comprensión más profunda del rol de

un individuo en relación a su experiencia previa y los eventos que surgen dentro de las organizaciones.

1.1.3.3.4 La Necesidad Organizacional para Analizar el Rol

Cualquier cambio dentro de una organización (nuevos productos, nuevos procesos en el trabajo, fusiones o adquisiciones) o cambios en los roles (promociones, aumentos de responsabilidades, nuevos equipos, etc.) crean nuevos desafíos y eventuales oportunidades como también stress y ansiedad.

En la ausencia de procesos formales para trabajar en los roles personales, los recursos son utilizados ineffectivamente y usualmente los objetivos planteados no son alcanzados.

Dentro de las razones de porque los individuos no logran asumir sus roles se tienen las siguientes:

1. No hay claridad en las directrices.
2. Inadecuada configuración del rol.
3. Insuficientes redes de apoyo a los roles.
4. Múltiples roles contenidos en uno sólo.
5. Demandas cambiantes en los aspectos formales e informales del rol.
6. Falta de competencias o herramientas para ejercer el rol, por parte del individuo.
7. Elementos ambientales u organizacionales que afectan (negativamente) al rol.
8. Problemas, conductas y/o estilos personales que interfieren en el rol.

La Consultoría de Rol Organizacional se enfoca en éstos factores para analizar las complejidades del trabajo de un individuo, enmarcadas en el rol.

1.1.3.4 Consultoría del Rol Organizacional

La consultoría de los roles es un proceso mediante el cual el consultor y el cliente trabajan en base al comportamiento del cliente para comprender el rol, incluyendo los determinantes conscientes e inconscientes. Para así, potenciar la efectividad personal del cliente en relación a las necesidades y deseos de la organización.

La intención no es monitorear al individuo a través de los problemas personales u organizacionales ocurridos, la idea de esta herramienta es trabajar con el individuo en su rol, y ver como éste está relacionado con el sistema organizacional. El objetivo es comprender la realidad del rol del individuo en su contexto, los sistemas organizacionales dentro del cual el rol está inserto y que se espera que funcione.

1.1.3.4.1 Beneficios de la Consultoría del Rol

Los beneficios de la CRO son tanto a nivel personal como organizacional, éste método de consultoría permite examinar la intersección del trabajo personal y la experiencia del trabajo interrelacionada y como la intersección de éstas dos se convierte en una fuente de productividad para la empresa y el individuo.

Este proceso da como resultado lo siguiente:

1. Estrategias más creativas y efectivas para orientar los roles y anticipar futuros desafíos.
2. Oportunidades para los individuos para explorar y clarificar sus roles en el trabajo, comprendiendo así sus fortalezas y limitaciones.
3. Mayor claridad con respecto a la situación actual de su rol, su estilo directivo, liderazgo y autoridad.
4. Comprensión de la contribución individual en un sistema sensitivo.
5. Un análisis mayor a las experiencias de los individuos y como éstas influyen a su propio rol y al resto los individuos en una organización.

1.1.3.4.2 Como Opera la Consultoría del Rol

El método es una agenda abierta determinada por el cliente. El contenido de la consultoría, se basa en lo que el cliente espera y desea obtener de ésta. Implícitamente éste método, hace que el cliente asuma el trabajo de análisis por sí mismo, por lo que parte del proceso consiste en hacer al cliente consciente de las complejidades del rol.

La Consultoría del Rol facilita al individuo a ser más productivo, creativo, competente y efectivo, al permitirle comprender su verdadero rol.

En definitiva, poder comprender las presiones de los mercados y la competencia es esencial hoy en día, pero comprender que motiva a la gente a actuar como lo hacen también lo es. El rol, es un componente complejo dentro de las organizaciones que contempla diversos factores. Por ello la importancia de ayudar a los individuos comprender sus roles y su efecto en las organizaciones. Esto significa hacer conocido lo desconocido, descubrir los cambios que vendrán, y hacer actores principales a los individuos de sus propios roles.

PARTE II: ORGANIZACIONES Y EMOCIONES

1.2.1 La ansiedad y el Nuevo Orden¹¹

En su paper “Anxiety and the New Order” James Krantz plantea el hecho que nos estamos enfrentando a que las antiguas formas de organizarse han quedado obsoletas dando paso a un Nuevo Orden, donde el cambio es algo constante. Los mercados son inestables, la tecnología avanza de forma explosiva y las jerarquías cambian.

Krantz nos dice que el cambio se ha transformado en una forma de vida. Todas las organizaciones están siendo forzadas a aceptar en Nuevo Orden, están bajo la presión de renovarse y cambiar o renunciar y desaparecer. Para muchos las pérdidas de familiaridad y de seguridad pueden resultar profundamente desconcertantes¹².

Las organizaciones se están adaptando cubriendo temas comunes como la satisfacción al cliente, están acentuando la capacidad de aprender y de adaptarse a los nuevos desafíos y oportunidades emergentes, además están recurriendo a salidas competitivas a través de colaboraciones de funciones cruzadas más que con estructuras de organización más segmentadas.

Quizás el tema más importante es que se ha reconocido que para prosperar en un medio competitivo y tecnológicamente inestable, las organizaciones deben crear un ambiente altamente participativo en el cual la gente, en todos los niveles, toma y siente la responsabilidad personal en los resultados colectivos, ambiente en el que además se encuentran insertos emocionalmente. El hombre leal a la organización de los años '50 y '60 ha dado paso al empleado emprendedor y con la capacidad de asumir riesgos de los '90. Liberando a las personas de la burocracia y dejando que formen parte de la acción, las organizaciones del Nuevo Orden se han

¹¹ KRANTZ James. “Anxiety and the new order”. En: “The Psychodynamics of Leadership” de KLEIN E.B., GABELNICK F. y HERR M., 1998.

¹² SHAPIRO y CARR, 1991

propuesto promover el éxito a través de una colaboración más sofisticada, a través de equipos de trabajo que representen e integran diversas especialidades. Es así como las organizaciones esperan ser más adelantadas, más comprensivas, más inteligentes, más eficientes e innovadoras.

Un alto directivo de una importante corporación indico: "Los ciclos de la toma de decisiones se tensan, los lazos de retroalimentación son más cortos, y hay menos margen de el error. Los riesgos aumentan porque se puede perder mas mucho más rápido" (Garvin, 1995).

El enfoque centrado en la satisfacción de los clientes ha forzado a las organizaciones a unir actividades y funciones que históricamente han estado separadas. Paradójicamente, las mismas condiciones promueven la habilidad de trabajar juntos plantean también desafíos para lograr este tipo de colaboración. Por ejemplo, por un lado la pérdida de las estructuras familiares puede requerir el desarrollo nuevas estructuras más fluidas, mientras que por otro, la perdida de estas estructuras estables genera gran ansiedad y se pueden crear respuestas defensivas que eviten la colaboración. Las altas expectativas, la creciente sofisticación y la mayor competencia entre los miembros de las nuevas organizaciones son acompañadas por un aumento dramático en la vulnerabilidad de las personas. Las fuentes de vulnerabilidad mas comunes son las reducciones de personal y la frecuencia con que se despiden los ejecutivos "senior", pero el Nuevo Orden trae muchas otras formas de las cuales se aumenta la vulnerabilidad psíquica, formas que son quizás menos obvias.

El eje central de este trabajo de Krantz esta en aquellas condiciones que permiten a las personas funcionar con altos niveles de la sofisticación y colaborar de manera responsable. Uno de los planteamientos mas importantes del autor, es que muestra que la forma en que las organizaciones apoyan (o erosionan) la capacidad de las personas de mantener un conexión psicológica integrada y realista con la gente y los acontecimientos alrededor de ellos se debería considerar una ventaja (o desventaja) competitiva. Para desarrollar este planteamiento se utilizan teorías de defensa social para ver el impacto que las características de la

organización tienen en la capacidad de los individuos de pensar y trabajar eficientemente.

1.2.1.1 Capacidad y la posición depresiva

En este artículo, James Krantz hace referencia a los estudios de Melanie Klein sobre los dos modos de funcionamiento psicológico, lo que nos servirá para tener un marco de trabajo sobre el impacto de la ansiedad en el trabajo y la forma de manejarla en el contexto del desempeño organizacional.

En el trabajo de Klein, se plantea que existen dos estados de la mente que se desarrollan en la infancia temprana, el estado esquizo-paranoide y el depresivo.

En el estado esquizo-paranoide, las personas enfrentan sus miedos y ansiedades más intensas defensivamente de la manera más primitiva y rudimentaria, usando para esto la idealización y la identificación proyectiva. Esto lleva a patrones de pensamiento y experiencia, que se ven demostrados en sentimientos de culpa, persecución y otras percepciones algo distorsionadas. Al operar de este modo la habilidad de “engancharse” en una relación interpersonal se ve seriamente comprometida y a la vez la forma de pensar tan rígida lleva a la pérdida de la creatividad.

Por otro lado, en el estado depresivo, las personas logran experimentarse a sí mismas y a otros de una manera integrada. Las personas con esta manera de pensar, logran incrementar sus habilidades de integrar sus experiencias de una manera significativa de forma que pueden apoyar al resto de una forma más completa que pensar sólo en su propia supervivencia y autoprotección.

Cuando las personas operan bajo el modo esquizo-paranoide en la vida adulta, tienen dificultades para resolver problemas y sacan a relucir el pensamiento inflexible y se sienten perseguidas lo que hace que las organizaciones caigan en riesgos innecesarios. Esto no ocurre en el estado depresivo ya que el pensamiento genuino aflora y las ansiedades son dominadas por las personas.

Laurent Lapierre (1989) ha escrito en profundidad sobre los efectos de estas dos posiciones en líderes en sus intentos de ejercer el poder¹³. Cuando un líder funciona en su estado esquizo-paranoide más extremo, su ejercicio del poder tiende a estar caracterizado por ideas utópicas e irreales que culminan en esfuerzos inefectivos. Por el otro lado, líderes con aspiraciones y sueños dominados por el modo depresivo tienen un mandato más funcional y efectivo ya que están conectados tanto al mundo interno como externo del grupo. Las personas que operan en el modo depresivo son capaces de movilizar sus recursos para confrontar tareas complejas y desafíos sofisticados. Son capaces de pensar y colaborar como personas íntegras hacia un grupo también íntegro.

Cuando se maneja la experiencia desde el punto de vista de este marco de trabajo más completo, somos capaces de tolerar la complejidad, determinar la realidad desde múltiples perspectivas y entender las oportunidades de una manera más realista. También nos permite tomar responsabilidades por nuestras acciones en vez de externalizar nuestras características no deseadas o crear algún agente que nos moleste en nuestro ambiente.

En las organizaciones modernas es necesario contar con personas que actúen desde una posición depresiva para generar las condiciones necesarias en las que las organizaciones pueden alcanzar el éxito.

Entonces vemos que lo importante es lograr que la gente opere desde una posición “depresiva”; que sea capaz de aprender de la experiencia, que sea vulnerable a los cambios pero que a la vez no se sienta perseguida para que pueda aprender de éstos, que sea curiosa de lo desconocido en vez de temerosa y que sea capaz de conectarse con otros de una manera realista para que tenga una oportunidad genuina de enfrentar los desafíos.

¹³ KRANTZ James. Anxiety and the new order. En: “The Psychodynamics of Leadership” de KLEIN E.B., GABELNICK F. y HERR M., 1998.

1.2.1.2 Las defensas sociales y el funcionamiento de la organización

Que las personas operen en un modo depresivo o en uno esquizo-paranoide no dependerá solamente del funcionamiento personal de cada uno por sí solo, también el ambiente en el que están inmersos tiene un impacto en como el subconsciente de las personas tiende a funcionar.

La teoría de la defensa social nos provee de una forma de ver como los arreglos impersonales en la organización, tales como las estructuras, los procedimientos y las tecnologías, afectan la habilidad de las personas de funcionar bajo un modo depresivo en vez de uno esquizo paranoide y viceversa.

E. Jacks e I. Menzies, desarrollaron en las décadas de los 60's y 70's la teoría de las defensas sociales, la cual estudia el juego que existe entre las defensas psicológicas de los individuos y los arreglos que éstos puedan tener con las organizaciones. Explora las formas en que las características impersonales de la vida organizacional apoyan las defensas personales de los individuos contra las ansiedades y emociones dolorosas estimuladas por la participación en los distintos grupos de las organizaciones.

La base de esta teoría es la existencia de dos grupos que interactúan entre ellos: por un lado el mundo interno de "fantasía" de las personas que por naturaleza es subjetivo, y por el otro los arreglos organizacionales que sirven tanto de contenedor de las ansiedades como una fuente de experiencia interior y personal.

Debido a que las realidades que las personas experimentan tienen inevitablemente algún patrón inconscientemente subjetivo, la vida organizacional resuena profundamente en las ansiedades que se han arraigado debido a las experiencias previas y crean una presión extra en manejar los sentimientos resultantes al usar las defensas primitivas tales como la negación, la identificación proyectiva, etc. La vida en las organizaciones puede tanto confirmar y fortalecer el modo de manejar las experiencias como también puede ayudar a la gente a reintegrar sus experiencias y operar de una manera más coherente, usando el modo "depresivo".

Lo primero que notaron los estudios de Menzies y Jacques fue que los bloques de la vida organizacional tomaban una función extra al ayudar a modificar, adoptar o apoyar los patrones de defensa usados por sus miembros para hacer frente a su propia experiencia. Los aspectos de la organización como la cultura, estructura, procedimientos, políticas, etc. que interactúan con los individuos y le dan forma a las experiencias emocionales, finalmente crean un sistema social de defensa.

1.2.1.3 Las defensas sociales en el orden post-industrial

Mientras varios trabajos recientes han ilustrado la aplicabilidad de la teoría social de defensa a condiciones post-industriales, hay varias razones por las que algunas tendencias no apoyan esta teoría. Primero, para funcionar en el ambiente actual se requiere de la clase de conocimiento y desempeño que surgen cuando las personas operan en una posición depresiva. Los tipos de estructuras y métodos que las organizaciones han establecido para contener la ansiedad de sus miembros con el surgimiento del Nuevo Orden están cambiando, no hay ninguna duda de que se activarán las mismas fuerzas psicodinámicas. En "Anxiety and the new order", Krantz busca indagar acerca de las características de la vida de las nuevas organizaciones van a modificar o amplificar las ansiedades primitivas de las personas y cuales serán los elementos que ayudarán a estas organizaciones a mantener un posición integrada.

En segundo lugar, el nuevo mundo del trabajo y las organizaciones logra sacar lo más profundo de las ansiedades que desorganizan, y resuenan con situaciones mentales primitivas basadas en situaciones fantásticas. La gran vulnerabilidad e inseguridad que caracterizan el mundo actual probablemente repercuten en los miedos primitivos a la aniquilación y desintegración psicológica que muchos analistas han encontrado en las conductas primitivas de sus pacientes. La pérdida de trabajo en todos los niveles, la pérdida del contexto familiar y la desorientación estimulan los miedos asociados a la primera edad, el miedo a la aniquilación y desintegración.

La evidencia reciente (por ejemplo, estudios realizados por McKinley, Sanchez y Schick, 1995) cuestiona el fin último de las reducciones de personal. Muchos estudios señalan que las consecuencias negativas de reducir están en términos de la moral, el compromiso y el trabajo duradero de los "sobrevivientes". Considerando estas experiencias a la luz del psicoanálisis y la teoría de las defensas sociales nos lleva a preguntarnos como las reducciones y despidos de personal han repercutido en las ansiedades y experiencias de las personas sin beneficios de sistemas de seguridad social que les permitan poder defenderse y modificar las potenciales secuelas.

1.2.1.4 La Contención y la Capacidad de Pensar

En este trabajo la "burocracia" se refiere a una cadena de mando duro, vacío de diferenciación jerárquica y de graduaciones de autoridad en las decisiones, definida en el Viejo Orden, y no al término despectivo utilizado comúnmente con el que se nombra a aquellas estructuras que no permiten la innovación, la flexibilidad y la creatividad. Siguiendo esta línea, el empleo garantizado y la seguridad económica que las personas han estado esperando recibir de sus organizaciones ha sido revocada, actualmente las organizaciones ya no pueden garantizar el empleo. Khaleelee y Miller (1985) han escrito acerca de un gran cambio en el que el compromiso con las tareas y la dependencia en la sociedad y sus instituciones se ha desvalorizado, han sido sustituidas por un mayor énfasis en la rivalidad característica de ambientes altamente competitivos.

Las burocracias y sus estructuras prosperaron cuando el cambio era más lento y deliberado. Las personas encontraron elementos en estas organizaciones que les permitían exponer sus propias defensas contra las dolorosas experiencias de trabajar con otros en una tarea desafiante. Cuando las estructuras anteriores fueron desmanteladas, se sacrificó también la función contenedora. Muchas ansiedades que antes estaban contenidas ahora son desalojadas, otras son estimuladas por el cambio y el temor a lo nuevo.

Cuando esta fase de transición se despliega, surgen nuevos sistemas sociales de defensa en base a las nuevas condiciones. El elemento clave es permitir a las personas operar desde su posición depresiva. En el Viejo Orden, la estructura y la burocracia eran ocupadas principalmente como medios de contención de la ansiedad, algunas veces resultaba efectivo, otras veces promovía el funcionamiento de los individuos desde la posición esquizo-paranoica. Así como las organizaciones están buscando medios efectivos del control sin burocracia, deben también buscar medios de contención efectivos sin burocracia.

1.2.1.5 Los Equipos como contenedores

Un elemento de las organizaciones que sirve como función de las defensas sociales y que une al Nuevo y Viejo Orden son los pequeños equipos de trabajo. Uno de las contribuciones más importantes de las investigaciones realizadas por Tavistock¹⁴ fue reconocer cómo las formas de la organización que habían crecido como respuesta a problemas del siglo XX, habían llegado a ser una barrera a la clase de sistemas de desempeño requeridos en los 60's y 70's. Específicamente, se observó que las organizaciones habían institucionalizado un proceso separado en el que el trabajo y el pensamiento estaban disociados y puestos en diferentes niveles. Como un acercamiento al diseño del trabajo esto tiene muchos problemas, uno de los cuales es que está funcionando como un sistema de defensa social de manera tal de promover el uso de defensas primitivas de parte de los empleados.

Con estas investigaciones se observó que la burocracia basada en principios del Taylorismo había producido situaciones disfuncionales en las minas de carbón, industrias, plantas de ensamblaje, etc. Las empresas se organizaban bajo el supuesto de que los administradores o gerentes pensaban y los trabajadores hacían. Se establecieron estructuras, políticas y procedimientos que imponían una mala calidad de vida para una fuerza laboral cada vez más educada, engendrando odios y malas relaciones de trabajo. Los administradores no esperaban que los trabajadores pensarán, resolvieran problemas, enfrentaran situaciones complejas o colaboraran en la mejora de las condiciones de trabajo.

¹⁴ TRIST, 1977; TRIST y EMERY, 1965.

Estas investigaciones estuvieron a la cabeza de grandes cambios en la organización industrial, reconociendo la competencia y creatividad de los trabajadores y adoptando un rol esencial de colaboración a través de fronteras claves. Esto llevo a las organizaciones a adoptar un nuevo diseño del trabajo, estableciendo equipos autodirigidos, donde las personas asumen la responsabilidad de dirigir alguna sub-unidad del proceso productivo. Entre el diseño tradicional del trabajo de línea de ensamblaje y los grupos de trabajo completamente autodirigidos existen ciertas formas de relacionarse con los trabajadores que hoy son algo común, pero en una época fueron bastante revolucionarios.

La tecnología y la inestabilidad del mercado golpearon estos cambios alterando la ecuación competitiva, de tal manera que las organizaciones tuvieron que mejorar simultáneamente tanto la calidad como el costo para competir en el mercado global. Si la toma de decisiones se realiza en forma centralizada no se puede responder en forma efectiva a los cambios del mercado, es por esto que la capacidad de la resolución de problemas y la toma de decisiones fue puesta en la frontera o limites de la organización de manera que sean capaces de adaptarse efectivamente.

Devolviendo la responsabilidad de resolver problemas a los trabajadores, y reintegrando el pensar y hacer, se producen grandes beneficios. Un grupo que funcione adecuadamente permite a sus miembros trabajar con un alto nivel de desempeño, proveyendo las condiciones necesarias para pensar. En los equipos las personas crean una red de relaciones que les permite contener su experiencia generando una mayor coherencia en éstos.

Hoy en día, podemos ver que aún se considera a los equipos de trabajo como una herramienta clave en la estructura para alcanzar un alto desempeño, sobre todo en los niveles más altos y bajos de una organización.

1.2.1.6 El conocimiento y el contexto de interacción del trabajo

El trabajo competente es el resultado de una multitud de interacciones. La autorización es recíproca, los líderes necesitan seguidores y viceversa. Esta interdependencia mutua que existe en cualquier sistema social establece el proceso de la autorización, delegación, liderazgo y colaboración interpersonal que produce el trabajo.

La importancia de esta perspectiva ha aumentado debido a la creciente confianza en el conocimiento y en el trabajo de dicho conocimiento como herramienta para conseguir el éxito. Los administradores y directivos deben centrarse en la información requerida para producir y en los diferentes tipos de relaciones que se necesitan para realizar el trabajo. Para encontrar soluciones creativas y nuevos enfoques, las nuevas organizaciones dependen cada vez más de la integración del conocimiento y la experiencia. Y así como, muchos otros elementos del Nuevo Orden, estos esfuerzos ponen énfasis en movilizar las altas barreras defensivas para que las personas puedan pensar juntas, para traer curiosidad a la tarea y poder unir ideas para alcanzar un objetivo común.

Ahora bien, este tipo colaboración en el trabajo tiene también un costo asociado; las ansiedad asociadas al desafío de aprender en publico. Cuando un problema se resuelve, la innovación y el desarrollo dependen de asociar la experiencia, las personas deben ser capaces de dirigirse abiertamente a la experiencia sin el temor de represalias. Esto trae consigo la capacidad de tolerar la vergüenza y la frustración de no saber, viviendo con la vulnerabilidad requerida para aprender de otros, y enfrentándose con la experiencia pública de estar equivocado. Éstas repercuten en las experiencias de los primeros años pudiendo despertar fantasías primitivas y presionar para defenderse de ellas con una postura defensiva igualmente primitiva. Cuando se pone atención en el contexto de interacción del trabajo es necesario reconocer la irracionalidad, la vida emocional del grupo y la subjetividad, así como también se requiere personas que puedan cargar con las ansiedades asociadas.

1.2.1.7 La cultura del servicio y su peaje personal en el Nuevo Orden

En el Nuevo Orden, el cliente lo es todo. Satisfacer los requisitos del cliente, haciéndolo mejor, más rápido y más efectivamente es la forma de sobrevivir. Muchos procedimientos burocráticos que existían para aumentar la regulación y la estabilidad, también disminuían la receptividad por parte del cliente. Sin embargo, la esperanza para "satisfacer" a los clientes crea un sentido de vulnerabilidad y exposición emocional. Mientras que antes un empleado podía compartir e incluso apoyar las quejas de un cliente culpando al sistema por su irresponsabilidad, ahora el empleado es el responsable. Así, la autoridad es traspasada desde el sistema, con sus procedimientos y reglas, hacia el cliente y su experiencia. La organización llega a ser un mundo en el que la satisfacción de las demandas de los clientes son los criterios que determinan la toma de decisiones.

1.2.1.8 Las Defensas sociales en el Nuevo Orden

Con la caída del orden burocrático, las dos dimensiones claves de la vida de una organización que eran utilizadas como defensas sociales disminuyeron: las estructuras estables y la autoridad que forma parte de la estructura. Las organizaciones que operan en el Viejo Orden poseen estructuras y relaciones de autoridad que cubren por completo las defensas sociales, en cambio en un funcionamiento maduro existe una proyección de una completa gama de relaciones disfuncionales. Las organizaciones del Viejo Orden proporcionaban medios con los que las personas podían ayudar a manejar las ansiedades y emociones dolorosas asociadas al trabajo.

Las estructuras estables proveían contención a la experiencia, las personas podían proyectar aspectos de sí mismas en estas estructuras y luego reintegrar su experiencia en forma coherente o fragmentada. La estructura ofrecía un modo de contenciones para la ansiedad y otras emociones. Formando parte de la estructura, la autoridad está establecida desde arriba hacia abajo y las relaciones de autoridad son un reflejo de la vida interna de fantasía de los individuos en relación a figuras autoritarias.

Los sistemas de defensa social han evolucionado, también muchas prácticas organizacionales han debido incorporar funciones adicionales más dinámicas. Como la autoridad está implícita en la estructura produce un ambiente tipo "orden y control" que interfiere con el emprendimiento individual (*empowerment*), surge una nueva forma de relacionarse con la autoridad, basada en la negociación. Dar un enfoque mucho más recíproco a la autoridad, usando las relaciones de autoridad como contenedoras y metabolizadoras de las experiencias primitivas puede resultar poco efectivo ya que contamina el proceso de negociación.

Los nuevos sistemas de defensas sociales efectivos incluirán enfoques de relaciones de autoridad que no traten de evadir ni ocultar la irracionalidad y la agresión implícitas cuando existen distintos niveles y tipos de autoridad, se basarán más en la negociación que en la orden y el control.

1.2.1.9 "Lo que queda del día" en las Nuevas Organizaciones

Las defensas que las personas emplean cuando operan desde la posición esquizo-paranoide son inevitablemente fragmentadas. El estado esquizo-paranoide restringe la habilidad de colaboración y trabajo en equipo, deshabilita a las personas emocional e intelectualmente, crea relaciones paranoicas y abusivas con la autoridad y genera la incapacidad de centrarse en la tarea y cumplir con sus propósitos.

La existencia de sistemas ineficaces de defensa social que se pueden observar en la desunión de los aspectos de la vida organizacional, crean un espacio a través del cual se observa el creciente dolor de los nuevos sistemas de defensa social. Un ejemplo de esto son las confusas formas en que la responsabilidad es delegada en los procesos descentralizados. Las personas están esperando poder tomar la responsabilidad y autodirigirse, para lo cuál resulta fundamental también la automotivación. Estos mensajes pueden ser comunicados o dados a conocer de muchas formas, fervientes ideologías y prácticas caprichosas que esconden muchas contradicciones

1.2.1.10 El centro caótico

En su trabajo como consultor, Krantz muchas veces escuchó a administradores de nivel medio y se dio cuenta que en este espacio de la estructura de la organización se alojaba mucha toxicidad. Mientras los equipos de trabajo mantienen la posibilidad de proporcionar contención, los así llamados “equipos del medio” parecen estar mucho más confundidos que los de abajo o arriba. En vez de mantener la coherencia, claridad y consistencia en el grupo, los administradores medios parecen estar insertos en un océano de arreglos cambiantes. Los mandos medios viven una gran variedad de experiencias: tendencias hacia la despersonalización, amenazas a un sentido de identidad y claros propósitos, y desorientación.

Los administradores medios parecen tener siempre al menos dos trabajos: cumplir con los requerimientos de su cargo, mientras además gastan parte importante de su tiempo y energía en el último programa de calidad, excelencia o reingeniería. Estos esfuerzos se transforman en fuentes internas de caos y desorden.

Como una defensa social, la estructura de equipo puede sostener efectivamente a sus miembros luchando por mantener su habilidad de pensar y actuar competentemente. Sin embargo, sin el mismo grado de las estructuras fijas que benefician el nivel estratégico y los niveles inferiores de organizaciones, al parecer el centro sufre de la ausencia de un sentido de cuidado del que gozan los otros grupos.

Lo anterior no implica que en los niveles estratégicos e inferiores reine la calma, sino que existe una turbulencia y fluctuación básica que caracteriza la vida de cualquier organización y que se extienden a todos los aspectos de ella. Lo que es diferente es que comúnmente las estructuras son institucionalizadas en los niveles altos y bajos de la organización, permitiendo a las personas enfrentarse a la realidad cambiante de la competencia moderna más atenta y competentemente que aquellos que aquellos que se desarrollan en el centro.

1.2.1.11 Liderazgo en el Nuevo Orden

Los desafíos del liderazgo en el mundo actual son muchos. En el trabajo realizado por Krantz se determinan aquellos aspectos del liderazgo que ayudan a los directivos a manejar la compleja realidad emocional que deben enfrentar hoy en día. Los principios o elementos que se muestran a continuación son, según Krantz, los que guían a los líderes exitosos para ayudar a contener las ansiedades de las personas que están asociadas al trabajo de manera que lograr un alto nivel de funcionamiento.

1. Manejar el cambio

Muchas veces las personas se resisten al cambio, defendiéndose de los efectos emocionales de él y del sentimiento de pérdida. Las personas a menudo parecen defender en contra de los efectos emocionales del cambio y la pérdida con la actividad frenética. El cambio y la perspectiva de impedir el cambio muchas veces hacen aflorar todo tipo de actitudes poco realistas y comportamientos primitivos. La labor administrativa debe centrarse en lograr ayudar a las personas a enfrentar los aspectos emocionales del cambio y lograr contener el proceso emocional y responder efectivamente.

2. Promover el aprendizaje

El tipo de aprendizaje que aumenta genuinamente la capacidad de la organización es muy difícil de lograr y tiene asociado el costo que los individuos tienen que abandonar aspectos importantes de su auto-idealización.

Para crear un verdadero entorno de aprendizaje las personas deben aprender en público y deben exponer tanto sus experiencias como sus áreas de ignorancia. Poder crear un liderazgo para este tipo de aprendizaje tiene asociado no solo vulnerabilidad por parte del líder sino que también ser capaces de tolerar públicamente la frustración de no saber y de recibir preguntas desconocidas. Como describe Bion (1977), la capacidad de pensar radica en la habilidad de tolerar la

frustración y así ser capaz de “aprender de la experiencia”. Cuando el líder tiene esta capacidad entonces puede ayudar a otros a tolerar sus frustraciones.

3. Preservar el Sentido del Contexto Social

Muchas de las fuerzas que comparten las organizaciones de hoy tienden a esconder la relevancia e incluso la existencia del contexto social que tiene un poderoso impacto en nuestras experiencias y comportamiento. Para crear un ambiente de confianza se requieren varios elementos del contexto social, entre los que destacan: la existencia de fronteras, una predisposición a aprender, un énfasis en los vínculos y un sentido de la responsabilidad clara.

4. Mantener espacios de reflexión

Se ha dicho que las organizaciones exitosas tienen una predisposición a la acción. Comúnmente se observan organizaciones sin la preocupación de hacer una pausa y reflexionar sobre la experiencia. Alastair Bain (1994) ha planteado que las organizaciones tratan de protegerse de las nuevas ideas, miedos y otros elementos que pueden surgir en espacios reflexivos. Cuando no existe un espacio de reflexión el aprendizaje organizacional se vuelve solo otro truco vacío.

5. Fomentar el Conocimiento de la Frontera

El rol del conocimiento de la frontera en mantener un sentido de identidad es clave. En el Viejo Orden, la principal frontera para la gente era estructural. Es un error común asumir que porque las estructuras se vuelto fluidas las fronteras no existen. Muchos procesos se pueden entender desde la perspectiva de las fronteras. Si bien tener conciencia sobre estrategias organizativas, sobre los objetivos planteados y sobre los procesos de decisión tiene ventajas organizativas importantes, esto también sirve para poder crear una mayor conciencia acerca de los límites existentes. Así, las distintas competencias que se requieren para colaborar y negociar a través de las fronteras se han transformado en habilidades importantes en el Nuevo Orden.

1.2.2 Emoción y Cambio

Para tener una aproximación a las emociones y sentimientos que puede gatillar el cambio nos basaremos en lo descrito por Stephen Fineman en su libro de 2003 *“Understanding Emotion at Work”*.

Los cambios en el marco del trabajo ocurren en diferentes formas. Algunos son locales y limitados, por ejemplo un turno en la oficina, un nuevo computador personal, un colega diferente, un jefe apremiante o aprender una nueva habilidad. En otros casos puede que los cambios impliquen transformaciones mayores en una organización como es el caso de una fusión o adquisición, una reestructuración corporativa, el ingreso de un nuevo equipo de trabajo, un sistema de contabilidad distinto o una reforma en la cultura organizacional. Todos estos cambios tienen asociadas emociones, las que forman parte del inicio, la experiencia y las consecuencias del cambio.

1.2.2.1 La experiencia del cambio

Según Fineman, cuando los cambios amenazan las rutinas confortables del trabajo o cuando amenazan nuestra identidad, las emociones pueden ser tan complejas como los ajustes en sí mismos. Esto es particularmente común en profesionales y empleados administrativos, quienes poseen una imagen propia muy relacionada al trabajo que desempeñan.

En trabajos realizados por Roger Stuart, donde se entrevistó a gerentes que habían experimentado una completa reestructuración organizacional, se concluyó que el cambio había transformado la forma de ver sus trabajos y de verse así mismos. Stuart trató de examinar el desarrollo de las reacciones a medida que el cambio se producía, identificando como las personas percibían lo que estaba pasando¹⁵. De estas observaciones se pueden extraer dos aspectos principales. En primer lugar, los efectos de un cambio importante se revelan con el tiempo. Hay

¹⁵ STUART, R. Experiencing Organizational Change: triggers, process and outcomes of change journey, Personnel Review, 1995.

luchas con las creencias de uno mismo, sobre la organización y sobre la identidad profesional y ocupacional. En segundo lugar, los sentimientos y emociones pueden aflorar a través de: el shock de alguna noticia, nostalgia, orgullo o arrepentimiento al recordar imágenes de un trabajo o situación pasada, miedos sobre un futuro incierto, negación al cambio y excitación sumado al dolor de la pérdida.

1.2.2.1.1 Cambio entendido como "pérdida"

El cambio muchas veces involucra una pérdida, que puede ser bienvenida, bajo ciertas circunstancias o lamentada en otras. Puede ser bienvenida cuando se tiene un jefe desagradable o cuando se está en un trabajo de baja exigencia. Por otro lado estas pérdidas pueden ser lamentadas especialmente por aquellas personas que han transformado al trabajo en el centro de su universo. Estas personas se ven afligidas por los cambios.

La aflicción es un proceso psicológico de ajustarse a la pérdida, recobrar los modelos significativos, la base está el llegar a aceptar el hecho de la pérdida. Muchas veces a aflicción se mueve en distintas etapas, primero esta el shock y la negación, luego esta la fijación en lo que se ha perdido, posteriormente la desorganización y desesperación y por ultimo la aceptación.

En general el "tiempo de la aflicción" (el que resulta difícil de predecir), y el tiempo de los negocios se contraponen. La impaciencia de los directivos y el querer trabajar de forma normal lo más pronto posible, impiden darle la importancia necesaria a la recuperación. Es por esto que muchas veces las ganancias iniciales no son lo que se esperaba de una reestructuración.

1.2.2.2 La ansiedad y el cambio

La mayoría de las veces un proceso de cambio genera ansiedad, aun cuando se espere que estos cambios sean para mejor. De hecho, comúnmente un proceso de aprendizaje o de desaprendizaje (dejar las actuales formas de operar)

tienen asociado ansiedad, dolor y lucha. Son estos sentimientos los que también impiden el aprendizaje y el cambio.

La ansiedad puede provenir de sentirse avergonzado por no poder aprender las nuevas habilidades o procedimientos cuando otros sí pueden. Esta vergüenza puede ser a no poder seguir el ritmo de los colegas o de ser excluido del grupo. En estos casos existe un daño al orgullo y a la imagen propia, las personas se pueden sentir tontas y sentir miedo a perder sus trabajos por no adaptarse a las nuevas circunstancias. También hay ansiedades que provienen de miedos inconscientes, como las sombras de figuras pasadas, la culpa de superar a un líder o a una figura paterna o el miedo a ser rechazados. Muchas de estas emociones las cargamos desde la niñez y reaparecen cuando el cambio nos amenaza.

1.2.2.3 La resistencia y el cambio

La resistencia es una expresión de la oposición de los miembros de una organización a una forma de control. La resistencia se ha transformado en todo un desafío para los directivos.

La resistencia de los empleados puede ser organizada o no, individual o colectiva, conciente o inconciente, continua o aislada. Este fenómeno incluye agresión hacia los directivos, frustración, rabia y romper o ignorar las reglas. Los actos de resistencia pueden ser pequeños, como rayar la propiedad de la empresa o más bien radicales como las huelgas o el sabotaje.

En general el cambio en sí, no tiene resistencia, de hecho existen varios estudios realizados en el que se muestra que los miembros de una organización buscan constantemente formas constructivas de mejorar. La objeción a los cambios se produce cuando las personas son obligadas a tomar decisiones que comprometen sus propios intereses. Las decisiones de los directivos que son incómodas o no son "correctas" generan sentimientos de resistencia.

1.2.2.4 Cambiando la Cultura

Hay una extensa historia de intentos corporativos de cambiar algunos aspectos (o todos) de la cultura organizacional. El objetivo de estos esfuerzos es crear lealtad y compromiso de los empleados instaurando un conjunto de valores en particular. Por ejemplo, Hewlett-Packard estableció una cultura corporativa informal abierta y flexible, y donde prevalecen la confianza, el respeto y el trabajo en equipo. Así muchas otras compañías han realizado estatutos similares tratando de fortalecer su cultura y beneficiar a sus miembros.

Los elementos de la cultura corporativa, tales como valores compartidos, lenguaje y mística, son sacados a la luz por la administración para generar compromiso y entusiasmo. Las compañías realizan seminarios, “charlas de inspiración” dictadas por altos ejecutivos, conferencias de ventas en buenos hoteles, todo esto con el objetivo de inculcar los valores de la compañía y hacer sentir a las personas miembros de la “familia corporativa”.

Existen distintas opiniones sobre la naturaleza y sentido de la cultura organizacional, existen dudas acerca de si la cultura puede ser dirigida o si se conduce sola hacia el cambio. Sin embargo, persiste la creencia que algunos cambios culturales son posibles de realizar. En estudios realizados recientemente sobre cambio organizacional y las respuestas a estos cambios se ha determinado que existen dos tipos de respuesta a los programas orientados a generar cambios: los evangelistas y los actores. Los primeros siguen los cambios sin discutirlos o criticarlos, confían en que la compañía les dará sentido a sus vidas, trabajan largas horas incluso descuidando la vida familiar. Por otro lado, los actores son escépticos y sospechan de los movimientos que hay detrás del cambio.

En general, podemos decir que existe una imagen variada y compleja de elementos de la cultura organizacional utilizados para manejar las emociones de las personas. Lo que puede parecer como un esfuerzo bien intencionado de traer sentimientos positivos y esperanzadores a una organización puede ser visto por los trabajadores como algo impuesto por lo que se pueden generar resistencias a ellos. Se puede crear un falso sentido de camaradería, un sentimiento de “no ser tu

mismo”, especialmente cuando las personas se sienten forzadas a formar parte de eventos de aprendizaje incómodos. Cuando las compañías buscan crear cambios emocionales caen un en territorio sensible. “Hay ocasiones en que los individuos le hacen un gran favor a las organizaciones negándose a aprender” (Edgar Schein). El compromiso, no puede ser impuesto, se tiene que dar en forma voluntaria.

1.2.3 Las emociones en los grupos y equipos¹⁶

Un elemento clave para entender el comportamiento de una organización y sus miembros en relación a las emociones que en ella se generan, es el estudio de los grupos o equipos de trabajo. En esta sección analizaremos el comportamiento de los grupos de trabajo basándonos en los estudios realizados por Wilfred Bion. Muchos autores han dedicado parte de su trabajo a estudiar y dar a conocer la experiencia con grupos de Bion, algunos de estos estudios los utilizaremos para dar una visión mas completa a su trabajo.

El trabajo de Wilfred Bion se ha centrado principalmente en entender el comportamiento de los grupos. A partir de su trabajo en la Clínica *Tavistock* realizado con pequeños grupos de soldados durante y después de la Segunda Guerra Mundial, Bion desarrolló una estructura para analizar algunas de las características más irracionales de los grupos.

Durante su trabajo con diversos grupos, algo que llamo la atención de Bion fueron la observación de la conducta de sus integrantes en el contexto grupal y el clima emocional que ahí se desarrolla. Se observó que los grupos reunidos para realizar una tarea específica mostraban actitudes y desarrollaban métodos que poco tenían que ver con las metas propuestas¹⁷. Esto se manifestaba de distintas formas, tales como “falta de riqueza intelectual en las conversaciones desarrolladas durante las sesiones, disminución del juicio crítico y perturbaciones en la conducta racional de los integrantes”¹⁸. Sin que los miembros del grupo se dieran cuenta, el ambiente se llenaba de emociones que los afectaban directamente.

Así, Bion distingue entre dos tendencias opuestas en la forma en que un grupo enfrenta la tarea. La primera se refiere a una tendencia hacia el trabajo y el desarrollo de la tarea o también llamada una “mentalidad de grupo de trabajo”. La segunda tendencia resulta ser generalmente inconciente y muchas veces opuesta a la opinión conciente o racional, e impide el trabajo y la realización de la tarea. A esta tendencia Bion la ha llamado “mentalidad de supuestos básicos”. Estas dos

¹⁶ TAVISTOCK CLINIC, *The Unconscious at Work*, 1994.

¹⁷ ARANEDA, Rolando. *Grupos de Supuestos Básicos y Grupos de Trabajo*, 2006.

¹⁸ ARANEDA, Rolando. *Grupos de Supuestos Básicos y Grupos de Trabajo*, 2006.

tendencias opuestas se pueden traducir como el deseo de enfrentarse o trabajar con la realidad o el deseo de evadirla cuando esta es dolorosa o causa conflicto entre los miembros del grupo.

En la mentalidad de grupo de trabajo, los miembros intentan llevar a cabo una tarea específica y sus esfuerzos se centran en lograrla. En este estado el grupo funciona como una unidad aun cuando nadie se lo haya propuesto o tenga conciencia de ello.

Por el contrario, en la mentalidad de supuestos básicos, el comportamiento del grupo esta dirigido a lograr satisfacer las necesidades inconscientes de sus miembros reduciendo la ansiedad y los conflictos internos. Los supuestos básicos se establecen a partir de emociones intensas y de origen primitivo (por esta razón se consideran “básicos”). Estas emociones determinan la organización del grupo y el modo en que enfrentará la tarea.

1.2.3.1 Los tres supuestos básicos

Bion distingue tres tipos de supuestos básicos, cada uno de los cuales da lugar a un conjunto particular de sentimientos, pensamientos y actitudes. Estos tres supuestos básicos son: de dependencia, de ataque-fuga y de apareamiento.

En el supuesto básico de la dependencia el grupo actúa con la convicción de que esta reunido para que alguien provea la satisfacción de todas sus necesidades y deseos¹⁹. Los miembros del grupo actúan como si el líder estuviera en posesión de un poder casi sobrenatural para proteger al grupo y tomar las decisiones²⁰. El grupo depende en forma casi absoluta del líder, de forma que se inhibe el crecimiento y el desarrollo.

En el supuesto básico de ataque-fuga el grupo tiene la convicción de que existe un enemigo al que hay que atacar o bien hay que huir de él. Este peligro imaginario puede ser interno o externo y la única acción defensiva posible frente a

¹⁹ STOKES, Jon. The unconscious at work in groups and teams, 1994.

²⁰ GABRIEL, Yiannis. Psychodynamics, Psychoanalysis and Organizations, 2003.

esta amenaza es su destrucción (ataque) o evitarla (huída). Los miembros de este tipo de grupo observan al líder para ver si encuentran en él alguna acción apropiada a seguir.

En el supuesto básico de apareamiento existe una creencia colectiva e inconciente de que, cualesquiera sean los problemas y necesidades actuales del grupo, un hecho futuro los resolverá²¹. En grupo se enfoca por completo en el futuro, pero como una defensa contra las dificultades del presente. Existe la esperanza de que en el futuro todo sea mejor, por lo que el grupo esta esperando que llegue el “salvador”.

A modo de conclusión podemos decir que los supuestos básicos “son mecanismos inconscientes de estados emocionales tendientes a evitar la frustración inherente al trabajo, que implica esfuerzo, dolor y contacto con la realidad”²².

Cualquiera de estos tres supuestos puede predominar en un grupo e influir en su comportamiento y en la realización de la tarea. Los grupos de un determinado supuesto básico tienen formas típicas de organizarse y sobre todo en lo que se refiere a su forma de comportarse y sus liderazgos. Así, por ejemplo, el grupo que se basa en el supuesto básico de dependencia (Grupo de Dependencia) busca a un líder que sea capaz de satisfacer todas las necesidades del grupo. El líder de un grupo de ataque-fuga debe dar sustento a la idea de la existencia de un enemigo e identificarlo, ya sea al interior o exterior del grupo, y liderar el ataque o la huida. En el caso de un grupo de apareamiento el líder debe alimentar la esperanza de que el futuro será mejor, mientras prevee que el cambio tenga lugar. El líder que falla comportándose de esta manera será ignorado y eventualmente el grupo buscara un nuevo líder que sepa cumplir con sus requerimientos. Así, el liderazgo en grupos de supuestos básicos es esencialmente una creación del grupo, donde el líder es manipulado para cumplir los deseos del grupo y evadir las situaciones difíciles.

Un líder que es llevado a un tipo de liderazgo de supuestos básicos, comúnmente experimenta sentimientos relacionados con la naturaleza particular de

²¹ STOKES, Jon. The unconscious at work in groups and teams, 1994.

²² ARANEDA, Rolando. Grupos de Supuestos Básicos y Grupos de Trabajo, 2006.

las demandas inconscientes del grupo. En el supuesto básico de dependencia existe un sentimiento de resistencia al cambio y una preocupación sobre el status y la jerarquía como base de las decisiones. En el supuesto básico de ataque-fuga la experiencia es de agresión y sospecha, y una preocupación muy delicada sobre los detalles de las reglas y procedimientos. En el supuesto básico de apareamiento, por otro lado, la preocupación esta en los posibles escenarios futuros; el grupo puede pedirle al líder que se reúna con una autoridad externa para encontrar una solución, lleno de una esperanza insustancial por el resultado.

Los miembros de este tipo de grupos son a la vez felices e infelices. Son felices porque sus roles son simples y están liberados de la ansiedad y de la responsabilidad. Al mismo tiempo son infelices en la medida que sus habilidades, individualidad y capacidad de generar pensamientos racionales se ha sacrificado, como lo ha sido también la satisfacción que viene con el trabajo bien realizado. Como resultado, los miembros de estos grupos tienden a sentirse continuamente en conflicto entre quedarse o irse.

1.2.3.2 Grupos de Trabajo

Un grupo de trabajo requiere de sus miembros la capacidad de cooperación y esfuerzo. “La mentalidad de grupo de trabajo implica contacto con la realidad, tolerancia a la frustración y control de emociones pero solo control y no desaparición, ni represión, ni negación”²³. La realización de la tarea que puede resultar dolorosa, promueve desarrollo y maduración del grupo y de sus miembros. En esta función el líder juega un papel esencial.

La mentalidad de grupo de trabajo promueve las nuevas ideas y la evolución de estas, contrario a lo que sucede en los grupos de supuestos básicos donde las nuevas ideas son desechadas. En este tipo de grupos la frustración es tolerada.

²³ ARANEDA, Rolando. Grupos de Supuestos Básicos y Grupos de Trabajo, 2006.

1.2.3.3 Los equipos multidisciplinarios

Jon Stokes en su trabajo "The unconscious at work in groups and teams" del año 1994, también nos muestra los efectos de la interrelación entre la mentalidad de grupo de trabajo y la mentalidad de supuestos básicos para el caso específico de los equipos multidisciplinarios. Este tipo de grupos se pueden dar tanto en el sector privado como en el público y ejemplos de ellos existen muchos, por ejemplo en la industria equipos gerenciales están compuestos por personal de producción, marketing, finanzas, ventas recursos humanos, entre otros. En los colegios y escuelas los equipos pueden estar compuestos por los profesores de cada asignatura, los jefes de departamento junto con la administraron y otros actores.

Este tipo de equipos de trabajo comúnmente tienen dificultades desarrollando un propósito coherente y conjunto, ya que sus miembros tienen diferentes entrenamientos con diferentes valores, prioridades y preocupaciones. Además, generalmente, los distintos miembros deben rendir a distintos superiores, quienes pueden no ser parte del equipo. Esta es una importante realidad que frecuentemente es ignorada, deja la ilusión de que el equipo está en posición de llevar a cabo ciertas políticas cuando en realidad no lo está. Se puede perder mucho tiempo en discusiones que no se pueden traducir en resultados.

Las reuniones de este tipo de equipos de trabajo en general tienen un nombre muy vago como "reuniones de planificación" o "reuniones de personal". Su propósito principal puede ser simple para aquellos miembros que se reúnen en orden a dar un sentimiento artificial unidad y cohesión como un refugio a las presiones del trabajo. La palabra equipo puede estar en muchas ocasiones mal utilizada, ya que en el día a día estas personas tienen muy poco trabajo en común. De hecho, producto de esa carencia de claridad sobre la tarea es que se pueden generar malos sentimientos tales como confusión y frustración, que interfieren con el trabajo. En general, las decisiones reales sobre el trabajo se toman fuera de las reuniones, durante el café, en los corredores, en grupos privados o entre las reuniones pero no en ellas. Mas aun, estas decisiones que se han tomado no siempre son implementadas, porque es raro que alguien en el grupo tenga la autoridad para asegurarse de que sean llevadas a cabo.

Los equipos orientados a la tarea tienen definido un propósito común y una composición de acuerdo a los requerimientos de dicha tarea. Así, en un equipo multidisciplinario cada miembro tendrá una contribución específica que hacer. En la realidad, es más común encontrar una colección de individuos acordando ser un grupo cuando les conviene mientras que amenazan con desbandarse cada vez que hay un conflicto interno serio. Es como si la participación fuera una opción voluntaria en vez de una tarea en la que ellos deben cooperar para poder lograr los objetivos. El falso sentido de unidad es usado para nublar estos problemas y como defensa contra posibles conflictos. Incluso los conflictos mismos pueden ser utilizados para evitar más ansiedades fundamentales sobre el trabajo al prevenir el compromiso hacia las decisiones y el cambio.

1.2.3.4 El uso sofisticado de los supuestos básicos

Hasta ahora nos hemos referido a los supuestos básicos como una manifestación defensiva de los grupos. Pero, Bion (1961) también se refiere, como nos muestra Stokes²⁴, al uso sofisticado de estos supuestos básicos, una importante pero menos conocida parte de su teoría. Bion sugiere que un grupo puede utilizar la mentalidad de supuestos básicos en una forma sofisticada, movilizand las emociones de un supuesto básico en una búsqueda constructiva de la tarea.

Un ejemplo de este sofisticado y específico uso del supuesto básico de dependencia se puede ver en un hospital bien administrado. Una atmósfera de eficiencia y calma se usa para movilizar el supuesto básico de la dependencia, animando a los pacientes a entregarse a las enfermeras y/o doctores en forma confiada y dependiente. El supuesto básico de ataque-fuga es utilizado por un ejército para mantenerse en alerta y, cuando se requiere, ir a la batalla sin desatar consideración sobre la seguridad personal. En trabajo social, este mismo supuesto apoya la tarea de atacar o huir de la familia, de condiciones sociales, del entorno o de injusticias que son dañinas para el cliente. Por otro lado, el supuesto básico de apareamiento encuentra un uso sofisticado en situaciones terapéuticas, cuando la

²⁴ STOKES, Jon. The unconscious at work in groups and teams, 1994.

relación entre los miembros del personal y el paciente puede proporcionar un sentimiento de esperanza en orden a resistir efectos secundarios inevitables en cualquier tratamiento.

La teoría de los supuestos básicos de Bion ha demostrado ser una de las ideas más útiles y completas de la Psicodinámica²⁵. Se han puesto muchos esfuerzos en diagnosticar la presencia de la mentalidad de supuestos básicos y los factores que pueden restablecer la orientación de los grupos hacia la tarea, manteniendo las emociones bajo control. Contener la ansiedad resulta vital para prevenir que un grupo adopte la mentalidad de supuestos básicos y corresponde a una función muy importante del liderazgo.

²⁵ GABRIEL, Yiannis. *Psychodynamics, Psychoanalysis and Organizations*, 2003.

1.2.4 Génesis de la paranoia en las organizaciones

En su libro de 1999 “Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones”, O.F. Kernberg, hace referencia a lo que llama “Génesis de la paranoia en las organizaciones”, distinguiendo entre dos tipos de organizaciones sociales²⁶, aquellas precisas y las creadoras de paranoia. Las primeras son organizaciones con una estructura administrativa funcional, es decir la autoridad y la responsabilidad van emparejadas y es posible conseguir el número adecuado de personas para la tarea precisa en el momento indicado. Este tipo de organizaciones permiten a las personas relacionarse entre ellas con confianza. Por otro lado, las organizaciones generadoras de paranoia impiden que las personas mantengan relaciones normales de confianza y responsabilidad. Estas organizaciones fuerzan a que las interacciones sociales se realicen en un contexto que crea sospecha, envidia, rivalidad hostil, ansiedad y pone freno a las relaciones sociales.

La teoría de los sistemas abiertos de las organizaciones supone que de los procesos grupales de las organizaciones con conductas paranoides en los miembros individuos y grupos, se deriva la carencia de una estructura administrativa razonable. Esta teoría ve las reacciones paranoides como síntomas de un mal funcionamiento administrativo.

1.2.4.1 Síntomas

Los síntomas de la paranoiagénesis organizativa van desde lo psicopático a lo depresivo. Lo psicopático se caracteriza por miembros que manifiestan conductas patentemente, engañosas y antisociales. Estas personas que muestran tendencias antisociales en su vida social y también en su vida organizativa, son aceptadas con tales conductas, incluso muchas veces son admiradas por salir impunes cuando prevalecen las condiciones que favorecen la génesis de la paranoia. En organizaciones lideradas por personas que muestran estas tendencias, se observan características paranoides en sus tratos institucionales,

²⁶ JAQUES, 1979.

que contrastan con sus características de personalidad fuera de la organización. En estos casos es común que la interacción entre el personal, los supervisores y líderes se encuentren sentimientos tales como temor, sospecha y resentimiento, existiendo una sensación de hipervigilancia y cautela.

Por otro lado, en el polo depresivo de la paranoiagénesis las personas se sienten solas, despreciadas, son generalmente muy duros juzgando sus defectos y errores propios y reaccionan exageradamente a la crítica como si su futuro laboral estuviese siendo amenazado. Esta autocrítica exagerada impide el desarrollo de su trabajo.

1.2.4.2 Etiología

En otras palabras, la causa de la paranoiagénesis organizativa radica en el colapso de los sistemas funcionales de la organización cuando sus tareas principales llegan a ser irrelevantes, o se paralizan por limitaciones imprevistas o mal manejadas. A continuación revisaremos algunas de las causas más frecuentes de este fenómeno.

1.2.4.2.1 Recursos escasos

Se ha observado que la causa más común de la paranoiagénesis en las organizaciones es la limitación, más específicamente la reducción de los recursos disponibles para su funcionamiento. En situaciones de reducción de presupuesto, la aprensión y la ansiedad en los miembros del personal se mezclan con la ansiedad primitiva de ser abandonados.

Los ascensos y promociones también pueden generar paranoias, al competir por puestos que disminuyen a medida que se sube en la jerarquía de la organización, las personas luchan por los recursos escasos. Si la competencia implica una búsqueda de comités, juicios comparativos del valor de las personas para la organización y un proceso político que influye en tales compromisos, ya no

se trata solo de la manera de distribuir recursos, sino que se agrega una nueva dimensión , la política, que puede favorecer la génesis de la paranoia.

1.2.4.2.2 Política

El segundo factor más importante en la generación de paranoia en las organizaciones son los procesos políticos que influyen en la toma de decisiones. La política es “la conducta que participa simultáneamente de los atributos de la vinculación, dominio y sumisión. La conducta política propiamente dicha abarca acciones en las cuales la rivalidad, la perpetuación del dominio social y la fidelidad afectan a las reglas legales o relativas a las costumbres que gobiernan al grupo” (Masters, 1989).

En el contexto del funcionamiento organizacional, la definición de política podría acercarse mas a la conducta diseñada para influir en otras personas o grupos a través de los límites institucionales, en la persecución de metas o intereses individuales.

Mientras la acción política se derive de metas relacionadas con las tareas principales de la organización, tal acción podría considerarse esencialmente funcional y relacionada de forma racional con el funcionamiento organizativo. Sin embargo, cuando la acción política no se encuentre relacionada con las metas institucionales funcionales, tendrá efectos negativos sobre los sistemas institucionales orientados a la tarea y los límites de estas, y podría conducir no sólo a distorsiones significativas en el funcionamiento institucional, sino también a un incremento de la paranoia.

1.2.4.2.3 Estructuras defectuosas

La falta de correspondencia entre los objetivos de una organización y su estructura administrativa real es una fuente importante, pero menos evidente, de paranoiagénesis. Un ejemplo de este tipo de discrepancias es el de un hospital

cuya misión reconocida es suministrar atención sanitaria, mientras que su función real es ganar dinero. Por otro lado, una organización cuyo objetivo sea producir ganancias financieras y cuya estructura potencie esa meta puede considerarse como funcionalmente óptima.

1.2.4.2.4 Líderes incompetentes

Los líderes incompetentes ejercen un efecto devastador en el funcionamiento organizativo, que es también en gran parte paranoigénico. Esto ya que al protegerse contra los subordinados competentes, se convierten en sujetos altamente desconfiados, defensivos y engañosos, llegando a ser autoritarios con respecto a los subordinados y sumisos hacia los superiores. Estos comportamientos activan la paranoia en las organizaciones.

Kernberg propone cinco características ideales que debe tener un líder: inteligencia, honestidad personal e incorruptibilidad, una capacidad para establecer y mantener relaciones de objeto en profundidad, un narcisismo saludable y por último una actitud paranoide anticipatoria justificada y saludable, en contraste con la ingenuidad. Cuando el líder posee un narcisismo saludable no depende de la aprobación constante de los otros y se fortalece su capacidad para funcionar en forma autónoma. Una actitud semi paranoide le permite estar alerta ante peligros tales como la corrupción.

El problema es que bajo los efectos de la paranoiagénesis organizativa, las características narcisistas y paranoides de los líderes se acentúan y mediante pautas narcisistas-dependientes y paranoides-sádicas contribuyen al retroceso de la organización. Podemos ver que existe una paradoja importante en el liderazgo institucional, ya que las mismas características de personalidad que, en un grado moderado, podrían fortalecer la firmeza del líder, también podrían fomentar la regresión y tener efectos paranoigénicos devastadores sobre toda la organización.

1.2.4.2.5 La identificación proyectiva

La identificación proyectiva refleja la agresión generada en los conflictos institucionales sobre los adversarios de la administración. Pero la regresión hacia procesos de grupos grandes inutiliza la identificación proyectiva. Cuando la agresión no puede proyectarse firmemente ni pasarla a otra persona, y si aquellos sobre quienes se proyecta la agresión no pueden ser controlados, el temor a los supuestos enemigos aumenta, dando lugar a un aumento en la agresión difusamente proyectada.

1.2.4.2.6 La Traición

Si el temor a la represalia llega a un nivel muy alto, se da paso al mecanismo de la “necesidad paranoide de traicionar”²⁷. Las personas se sienten amenazadas, creándose una “lucha” por la sobrevivencia. Se derriban todos los límites referentes a lo que se puede hacer para protegerse a sí mismo de los peligros del ataque, aun cuando la forma, intensidad y dirección de dichos ataques no puedan determinarse claramente.

1.2.4.2.7 El narcisismo maligno

Los líderes que se caracterizan por tener una personalidad narcisista combinada con un sadismo ego-sintónico, tendencias paranoides y características antisociales, es decir por rasgos de narcisismo maligno, son la forma mas extrema de liderazgo paranoiagénico. Este síndrome es característico de líderes autoritarios.

²⁷ JACOBSON, 1971

1.2.4.3 Mecanismos correctivos y sus limitaciones

1.2.4.3.1 Burocracia

Una de las formas más importantes de que las organizaciones se protejan de la paranoia es establecer un sistema burocrático. Una burocracia que funcione correctamente puede transformarse en un modelo ideal de estructura organizativa. Las características principales de la burocracia, según Masters (1989), son:

1. Aporta un elemento de coerción, necesario si los grupos pretenden funcionar con personas que mantienen intereses en conflicto.
2. Creando nuevas formas de cooperación, puede incrementar la eficacia.
3. Establece beneficios para sus miembros y así asegura su continuación.

Al interior de una organización burocrática, los conflictos pueden diagnosticarse, controlarse y resolverse mediante mecanismos estandarizados de funcionamiento burocrático. La estructura y funciones burocráticas permiten mantener la paranoigénesis organizacional en un nivel mínimo. Un sistema burocrático efectivo puede permitir la realización óptima de la tarea, mantener relaciones sociales normales, e imponer lo que se conoce como “bien común”.

Si bien el funcionamiento burocrático puede ser beneficioso existen algunas limitaciones importantes. Esas limitaciones nacen de la inevitable infiltración del sadismo disociado dentro de todos los procesos grupales. Esta infiltración afecta a todo funcionamiento institucional, incluyendo la ejecución de las tareas funcionales.

Todas las personas en una organización experimentan desafíos narcisistas, rivalidades edípicas y frustraciones de su necesidad pre-edípica de dependencia y control autónomo, todo lo cual genera agresión. Como la agresión no puede expresarse en las interacciones sociales inmediatas se proyecta hacia formaciones grupales institucionales, las que generalmente llevan a la división, idealización y persecución, o hacia el liderazgo. Los líderes incompetentes podrían transformar un sistema burocrático sumido en regresión, en una pesadilla social. Tales líderes fomentan las conductas sumisas por parte de sus subordinados y la idealización del liderazgo, además tienden a perseguir a quienes son críticos con ellos.

Un sistema burocrático también puede generar ciertos aspectos negativos en quienes forman parte de ellos, como por ejemplo una persona puede sentir que ha sido tratada en forma impersonal, deshumanizada o negligente. Este efecto impersonal lleva a que muchas personas quieran intentar derrocar el sistema y escapar de su rigidez. Por otro lado, los esfuerzos para humanizar el sistema y hacer un favor a una persona pueden caer en el favoritismo y eventualmente ocasionar la corrupción del sistema.

La expansión del sistema burocrático como medida de protección contra posibles corruptores del sistema podría conducir a su crecimiento desmedido, que afecta no solo a las personas, sino también a instituciones completas. Los líderes administrativos funcionales podrían necesitar encontrar maneras de romper esta rigidez intolerable para la ejecución óptima de la tarea. A corto plazo, los principales límites que enfrentan los sistemas burocráticos para prevenir la paranoiagénesis son los peligros de la rigidez, por un lado, y la ruptura caótica por otro, cuando la corrupción empieza a dominar.

1.2.4.3.2 Humanismo

Existe otro mecanismo con el que las organizaciones se pueden proteger de la génesis de la paranoia, esto es con la activación de una ideología humanista, la cual tiene su centro en la aspiración de justicia, la garantía de las mismas oportunidades para todos y la igualdad ante la ley. Esta ideología, implícita en un sistema democrático de gobierno, podría apoyar a los controles sociales que protegen la estructura organizativa. Y estos sistema de control podrían defender la organización de la corrupción de los líderes y del deterioro paranoiagénico derivado del mal uso del poder.

Los conceptos de igualdad ante la ley e igualdad de oportunidades también pueden contagiarse con una atmósfera de paranoia. La envidia inconciente, generalizada bajo la apariencia racional de una ideología igualitaria, podría ser destructiva para el liderazgo funcional y podría también fomentar la selección de

líderes con personalidades narcisistas cuyas proclamaciones aseguren a todos que ellos no necesitan ser envidiados.

1.2.4.3.3 Democracia

Otro importante mecanismo para controlar la paranoiagénesis es el proceso democrático de toma de decisiones. Este tipo de procesos permite la discusión franca de las materias que afectan a cada uno de sus miembros, garantiza la igualdad de derechos para una comunicación plena en todos los niveles de la jerarquía, posee una distribución pública, estable y socialmente sancionada de la autoridad sobre una base funcional y una participación plena de todos los seguidores en la selección de sus líderes.

Sin embargo, en un proceso democrático la paranoiagénesis se podría derivar de dos causas principales: la naturaleza de los procesos políticos y la confusión entre los mecanismo democráticos y funcionales de la toma de decisiones. En esencia la democracia es un sistema político equipado óptimamente para la regulación social en sociedades abiertas, mientras que las organizaciones sociales limitadas, es decir los sistemas abiertos con un número predeterminado de límites y tareas primarias específicas, requieren un liderazgo funcional que se corresponda con los sistemas primarios de tareas.

Un ejemplo que nos muestra Kernberg, es el caso de un catedrático de una universidad estatal seleccionado por medios democráticos en una época de revuelta política. El proceso se llevo a cabo de forma que cualquier persona perteneciente a la universidad pudiesen votar, desde los porteros hasta los profesores. La lógica detrás de esto era que cualquiera podía juzgar quien era la persona mas adecuada para el trabajo, pero en realidad el proceso estaba controlado por la lucha entre corrientes políticas y el candidato que ganó lo hizo en base a su fidelidad política y en general fue considerado como alguien mediocre.

El proceso de toma de decisiones funcionales implica un manejo participativo, es decir, la posibilidad de discusiones grupales y la toma conjunta de

decisiones entre líderes de un determinado nivel jerárquico. Si el manejo participativo coincide con la delegación clara y estable de la autoridad para cada grupo implicado, y si la autoridad de los líderes es proporcional con respecto a sus responsabilidades, tal organización funcional podría parecer democrática pero corresponde, de hecho, con los principios de la organización social.

1.2.4.3.4 Altruismo

Las personas integras, altamente motivadas, preocupadas por la organización y por sus valores humanos, que traspasan las fronteras organizativas y los sistemas orientados a la tarea, para ayudar a quien tiene problemas, pueden representar una manera relativamente simple para reducir la paranoiagénesis. Reconciliar a dos enemigos para resolver sus conflictos, hablar extensamente con una persona afectada por un conjunto de malas interpretaciones, armar un grupo para presentar a sus superiores problemas que estos desconocen o no han manejado correctamente son acciones que pueden ser útiles en muchas circunstancias y que pueden motivar a los miembros de la organización a terminar con la paranoia. El ánimo individual, el sentido normal de compromiso con los valores y el impulso altruista pueden motivar a los miembros individuales a trascender la regresión paranoiagénica.

Sin embargo también puede suceder que las cualidades de la decencia y los altos valores morales sean corrompidos por su combinación con la ingenuidad, es decir, con una negación inconsciente de las tentaciones agresivas y sádicas del funcionamiento de los miembros y del grupo.

Podemos concluir que si personas con rasgos paranoides, narcisistas o antisociales alcanzan puestos de liderazgo, se puede intuir el grado de regresión de los procesos colectivos de la organización, es decir, que personas con estas características adquieren importancia al interior de la organización puede considerarse como un indicador indirecto del grado de existencia de paranoiagénesis.

1.2.5 Intimidación y Violencia

En el libro de Stephen Fineman, "*Understanding Emotion at Work*", podemos encontrar algunos elementos claves que nos ayuden a entender la violencia e intimidación en el trabajo. La intimidación o *Bullying* se refiere a "prácticas repetidas dirigidas a uno o más trabajadores, no deseadas por la víctima, causando consciente o inconscientemente humillaciones y ofensas, y pudiendo interferir con el trabajo"²⁸.

Este fenómeno se puede dar en cualquier clase de trabajo, entre profesionales, técnicos o estudiantes en práctica. En un informe realizado por *The European Foundation for the Improvement of Living and Working* el año 2.000 mostró que alrededor de 12 millones de personas sufren de algún tipo de violencia psicológica o *Bullying* en el trabajo²⁹. Un estudio británico realizado el mismo año, entrevistó a cerca de 5.300 trabajadores y concluyó que el 47% había sido testigo de bullying en los últimos cinco años y que uno de cada diez había sido intimidado en los últimos seis meses³⁰.

El bullying o intimidación puede causar profundas heridas emocionales, generando en las víctimas insomnio, melancolía, nerviosismo, apatía, baja concentración, miedo a los grupos sociales y depresión. Incluso algunas víctimas pueden llegar al extremo del suicidio.

Las distintas formas con las que se puede intimidar una persona van desde la ridiculización, atacar sus capacidades, humillaciones públicas, o malos tratos verbales o físicos. Otra forma menos directa pero no menos perjudicial es cuando se aísla a la víctima socialmente, se le cambia la tarea que debe realizar o se le dificulta. Cuando este tipo de fenómenos ocurren al interior de una organización y forman parte de su cultura se habla de "organizaciones intimidadoras".

²⁸ HADJIFOTIOU, H. *Women and Harassment at Work*, London: Pluto Press, 1993

²⁹ EFILWC, *Violence at Work*, Dublin, 2000.

³⁰ HOEL, H. COOPER, C. *Workplace bullying in Britain*, Employee Health Bulletin, 2000.

1.2.5.1 ¿Quiénes son los agresores y víctimas?

La intimidación se asocia con diferencias de poder y status, de hecho muchas veces los culpables son los superiores. En general, las víctimas sienten que el objetivo de las agresiones es aislarlas socialmente. Cualquier diferencia o característica personal puede atraer la atención del agresor, por ejemplo la religión, etnia, género o la orientación sexual. A continuación se detallarán algunas de las características más comunes de los agresores y las víctimas.

Según Fineman, el agresor se caracteriza, en general, por tener baja autoestima producto de experiencias traumáticas o de que ellos mismos fueron víctimas cuando niños. Estos sentimientos afloran en el trabajo descalificando al resto. Muchas veces estas personas están profundamente obsesionadas consigo mismas y con sus propios logros que no toman en cuenta a los demás. Buscan atención, son fríos o distantes emocionalmente e incapaces de apreciar los sentimientos y necesidades de los otros.

En cuanto a lo que se refiere a la víctima existen opiniones divididas. Algunos autores plantean que las víctimas ayudan de alguna manera a que se les agrede. Esto por que inconcientemente sienten que merecen ser castigados aun cuando conscientemente no se percatan de esto. Esta visión no es compartida por todos, ya que resulta difícil de creer que una persona se exponga a si misma a ataques y descalificaciones. La ansiedad en estas personas puede intensificar o gatillar los ataques.

1.2.5.2 La cultura de la Intimidación

La cultura organizacional puede hacer mucho en cuanto a permitir o impedir la intimidación. Los agresores atacan solo si tienen, implícita o explícitamente, el apoyo de sus colegas y superiores. Muchas veces por temor a la confrontación se pasa por alto la intimidación, lo que se traduce en una forma de aceptación.

La intimidación no es solo una cuestión entre la víctima y el agresor sino que una vez que es aceptada, este fenómeno puede penetrar toda la cultura de una organización. Para la administración, poder manejar este componente es esencial para poder mantener un adecuado clima laboral. La instauración de la intimidación en una organización deja a la víctima sola y sin poder, su costo emocional no se considera ya que estas no son percibidas y por tanto no se ve como un costo.

Ayudar a la víctima perturbada o despedir al agresor no termina con los problemas. Para cambiar la situación se necesita una examinación completa de la organización para determinar como esta a través de su estructura de poder puede estar gatillando practicas abusivas.

Existe la posibilidad que el agresor no sea una persona o un grupo sino la organización en si. En otras palabras la víctima percibe que son las características de la organización, sus expectativas o procedimientos los que están agrediéndola u oprimiéndola.

En una organización que intimida, al igual que una organización que acepta la intimidación, resulta aun más difícil aislar un agresor o una víctima en particular.

1.2.5.3 Trabajar directamente con violencia

Muchos de los aspectos vistos anteriormente están relacionados con la violencia psicológica en el lugar de trabajo. La violencia procrea emociones violentas, tales como rabia, cólera, venganza y traición. Existen distintos tipos de violencia en el trabajo entre ellas se destacan tres: violencia invasiva, violencia relacionada con los consumidores y violencia organizacional.

1.2.5.3.1 Violencia Invasiva

Este tipo de violencia tiene que ver con amenazas criminales o asaltos en lugares de trabajo vulnerables como los bancos, oficinas de correo o lugares donde

se almacenan drogas. La violencia en estos casos tiene como objetivo “neutralizar” al trabajador que se encuentra en una posición específica.

Este tipo de violencia puede tener distintos grados o matices. Por ejemplo, las organizaciones y empresas que realizan experimentos con animales constantemente están expuestas a protestas y manifestaciones. Otro ejemplo, es el caso de negocios como Mc Donalds que constantemente están siendo atacados violentamente por activistas anti-capitalismo. Eventos como estos pueden hacer peligrar la salud física e incluso la vida de los trabajadores, es por esto que muchas organizaciones toman altas medidas de seguridad que crean la sensación de estar trabajando en una fortaleza.

1.2.5.3.2 Violencia relacionada con los consumidores

Existen también tratos violentos de los clientes hacia los empleados. Por ejemplo, los periodistas pueden ser expuestos a la violencia cuando trabajan en situaciones extremadamente tensas. Otro ejemplo es el caso de personas que trabajan en pubs o restaurantes de comida rápida donde pueden ser agredidos físicamente por los clientes. Sin embargo los profesionales más vulnerables son los trabajadores sociales, enfermeras, policías, personal de seguridad, psiquiatras, abogados y jueces.

1.2.5.3.3 Violencia Organizacional

Al igual que hemos hablado anteriormente de intimidación organizacional podemos hablar también de violencia organizacional cuando la violencia, intencional o no, esta incorporada en los valores de la organización. Esto se traduce en prácticas que constantemente están exponiendo a los trabajadores al peligro, riesgo o explotación. Emocionalmente el empleador se puede sentir indiferente acerca de sus trabajadores y su bienestar físico o psicológico.

La violencia organizacional esta más presente cuando se trata de trabajadores pobres, poco protegidos o no expertos como lo que ocurre en regiones con alto desempleo o con inmigrantes ansiosos de trabajar. Estas circunstancias son una oportunidad para empleadores poco escrupulosos que omiten las regulaciones de seguridad e ignoran los derechos humanos.

PARTE III: EDUCACIÓN Y EMOCIÓN

1.3.1 El ciclo de aprendizaje de Kolb

Hemos visto como las ansiedades y emociones afectan a las organizaciones, y en esta sección nos centraremos en las ansiedades que se generan en el proceso de aprendizaje. Para esto revisaremos algunos aspectos de la Teoría de Ciclo de Aprendizaje de Kolb, basándonos en el paper de 1998 de Russ Vince, “*Behind and Beyond Kolb Learning Cycle*”.

1.3.1.1 Las Proposiciones que dan origen al Ciclo de Aprendizaje³¹

El ciclo de aprendizaje de Kolb es una de las ilustraciones más conocidas en administración educacional, y se ha transformado en el modelo teórico clave para transmitir la naturaleza del aprendizaje experiencial.

Kolb nos dice que el aprendizaje es el proceso en el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia. Describe seis proposiciones que caracterizan esta transformación de la experiencia y que apoyan la teoría del ciclo de aprendizaje.

1. El aprendizaje es mejor concebido como un proceso, no en términos de resultados.
2. El aprendizaje es un proceso continuo basado en la experiencia.
3. El proceso de aprendizaje requiere la resolución de conflictos entre modos opuestos de adaptación al mundo.
4. El aprendizaje es un proceso holístico de adaptación al mundo.
5. El aprendizaje implica transacciones entre la persona y el entorno.
6. El aprendizaje es el proceso de crear conocimiento.

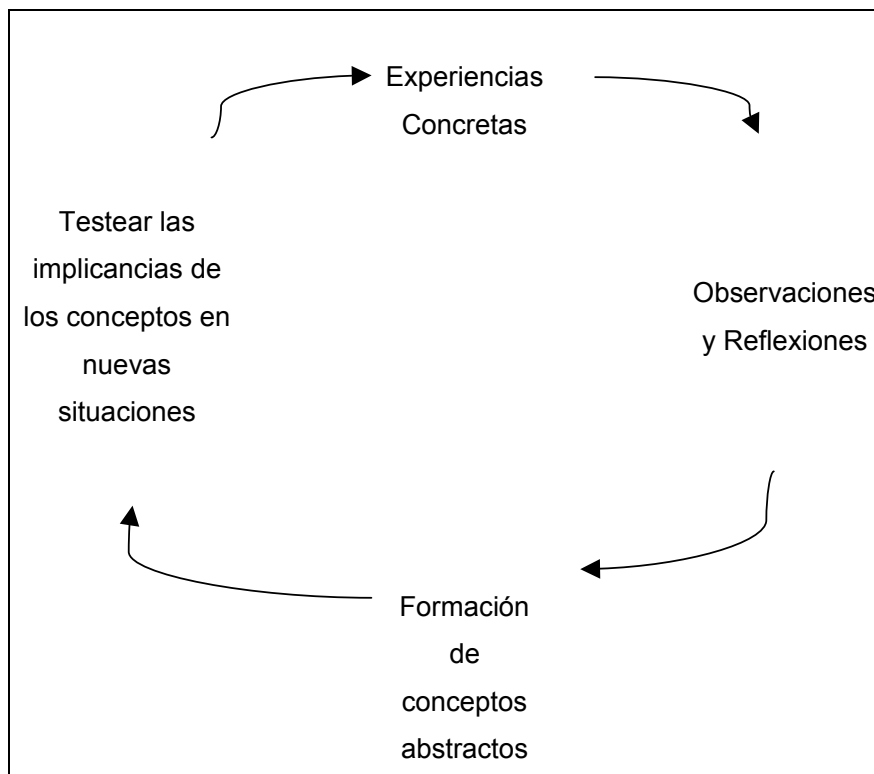
En las organizaciones y en los cursos de administración, el ciclo de aprendizaje ha sido usado como base para ayudar a los administradores a entender la noción

³¹ VINCE, R.. “Behind and Beyond Kolb Learning Cycle”, 1998.

de aprender de la experiencia. Revisar el ciclo ha ayudado a los administradores a ver que el aprendizaje puede ocurrir desde una racionalidad individual como también desde la realidad emocional.

Como se puede observar en la figura 7, Kolb definió cuatro etapas claves del aprendizaje experiencial; primero existe una experiencia directa en la cual pensamientos o sentimientos son generados, segundo ocurre un proceso de reflexión sobre esos pensamientos o sentimientos, en tercer lugar ocurre un proceso de generar conclusiones sobre los hechos ocurridos gracias a la experiencia y por último ocurre la implementación, testeo e iniciación de acciones desde esta experiencia generada.

FIGURA 7: Ciclo de aprendizaje de Kolb.



El ciclo de aprendizaje es una forma accesible de expresar tanto la importancia del conocimiento experiencial como la conexión entre la teoría y la práctica.

1.3.1.2 Detrás del Ciclo de Aprendizaje

El ciclo de aprendizaje, nos dice Vince³², tiene ciertas limitaciones y también ciertas posibilidades de desarrollo. El énfasis del modelo de Kolb está puesto en la experiencia individual y como esta afecta y es afectada por la realidad social. La experiencia no es vista en este modelo como que está siendo construida, y contenida por el poder de las relaciones sociales. El efecto de esto es que el ciclo de aprendizaje parece ser apolítico, asume que las personas son capaces de hablar sobre sus experiencias. Si bien esto es algunas veces posible, igual de posible es que la realidad de las experiencias de las personas es negada o cuestionada, lo que es una dinámica particular de las relaciones opresivas.

Para Vince el ciclo de aprendizaje debe ser revisado, ya que el contexto en que este fue desarrollado ha cambiado. Este modelo ha contribuido enormemente al entendimiento de la importancia del conocimiento experiencial, sin embargo siempre van a existir materias que es mejor no experimentarlas directamente. Por ejemplo, una enfermedad terminal, tortura, dolor físico o psicológico. Kolb recalca el aprendizaje por experiencias directas, pero según Vince no solo es importante aprender de nuestra propia experiencia sino también es posible aprender de la experiencia de otros.

En el modelo de Kolb aprender de la experiencia implica aprender de algo pasado. En la administración educacional este aspecto es muy importante ya que a veces el contexto en que se miran las experiencias pasadas es algunas veces una forma conveniente de evitar el presente.

³² VINCE, Russ. Behind and Beyond Kolb's Learning Cycle. University of the West of England, 1998.

Vince también critica otros aspectos del ciclo de aprendizaje de Kolb y menciona aquellos en que el desarrollo asociado al ciclo puede ocurrir. A continuación se señalan algunos de estos aspectos.

1. Las experiencias deben ser vistas como construidas, formadas y contenidas por el poder de las relaciones sociales.
2. Se construyen relaciones complejas y desiguales alrededor del conocimiento entre las personas como parte integral del proceso de aprendizaje.
3. Es necesario encontrar formas de trabajar con los procesos inconscientes, particularmente con los mecanismos de defensa.

1.3.1.3 Una adaptación al ciclo de aprendizaje de Kolb

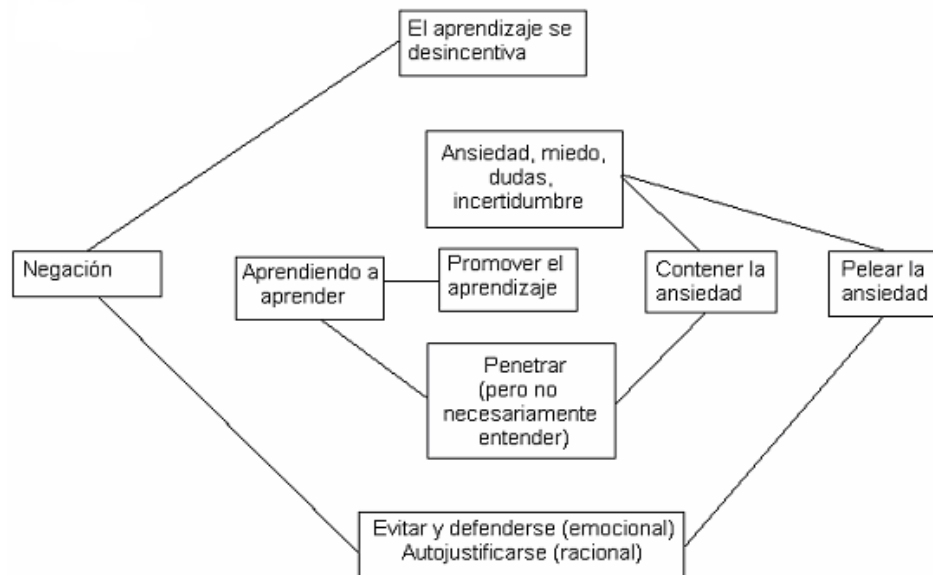
Vince ha tratado de recoger los aspectos antes mencionados para crear así una adaptación del ciclo de aprendizaje de Kolb. En efecto, lo que realiza Vince es tomar este modelo y lo adapta agregándole algunas cosas y corrigiendo otras que serán explicadas a continuación.

Lo primero que dice el autor es que la experiencia no siempre es una “experiencia consciente”, muchas veces los mecanismos inconscientes de defensa son los factores claves en la inhabilidad de las organizaciones para manejar el aprendizaje y el cambio, y esto es algo que no se explica por completo en el modelo original de Kolb.

Los acercamientos a aprender en instituciones educativas reflejan a menudo esta dinámica, recreando este ambiente de aprendizaje de manera que las personas se defienden de ciertas emociones. Al parecer, existe una necesidad de excluir emociones no deseadas en la educación de los administradores. Los miedos, las ansiedades y las dudas son características en el comienzo de todo proceso de aprendizaje y el desafío de la administración es poder trabajar con estas emociones.

En la Figura 8, se muestra el proceso diseñado por Vince como una alternativa al ciclo de aprendizaje, este modelo trata de capturar algunas dinámicas inconscientes que forman parte del aprender de las experiencias.

FIGURA 8: Adaptación del ciclo de aprendizaje de Kolb.



El punto de partida de esta nueva perspectiva del ciclo de aprendizaje de Kolb es la ansiedad, el miedo y las dudas. Estas emociones pueden llevar este aprendizaje en dos direcciones diametralmente opuestas: una que lo promueva y una que lo desincentiva. Si un individuo es capaz de contener la ansiedad entonces se pueden contener las dificultades que acarrearán estas emociones. Esta noción de contener es una manera de expresar un proceso de reflexión, donde los alumnos asumen el riesgo de permanecer en un estado incierto, quizás sintiéndose incompetentes, en el que se pueden desprender de lo que saben y aceptar algo nuevo. Derribando las defensas y barreras ante lo desconocido es como se puede dar el efectivo aprendizaje experiencial.

Por el contrario, cuando la ansiedad no es contenida se provoca una reacción defensiva, que se manifiesta huyendo de las emociones difíciles o con una postura combativa. En este nivel emocional, las defensas del alumno y las estrategias de evitación surgen apoyadas por una auto-justificación que anima un sentimiento de “ignorancia complaciente”. Esta última es una defensa necesaria contra la amenaza de auto-destrucción que implica, algunas veces, el aprendizaje. Nuestras defensas inconscientes tienen ahí una función útil previniendo estas situaciones difíciles.

Una manera efectiva de trabajar estos procesos inconscientes y sus emociones resultantes es concentrarse en la importancia educativa de “el aquí y el ahora”. Esta frase se usa para explicar la importancia educativa de las experiencias inmediatas, pero el autor también la usa para explicar el elemento central de una completa metodología para trabajar con procesos inconscientes, en la cual se enfatiza la diferencia entre la atención reflexiva de las experiencias pasadas y la “propriocepción” que se refiere a la preocupación de vivir el momento. La propriocepción implica ser consciente de lo mucho que nuestros pensamientos y nuestras percepciones son una función de nuestras experiencias pasadas y de los eventos inmediatos que las gatillan.

Por otra parte, un asunto que el modelo de Kolb no toma en cuenta (y que este modelo sí), es la integración de la dimensión “política” del aprendizaje experiencial. En este sentido existen dos aspectos que se reflejan tanto en la experiencia externa como interna; en primer lugar, todos los niveles de experiencia en el ciclo están contruidos, moldeados y contenidos por relaciones sociales de poder y segundo, las relaciones complejas y desiguales sobre el conocimiento son contruidas por las personas como una parte integral del proceso de aprendizaje.

Esto significa que los grupos de aprendizaje continuamente reproducen y renegocian las relaciones disperejas entre sus miembros y que esto se conecta a los niveles emocionales e inconscientes de la experiencia. El énfasis del modelo de Kolb está en la experiencia directa del individuo, pero incluir “poder” en este modelo envuelve un cambio de énfasis donde la experiencia directa necesita ser vista en relación a la subjetividad y no individualmente. Acá la subjetividad se refiere a la

creación y mantenimiento de una identidad individual entre los grupos que son formados en sociedades a través de relaciones sociales de poder desiguales.

Para la administración educacional es un desafío descubrir formas de trabajar con la transformación subjetiva de las relaciones de poder y particularmente con “nuestro miedo, un miedo a perturbar nuestra estabilidad interior”.³³

Así, Vince trata de extender la forma en las que es posible pensar acerca de la naturaleza y práctica de la administración educacional experiencial. El autor pone énfasis en la discusión y desarrollo de lo que está detrás del modelo de aprendizaje experiencial de Kolb, agregando aspectos de la psicodinámica y también políticos para ilustrar la complejidad del aprendizaje experiencial cuando se toman en cuenta los procesos inconscientes.

³³ HOGGETT Paul, *Partisans in an Uncertain World: The Psychoanalysis of Engagement*, 153p, 1992.

1.3.2 El profesor como contenedor de la ansiedad: El psicoanálisis y el rol del profesor³⁴

Para indagar acerca de las ansiedades propias del rol de profesor nos basaremos en el trabajo realizado por Robert B. French. El autor nos plantea que el rol del profesor en esencia, es controlar la ansiedad para permitir el aprendizaje. La habilidad de establecer y mantener un “espacio contenedor” es la clave donde descansan muchos aspectos del arte de la buena enseñanza. En este espacio el aprendizaje puede ser experimentado como la expansión del potencial individual.

1.3.2.1 La ansiedad y el aprendizaje: antecedentes

Cualquier estudio sobre la relación entre la ansiedad y el aprendizaje debe considerar la ansiedad como algo más que un sentimiento incomodo que debe ser manejado o incluso excluido. La ansiedad esta intrínseca en la experiencia del profesor y del alumno: “Paradójicamente la ansiedad evita el aprendizaje, pero es necesaria para iniciar el aprendizaje. Dirigir el aprendizaje o un proceso de cambio requiere manejar estos dos tipos de ansiedades”³⁵. La ansiedad bien contenida puede actuar como fuente de creatividad, lo que se expresa en la frase: “ansioso de aprender”. Sin embargo, la ansiedad no contenida es un poderoso inhibidor del aprendizaje.

1.3.2.2 Aprendizaje y entorno, capacidad y rol del profesor

La idea de Robert French es que todo aprendizaje esta determinado por el espacio físico, emocional, intelectual, político y espiritual en el cual ocurre el aprendizaje.

³⁴ FRENCH Robert B, The Teacher as container of anxiety: Psychoanalysis and the role of teacher, 1997.

³⁵ FRENCH Robert B, The Teacher as container of anxiety: Psychoanalysis and the role of teacher, 1997.

El rol del profesor (y un elemento fundamental en el arte de la buena enseñanza) es crear y mantener la calidad del ambiente de aprendizaje de manera que sea apropiado para la tarea específica que se quiere realizar. La tarea del profesor es establecer y mantener una matriz que es, en palabras de Winnicott's (1960/1990b, p. 145), un entorno contenedor lo "suficientemente bueno" para permitir el aprendizaje.

Esta noción de que la creación de un espacio o entorno contenedor puede ser central en el arte de la buena enseñanza, no está generalizado ni forma parte del lenguaje común de la educación, donde la interdependencia entre el entorno y el aprendizaje no está siendo considerada.

1.3.2.2.1 Capacidad versus competencia

Se puede describir el arte de enseñar como crear las condiciones en donde la expansión de las capacidades individuales, grupales e incluso organizacionales puede ocurrir. En este contexto tradicional se han utilizado muchos lenguajes para describir el aprendizaje, pero la imagen de expansión y crecimiento, la noción que el aprendizaje envuelve la habilidad de "contener" más y más experiencia, es compartido por todos.

En contraste, la visión dominante hoy en día enfatiza una conceptualización lineal del aprendizaje, definiéndolo como el dominio de competencias o habilidades predefinidas. Esta visión se expresa en la frase, "al término de este módulo, ustedes serán capaces de...", indicando que el aprendizaje es predeterminado, restrictivo, y sobre todo cuantificable. Esta limitada visión controladora del aprendizaje y la educación es apoyada en muchos países, en Inglaterra por ejemplo, esta sustentada por una red de medidas que incluyen un currículo nacional, controles desde los cinco años y la publicación de un "*league table*" de los resultados de los colegios o universidades. Para el autor, esta visión del aprendizaje es una visión de competencia que refleja la cultura contemporánea, "eficiencia medida de acuerdo a un ratio de Input/Output" (Lyotard, 1984, p.88), que

ha sido determinada por el utilitarismo, la ciencia reduccionista, y la ideología del mercado.

La visión de competencia, que reduce el aprendizaje a la adquisición de habilidades, también remueve el arte de enseñar así como el de aprender. Esta mirada reduce al profesor al rol de funcionario en lo que Adorno (1971) llama “escuelas administradas”. Dibujando las similitudes entre profesor y psicoanalista enfatiza específicas dimensiones de las habilidades y capacidades en que se basa el arte del profesor. Hay situaciones en la enseñanza, tales como las relaciones de grupos de trabajo, donde el foco del aprendizaje está en la experiencia inmediata. En ambos casos, “el único punto importante de cualquier sesión es lo desconocido”³⁶. Wilfred Bion, declara, en un punto donde el mismo esta asumiendo un rol de enseñar: “En este seminario yo trataré de mostrar un bosquejo del área en la cual estoy preparado para exhibir mi ignorancia”³⁷.

Existen, por otro lado, muchas otras situaciones en las que la transmisión de conocimiento es fundamental. En estas situaciones que el profesor demuestre ignorancia sería claramente inapropiado. Sin embargo a pesar de tales diferencias, existe una constante en estos dos extremos, la necesidad de saber crear un espacio que permita el aprendizaje.

En términos de Winnicott (1971), un adecuado espacio permite al profesor y al estudiante, al analista y al paciente, “jugar” juntos. Phillips (1988) describe la visión del espacio analítico de Winnicott como “un espacio transicional para el intercambio de colaboración”. Modelado simbólicamente, práctica y experimentalmente en las experiencias transicionales de la infancia, este “espacio para el intercambio de colaboración” tiene una dimensión “paternal” y una “maternal”. La dimensión paternal esta relacionada con lo sistémico, con el establecimiento y mantenimiento de los valores, lo maternal por otro lado, está relacionado con el trabajo (o juego) interacción directa, relación y consolidación que se requiere este espacio para prosperar.

³⁶ BION Wilfred, 22p, 1967.

³⁷ BION Wilfred, 3p, 1967

Si los profesores (y aquellos quienes trabajan para establecer el espacio para el aprendizaje, como jefes de facultad y personal administrativo)³⁸ pueden incorporar estas dos dimensiones lo suficientemente bien, entonces ellos y los estudiantes pueden no distraerse con las demandas del ambiente externo en el momento que necesitan concentrarse en la tarea inmediata del aprendizaje. Si por el otro lado el profesor no puede realizar este doble trabajo, entonces el espacio del aprendizaje puede contaminarse y el juego mutuo del aprendizaje se puede transformar en coerción. Así, para Winnicott el opuesto de jugar no es trabajar sino la coerción. El juego termina cuando uno de los participantes se vuelve dogmático, por ejemplo cuando el analista impone un patrón que no es parte del material del paciente.

1.3.2.2.2 La ansiedad de los profesores

Las ansiedades que se genera específicamente en el rol del profesor, según French, pueden ser agrupadas en tres categorías: el miedo a la competencia o incompetencia, el miedo a perder el control y por ultimo las ansiedades provenientes de las expectativas que tienen los alumnos y la idealización del profesor.

El miedo a la competencia o incompetencia puede experimentarse en relación a la materia y su presentación, es decir, preocupación sobre el conocimiento, intelecto, entendimiento, imaginación y pedagogía, o bien puede experimentarse en relación a la habilidad de manejar, guiar y así adaptarse a las necesidades de los individuos y de todo el grupo.

La defensa más obvia contra el miedo a la incompetencia, es el centrarse exclusivamente en la materia sin salirse de la pauta establecida, enseñar como “entregando el currículum”, o centrándose en las evaluaciones. Estas técnicas defensivas pueden en un sentido contener la ansiedad de los profesores, pero definitivamente irá en contra del aprendizaje integral de parte de los alumnos ya que estos recibirán los conocimientos solo parcialmente y no sabrán cuestionarse lo

³⁸ EILES, 1990

que les están enseñando. El contraste a esto sería el demostrar flexibilidad al abandonar el plan pero sin olvidar la meta a lograr. Las defensas contra el miedo a la incompetencia también se pueden establecer y generar a nivel institucional.

Aunque resulte extraño, la “competencia” también puede generar ansiedad llevando a una dependencia excesiva, o provocando sentimientos como la envidia tanto de parte de los alumnos como de los profesores.

La segunda ansiedad a estudiar es el miedo a perder el control, el cual tiene varias dimensiones. La primera dimensión es la posibilidad de la violencia física que haga perder el control del grupo y aunque está posibilidad en la práctica no se dé, la fantasía de una pérdida literal del control está siempre presente.

Una amenaza a la autoridad profesional y personal muchas veces puede venir de los intentos, conscientes o inconscientes, de los estudiantes de empujar al profesor fuera de su rol. Esto puede ser muy seductor pero a la vez es muy amenazante ya que tal combinación tiene la facultad de borrar las diferencias de poder entre los roles de los estudiantes y los profesores, además que muchas veces son los mismos profesores los que usan esta “estrategia” para calmar a sus alumnos. Esto es particularmente perjudicial cuando los estudiantes son abiertamente o secretamente manipulados para contener la ansiedad de los profesores hacia ellos.

Las amenazas a la autoridad de los profesores no emergen siempre por la interacción directa con el grupo de alumnos, ésta también puede venir del sistema de la organización como un todo. La confianza entre los estudiantes y los profesores se puede indeterminar, por ejemplo, por la inconsistencia o incompetencia, percibida o real, de los colegas o de la administración de la organización o por la experiencia del rol del profesor en sus nociones de conflicto.

El tercer tipo de ansiedad que identifica French, corresponde a las ansiedades provenientes de las expectativas que tienen los alumnos y la idealización del profesor. El profesor es inevitablemente el foco de proyección e identificación, lo que podría llamarse una dimensión oculta del espacio de aprendizaje. Para el profesor no es deseable ni posible prevenir este proceso con la

intención de crear un espacio “limpio” para el aprendizaje. En cambio, el profesor puede usar la experiencia de la contra transferencia para informar o comunicar el aprendizaje profundizando su entendimiento de la situación, como pasa en el psicoanálisis.

Sólo si los profesores están preparados para trabajar con la transferencia pueden entender y reaccionar constructivamente hacia el comportamiento de los estudiantes y sus sentimientos ambivalentes en términos de afecto y antipatía, admiración y oposición, orgullo y decepción. La afectividad y la admiración pueden estimular la aceptación pero también el rechazo cuando esconden envidia.

1.3.2.3 El profesor como contenedor de la ansiedad: las implicancias del arte de una buena enseñanza

Estas reflexiones sobre la ansiedad en el rol del profesor sugieren que la capacidad del profesor para contener la ansiedad incluye tres factores: conocimiento específico y general, la creación de un espacio adecuado para el aprendizaje y la habilidad para manejar la transferencia.

1.3.2.3.1 El conocimiento del profesor

Aspectos relacionados con el conocimiento pueden ser uno de los generadores de ansiedad más poderosos, tanto para los profesores como para los estudiantes. Saber y no saber pueden ser igualmente provocadores de ansiedad. Una de las claves para contener la ansiedad en los estudiantes es creer que el conocimiento del profesor es “suficientemente bueno”, en términos de contenido y procesos, materia y pedagogía. Si un profesor está bien informado en términos de su asignatura y tiene una buena formación o entrenamiento, la ansiedad en los estudiantes es contenida por la demostración de su maestría. Así, incluso los contenidos mas pesados y secos pueden contener la ansiedad en forma apropiada.

1.3.2.3.2 Crear un espacio para el aprendizaje

Los requerimientos del entorno dependen de la naturaleza de la tarea y del estudiante o grupo y del estilo de enseñanza particular del profesor. Sin embargo, muchos aspectos de naturaleza más o menos práctica deben ser dirigidos a establecer el escenario específico para algún evento educacional particular para contener la ansiedad. Esto incluye, una clara documentación, límites claros y una estructura clara y racional del todo el curso.

1.3.2.3.3 Manejar la transferencia

Este elemento constituye el más demandante en cuanto a capacidad del profesor de manejar la ansiedad. Si el profesor no puede lidiar con este elemento, creará mecanismos para defenderse de la ansiedad, estableciendo una pantalla que lo mantiene alejado del aprendizaje.

1.3.3 La intimidación en los colegios

Anteriormente hemos visto y definido la intimidación o *Bullying* en forma general. A través del paper de Dan Olweus "*Bully/victim problems in school*" se buscará conocer como se da este fenómeno al interior de un colegio.

El fenómeno del bullying en los escolares es algo muy antiguo. El hecho de que ciertos niños son frecuente y sistemáticamente acosados y atacados por otros niños ha sido descrito muchas veces, y muchos adultos tienen experiencias personales de ello de sus propios días de colegio.

1.3.3.1 ¿A que nos referimos por bullying?

Una definición muy usada de *bullying* o victimización es: un estudiante está intimidado (*bullied*) o está siendo victimizado cuando es expuesto repetidamente a acciones negativas de parte de otro u otros estudiantes. Las acciones negativas pueden ser llevadas a cabo por contacto físico, por palabras o de otras formas como haciendo caras o gestos, extendiendo rumores y excluyéndolo intencionalmente del grupo. Aunque los niños practican la intimidación a otros, pueden variar en su grado de conciencia de cómo esta intimidación afecta a la víctima, la mayor parte de ellos o todos se dan cuenta de que es algo doloroso o desagradable.

Al estudiante que está expuesto a estas acciones negativas, le resulta difícil defenderse de sus acosadores. El desequilibrio real o percibido de poder puede venir por distintas maneras. La víctima del abuso puede ser efectivamente físicamente más débil o puede percibirse a sí mismo como física o mentalmente más débil que el abusador. También puede haber una diferencia en numero, es decir muchos niños acosando a uno. Un tipo distinto de desequilibrio puede verse cuando la fuente de las acciones negativas resulta difícil de identificar, como por ejemplo una exclusión social del grupo, hablar por las espaldas o cuando a un estudiante le llegan anónimos. Siguiendo esta línea, no se habla de *bullying* cuando

se trata de un conflicto entre dos personas de aproximadamente la misma fuerza física o mental.

En este contexto es importante también considerar la diferencia entre *bullying* y broma. En la interacción diaria entre las personas al interior de un colegio ocurren muchas y repetidas bromas de una forma relativamente amigable que en muchos casos no puede considerarse como *bullying*. Por otro lado, cuando las bromas no son de un carácter ofensivo o degradante, entonces seguramente estamos ante características de *bullying*.

Entonces bajo esta definición, *bullying* se caracteriza por tres criterios:

1. Es un comportamiento agresivo o de hacer daño en forma intencional.
2. Es un comportamiento reiterado.
3. Se caracteriza por relaciones con desequilibrio de poder.

También se podría agregar que el abuso se produce sin que haya una provocación aparente.

Es importante también distinguir entre abuso directo, que implican ataques abiertos a la víctima, y abuso indirecto que se refiere a la intención de excluir a la víctima de un grupo, hablar a sus espaldas y corriendo rumores mal intencionados.

1.3.3.2 Hechos básicos acerca de los problemas de las víctimas de la intimidación

1.3.3.2.1 Tres mitos comunes acerca del *bullying*

Dan Olweus menciona en su paper "*Bully/victim Problems in School*", tres mitos comunes sobre el *bullying*, los que ha evaluado en sus investigación llegando a la conclusión que ninguno de ellos es posible de sostener.

El primero de estos mitos es que los problemas de abusos se dan como consecuencia de un curso o colegio grande. Sin embargo, en los estudios realizados por Dan Olweus en varios colegios de distintos tamaños, esta hipótesis resultó no ser válida.

Otro mito común acerca del *bullying* es que el abuso es una consecuencia de la competencia por las notas. Más específicamente, se dice que el comportamiento agresivo de los abusadores hacia su entorno puede explicarse como una reacción a la frustración en el colegio. Esta hipótesis también es rechazada en los estudios que realizó Olweus.

Por último, otro mito derivado por Olweus es la visión que explica la victimización como causada por desviaciones externas, es decir, los estudiantes que son gordos, colorines o que usan anteojos tienen mayor propensión a ser víctimas de abusos. Si bien esta explicación es muy común entre los estudiantes, Olweus nos dice que la apariencia externa juega un rol pequeño en el origen de los abusos hacia una víctima pese a la creencia popular.

En los estudios realizados por el autor, se concluye que los rasgos de personalidad de los niños son los gatillantes de los abusos, por lo que se revisará algunos de los las características típicas de las víctimas como de los abusadores.

1.3.3.2.2 Características de las víctimas

Generalmente las víctimas son más ansiosas e inseguras que el resto de los estudiantes, muchas veces son también callados, sensibles y cautelosos. Cuando son atacados por otros estudiantes reaccionan llorando (sobre todo en los primeros cursos) y retirándose. Además, las víctimas sufren de baja autoestima y tienen una visión negativa de sí mismos y de su situación, sintiéndose muchas veces fracasados, tontos, avergonzados o poco atractivos. Las víctimas están solas y apartadas en el colegio, en general, casi como regla no tienen ningún amigo en su clase. Si las víctimas son hombres en general son físicamente más débiles que el resto.

Este tipo de víctimas descrito anteriormente Olweus las llama “víctimas pasivas o sumisas”, sin embargo reconoce también la existencia de otro tipo menos conocido y más pequeño al que llama “víctimas provocadoras”. Estas últimas se caracterizan por ser tanto ansiosas como agresivas. Estos estudiantes, presentan frecuentemente problemas de concentración y se comportan de maneras que pueden generar tensión a su alrededor. Muchas veces se trata de estudiantes hiperactivos, y su comportamiento suele provocar a varios estudiantes de la clase, así generan reacciones negativas de gran parte o incluso todo el curso.

1.3.3.2.3 Características de un abusador

Una característica distintiva de los abusadores (*bullies*) es la agresión hacia sus compañeros, aunque también muchas veces son agresivos con los adultos como padres y profesores. Se caracterizan por ser impulsivos y tener una fuerte necesidad de dominar a otros de forma negativa. Si son hombres son, en general, físicamente más fuertes que otros niños y en particular que las víctimas. Una visión sostenida por psicólogos y psiquiatras es que los individuos con un comportamiento agresivo en el fondo son ansiosos e inseguros. Lo que se ha comprobado a través de varios estudios realizados, cuyos resultados se contradicen con la visión común de que los abusadores son seguros de sí mismos.

Los abusadores generalmente están rodeados por un pequeño grupo de dos o tres personas que lo apoyan. Si bien en los primeros cursos los abusadores pueden ser populares, en los cursos mayores (cerca de los 16 años) su popularidad decrece, aunque nunca tienen un nivel de popularidad tan bajo como las víctimas.

Olweus reconoce dentro de los abusadores un grupo más pequeño al que llama “abusadores pasivos o seguidores”, quienes si bien tienen prácticas abusivas con otros, no son ellos los que toman la iniciativa.

Es posible encontrar al menos tres motivos interrelacionados por los que se incurre en comportamientos abusivos. En primer lugar, los abusadores tienen una fuerte necesidad de poder y de dominación, parecen disfrutar el tener control sobre

otros. En segundo lugar, en general han desarrollado una hostilidad hacia su entorno. Por último existe un componente instrumental en su comportamiento, por ejemplo muchas veces las víctimas los proveen de dinero, cigarrillos, cerveza u otras cosas de valor.

Es posible predecir que los jóvenes que abusan de otros o tienen prácticas agresivas tienen un riesgo mayor de caer posteriormente en otros comportamientos problemáticos como delincuencia y alcoholismo.

1.3.3.2.4 El desarrollo de un patrón agresivo de respuesta

Al revisar el comportamiento agresivo que tienen los abusadores resulta importante también ver que otras condiciones que se dan durante la niñez y que pueden tener efecto en el desarrollo un patrón de conductas agresivas. Olweus, nos muestra que existen cuatro factores principales:

- Padres que permiten comportamientos agresivos del niño.
- La actitud emocional hacia los niños en los primeros años.
- El uso de métodos de poder hacia los niños tales como castigo físico o ataques emocionales violentos.
- Un temperamento activo e impulsivo en los niños.

1.3.3.3 Principios Básicos de un Programa de Intervención

En este paper, Olweus también señala algunas de las características básicas que debe tener un programa de intervención escolar. Estas características descritas se basan en programas diseñados por el autor que han resultado exitosos. Un programa de intervención debe estar construido sobre cuatro pilares esenciales. Es importante tratar de crear un ambiente en el colegio (e idealmente también en la casa) que se caracterice por (1) ser cálido, (2) con límites firmes sobre comportamientos inaceptables, (3) en el caso de que se violen los límites establecidos no pueden permitirse sanciones físicas o hostiles y por último (4) los adultos tanto en el colegio como en la casa, deben actuar como autoridad al menos

en algunos temas. En la siguiente tabla se puede ver un conjunto de componentes que se considera como esenciales en la implementación de un programa de intervención.

TABLA 1: Descripción del Programa de Prevención de la Intimidación de Olweus

<p>Pre-requisitos Generales</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento y participación de los adultos (padres y profesores) <p>Medidas a nivel de Colegio</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisión del cuestionario• Día de conferencia escolar• Supervisión durante los recreos• Discusión grupal de los profesores• Conformar un grupo de coordinación <p>Medidas a nivel de la clase</p> <ul style="list-style-type: none">• Reglas contra el <i>Bullying</i>• Constantes reuniones con los estudiantes• Reuniones con los padres <p>Medidas a nivel individual</p> <ul style="list-style-type: none">• Conversaciones con los agresores y las víctimas• Conversaciones con los padres de los estudiantes involucrados• Desarrollar un plan de intervención individual

Fuente: Olweus, D "Bully/victim problems in School"

Con un programa de intervención es posible reducir fuertemente los problemas de *Bullying* y de comportamiento relacionado a este fenómeno³⁹.

³⁹OLWEUS, D. *Bullying at School: What we know and what we can do*, 1993.

1.4 CONCLUSIONES

En este capítulo se han revisado importantes teorías y trabajos realizados acerca de la administración, emociones y educación, los que permiten tener una visión mas completa acerca de una organización y su funcionamiento.

Este Marco Teórico será la base para el análisis que se realizara en este trabajo. En el siguiente capítulo se describe la metodología del estudio, planteando el problema de investigación, los objetivos generales y específicos, además se detalla el tipo de investigación y los métodos de recolección de datos utilizados.

CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En este segundo capítulo se definirán algunos aspectos esenciales para llevar a cabo este trabajo. Se ha dividido este capítulo en tres partes. En la primera parte se definirán conceptos básicos de un estudio de investigación, así como los tipos de investigación existentes y los distintos métodos de recolección de datos.

En la segunda parte de este capítulo se definirá el problema a tratar en este trabajo, así como también los objetivos generales y específicos.

Por último, en la tercera parte, se detalla el diseño de esta investigación; el tipo de investigación, los métodos de recolección de datos que se utilizaron y como serán analizados estos datos.

PARTE I: DEFINICIONES Y CONCEPTOS

2.1.1 Propósito de un Estudio de Investigación

El objetivo de una investigación es descubrir respuestas a determinadas interrogantes a través de la aplicación de procedimientos científicos. Estos procedimientos han sido desarrollados con el objeto de aumentar el grado de certeza de que la información reunida será de interés para la interrogante que se estudia y que, además, reúne las condiciones de fiabilidad y objetividad⁴⁰. Si bien no se puede saber con seguridad si la investigación logrará generar información relevante, objetiva y concluyente, los procedimientos de ésta misma deben ser lo más exactos posibles de manera de poder lograr una mejor aproximación a la realidad estudiada.

Una investigación siempre parte por plantearse un problema o una pregunta y para que ésta sea susceptible a una respuesta tiene que haber un punto central;

⁴⁰ SELTIZ C., JAHODA M., DEUSTCH M. y COOK S.W. Método de investigación en las Relaciones Sociales, Segunda Edición.

esto quiere decir que la indagación o la experimentación en el mundo real pueda proporcionar las respuestas o al menos información necesaria.

A continuación se explicarán los distintos tipos de investigación, los objetivos principales, características y métodos de cada una de ellas.

2.1.2 Tipos de Estudios de Investigación

Existen diferentes tipos de investigación, que pueden ser usados dependiendo de las necesidades del estudio en cuestión, los tipos más comunes son los siguientes:

- **Investigación Exploratoria o Cualitativa**

El objetivo de la investigación exploratoria es obtener un mayor entendimiento y conocimiento sobre un problema, logrando así una primera aproximación o familiaridad inicial con el problema estudiado.

La investigación exploratoria puede ser aplicada con los siguientes objetivos: (i) definir un problema con mayor exactitud; (ii) reconocer las acciones pertinentes a seguir; (iii) plantear hipótesis; (iv) identificar variables y relaciones importantes para analizar u (v) obtener conocimiento adicional que permita establecer el método de estudio.

Este tipo de estudios, se caracterizan por ser procesos de indagación flexibles y no estructurados. Entre ellos se tienen las entrevistas con expertos, entrevistas en profundidad, métodos de observación y estudio de datos secundarios. Por ejemplo, en las entrevistas con expertos de un área en particular, la muestra que se selecciona para generar el máximo de conocimientos es poco representativa y pequeña. Los datos generalmente son de orden cualitativo y deben ser analizados de acuerdo con esto. Debido a lo antes mencionado, los resultados de este tipo de investigación se deben considerar como preliminares o como introductorios para una investigación posterior.

- **Investigación Descriptiva o Cuantitativa**

El principal objetivo de este tipo de investigación es describir alguna situación o suceso.

Existen distintos motivos por los cuales utilizar una investigación descriptiva: (i) para describir las características de algún grupo de interés; (ii) para calcular la proporción de cierta población que muestra algún comportamiento determinado; (iii) para determinar el grado de asociatividad entre variables o (iv) para hacer predicciones específicas.

La investigación descriptiva, a diferencia con la exploratoria, está marcada por la definición clara del problema, una hipótesis detallada y necesidades de información específicas.

Los métodos más utilizados son; estudio de datos secundarios de manera cuantitativa, encuestas y datos de observación.

- **Investigación Causal**

Este tipo de investigación tiene como propósito, obtener evidencia sobre relaciones de causa-efecto.

Es adecuado aplicar la investigación causal cuando se requiere: (i) identificar las variables que son la causa y que variables son el efecto de algún fenómeno y (ii) determinar la naturaleza de estas relaciones y el efecto a producirse posteriormente.

Tal como la investigación descriptiva, la investigación causal necesita de un diseño planeado y estructurado. Aunque la investigación descriptiva puede determinar el grado de asociación entre las variables, no es apropiada para examinar las relaciones causales. Para esto se requiere un diseño causal donde las variables dependientes e independientes se manipulen en un ambiente relativamente controlado. El efecto de esta manipulación en una o más variables dependientes se mide entonces para deducir la causalidad. El principal método de la investigación causal es la experimentación⁴¹.

⁴¹ MALHOTRA Naresh K, Investigación de Mercado: Un Enfoque Aplicado, Cuarta Edición.

De acuerdo al tipo de estudio de investigación que se realice existen técnicas adecuadas para recolectar los datos requeridos. Estas técnicas se explicarán a continuación.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Datos

Luego de haber definido el diseño de investigación, el problema de estudio con su muestra asociada, se debe obtener la información o datos observables apropiados para poder estudiar el problema (Sampieri; 1996).

Las técnicas de recolección de datos pueden clasificarse básicamente en dos categorías⁴²: datos secundarios y datos primarios.

2.1.3.1 Datos secundarios

Los datos secundarios son aquellos que el investigador puede utilizar, pero que han sido recopilados anteriormente con el fin de abordar otro problema de investigación.

Estos datos contemplan por ejemplo, la revisión bibliográfica de estudios publicados en las principales revistas de investigación de las áreas de interés, información otorgada por fuentes gubernamentales, comerciales, y empresas de investigación, entre otras.

Si bien los datos secundarios son de fácil acceso, relativamente económicos y de obtención rápida, tienen la desventaja de que han sido recopilados para fines distintos al problema que se enfrenta. Por ello, su utilidad puede estar limitada en diversas formas, disminuyendo la relevancia y la exactitud de los datos que se estudian.

⁴² MALHOTRA Naresh K, Investigación de Mercado: Un Enfoque Aplicado, Cuarta Edición.

2.1.3.2 Datos primarios

Se originan con el propósito específico del investigador de atender el problema que enfrenta. La recolección de datos primarios puede ser costosa y prolongada. Las entrevistas en profundidad y las encuestas forman parte de este tipo de datos ya que son realizadas con el fin específico de responder las interrogantes de algún estudio en particular.

Estos datos a su vez, se pueden separar en dos categorías principales: datos cuantitativos y datos cualitativos, los que se explican a continuación.

2.1.3.3 Tipos de Datos Cualitativos y Cuantitativos

Dependiendo del diseño de investigación seleccionado, se deben definir las técnicas de recolección de datos apropiadas para responder a las necesidades de información del problema. Para los estudios cualitativos se aplicarán los métodos de observación, entrevistas en profundidad y Focus Group, mientras que en estudios cuantitativos se utilizarán métodos como las encuestas que permitan un análisis estadístico.

A continuación se explican algunos de los principales métodos de recolección de datos, tanto cuantitativos como cualitativos.

- **Focus Groups:** Es una entrevista realizada por un moderador capacitado de manera no estructurada y natural a un pequeño grupo de personas, el propósito principal de esta técnica es obtener puntos de vista distintos al escuchar a varias personas hablar sobre un tema en particular. Los focus group son uno de los procedimientos de investigación cualitativa más importantes y usados en la actualidad.
- **Entrevistas en Profundidad:** Las entrevistas en profundidad se caracterizan por ser individuales no estructuradas o parcialmente estructuradas y tienen como objetivo obtener una idea más clara sobre un

tema en particular. Una entrevista flexible como es el caso de las entrevistas no estructuradas o parcialmente estructuradas puede ayudar a conocer aspectos afectivos y con carga de valores partiendo de las respuestas del sujeto, así como la determinación de la significación personal de sus actitudes⁴³. Una de las limitantes de las entrevistas en profundidad es el tiempo que se requiere para su realización y por tanto el número de personas que pueden ser entrevistadas para el estudio.

En la siguiente tabla se resumen las principales ventajas de utilizar entrevistas en profundidad.

TABLA 2: Ventajas de la Entrevista en Profundidad

<p>1. Capturar Diferencias Individuales Al ser la unidad de análisis el individuo, es extremadamente probable que la técnica sea capaz de identificar dichas idiosincrasias.</p>
<p>2. Obtención de Respuestas no Consideradas Dejando al sujeto generar puntos principales de la discusión, hay una posibilidad mayor que esos tópicos reflejen inquietudes reales, más que esas impuestas por el investigador.</p>
<p>3. Mayor Grado de Validez Se puede observar no solo lo que el entrevistado dice sino también como lo dice y hacer las preguntas de distintas formas para asegurar la consistencia de las respuestas.</p>
<p>4. Clarificación Al realizar más preguntas, clarificar su formulación o respuestas y reformular las frases, la confusión en una respuesta o pregunta se minimiza</p>
<p>5. Indagar en Temas Sensibles Revela información de temas complejos, cargados emocionalmente o para probar los sentimientos que están detrás de una opinión expresada.</p>

- **Cuestionarios:** Son instrumentos altamente utilizados en trabajos e investigación, consisten en obtener información acerca de los encuestados, sus opiniones o experiencias, utilizando un set de preguntas previamente diseñado. Una de las ventajas de este instrumento, es que permite obtener gran cantidad de información en menor tiempo que, por ejemplo las entrevistas, además tiene la característica de que la información que

⁴³ SELLTIZ C., JAHODA M., DEUSTCH M. y COOK S.W. Método de investigación en las Relaciones Sociales, Segunda Edición.

entrega es fácil y rápida de tabular. Existen distintos tipos de cuestionarios, por ejemplo los sondeos de opinión, las encuestas y test, etc.

- **Métodos de Observación:** La observación es “nuestro método básico para adquirir información acerca del mundo que nos rodea⁴⁴”, esta afirmación nos habla sobre la importancia de la observación en nuestra vida diaria, pero también la observación se ha transformado en un importante método de investigación científica.

Una de las principales ventajas de las técnicas de observación es que hacen posible obtener información del comportamiento tal como ocurre. La observación incluye registrar los patrones de conducta de la gente, objetos y eventos para poder obtener información acerca del fenómeno de interés⁴⁵. Existen distintos métodos de observación, así las observaciones pueden ser estructuradas o no estructuradas, directas o indirectas y pueden realizarse en un entorno natural o artificial.

2.1.4 Análisis de Datos

Una vez que se han recogido los datos, es necesario analizarlos e interpretarlos. El propósito del análisis es resumir las observaciones realizadas de modo que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. La interpretación tiene como objetivo buscar un significado más amplio a las respuestas relacionándolas con otros conocimientos disponibles⁴⁶. En este sentido el Marco Teórico juega un rol muy importante, ya que entrega una pauta para el análisis de los datos.

Ahora que se han definido los principales conceptos relacionados con una investigación, los distintos métodos de investigación existentes y técnicas de recolección de datos, se presentara el problema de esta investigación y los objetivos que se pretenden alcanzar con ella.

⁴⁴ SELLTIZ C., JAHODA M., DEUSTCH M. y COOK S.W. Método de investigación en las Relaciones Sociales, Segunda Edición.

⁴⁵ MALHOTRA Naresh K, Investigación de Mercado: Un Enfoque Aplicado, Cuarta Edición.

⁴⁶ SELLTIZ C., JAHODA M., DEUSTCH M. y COOK S.W. Método de investigación en las Relaciones Sociales, Segunda Edición.

PARTE II: PROBLEMA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Formulación del Problema

Que la educación chilena esta viviendo una fuerte crisis es una visión compartida prácticamente por todos. Los acontecimientos de este año dejaron en evidencia la situación que se vive en muchos establecimientos, y la calidad de la educación paso a ser uno de los temas mas discutidos.

Ésta claro que para poder crecer como país y transformarnos en un país desarrollado, es necesario tener un capital humano mejor calificado y altamente competitivo, es por esto que la educación debiese transformarse en una de las prioridades del país, del gobierno y la sociedad. En los últimos años se ha avanzado mucho y se han realizado numerosos esfuerzos en este sentido, aunque no siempre con los resultados esperados.

Uno de los avances más significativos que se han alcanzado en el último tiempo tiene relación con el acceso a la educación. Hoy en día prácticamente todos niños acceden al sistema escolar, también se ha logrado disminuir la deserción escolar. Sin embargo, el tema pendiente es la calidad de la educación. Estudios internacionales demuestran las graves deficiencias que tienen los alumnos en nuestro país, y el sistema escolar completo.

Por ejemplo en la prueba TIMSS realizada el año 2003, Chile se ubico en el lugar 39 de 46 países en matemáticas, sólo logrando superar a Botswana, Arabia Saudita, Gana y Sudáfrica; y en el lugar 36 de los 46 en ciencias, con resultados similares a Indonesia y Egipto. Los resultados obtenidos por Chile se encuentran muy bajo el promedio de los demás países. Esta prueba define cuatro categorías de logro: avanzado, medio, alto y bajo, los resultados obtenidos por nuestro país muestran que no existen alumnos con logro avanzado en matemáticas y que el 59% de ellos obtuvieron un rendimiento inferior al conocimiento mínimo que permite describir TIMSS en matemáticas⁴⁷, es decir, el 59% se encuentra incluso bajo la

⁴⁷ LIVERTAD Y DESARROLLO.

Temas Públicos N° 706: “TIMSS 2003: Estancados en un nivel preocupante”, 2004.

categoría más baja que define la prueba. En ciencias se observa una situación un poco mejor, ya que un 1% de los estudiantes se encuentran en la categoría de avanzados, sin embargo un 44% se encuentra en la categoría inferior (porcentaje mayor al obtenido en la prueba TIMSS 1999).

Mientras las mediciones internacionales nos muestran los bajos resultados por nuestro país comparada con estándares internacionales, las mediciones internas (SIMCE y PSU) nos muestran además otros problemas. Uno de los más preocupantes es la gran diferencia entre la educación particular y municipal. De hecho en la última prueba de selección universitaria el promedio de los resultados obtenidos por los establecimientos municipales fue menos en más de 100 puntos a los resultados de los particulares. En general, quienes acceden a la educación municipal son los estudiantes de menores ingresos y más vulnerables, son estos estudiantes los que están recibiendo la peor educación. Si vemos a la educación como motor de movilidad social y la herramienta para vencer la pobreza, entonces tenemos un grave problema como país.

Más allá de las políticas que deberemos impulsar como país para revertir esta situación, el interés de este trabajo es poder conocer como un establecimiento municipal se enfrenta a estas dificultades en el día a día, es decir como se lidia con la escasez de recursos, con la necesidad de mejorar constantemente, con las rigideces del sistema y en especial como se relacionan los distintos actores del sistema.

Existen muchos estudios que han revelado la situación que viven los establecimientos municipales, pero en general se tratan de una mirada desde afuera. Este trabajo buscará observar un establecimiento desde su interior, en su propio entorno y conocer así como es que funciona, se vive y siente un establecimiento de estas características.

En la siguiente sección se expondrán los objetivos, tanto generales como específicos que se han planteado en esta investigación.

2.2.2 Objetivos de la Investigación

2.2.2.1 Objetivos Generales

El objetivo general de esta investigación es describir y entender actividades de gestión y educación que se llevan a cabo en un establecimiento municipal en una localidad rural. Para esto se recogerá información que permita caracterizar a dicho establecimiento.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

Para poder cumplir con el objetivo general de la investigación, se plantean también los siguientes objetivos específicos:

- Conocer y caracterizar el entorno en el cual se encuentra inserto el establecimiento educacional.
- Conocer y caracterizar el trabajo que realizan las Autoridades de un establecimiento educacional.
- Conocer como los profesores encaran su rol, así como cuales son los principales problemas y desafíos que deben enfrentar en su labor.
- Conocer como los alumnos se enfrentan a las actividades educativas, como viven y sienten esta experiencia.
- Indagar acerca de como son las relaciones entre los profesores, los alumnos y entre los profesores y alumnos.
- Conocer acerca de los padres y apoderados y su interacción con la educación de sus hijos y también con el establecimiento educacional.

Es también un objetivo de esta investigación aparte que consiste en indagar acerca de las emociones y sentimientos que se generan en el sistema escolar y como estos impactan los resultados del establecimiento.

PARTE III: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

2.3.1 Metodología de la Investigación

El tipo de investigación que se utiliza en este trabajo corresponde a un estudio exploratorio de casos cualitativos. Se busca explorar y examinar como funciona y se desarrollan los procesos dentro de un establecimiento educacional público.

Se ha optado por este tipo de investigación ya que permite estudiar el problema con una mayor profundidad; comprendiendo el entorno del establecimiento, las relaciones existentes dentro de éste y como interactúan los distintos actores del sistema.

Es adecuado utilizar éste tipo de investigaciones cuando no existe un conocimiento acabado del problema y es escasa la información disponible. Por ello, ésta metodología se ajusta a las necesidades y objetivos del presente trabajo, en donde se pretende proporcionar información valiosa que sea la base para futuros temas de estudio en el área.

Este estudio se ha limitado a un caso de estudio, el Liceo República del Brasil ubicado en la comuna de San Esteban. A continuación se expondrán los motivos de la elección de este Liceo como unidad de análisis de la investigación.

2.3.1.1 Unidad de Análisis

Como se dijo anteriormente se ha escogido como unidad de análisis el Liceo República del Brasil ubicado en la comuna de San Esteban, en la provincia de Los Andes, en la V Región de Valparaíso.

Se optó por centrar la investigación en un establecimiento municipalizado por las siguientes razones:

- Contexto económico, social y político.

El Liceo República del Brasil, ubicado en una zona rural del país, presenta un contexto económico, social y político específico tanto a nivel del establecimiento en sí, los profesores y los alumnos que lo integran. Estos factores sumados al escaso conocimiento al respecto hacen del sistema un caso muy interesante para ser analizado.

- Características particulares del establecimiento público y sus efectos.

En éste tipo de instituciones, generalmente existen mayores dificultades en comparación a los establecimientos privados. Este escenario crea una complejidad mayor para mantener ambientes apropiados para el aprendizaje y también incide en la posible generación de focos donde las ansiedades y emociones no estén contenidas.

- Rendimiento académico del establecimiento.

La tercera razón que motiva la elección de éste establecimiento como unidad de análisis, es la intención de estudiar un colegio que en reiterados rankings nacionales de colegios ha obtenido evaluaciones deficientes. Llegando a ubicarse en una oportunidad en uno de los últimos lugares del ranking de colegios publicado por la Revista “Que Pasa”. De esta forma se indagará acerca de los factores que pueden estar afectando el desempeño del establecimiento.

Por último, existe una cuarta razón por la que se ha optado por el Liceo República del Brasil, y es el interés especial que la autora posee por la comuna, luego de haber vivido muchos años en ese lugar.

2.3.2 Métodos de Recolección de Datos

Para efectos de la investigación se utilizaron tres métodos de recolección de datos primarios: Entrevistas en Profundidad, Focus Group y Observación. Estos métodos se explicarán a continuación.

2.3.2.1 Entrevistas en Profundidad

Con el fin de recopilar la información necesaria para efectuar este estudio, se entrevistó en profundidad a 23 personas, el total de entrevistas realizadas fue de 28. Estas se realizaron en forma individual, con una duración entre 20 y 40 minutos cada una. Las entrevistas fueron parcialmente estructuradas, basándose cada una en una pauta que sirvió de guía para su realización⁴⁸.

Las entrevistas realizadas se han clasificado en dos categorías:

- **Autoridades de la Comuna**

Se realizaron entrevistas a autoridades y personal de la municipalidad para conocer aspectos importantes de la comuna, que serán de gran utilidad para este trabajo. En esta categoría se realizaron entrevistas a:

- Sr. René Mardones, Alcalde San Esteban
- Sr. Luís Ortega, Director del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM)
- Sra. Nancy Nanjarí I., Encargada comunal JUNAEB
- Sra. Carolina Mura, Asistente Social de la I. Municipalidad

Los objetivos de estas entrevistas fueron variados: se buscó conocer acerca de la comuna y la visión que tienen las autoridades de ella, conocer acerca de sus habitantes y el entorno. Por otro lado, se indagó acerca de la educación en la comuna y conocer como funciona el sistema.

- **Entrevistas en el Liceo**

Con el objetivo de conocer específicamente acerca del liceo y los distintos actores, se realizaron distintas entrevistas en tres niveles: Autoridades del Liceo, Profesores y Alumnos.

- Autoridades del Liceo: Se entrevistó tanto a las principales autoridades del Liceo como a los encargados de la educación básica y media, para conocer su visión del Liceo, las metas planteadas y los

⁴⁸ En el ANEXO I se encuentran las pautas de las entrevistas realizadas.

desafíos futuros. A su vez, se buscó indagar sobre sus respectivos roles y la relación existente con los demás actores.

- Profesores: Para indagar acerca del rol de profesor y su interacción con los demás actores y el entorno, es que se entrevistó a profesores de enseñanza básica y media. Además, participaron en ésta etapa, algunos profesores jefes con el fin de conocer su experiencia.
- Alumnos: Se entrevistó a dos alumnos de enseñanza básica y dos alumnos de enseñanza media con el fin de conocer cómo percibían su rol de estudiante, los sentimientos que les producía ser parte del sistema y como vivían su etapa escolar.

En el Anexo II se encuentra un resumen de las entrevistas a los distintos actores, así como las fechas en que se realizaron dichas entrevistas

2.3.2.2 Focus Group

Para tener un mayor entendimiento acerca de los estudiantes, es que se realizaron tres Focus Group, cada uno con 6 alumnos de un mismo curso. Los Focus Group fueron realizados con alumnos de:

- 4° Básico
- 8° Básico
- 3° Medio Científico-Humanista

En estas instancias se pretendió abordar, principalmente, tres temas:

- La relación de los alumnos con los profesores.
- La relación de los alumnos con sus padres u apoderados.
- Como sienten y viven los alumnos su vida escolar.

Se trató de crear y mantener en éstas instancias, un ambiente informal para que los alumnos se sintieran cómodos y pudiesen compartir sus opiniones y experiencias libremente.

2.3.2.3 Observación

En esta investigación se utilizaron también técnicas de observación como métodos de recolección de datos. Estas observaciones realizadas se caracterizan por ser no estructuradas. Las observaciones se han separado en dos categorías:

- **Observaciones fuera de la sala de clases**

Estas observaciones se realizaron para tener una visión global de Liceo y de las relaciones que en el se generan. En estas observaciones se buscó solo percibir el ambiente y las situaciones que en el se generaban, sin interactuar con el entorno.

Uno de los propósitos de estas observaciones fue conocer acerca de la interacción entre los distintos actores, como se dan las relaciones y el trato entre ellos.

En estas oportunidades, se observó también el ambiente físico, la infraestructura y los espacios de esparcimiento, así como el cuidado que se muestra hacia las instalaciones. También los recursos disponibles para la realización de las actividades académicas fueron objeto de observación.

- **Observaciones al interior de la sala de clases**

Se presencié también una clase de lenguaje de alumnos de 4º Básico. Esta observación tuvo como objetivos; poder tener una mirada desde el interior de una sala de clases, observar a los alumnos y al profesor en su rol, y la relación entre ambos.

Estas observaciones se caracterizaron por ser llevadas a cabo en su ambiente natural, es decir la sala de clases, de esta forma se buscó, que las observaciones reflejaran con mayor precisión lo que realmente sucede en el establecimiento.

2.3.2.4 Datos Secundarios

También se obtuvo información de fuentes secundarias. Entre ellas se consultaron las siguientes fuentes; Internet, bibliotecas universitarias y de centros de estudios, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y bibliografía proporcionada por el profesor guía. Además, se consultó el Proyecto Educacional Institucional (PEI) elaborado por el Liceo, el Panel de Educación Municipal (PADEM) elaborado por la Dirección de Administración Municipal de Educación, la Cuenta Pública 2005 de la Municipalidad y el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO). Otras fuentes de datos importantes para esta investigación fueron los proporcionados por el Ministerio de Educación y el Departamento de Evaluación, Mediación y Registro Educacional (DEMRE).

2.3.3 Análisis de Datos y Presentación de Resultados

La interpretación de la información obtenida a través de los distintos métodos se presentará en el Capítulo III.

El Marco Teórico, juega un rol fundamental en ésta etapa, dado que será la base para el análisis de los datos recolectados. A partir de éste, se contrastará la evidencia empírica con la teoría desarrollada al respecto. Se pretende poder detectar focos para futuros estudios, mejoras a realizar y presentar información relevante que sea de utilidad para los actores que pertenecen al sistema educacional.

Este capítulo se ha dividido en tres secciones. En la primera parte se presentará la información acerca del entorno, es decir la comuna de San Esteban, sus habitantes y características principales.

En la segunda parte se presentará la información que tiene relación con el Sistema Educacional de la comuna y la Educación Municipal. Por último, en la tercera parte se presentará la información obtenida del Liceo República del Brasil.

La presentación de esta información será de gran utilidad para su posterior análisis e interpretación.

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentará y analizará la información recopilada a lo largo de esta investigación. En primer lugar se realizará una descripción de la comuna de San Esteban con el objetivo de conocer el entorno del Liceo República del Brasil.

En la segunda parte se realizara una descripción y análisis del sistema educacional de la comuna del cual el Liceo forma parte. Por ultimo, se presentará y analizará la información que se ha obtenido acerca del Liceo mismo y sus principales actores.

PARTE I: DESCRIPCIÓN DE LA COMUNA DE SAN ESTEBAN

A continuación se mostraran algunas de las características más importantes de la comuna de San Esteban.

3.1.1 Ubicación y Características Geográficas

La comuna de San Esteban, esta ubicada a 5 kilómetros al norte de la ciudad de Los Andes y 73 kilómetros de Santiago. Pertenece a la Provincia de Los Andes en la V Región. La comuna fue creada el 24 de Agosto de 1936 durante el gobierno de Arturo Alessandri Palma.

Según el último censo nacional de población y vivienda del año 2002, esta comuna (la más grande de la Provincia de Los Andes) posee una superficie de 1.361,6 Km² y una población de 14.479 habitantes. Dado el carácter cordillerano y fronterizo de la comuna, solo posee un 42,07% de su superficie aprovechable y en una alta proporción de ella no existe posibilidad de algún tipo de utilización económica.

3.1.2 Población y Sociedad

Según el censo del 2002 del total de la población de la comuna un 59,1% corresponde a población rural y un 40,9% a urbana, por lo que se considera a esta comuna como preferentemente rural. La población de la comuna ha crecido significativamente en los últimos años y se espera que esta tendencia se mantenga. En la siguiente tabla se puede ver como ha evolucionado la población en las distintas localidades y su proyección para el 2012.

TABLA 3: Evolución de la población de San Esteban

Localidad	Población 1982	Población 1992	Población 2002	Población 2012
San Esteban	2.683	4.970	6.580	8.712
El Higueral	379	564	747	989
Lo Calvo	761	1.173	1.553	2.056
Los Chacales	417	439	581	769
Cariño Botado	261	731	968	1.281
Tocornal	339	319	422	5.599
TOTAL	4.840	8.196	10.851	19.406

Fuente: Estudios del Plan Regulador Comunal de San Esteban

En cuanto al trabajo, en esta comuna al igual que en las otras comunas de la provincia, existe una notoria variabilidad estacionaria de la ocupación que explica, entre otras cosas, los problemas socioeconómicos de San Esteban. De hecho el trimestre con mayores índices de empleabilidad (diciembre a febrero) supera en un 68,8% al mes de mayo que es el de menor ocupación. Debido a la importancia de la agricultura como principal motor de la economía local, la ocupación en las áreas rurales el mayor a la ocupación urbana en aproximadamente nueve meses del año (entre septiembre y noviembre son los únicos meses en que esta tendencia se revierte).

Debido a las razones antes señaladas, el empleo y desempleo varían considerablemente entre comunas, de hecho, las comunas rurales se ven por lo general más afectadas que los promedios regionales y del país.

A pesar de lo anterior, la zona ha experimentado un fuerte crecimiento, principalmente por la gran cantidad de personas que han llegado a vivir a la

provincia para trabajar en la minería. Esta gran cantidad de personas ha incentivado la llegada de muchas importantes empresas a la zona, en especial en rubro del comercio y retail, las que han creado miles de nuevos puestos de trabajo. Este fenómeno es muy reciente aun para conocer los efectos en la fuerza de trabajo.

Al analizar el rol de la mujer en la fuerza de trabajo de la comuna, ésta representa una situación muy particular ya que en su mayoría éstas trabajan como obreras temporeras en faenas agrícolas o agro-industriales, lo que provoca que se produzcan grandes diferencias de ingresos durante el año. El nivel de ingreso que reciben durante el verano, si bien es mayor al sueldo mínimo, no alcanza para poder realizar ahorros para poder afrontar el resto del año. Otro punto a recalcar es que a las madres temporeras este tipo de trabajos resultas difíciles de ejercer dado que muchas veces deben dejar a sus hijos solos en casa o al cuidado de familiares y vecinos.

En cuanto al ingreso promedio de un hogar de la comuna es equivalente a un 65,7% del ingreso promedio de un hogar regional y un 61,21% de un hogar a nivel nacional. Sin embargo, los datos obtenidos varían considerablemente si se usan otros instrumentos de medición tales como la ficha CAS2.

Otra característica importante de destacar de la población de la comuna es que la escolaridad promedio es de 8,7 años para los hombres y 8,4 años para las mujeres, además, la tasa de analfabetismo es de 6,5%. Lo anterior significa que, en general, las personas solo tienen su educación básica completa.

Un problema importante en la comuna, es el nivel de alcoholismo, que si bien se mantiene dentro del promedio nacional, ha presentado un importante aumento en los últimos años. Además preocupa el creciente incremento de este problema entre las mujeres y entre los jóvenes.

3.1.3 Actividades Económicas

Sin lugar a dudas la principal actividad económica de la zona es la agricultura, en particular las relacionadas a fruticulturas de exportación tales como packings, frigoríficos, etc. Gran parte de la población trabaja en áreas relacionadas con la agricultura. Debido a esto, la segunda industria más importante de la comuna después de la agricultura es el transporte, enfocada principalmente en las actividades de embalaje y bodegaje propias de la agroindustria.

En tercer y cuarto lugar se ubican los sectores “otros servicios” (que agrupa al sector público) y el comercio, principalmente de carácter meramente local. Ambas actividades, si bien no presentan una gran importancia en términos absolutos, si lo presentan en términos relativos debido a la casi inexistencia de otro tipo de actividades.

La comuna de San Esteban por su condición de comuna cordillerana posee enormes potencialidades para las prácticas recreativas y de deportes al aire libre, en particular relacionados a la montaña tales como el ski, andinismo, ciclismo, etc. Por lo que el Turismo en la zona es una actividad prometedora, pero aun no se ha desarrollado lo suficiente. La actual administración se ha planteado como meta incentivar y hacer crecer el turismo en la comuna, por lo que ha impulsado una serie de medidas entre las que destacan la creación de la Cámara de Turismo de San Esteban.

Entre los principales atractivos turísticos de esta comuna se encuentran, las Termas del Corazón, los sectores de Campos de Ahumada, San Francisco y Río Colorado y Centro de Ski el Arpa.

PARTE II: SISTEMA EDUCACIONAL DE LA COMUNA

La comuna de San Esteban cuenta con 12 establecimientos educacionales todos ellos municipales, uno en cada sector de la comuna. El funcionamiento de estos establecimientos depende del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM), donde el Director del departamento actúa como sostenedor del sistema. En la siguiente sección se describirá el sistema educacional de la comuna, su funcionamiento y características principales.

3.2.1 Departamento de Educación Municipal

El Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) de San Esteban es el organismo responsable del funcionamiento y organización de los 12 establecimientos educacionales de la comuna. En la siguiente tabla se muestran los establecimientos de la comuna, el sector al que pertenecen, así como si corresponde a un sector rural o urbano.

TABLA 4: Establecimientos Educativos de San Esteban

ESCUELA	SECTOR	CLASIFICACIÓN
Escuela Básica El Cobre	El Cobre	Rural
Escuela Básica La Florida	La Florida	Urbano
Escuela El Corazón	El Cariño	Rural
Escuela Básica Río Colorado	Río Colorado	Rural
Escuela General Alberto Montesinos Caro	Foncea	Rural
Escuela Libertad	El Higueral	Rural
Escuela Hno. Emeterio José	Primera Quebrada	Rural
Escuela Básica San Francisco	San Francisco	Rural
Escuela Mixta Lo Calvo	Lo Calvo	Rural
Escuela Hno. Fernando de la Fuente	Altos Campos de Ahumada	Rural
Escuela Padre Humberto Muñoz	Bajos Campos de Ahumada	Rural
Liceo República del Brasil	Centro Urbano San Esteban	Urbano

Fuente: Elaboración propia en base a datos de MINEDUC

3.2.1.1 Visión y Misión

En la visión del DAEM se establece que tiene como “función principal administrar los recursos humanos, financieros, de infraestructura y de equipamiento con que cuenta la comuna para que, de acuerdo a los planes, programas y normativas del Ministerio de Educación, entregue una enseñanza de calidad, según los indicadores nacionales, pertinente a las necesidades demandadas por la comuna, equitativa, en el acceso a las oportunidades y proyectiva, para concretar los proyectos de vida personales de las alumnas y alumnos que atiende”⁴⁹.

⁴⁹ Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM), 2006.

La misión del departamento ha sido definida como: “El Departamento Administrativo de Educación Municipal de San Esteban, tiene la misión de garantizar el acceso a una educación de calidad, equitativa y participativa a todos los habitantes de la comuna que la demanden, para lo cual debe realizar una administración eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros de los que dispone”⁵⁰.

3.2.1.2 Rol del Director de DAEM

Como hemos dicho anteriormente el Director de DAEM es el responsable del funcionamiento del sistema y actúa como sostenedor de él, lo que significa que ante la ley es el responsable de que todos los colegios funcionen adecuadamente. Este cargo es elegido por concurso y depende directamente del Alcalde.

La persona que actualmente ocupa este cargo es Don Luís Ortega, quien lleva cerca de 6 meses en el cargo. Él trae una nueva visión acerca de lo que debería ser la educación en la comuna, por lo que planea realizar distintos cambios tanto en la gestión como en la organización de los establecimientos y del sistema.

En un comienzo no fue fácil para él, comunicar esta nueva visión acerca de la educación en la comuna, y de a poco ha debido ir convenciendo a todos que es necesario cambiar y realizar innovaciones en el sistema.

Uno de los cambios que se están llevando a cabo actualmente, es entregar a los directores de escuela mayor capacidad para tomar decisiones, darles una mayor autonomía aplicando el concepto de la autogestión. Esto plantea una redefinición del cargo de director, nuevas tareas, nuevas funciones y nuevas responsabilidades. Es probable que para varios de los directores de escuela este desafío sea difícil de enfrentar, sobre todo si llevan mucho tiempo en el cargo. Por lo que requerirá que se que el rol de director sea definido claramente, tanto sus funciones como objetivos.

⁵⁰ Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM), 2006.

Según Ortega, para poder desempeñarse en un cargo de tan alta responsabilidad, como es el de Director del DAEM, es necesaria mucha cautela, precaución y capacidad de liderazgo.

“Es importante ejercer un buen liderazgo, para transmitir la visión que uno tiene acerca de la educación en la comuna y los objetivos que se pretenden lograr en esta administración, es necesario convertirse en un líder creíble y fácil de entender”.

Tal como plantea el director del DAEM, el liderazgo es esencial para guiar un proceso de cambio y lograr que los cambios sean efectivos. Para esto es necesario que exista una comunicación acerca de cuales son y serán los objetivos de la educación municipal y lo que se espera de cada escuela. Por otro la comunicación de objetivos puede ser una herramienta clave en el control de la ansiedad e impedir que se generen sentimientos y emociones que interfieran con el trabajo. Muchas veces las personas se sienten amenazadas cuando ven que sus rutinas de trabajo están cambiando. Otra herramienta importante en el control de la ansiedad es contar con una clara definición de los roles.

Anteriormente hemos definido cual es el rol del Director del DAEM, sin embargo se ha encontrado una diferencia en la percepción de las funciones asociadas a este rol. Para el Director de DAEM, la principal tarea asociada al cargo es la jurisdicción técnica, ya que la labor administrativa puede ser realizada por otros. Sin embargo, esto contrasta con la visión que tienen otras personas acerca de este cargo, donde mencionaron que el rol del director de DAEM consiste en administrar y distribuir los recursos en el sistema. Esta diferencia puede generar conflictos en el sistema y entre las personas al no estar claras las responsabilidades de cada uno. En estas circunstancias es probable que dos personas tomen, en forma separada, una decisión acerca de una materia, o bien que una misma tarea sea realizada dos veces o que no sea realizada nunca.

Además de las labores antes descritas el director de DAEM tiene una preocupación especial, la Enseñanza Media del Liceo República del Brasil. Esto ya que el Liceo esta perdiendo muchos alumnos, ha caído en un gran desprestigio, a

pesar de que ha obtenido buenos logros, como ocupar el 5° en ranking de la PSU de los colegios municipalizados de la región, la comunidad no se entera de los esfuerzos que se realizan ni de los resultados alcanzados.

También es responsabilidad del DAEM la elaboración del Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM), el que tiene por objetivo plantear los lineamientos base para el desarrollo y funcionamiento de la educación en la comuna.

3.2.1.3 Estructura y Toma de decisiones

En la estructura administrativa de la municipalidad este departamento depende directamente del Alcalde. El departamento cuenta con un contador y tres administrativos para su funcionamiento, actualmente no cuenta con un área técnica aunque se espera poder formar próximamente una Unidad Técnica que apoye la gestión del departamento. El DAEM también cuenta con áreas de apoyo de la municipalidad como Asistencia Social, la Secretaria Comunal de Planificación y Coordinación (quien realiza los proyectos de infraestructura), el área de Finanzas, Comunicaciones y el área de Salud.

Hasta hace un tiempo, la mayoría de las decisiones eran tomadas por el Director de DAEM, dejándole poco campo a los directores de escuela, solo en algunas materias se consultaba a los directores con mayor experiencia pero la mayoría de las veces estos no participaban. Sin embargo, con la llegada de un nuevo Director de departamento esta situación ha ido cambiando, la idea es poder crear un Equipo de Gestión compuesto por los directores de todas las escuelas de la comuna, esto para lograr una mayor participación de los directores de escuela en las decisiones que se tomen y que estos asuman un rol más protagónico. Un ejemplo de la forma en que se tomaban las decisiones es que si existía la necesidad de reemplazar a un profesor antes esta decisión venía impuesta desde el DAEM y era éste el que envía una persona en reemplazo, sin embargo ahora se toma la decisión en conjunto con el director de la escuela. Se busca que los

directores de escuela tengan una mayor autonomía con respecto al funcionamiento de ellas.

La creación de un Equipo de Gestión ciertamente puede traer consecuencias favorables para la educación en la comuna. En primer lugar permitiría crear un sentimiento de unidad entre las escuelas, darle mas respaldo y tener un mayor control de lo que sucede en cada una de ellas.

Se pretende crear también un Equipo Técnico que sea un apoyo a las decisiones del Director. Este equipo estará conformado por personas de distintas escuelas con alta experiencia y conocimiento de la educación en la comuna. Si bien este equipo puede darle un nuevo impulso a la educación, es común en el trabajo de equipos multidisciplinarios se tengan dificultades en el desarrollo de propósitos comunes. Lo anterior, ya que sus miembros tienen una formación distinta, prioridades distintas y además responde a diferentes jefes. Por otro lado ya se ha mencionado que tanto el director del, como los directores de escuela están a cargo de ciertas decisiones técnicas, la incorporación de otro organismo que este a cargo de la misma materia puede generar aun mas confusión en cuanto al rol de cada uno. Por lo que será necesario realizar una definición clara de las funciones y objetivos de cada uno de ellos.

3.2.1.4 Administración de Recursos

Claramente una de las labores más complejas es la administración de los recursos, sobretodo cuando estos son escasos. En el caso de la educación municipal el principal ingreso es a través de la subvención escolar entregada por el Ministerio de Educación. El monto de la subvención se determina según la asistencia media mensual de los alumnos al establecimiento, el monto por alumno corresponde a aproximadamente \$33.000 mensuales.

Si bien en la teoría el monto de la subvención se asigna por establecimiento, en la realidad estos pocas veces reciben lo que realmente les corresponde, esto ya que los dineros no son entregados directamente al establecimiento sino que al

organismo responsable de su distribución, en este caso el DAEM. El Departamento Administrativo de Educación Municipal de San Esteban recibe la subvención de todos los establecimientos y la distribuye según un Sistema Solidario. Este sistema consiste en que aquellas escuelas con mayor cantidad de alumnos y por tanto con un monto de subvención mayor subsidien a otras con menores ingresos, que de otra forma no podrían funcionar. Este es el caso, por ejemplo, de la Escuela San Francisco que con los 7 alumnos que posee y el monto de la subvención que le corresponde no alcanza a financiarse.

Si bien la utilización de un sistema solidario para distribuir recursos puede ser la única alternativa en este momento para garantizar el funcionamiento de todas las escuelas, puede que este sistema cree ciertas distorsiones. Esto en el sentido que puede que no se estén creando los incentivos necesarios a cada escuela para mejorar. Es decir, si un Director de escuela se esfuerza en mejorar y alcanzar mejores resultados, pero estos no se traducen en mayores recursos o ingresos para el establecimiento puede que pierda la motivación de seguir mejorando.

Aun así, la subvención que entrega el Ministerio no alcanza para financiar el sistema, por lo que la municipalidad debe poner entre 12 y 15 millones mensuales para cubrir la brecha. Esto se traduce en que la municipalidad debe poner un monto cercano al 15% de la subvención adicional para poder financiar el sistema.

Podemos ver entonces la importancia que tiene la asistencia a clases para el buen funcionamiento del sistema, es por eso que uno de los principales desafíos para todos los establecimientos de la comuna es lograr aumentar la asistencia media que en general es bastante baja sobretodo en las zonas rurales. Por ejemplo, las escuelas ubicadas en Altos y Bajos Campos de Ahumada tuvieron durante el año 2005 una asistencia menor al 70%. Las pasadas movilizaciones y paros de los escolares dejaron al Liceo en una difícil situación ya que como los alumnos no asistieron a clases razón por la cual los ingresos por concepto de subvención fueron bastante inferiores a los esperados, lo que obligó a la municipalidad a entregar recursos adicionales.

Para combatir los problemas de asistencia se piensa crear un sistema de incentivos para premiar a los cursos que tengan una asistencia media de 100% al mes, también se fijaran incentivos para los profesores para que motiven a sus alumnos y les hagan ver lo que pierden cuando faltan a una clase. Actualmente, si un alumno falta a clases no siente que realmente se haya perdido algo, por lo que es fundamental cambiar esta mentalidad, el alumno debe sentir el peso de faltar un día. Para poder crear una verdadera conciencia acerca de esto, para lograrlo será necesario el compromiso padres y apoderados.

Además de los ingresos por concepto de subvención, el sistema recibe ingresos adicionales a través de la postulación de proyectos, los que en general consisten en proyectos de infraestructura. Un ejemplo reciente de este tipo de postulaciones es el proyecto de cierre perimetral de la Escuela de Lo Calvo y el proyecto para la construcción de servicios higiénicos para los profesores en la Escuela el Cobre.

El 2007 será un año especialmente difícil en la administración y asignación de recursos de los establecimientos, ya que la municipalidad ha anunciado que el presupuesto de educación se reducirá a \$80.000.000, es decir se disminuirá en más del 40%. Con esta reducción de presupuesto se deberán tomar medidas para ajustar la planta de profesores, administrativos y asistentes de educación. Será necesario crear nuevas estrategias para funcionar con menos gente y obtener mejores resultados.

Como plantea O. F. Kernberg⁵¹, la reducción de presupuesto es una de las principales fuentes generadores de paranoia y ansiedad en las organizaciones. En este tipo de situaciones es común que aparezca el miedo a perder el empleo, las personas se sienten amenazadas y el ambiente de trabajo se vuelve tenso. Bajo estas circunstancias el trabajo se vuelve algo difícil de lograr, por lo que esta reducción representa uno de los mayores desafíos para la actual administración.

⁵¹ KERNBERG, O. F. "Génesis de la paranoia en las organizaciones", 1999.

3.2.2 Características del Sistema

A continuación se describirán algunos de los aspectos más importantes de la educación en la comuna, como su Proyecto Educativo, el tipo de educación que se entrega y los resultados obtenidos. También se mostraran las principales instituciones de apoyo a la educación en la comuna y las oportunidades y desafíos que deberá enfrentar la educación municipal.

3.2.2.1 Proyecto Educacional de la Comuna

El sistema educacional esta diseñado para que en cada sector de la comuna exista una escuela, doce en total, de manera de asegurar la cobertura y el acceso de todos los estudiantes a la educación. Por otro lado, la oferta educacional de la comuna se compone de dos proyectos; el de Excelencia Académica y el Proyecto de Integración, los que se explicaran a continuación.

La Excelencia Académica es otorgada por el Ministerio de Educación en base a un puntaje obtenido en la evolución de una serie de factores que incluyen: retención de alumnos, promoción, atención a alumnos con dificultades y relación con los padres y apoderados entre otros. Esta Excelencia se considera como un premio a aquellos establecimientos que han obtenido buenos resultados. Actualmente, tres establecimientos de la comuna han alcanzado esta distinción, entre ellas el Liceo República del Brasil.

El Proyecto de Integración busca apoyar a aquellos niños con problemas de aprendizaje. Consiste en trabajar con alumnos que poseen un CI inferior a 70, los que si bien podrían asistir a una escuela especial, con este proyecto se busca integrarlos a la sociedad. Estos alumnos suelen no sentirse aceptados dentro del contexto escolar muchas veces esta situación los lleva a crear conflictos disciplinarios, tener un bajo rendimiento, baja asistencia, baja autoestima, problemas afectivos y sociales. Este programa busca entregar a estos alumnos una formación integral basándose en las siguientes áreas: Seguimiento personal, Autoestima, Deserción escolar, Aceptación personal, Toma de decisiones y

Prevención de alcohol y drogas. Para la realización de este proyecto se cuenta con especialistas que trabajan directamente con los niños, los que son evaluados con escalas distintas a los otros niños.

Este programa se está llevando a cabo en 9 de las 12 escuelas de San Esteban, las escuelas que no pertenecen a este programa son las dos ubicadas en el sector de Campos de Ahumada y la escuela de San Francisco, la razón se debe a que corresponden a sectores rurales alejados y a que aun no ha habido oportunidad de evaluar a los alumnos de estos establecimientos.

Con estos programas la municipalidad busca poder llegar a todos los estudiantes de la comuna, y ofrecer alternativas distintas según las necesidades de los alumnos.

3.2.2.2 Tipo de Educación y Financiamiento

El tipo de educación que se imparte en la comuna corresponde a educación municipal, no existen otros establecimientos educacionales (particulares o subvencionados). La educación que se entrega es completamente gratuita en todos sus niveles. El sistema está orientado a garantizar el acceso de todos los niños a la educación, es por esto la existencia de una escuela en cada sector de la comuna.

En los establecimientos de la comuna se entrega Educación Pre Básica, Básica, Media y Educación de Adultos. A continuación se detalla cada uno de estos niveles.

- **Educación Pre-Básica**

La Educación Pre-Básica se imparte en 9 de los 12 establecimientos de la comuna. Esta compuesta por dos niveles: 1° Nivel de Transición (Pre Kinder) y el 2° Nivel de Transición (Kinder). Esta orientada principalmente a los niños más vulnerables de la comuna, donde ingresan a la edad de 4 años.

- **Educación Básica**

Los 12 establecimientos de la comuna imparten la educación básica, sin embargo seis de estas escuelas tienen solo hasta 6° Básico, en general estos casos corresponden a las escuelas más alejadas. Desde el año 1998 estos establecimientos comenzaron a incorporarse a la Jornada Escolar Completa (JEC), de acuerdo a las realidades de infraestructura de cada uno de ellos. Esta modalidad permite incrementar las horas de atención a los alumnos, actualmente todos los establecimientos de la comuna han implementado esta medida desde 3° básico.

- **Educación Media**

El Liceo República del Brasil es el único establecimiento de la comuna en el que se imparte la educación media, desarrollándose en dos modalidades: Educación Humanístico Científico y Educación Técnico Profesional. Esta última modalidad imparte las carreras de Administración y Servicios de Turismo. Los alumnos deben optar en tercero medio por el tipo de educación que quieren continuar.

- **Educación de Adultos**

La Educación de Adultos funciona en horario vespertino en el Liceo República del Brasil. En ella se atiende a los alumnos en dos grupos curso: 1°- 2° Medio y 3° - 4° Medio, ambos con un año de duración.

En la siguiente Tabla se muestra un resumen del tipo de educación que entrega cada escuela y del número de alumnos que asisten a cada una de ellas.

TABLA 5: Resumen matricula establecimientos educacionales de la comuna

ESCUELA	PRE	K°	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	1° M	2° M	3° M	4° M	Total Pre-Basica	Total Basica	Total Media	TOTAL
Escuela Hno. Fernando de la Fuente			2	1	1	2	3	0							0	9	0	9
Escuela Padre Humberto Muñoz			3	0	1	1	1	2							0	8	0	8
Escuela Basica San Francisco			0	2	1	2	1	1							0	7	0	7
Escuela Basica Río Colorado	11	11	11	14	12	5	5	3							22	50	0	72
Escuela Basica El Cobre	1	4	3	5	8	3	3	8							5	30	0	35
Escuela Hno. Emeterio Jose	1	5	6	3	3	1	3	2							6	18	0	24
Escuela Basica La Florida	15	21	19	13	18	14	14	15	13	15					36	121	0	157
Escuela El Corazón	18	15	22	27	22	22	28	27	20	26					33	194	0	227
Escuela General Alberto Montesinos Caro	4	11	9	7	9	12	9	10	6	6					15	68	0	83
Escuela Libertad	8	14	13	16	20	17	17	14	16	20					22	133	0	155
Escuela Mixta Lo Calvo	21	24	33	23	38	28	28	24	28	31					45	233	0	278
Liceo República del Brasil	32	48	64	60	60	76	87	81	76	62	82	102	107	122	80	566	413	1059
TOTAL															242	1363	413	2018

FUENTE: Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM)⁵²

3.2.2.3 Resultados obtenidos

Para tener una mirada acerca de los resultados de las escuelas de la comuna, se ha buscado información de la prueba Simce del año 2005 y 2004, así como los resultados de la Prueba de Selección Universitaria (PSU) del año 2006 y 2005. También se muestran los resultados a nivel nacional y regional para tener un punto de comparación.

En la Tabla 6 se observan los resultados del Simce realizado el año 2005 a los 4° básicos en las distintas escuelas de la comuna que rindieron esta prueba. A continuación en la Tabla 7 se pueden ver los resultados del Liceo República del Brasil en esta prueba con mayor detalle.

TABLA 6: Simce 2005 4° Básico

ESTABLECIMIENTO	N° ALUMNOS	LENGUAJE	Dif. Nac/Reg	Matematicas	Dif. Nac/Reg	Compr. del Medio	Dif. Nac/Reg
Mixta Lo Calvo	27	266	12	249	2	250	-7
La Florida	12	265	11	229	-19	264	7
Libertad	16	231	-24	221	-27	242	-15
El Corazon	24	228	-27	221	-27	213	-44
Gral. Alberto M. Caro	11	204	-51	204	-44	199	-58
Liceo Rep. del Brasil	83	247	-8	240	-8	244	-13

Promedio Nacional	255	248	257
Promedio Regional	254	247	257

FUENTE: Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM)

⁵² Datos según matrícula al 30 de Septiembre del 2006.

TABLA 7: Simce 2005 Liceo República del Brasil

ESTABLECIMIENTO	N° DE ALUMNOS CON PUNTAJE	PUNTAJE PROMEDIO		
		LENGUAJE Y COMUNICACIÓN	EDUCACIÓN MATEMÁTICA	COMPRESIÓN DEL MEDIO
	83	247	240	244
VARIACIÓN EN RELACIÓN A 2002		● -6	● -4	● -6
DIFERENCIA CON EL PROMEDIO DE SU GRUPO SOCIOECONÓMICO		▼ -6	▼ -5	▼ -12
DIFERENCIA CON EL PROMEDIO DE SU COMUNA		● 2	● 5	● 5
DIFERENCIA CON EL PROMEDIO DE SU REGIÓN		▼ -7	▼ -7	▼ -13
DIFERENCIA CON EL PROMEDIO NACIONAL		▼ -8	▼ -8	▼ -13
PUNTAJE MÁXIMO NACIONAL		332	333	335
PUNTAJE MÍNIMO NACIONAL		10	13	10

- ▲ Significativamente mayor que el promedio con el que se compara.
- Equivalente al promedio con el que se compara.
- ▼ Significativamente menor que el promedio con el que se compara.
- No se compara porque el establecimiento no tiene puntaje en 1999 o 2002, o porque tiene menos de 6 alumnos en 1999, 2002 o 2005.
- * Los resultados no son representativos del establecimiento ya que los alumnos que no dieron la prueba SIM CE tenían notas inferiores a los que sí

Fuente: Ministerio de Educación

Como se observa en las tablas anteriores, al analizar los resultados del SIMCE 2005 realizado a los cuartos básicos, los promedios de los establecimientos de la comuna en las tres pruebas están bastante por debajo del promedio nacional y regional, destacan los resultados de la Escuela Mixta Lo Calvo y la Florida. Con respecto a los resultados obtenidos por el Liceo República del Brasil en todas las pruebas se encuentra levemente por sobre el promedio de la comuna y bajo el promedio nacional y regional. Comparando estos resultados con los obtenidos el año 2002 no se observan variaciones significativas.

En las Tabla 8 y Tabla 9 pueden observarse los resultados de la prueba Simce realizada el año 2004 a los 8° básicos.

TABLA 8: Simce 2004 8° Básico

ESTABLECIMIENTO	N° ALUMNOS	LENGUAJE	Dif. Nac/Reg	Matemáticas	Dif. Nac/Reg
Mixta Lo Calvo	25	248	-3,5	246	-6,5
La Florida	15	230	-21,5	219	-33,5
Libertad	13	247	-4,5	248	-4,5
El Corazon	17	232	-19,5	225	-27,5
Gral. Alberto M. Caro	10	220	-31,5	222	-30,5
Liceo Rep. del Brasil	91	239	-12,5	233	-19,5

Promedio Nacional	251	253
Promedio Regional	252	252

FUENTE: Departamento Administrativo de Educación Municipal

TABLA 9: Continuación Simce 2004 8° Básico

ESTABLECIMIENTO	Compr. del Medio Soc	Dif. Nac/Reg	Compr. del Medio Nat	Dif. Nac/Reg
Mixta Lo Calvo	246	-5,5	247	-9,5
La Florida	241	-10,5	252	-4,5
Libertad	248	-3,5	252	-4,5
El Corazon	232	-19,5	231	-25,5
Gral. Alberto M. Caro	211	-40,5	243	-13,5
Liceo Rep. del Brasil	246	-5,5	249	-7,5

Promedio Nacional	251	256
Promedio Regional	252	257

FUENTE: Departamento Administrativo de Educación Municipal

Al analizar estos resultados se observa una situación similar a la anterior, es decir, el promedio de las escuelas de la comuna en todas las pruebas es bastante inferior al promedio nacional y regional. En esta ocasión, ninguna escuela de la comuna supero el promedio regional o nacional, situación que si se dio en los resultados del 2005.

En la siguiente Tabla se observan los resultados que obtuvo el Liceo en la Prueba de Selección Universitaria en el 2005 y 2006.

TABLA 10: Resultados Prueba de Selección Universitaria (PSU)

Año	Educación	Rindieron	Promedio Lenguaje Matemáticas
2005	Técnico - Profesional	12	400,00
2005	Humanístico - Científico	11	449,91
2006	Humanístico - Científico	17	471,79

FUENTE: Elaboración propia según datos del DEMRE

En base a estos resultados se puede observar un aumento significativo en los puntajes promedios el año 2006 respecto del 2005, sin embargo estos puntajes siguen siendo bastante bajos. Por otro lado se ve una notoria diferencia entre los resultados de los alumnos que siguen el programa Humanístico Científico con los que siguen una especialidad Técnico Profesional.

En la Tabla 11 se pueden observar algunos indicadores educacionales de la comuna comparados con los promedios nacionales, regionales y provinciales.

TABLA 11: Diferencias entre San Esteban y los promedios nacionales

	Habitantes por comuna	Población en edad escolar por comuna	% pobreza ¹	Simce por comuna	Ingresos propios por comuna	Ingresos por subvención por comuna	Aporte municipal a educación por comuna
PROMEDIO NACIONAL	43.815	11.673	24	237	2.917.757	2.099.805	264.055
PROMEDIO V región	40.522	10.443	20	236	2.882.246	1.709.799	213.265
PROMEDIO provincia	22.921	6.417	23	241	1.285.434	1.212.839	116.999
SAN ESTEBAN	14.400	3.846	19	240	822.770	879.479	137.508

¹ Base Casen 2003

FUENTE: Casen 2003

Al analizar las diferencias entre San Esteban y los promedios provinciales, regionales y nacionales usando como base la encuesta Casen del año 2003, se puede observar que San Esteban presenta un menor número de habitantes por comuna en relación al promedio y por consiguiente una menor población en edad escolar. El porcentaje de pobreza es menor a los promedios del país a pesar de ser una comuna netamente rural. La comuna durante el 2003 presentó resultados en el SIMCE superiores a las medias nacionales (tendencia que como se vio fue revertida los últimos años).

3.2.2.4 Instituciones de Apoyo

Una de las instituciones de apoyo al sistema más importante es la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB). Los programas de ayuda de esta institución son, principalmente, en el área de alimentación y salud. El programa de alimentación consiste en la entrega de raciones de desayuno y almuerzo a los niños más vulnerables de cada establecimiento. Además, a los alumnos que pertenecen al Programa Puente se les entrega una tercera colación durante la mañana o la tarde. Uno de los objetivos de este programa es mejorar la asistencia a clases y evitar la deserción escolar. En la comuna, se entregan un total de 1195 becas alimenticias.

El programa de salud incluye tres especialidades: Oftalmología, Otorrinología y atención a los problemas de columna que puedan presentar los alumnos. A comienzo de año el profesor jefe de cada curso identifica a aquellos niños que pueden tener algún tipo de problema, los que luego son atendidos por un médico general quien los deriva a un especialista. Este programa atiende niños de entre 4 y 16 años.

La asignación de las becas que otorga la JUNAEB, se realiza en base al Índice de Vulnerabilidad de cada establecimiento. Esta condición de vulnerabilidad corresponde a la presencia de factores de riesgo de origen biológico, psicológico, social, económico, ambiental, de género y cultural, entre otros, que afectan la calidad de vida, bienestar y capacidad de aprendizaje de los escolares. Las escuelas que poseen un mayor Índice de Vulnerabilidad son la Escuela Mixta Lo Calvo, las ubicadas en los sectores de Río Colorado, Primera Quebrada y en cuarto lugar el Liceo República del Brasil.

El Departamento Social de la Municipalidad constituye otra importante instancia de apoyo al sistema educacional de la comuna, en especial en el apoyo a alumnos con dificultades. Este departamento cuenta con una psicóloga, que atiende a alumnos de todas las escuelas de la comuna cuando presentan, por ejemplo, problemas de disciplina. Sin embargo, las horas de atención no son suficientes para la demanda existente

3.2.2.5 Oportunidades y Desafíos

Una importante oportunidad para la educación comunal es la reciente alianza que se ha creado entre el DAEM y el Instituto Chacabuco (un importante colegio de la ciudad de Los Andes), el que será un buen apoyo a la educación en la comuna. Esta alianza se ha constituido sobre la base de cuatro líneas de acción: gestión, pedagógica, orientación y comunicación. Con esta alianza se busca dar un nuevo impulso al sistema, motivar a los profesores e incluir nuevas herramientas de gestión que permitan una mejor administración de los recursos.

Un desafío importante que deberá enfrentar la comuna es la mala infraestructura que poseen muchas de las escuelas. La mayoría de ellas fueron construidas en el gobierno de Frei Montalva, y estos años han sufrido un grave deterioro.

Sin embargo, uno de los mayores desafíos que deberá enfrentar la educación municipal de la comuna será el problema de la disminución de alumnos en el sistema. En los dos últimos años la matrícula ha disminuido entre un 10 y 15%, existiendo distintos factores que pueden estar afectando la demanda en la comuna. Uno de los principales es la mayor y mejor oferta educativa de Los Andes, que se encuentra solo a unos pocos kilómetros de distancia. Lo anterior sumado al desprestigio en que ha caído la educación de la comuna ha contribuido a esta disminución de alumnos.

Otro factor que ha influido en este sentido, es la escasa coordinación que existía entre las distintas escuelas de la comuna. Por mucho tiempo no existió una comunicación acerca de los objetivos de la educación municipal y los desafíos planteados. En el último tiempo se han realizado esfuerzos en modificar esta situación, creando instancias para mejorar la comunicación y preocupándose por transmitir los objetivos a todos los actores importantes del sistema. Un ejemplo es la creación del Equipo de Gestión con los directores de las escuelas, y la formación de un Equipo Técnico de apoyo a las decisiones del DAEM.

La desmotivación y falta de compromiso de los profesores y autoridades de las escuelas también es un factor clave en el deterioro del sistema, y es una de las principales debilidades de la educación en la comuna. Como dice el Director del DAEM:

“Cuando no hay incentivos ni encanto la gente se empieza a ir”.

Si bien la disminución de la matrícula está presente en la mayoría de los establecimientos de la comuna, las Escuelas de Lo Calvo y La Florida son las dos excepciones, logrando mantener e incluso aumentar sus matrículas.

Para la comuna sería importante poder analizar la posibilidad de reestructurar la red educacional, se podría implementar un sistema con menos establecimientos, con un menor costo, más horas docentes y con el apoyo de un sistema de movilización escolar.

PARTE III: LICEO REPÚBLICA DEL BRASIL

Habiendo caracterizado y detallado la comuna de San Esteban y el Sistema Educacional de la comuna, se presentara y analizara la información obtenida acerca del Liceo República del Brasil.

En primer lugar se realizara una reseña histórica y se mostraran algunos de los aspectos más importantes del Proyecto Educacional del establecimiento. Luego se presentaran las principales características del Liceo y posteriormente se presentara la información acerca de los principales actores que interactúan en él.

3.3.1 Reseña Histórica

El Liceo República del Brasil fue fundado el 3 de abril de 1929, mediante Res.Exenta N°920 que reconoce oficialmente la existencia de la Escuela N° 27, la cual funcionó por varios años en una antigua casona de la calle 26 de Diciembre. En 1940 el establecimiento contaba con 156 alumnos, una directora y dos profesores. En esa época la totalidad del personal vivía en la escuela.

Con el paso del tiempo la cantidad de alumnos fue aumentando al igual que la dotación de profesores, en 1943 la escuela tenia cinco cursos y 218 alumnos matriculados. En ese tiempo la asistencia de los alumnos era bastante baja, ya que los niños debían trabajar en la cosecha de nueces y cáñamo. En 1949 el Inspector escolar anota: "Directora con licencia, recorrí el local y se encuentra en completo abandono, la casa esta deshabitada y en condiciones parecidas al local, matrícula 58 alumnos". Ese año solo hay cuatro cursos y el local se encuentra en condiciones "deplorables", el término del año se hizo en el Salón del Teatro de San Esteban.

En 1952 la escuela vuelve a tener desde primero hasta Quinto de Preparatoria. Durante 1953 la escuela funcionó con una Directora y un Profesor, quienes atendían los cinco cursos ya que dos profesoras estaban con licencia. En 1959 la escuela cuenta con ocho cursos de Kinder a Sexto, a estos se suman los

cursos de 7° y 8° en 1967, cuando la escuela es nombrada como: "Escuela Coeducacional de Primera Clase N° 27 República del Brasil".

En 1968 el colegio ya tiene 413 alumnos de Kinder a 8°. En 1971 existen 17 cursos por lo que se requiere la construcción de nuevas salas.

En el año 1980 se constituye el local de calle Las Acacias N° 553, hoy ocupado por la Enseñanza Básica. En 1987 por Res. Exentas N° 1738 del 9 de Noviembre, el colegio inicia una nueva etapa con la creación de la Enseñanza Media a cargo de la Directora Sra. Gloria Ibacache Saldias y en Enseñanza Básica asume como Director Don Hugo Moraga Basualto.

En 1990 el Departamento de Educación realiza una reestructuración en el Liceo nombrando como Director a Don Hugo Moraga, a la Sra. Gloria Ibacache como Sub Directora y al Sr. Iván Godoy Migliorino como jefe de Unidad Técnica Pedagógica (UTP).

Durante los últimos años el Liceo ha tenido importantes cambios, como creación de la especialidad de Técnico Administrativo y más tarde la de Técnico en Servicios de Turismo, además de contar, desde el 2002, con un nuevo local ubicado en la calle El Molino N° 166, donde funciona actualmente la Enseñanza Media. Este nuevo local permitió al Liceo el ingresar a la Jornada Escolar Completa a partir del año 2002.

Don Hugo Moraga es quien sigue a cargo del establecimiento, como su Director, como Sub Director se encuentra Don Frank Abd El Kader.

3.3.2 Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es la pauta que guía el funcionamiento de un establecimiento, es decir, en el se definen las metas y objetivos que se pretenden alcanzar durante el año. La División de Educación General del Ministerio de Educación, lo define el PEI como sigue: "es un

instrumento técnico y político que orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educativa y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla⁵³.

El PEI tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje. “En este sentido, parte de un conocimiento cabal de la realidad institucional y de una perspectiva de cambio, tomando en consideración las demandas de su entorno y contando con una visión adecuada de futuro, proyecta una estrategia de cambio”⁵⁴.

El PEI se elabora siguiendo los objetivos del Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM), el Plan de Desarrollo Municipal, así como también las exigencias del Ministerio de Educación. Es formulado por la Dirección del establecimiento, recogiendo las opiniones de profesores y apoderados.

A continuación se presentan algunos elementos del Proyecto Educativo del Liceo República del Brasil, como la visión, misión y los objetivos estratégicos que se han planteado.

3.3.2.1 Visión

“El Liceo República del Brasil de San Esteban, con las condiciones de: acogiendo a todos los alumnos, con su equipo docente, infraestructura y equipamiento, pueda obtener aprendizajes de calidad, que se reflejen en la prosecución de estudios superiores o en obtención de un primer puesto de trabajo. Que contribuya a la realización de los proyectos personales de vida de los estudiantes, la inserción dentro de la vida ciudadana y democrática del país, el cuidado del medio ambiente y valoración de su entorno cultural. El Liceo República del Brasil de San Esteban sea reconocido por la innovación pedagógica, profesionalismo de sus docentes y resultados académicos”.

⁵³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, “Guía de apoyo para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional del Establecimiento”. División de Educación General/División de Planificación y Presupuesto, 1995.

⁵⁴ S. LAVIN, S. DEL SOLAR, A. PADILLA. “El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de construcción de identidad: Guía metodológica para los centros educativos”. 1997

3.3.2.2 Misión

El Liceo República del Brasil “es un establecimiento educacional, que imparte Educación Pre-Básica Básica, Media Humanístico Científica y Técnico Profesional, con amplia trayectoria que atiende a todos los alumnos de la comuna de San Esteban, que buscan enseñanza integral abarcando aspecto valórico, dentro de una filosofía cristiano occidental, cognitivo basándose en planes y programas emanados del Ministerio de Educación, como así mismo educación dirigida al mundo del trabajo en su rama Técnico Profesional”.

“El personal Docente está comprometido con el aprendizaje de sus alumnos y la consolidación de sus proyectos personales de vida, para lo cual aportan sus conocimientos profesionales y cualidades personales, que permitan a los jóvenes insertarse eficientemente en los distintos ámbitos sociales, económicos y estudiantiles”.

“Debemos ofrecer al alumno una gama de actividades que lo incentiven a desarrollar integralmente sus intereses y capacidades, como así mismo estimularlo permanentemente para que elabore su propio proyecto de vida, sobre la base de un conocimiento de sí mismo y de la realidad social”.

3.3.2.3 Objetivos Estratégicos

En el Proyecto Educativo del Liceo también se plantean los objetivos estratégicos de este, los que se mencionan a continuación.

1. Mejorar la calidad de la educación impartida en el establecimiento, aplicando nuevas prácticas docentes y utilizando materiales didácticos apropiados, para formar un alumno con mayor posibilidad de éxito en el ámbito laboral o estudiantil.
2. Incentivar la renovación de las Prácticas Pedagógicas, participando en programas y proyectos que permitan el perfeccionamiento de los docentes.

3. Crear y mantener espacios para el intercambio profesional, entre docentes de niveles similares o áreas afines, con la intención de compartir experiencias exitosas de aprendizaje, resolver dificultades y usar adecuadamente el material didáctico.
4. Aplicar programas temáticos que tiendan a la formación valórica de los alumnos como drogas, sexualidad, medio ambiente y derechos humanos.
5. Estimular la participación de los alumnos en actividades extraprogramáticas, para propiciar un mayor acercamiento en la relación profesor- alumno.
6. Establecer relaciones con las empresas de la comuna mediante la aplicación de una encuesta sobre las necesidades y alternativas de apoyo al Establecimiento para mejorar la calidad de la Educación.
7. Motivar y fortalecer al Centro General de Padres y apoderados para que cumpla su labor de apoyo a la función educativa.
8. Planificar y administrar eficientemente los recursos humanos docentes y no docentes, de infraestructura e implementación pedagógica para elevar el rendimiento de los alumnos.
9. Estimular el mantenimiento de un ambiente seguro de trabajo y de buenas relaciones humanas entre los diferentes estamentos para incrementar el rendimiento profesional.

3.3.2.4 Consideraciones Genérees del Proyecto Educativo

Al analizar el Proyecto Educativo del Liceo República del Brasil, un primer aspecto que llama la atención es que no existe una clara definición de los cargos, con las funciones de cada uno y el marco en donde se desempeñaran estas funciones. Este tipo de situaciones lleva a que exista descoordinación y desorden al interior del establecimiento, ya que una tarea puede ser realizada dos veces por

personas distintas, o puede no realizarse nunca. Al no existir claridad en los roles, se abre un espacio para la generación de ansiedad y otras emociones que interfieran con el trabajo.

Para que una persona pueda asumir completamente su rol, o como explica B. Reed⁵⁵, pueda “estar en rol”, es necesario en primer lugar que la persona identifique las fronteras del sistema, en este caso el Liceo o la sala de clases, en segundo lugar que la persona comprenda el sistema, sus recursos, limitaciones y objetivos, después de esto la persona puede adoptar el rol.

En el proyecto educacional se encuentra también un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del Liceo, pero no se observa un plan concreto de cómo enfrentar estos aspectos. No se ve una definición de cuáles serán las metas y objetivos del Liceo a corto, mediano y largo plazo. Es importante que no solo exista esta definición, sino que sea conocida y aceptada por todos, es decir todos los actores del Liceo debiesen estar comprometidos en el logro de dichas metas.

3.3.3 Descripción y características del Liceo

A continuación se describirán las principales características del Liceo República del Brasil.

3.3.3.2 Infraestructura

Hasta el año 2002, el Liceo funcionaba en el local de calle Las Acacias, como no existía capacidad para todos los alumnos, funcionaba en dos horarios, en la mañana la Enseñanza Básica y en la tarde la Media. Ese año se inauguró el nuevo local, permitiéndole al Liceo ingresar a la Jornada Escolar Completa.

⁵⁵ REED Bruce; “Una exploración de los roles, tal como se utiliza en el Grubb Institute”, 2000.

El local de calle las Acacias, donde funciona la educación Básica y Pre-Básica, cuenta con 19 salas de clases, 1 sala de computación con acceso a Internet, 1 sala de Educación Diferencial, 1 sala correspondiente al Centro de Recursos del Aprendizaje (CRA) y una sala de profesores. Se cuenta también con un patio techado y una multicancha.

La Educación Básica cuenta también con una sala al aire libre, ubicada en el patio posterior del establecimiento donde se observa bastante basura acumulada, pastos secos y otros desechos. Llama la atención los baños, ya que se encuentran en malas condiciones y con todas sus paredes rayadas.

El establecimiento donde funciona la Enseñanza Media y la Educación para Adultos, fue inaugurado el año 2002, cuenta con 14 salas, 1 sala de computación conectada a Internet, 1 laboratorio de ciencias naturales, 1 sala correspondiente al Centro de Recursos del Aprendizaje y material audiovisual, 1 gimnasio con multicancha y 1 piscina semiolímpica que no se encuentra funcionando ya que tiene graves daños estructurales. Se han construido 6 salas adicionales, pero que aun no están disponibles para ser utilizadas.

En la Educación Media llama la atención de los rayados en las paredes sobretodo en el segundo piso del establecimiento. Hay un sector del establecimiento en que hay un ventanal, donde fue necesario remplazar los vidrios por un material plástico, ya que constantemente le lanzaban piedras. Los patios asfaltados se mantienen bastante limpios, sin embargo también hay parte que esta cubierta de pastizales donde se ve basura.

Dado el tamaño del Liceo (en cuanto a alumnos), el ministerio le entrega una subvención especial destinada a mantener la infraestructura del establecimiento, este monto es cercano a los \$8.000.000 anuales. El objetivo de esta subvención es que durante los meses de verano se realice un mantenimiento al establecimiento, sin embargo estos dineros no llegan directamente al Liceo, por lo que muchas veces se priorizan necesidades de otros establecimiento y finalmente el monto que llega al Liceo resulta bastante menor al asignado.

3.3.3.3 Estructura Administrativa

La estructura administrativa del Liceo, puede ser dividida en dos áreas: la Enseñanza Básica y la Media. A cargo del establecimiento se encuentra el Director, quien tiene su oficina en el local de la E. Básica, donde además se cuenta con una profesora encargada de las funciones de la Unidad Técnica Pedagógica, una Inspectora General y cuatro Inspectores de Patio.

Dado que la Educación Media se encuentra en un lugar físico distinto se cuenta con un Sub Director, quien esta a cargo del funcionamiento de ese local. Además, la Enseñanza Media cuenta con un jefe de Unidad Técnica Pedagógica, un Inspector General y cuatro Inspectores de Patio. Para apoyar a los alumnos que presentar algún tipo de dificultades de aprendizaje se cuenta con una orientadora.

En el caso del Jefe de UTP de la E. Media, este también esta a cargo del Laboratorio de Ciencias, del Centro de Recursos del Aprendizaje (CRA) y el Laboratorio de Computación.

A continuación se detallan las características más importantes de la Enseñanza Básica y Media del Liceo.

3.3.3.4 Enseñanza Básica

La Enseñanza Básica y Pre-Básica funcionan en la casa matriz del Liceo. A este establecimiento los alumnos ingresan a la edad de cuatro años y permanecen hasta 8° Básico. En este local existe capacidad para atender a dos cursos por nivel, y el tamaño de cada curso esta determinado por la matricula y del espacio físico, ya que el Ministerio exige que en salas de 36 m² no pueden haber mas de 32 alumnos y en salas de 54 m² (las mas comunes) no pueden haber mas 45 alumnos.

Una de las mayores carencias del establecimiento, según algunos profesores, es un laboratorio. “*Los niños aprenden haciendo*”, es una forma de motivarlos y mostrarles el funcionamiento de las cosas. Para trabajar durante el año

a cada profesor jefe se le entrega una “Biblioteca de Aula”, que consiste en una caja con libros y otros materiales, los que los alumnos pueden ir sacando, leyendo e intercambiando con sus compañeros.

Uno de los mayores desafíos en la Educación Básica es poder mantener el local en buenas condiciones, ya que se trata de un establecimiento que tiene más de 25 años y es utilizado por diversas organizaciones durante el año. Para cualquier gasto que tenga el establecimiento, ya sea en materiales de aseo, oficina u otros, solo se cuenta con \$60.000 mensuales que corresponde al arriendo del quiosco, claramente con este dinero no se alcanzan a cubrir los gastos de un establecimiento de cerca de 600 alumnos. Afortunadamente se cuenta con un grupo de apoderados que colaboran en el colegio y ayudan a mantener el establecimiento. De hecho con el apoyo del centro de padres y los propios profesores se logró reunir dinero para adquirir una multcopiadora. Es importante destacar que los padres que más participan en el Liceo son los apoderados de los niños más pequeños, a medida que los alumnos crecen los padres se desvinculan de su educación y del establecimiento.

A éste establecimiento llegan alumnos de todos los sectores de San Esteban, pero principalmente del sector centro y son pocos los alumnos que vienen de otras comunas. Sin embargo, existen en ellos realidades muy diversas y es un desafío el trabajar con alumnos tan distintos, con distintas motivaciones y problemas. Es importante destacar que muchos alumnos poseen algún tipo de dificultad relacionada al aprendizaje, para el profesor es difícil lograr que todos aprendan.

Los profesores en la Educación Básica se caracterizan por mantener una relación muy familiar y cercana con alumnos, ya que un profesor pasa prácticamente todo el día con un curso. Es decir, realiza casi todos los ramos a un curso, solo las asignaturas de Inglés, Gimnasia y Religión son realizadas por un profesor de especialidad. Esto hace que el profesor jefe sea una figura fundamental en el desarrollo del niño, en la adquisición de habilidades y conocimientos y en sus relaciones con el medio. Esto hace a los alumnos muy vulnerables, ya que un profesor pasa dos o más años a cargo de un curso y si este no cumple con su rol

de educador o no es efectivo, los efectos en el desarrollo de esos niños pueden ser muy graves.

Uno de los mayores logros en la E. Básica ha sido reducir la tasa de repitencia de los alumnos, actualmente es entre un 3 y 4% lo que se considera bastante bueno. Además se ha logrado reducir el número de alumnos retirados, en todo la educación básica cerca de 30 alumnos al año son retirados del establecimiento.

3.3.3.5 Enseñanza Media

Como hemos dicho la Enseñanza Media funciona en un nuevo local inaugurado el año 2002, donde se desarrollan las actividades de ambas especialidades: Humanístico Científico y Técnico Profesional.

Los alumnos deben optar por una de las especialidades en 3º Medio. Las dos especialidades que se imparten en el Liceo tienen orientaciones muy distintas, la Educación Humanístico Científico esta enfocada a aquellos alumnos que quieren seguir estudiando en la Educación Superior mientras que los alumnos que siguen una Educación Técnica Profesional son preparados para el mundo laboral. Es por esto que se busca que los mejores alumnos, los mejores promedios de cada generación opten por seguir la especialidad Humanístico Científico.

“El objetivo es tener un grupo científico humanista de excelencia, que tiene que ir a la Universidad y mantenerse en ella.”

A estos alumnos se les exige más, y además se les prepara para rendir la Prueba de Selección Universitaria (PSU). Si bien en términos de resultados queda mucho por hacer en el Liceo están orgullosos de tener alumnos estudiando en Universidades del Concejo de Rectores y de haber logrado aumentar alrededor de 100 puntos el promedio de la PSU desde el año 2001.

Para aquellos que no tienen interés en ir a la Universidad o continuar estudiando esta la opción de seguir la especialidad Técnico Profesional, la que actualmente ofrece dos carreras: Administración y Servicios de Turismo. Los alumnos que optan por alguna de estas especialidades tienen pocas horas de asignaturas tales como matemáticas, lenguaje, historia o Cs. Sociales, solo lo mínimo exigido por el ministerio, el resto corresponden a módulos de cada carrera. Actualmente, la mayoría de los alumnos están optando por seguir alguna carrera técnica. La carrera más demandada es Administración, principalmente por que lleva ya bastante tiempo, y sigue siendo la más demandada también por las empresas. La carrera de Turismo fue creada al año 2002, y han egresado dos promociones.

Los alumnos egresados de ambas carreras han tenido, en general, buena recepción en la comunidad y en las empresas, esta información proviene de los centros de prácticas, ya que los alumnos tienen la obligación de realizar una práctica de seis meses cuando terminan sus estudios.

Para el año 2008 se pretende contar con una tercera carrera relacionada con las empresas contratistas de la minería, para esto se realizó un convenio con CODELCO Andina y otras empresas del sector. El objetivo del departamento de Educación Municipal es lograr que las carreras se vayan adaptando a los cambios del mercado y que el Liceo tenga la capacidad para cambiar y renovarse, es por esto que se está buscando tener una relación más cercana con la comunidad y, en especial, con las empresas de la zona.

En el Liceo se busca que los alumnos que egresen, en especial de la Educación Científico Humanista, mantengan un vínculo cercano con el establecimiento. Es por esto que se les pide que vuelvan a contar su experiencia y como han enfrentado ellos el desafío que representa la Universidad.

Si bien en el Liceo se cuenta con una buena infraestructura, hace falta equipamiento y materiales, principalmente para las carreras de Administración y Turismo. Una de las grandes debilidades del Liceo es no contar con recursos para implementar adecuadamente cada uno de los programas de estudio. El arriendo del Quiosco, ubicado al interior del recinto, le entrega \$75.000 mensuales, monto que

funciona como la caja chica de la Enseñanza Media. Con estos dineros se adquieren materiales de oficina, aseo, y otros que se requieran. Otros ingresos con los que se cuenta, es cuando llegan instituciones a ocupar las dependencias del local, estas organizaciones muchas veces aportan con algún material que haga falta, como materiales de aseo y otros, por ejemplo a través de estos contratos se adquirió el equipo de amplificación y una maquina fotográfica digital para la carrera de Turismo. Muchas veces los mismos alumnos se organizan para adquirir algún material que haga falta.

Uno de los problemas más serios que enfrenta la Enseñanza Media del Liceo hoy en día es la fuerte disminución de la matrícula, tal como comento el Subdirector del establecimiento:

“La principal dificultad como establecimiento, es que la comuna no valora tener un establecimiento de estas características, vale decir tener un Liceo en San Esteban. Muchos alumnos se van a Los Andes y no necesariamente a los que tienen mejores resultados que nosotros”.

Existe una mala percepción del establecimiento, pese a todos los cambios y mejoras que se han realizado. Es por esto que se ha propuesto transmitir y comunicar los logros que se obtienen a la comunidad, ya que muy pocas veces la gente se entera de ellos. Los propios alumnos de la básica no tienen una buena percepción del Liceo, de hecho la mitad de los alumnos de 8° deja el colegio para seguir sus estudios en Los Andes.

En la siguiente tabla se observa la procedencia de los alumnos que ingresan a 1° Medio.

TABLA 12: Procedencia de los alumnos de 1º medio.

AÑO	MATRICULA	LICEO ENSEÑANZA BASICA	%	OTROS COLEGIOS DE LA COMUNA	%	COLEGIOS OTRAS COMUNAS	%
2003	178	116	65,2	23	12,9	39	21,9
2004	129	65	50,4	25	19,4	39	30,2
2005	143	80	55,9	17	11,9	46	32,2
2006	91	50	54,9	12	13,2	29	31,9

FUENTE: Elaboración propia según datos del DAEM

Se puede observar también en la tabla anterior que cerca del 30% de los alumnos provienen de otras comunas, principalmente de Los Andes. En general corresponde a alumnos que han sido expulsados de otros colegios, son repitentes o tienen problemas de disciplina, lo que hace aun más difícil la labor del Liceo. Es importante crear una identidad como Liceo, aun cuando este dividido físicamente en dos. Una buena medida sería que los alumnos de octavo realizaran visitas a la enseñanza media, o incluso asistieran a talleres en esas instalaciones, de forma que lo conozcan y se transforme en un ambiente familiar para ellos.

Otra dificultad que debe enfrentar este establecimiento es la baja asistencia media de los alumnos y los atrasos. Las puertas del Liceo siempre están abiertas, y cuando un alumno llega atrasado no tiene problemas para ingresar, aunque sea un par de horas después de la hora de inicio de clases. Como dice un profesor:

“Existe una falta de compromiso de los alumnos consigo mismos, no valoran la educación, el estar estudiando”.

Tampoco existe mucho compromiso de los padres o apoderados, por lo que en la mayoría de los casos no se puede contar con ellos en esto.

3.3.4 Principales Actores

En esta sección se presentara y analizará la información obtenida acerca de los principales actores del Liceo, es decir, las autoridades del Liceo, los profesores, los alumnos y el Centro de Padres.

3.3.4.1 Autoridades del Liceo

El Liceo ha experimentado grandes cambios en el último tiempo y sus autoridades han sido actores importantes en la ejecución de ellos. Uno de los mayores cambios fue ingresar a la Jornada Escolar Completa, lo que significo poder acceder a fondos que permitieran construir el edificio que alberga a la Enseñanza Media. De hecho para las autoridades del Liceo el mayor desafío que han debido enfrentar fue haber mantenido por varios años la Enseñanza Media, Básica y Pre-Básica juntas en el local de calle Las Acacias.

Las principales autoridades del Liceo son el Director, Sub Director, Jefes de Unidad Técnico Pedagógica e Inspectores. Para efectos de esta investigación se ha entrevistado a la mayoría de las autoridades, esta información se presenta a continuación.

3.3.4.1.1 Roles de las Autoridades

A continuación se describirán los roles de las distintas autoridades del Liceo y sus principales características.

- **Dirección y Sub Dirección**

La función del director es responsabilizarse por el buen funcionamiento del colegio, por lo tanto las decisiones técnicas les corresponden a ellos. También le corresponden las facultades administrativas a nivel de colegio. En Ley de Estatuto Docente se define el cargo de Director de la siguiente forma:

“La función docente directiva es aquella de carácter profesional de nivel superior, que sobre la base de una formación y experiencia docente específica para la función se ocupa de lo atinente a la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación y que conlleva tuición y responsabilidad directivas sobre el personal docente, paradocente, administrativo, auxiliar o de servicios menores y respecto de los alumnos⁵⁶”.

En el último tiempo el Departamento de Educación Municipal ha ido entregando mayores facultades a los directores, de hecho, actualmente se está trabajando con ellos con el concepto de autogestión. Esta idea es un concepto nuevo ya que en el pasado los directores no tenían mucha capacidad para tomar decisiones ni oportunidades de hacerlo.

La Sub Dirección juega un rol de apoyo a la Dirección, y es la encargada de velar por el buen funcionamiento de la Enseñanza Media. Como es un local alejado de la casa central, obliga a tomar ciertas decisiones, representando casi el rol de director. Sin embargo, hay funciones y responsabilidades que solo puede asumir el director, por lo que se mantiene una relación cercana.

En lo estrictamente operativo, en el último tiempo se ha tratado de establecer un sistema que le entregue mayor autonomía e independencia a la Enseñanza Media.

En términos de gestión ha sido difícil que los profesores asuman los roles que les corresponden por problemas de tipo cultural. Los profesores están acostumbrados a que debe existir una estructura de tipo vertical, las instrucciones vienen de los rangos superiores y los inferiores acatan. Desde el año 2003 que se está tratando de imponer un modelo más horizontal donde cada uno asuma un rol específico y la verticalidad se vaya eliminando para poder ir delegando poderes. Pero esto ha sido extremadamente difícil de cambiar debido a la formación de los profesores. Según el director: *“Aún se percibe la idea que las cosas deben venir desde arriba”*. Pese a esto, existe una buena disposición de los profesores a sacar su tarea adelante.

⁵⁶ Ley 19.070, Estatuto Docente. Artículo 18.

- **Unidad Técnica Pedagógica**

Uno de los cargos claves al interior del establecimiento es la Unidad Técnica Pedagógica. Las funciones de esta Unidad están definidas en la Ley de Estatuto Docente:

“Las funciones docentes Técnico Pedagógicas son aquellas de carácter profesional de nivel superior que, sobre la base de una formación y experiencia docente específica para cada función se ocupan de campos de apoyo o complemento de la docencia, tales como: Orientación educacional y vocacional; Supervisión pedagógica; planificación curricular; evaluación del aprendizaje; investigación pedagógica; coordinación de procesos de perfeccionamiento docente; y otras análogas que se determinen previo informe de los organismos competentes, por decreto del ministerio de educación⁵⁷”

El objetivo de la UTP es colaborar y asesorar a los profesores, aunque tiene implícita también la parte fiscalizadora. Esta Unidad, además de incentivar a los profesores, los fiscaliza y motiva para que se apliquen buenas prácticas pedagógicas y buenos sistemas de evaluación.

Una de las dificultades de la E. Básica es contar solo con una profesora con horas destinadas a las funciones técnicas pedagógicas, lo que no da abasto a las necesidades del establecimiento. Por otro lado, el enfoque en la E. Media ha sido tratar de convencer a los profesores que si las cosas se hacen bien uno se evita problemas.

El principal desafío es que los profesores traspasen al aula todo lo que saben, muchos profesores saben mucho pero no lo transfieren bien al aula. Otro desafío importante es lograr que los profesores comprendan qué es necesario y esencial enseñarles a todos los estudiantes, ya que muchas veces los profesores se quedan con los que los siguen mientras que dejan de lado a los alumnos menos aventajados. Algo que ha ido disminuyendo pero que aún es un desafío es incorporar a las clases el uso de la informática y tecnología.

⁵⁷ Ley 19.070, Estatuto Docente. Artículo 19.

- **Inspectores**

El Liceo cuenta con dos Inspectores Jefe, uno en cada local y cuatro Inspectores de Patio en cada establecimiento. Los inspectores Jefes tienen múltiples funciones entre las que se encuentran la asignación de cursos, control de profesores, control de alumnos, todo lo relacionado con la interacción alumno - profesor, alumno - colegio, convivencia escolar y todo lo que se rige según el reglamento interno. También debe estar disponible para la atención de apoderados.

Si bien es común que los alumnos los vean con un poco de distancia, ya que su labor es imponer las normas y hacerlas cumplir, también es cierto que muchas veces los alumnos recurren a ellos en busca de algún consejo. Los inspectores deben estar disponibles y dispuestos a escuchar a alumnos profesores y apoderados. El inspector además debe ser un facilitador de la tarea de los profesores en relación a los cursos.

3.3.4.1.2 Relación con las Autoridades de la Comuna

En general, las relaciones con la municipalidad son buenas. Sin embargo, como se trata de un establecimiento municipal, depende mucho de la administración de turno, las autoridades llegan con nuevas ideas y objetivos para la educación municipal y para el liceo es difícil porque hay que volver a adaptarse. Esta situación dificulta la labor del Liceo, ya que con la llegada de una nueva administración, las reglas cambian, la forma de relacionarse e incluso el funcionamiento al interior.

Hasta ahora las relaciones con el nuevo director del Departamento de Educación Municipal, han sido bastante buenas y fluidas, principalmente porque se ha comprendido el nuevo impulso que éste quiere darle a la Educación Municipal y los esfuerzos que se están realizando en ese sentido.

3.3.4.1.3 Desafíos de las Autoridades

Uno de los mayores desafíos que deben enfrentar las autoridades, en la E. Media es el gran número de alumnos que falta a clases, además existe una alta tasa de repitencia, hay niveles con tasas de repitencia cercanas al 15%. Otro aspecto importante es el alto número de alumnas que quedan embarazadas, y en que en muchos casos abandonan sus estudios.

Poder mantener el orden y hacer cumplir ciertas normas del reglamento interno del colegio también representa un desafío para las autoridades. Un ejemplo de esto es la gran cantidad de atrasos, y alumnos que no entran a clases. Hasta ahora, si bien se busca hablar con los apoderados para solucionar este problema, no se ha tenido buenos resultados. Por otro lado, el Liceo está obligado a dejar entrar a los alumnos aunque lleguen atrasados, los alumnos no pueden ser devueltos a sus casas. Otra norma que resulta difícil que los alumnos cumplan es lo que se refiere al uniforme, se sugiere a los apoderados el uso del uniforme en los niños pero estos no pueden ser obligados.

Si bien hasta ahora no ha habido casos graves de violencia al interior del Liceo, si es uno de los aspectos que preocupa a las autoridades, sobretodo porque basta que hayan unos pocos estudiantes violentos o con problemas de disciplina para que se provoque a otros alumnos. También han existido casos de alumnos que han llegado armados al colegio, como cuenta el director:

“...nos costo quitarle una vez una cortaplumas a un alumno, nadie se la podía sacar, tratabas de quitársela y te tiraba cuchillazos, era un alumno de 3° Básico”.

Para poder superar los problemas antes planteados, es primordial poder contar con la ayuda de los apoderados. Pero hasta el momento esto no se ha dado, es decir, las autoridades no han logrado motivar, comprometer y hacer parte a los apoderados del proceso educativo de los alumnos. Si bien cuando los alumnos son más pequeños, los apoderados participan más, esto se pierde drásticamente cuando los alumnos crecen y en la Educación Media prácticamente desaparece.

“Es necesario superar la carencia de compromiso de los apoderados, en cuanto al apoyo en el aprendizaje, desarrollo de hábito y responsabilidades de los niños”.

Esto se ha transformado en de los mayores desafíos para las autoridades del Liceo.

3.3.4.2 Profesores

A continuación se expondrá y analizará la información obtenida acerca de los profesores del establecimiento.

3.3.4.2.1 Acerca del Rol de profesor

El rol del profesor no solo se trata de enseñar, abarca muchos otros aspectos que no siempre todos tienen presentes. De hecho en el Liceo, uno de los principales roles que juegan los profesores es el de guía y amigo más que de un estricto educador. Esto es así porque algunos consideran que el rol de amistad, de llegar a conocer a los alumnos, de motivarlos, de hacer la enseñanza fascinante para ellos y de proyectar al alumno e integrarlo a la comunidad hace que los jóvenes estén contentos con lo que hacen.

Según un entrevistado, en el rol de profesor *“el contacto con los alumnos es importante, solo con entregar una enseñanza uno se siente satisfecho, mucho más cuando ve logros en ellos. Para el buen funcionamiento es importante que cada uno cumpla su rol. Además, si uno tiene bien planificados sus objetivos yo creo que el alumno también los tiene”.*

En palabras de otro de los profesores entrevistados *“sé que muchos no van a llegar donde a uno le gustaría pero por lo menos hay que darles las herramientas*

básicas para que se desarrollen en lo que ellos quieran, tratar de que el proceso de aprendizaje sea satisfactorio para ellos”.

Un aspecto importante es el rol de profesor jefe quien tiene una relación mucho más cercana con los alumnos. El profesor jefe debe conocer y entender a cada uno de sus alumnos, sus problemas conflictos e intereses, y ayudarlo a enfrentarlos desde su realidad. En el caso de la E. Básica, el profesor pasa a ser una figura casi paternal, y en el caso de la E. Media tiene un rol más de amigo y orientador, sobretodo porque los alumnos deben tomar, en esta etapa, decisiones importantes acerca de su futuro

La relación entre el profesor jefe y el alumno no siempre es buena, ya que muchas veces hay conflictos entre ambos. Esto ya que, al igual que los padres, el profesor jefe debe fijar reglas, límites y poner orden en algunas situaciones, lo que hace que la relación entre en conflicto. A pesar de esto, la relación entre un alumno y su profesor, en la mayoría de los casos, es de confianza.

Esta confianza es una herramienta importante para los profesores, ya que les permite acercarse a los alumnos y conocer sus problemas. De hecho muchos problemas de indisciplina pueden solucionarse cuando existen relaciones basadas en la confianza. Cuando los alumnos se sienten apoyados, cuando confían el profesor y entonces abren la posibilidad a que exista un dialogo. La mayoría de los problemas de indisciplina en los alumnos se producen cuando ellos están viviendo una situación difícil en su casa, con sus amistades o han tenido alguna experiencia dolorosa. Cuando el profesor logra comprender al alumno y su situación, entonces los conflictos y dificultades del alumno pueden solucionarse.

También, cuando se logra este tipo de relación entre el alumno y el profesor, este puede lograr motivar a los alumnos, incentivarlos a que aprendan, a que realicen las tareas y trabajos, y también a cambiar ciertos hábitos. Una de las mayores satisfacciones para el profesor, es cuando ve que el alumno se esfuerza por superarse. Según uno de los profesores entrevistados: *“aunque no aprendan, si uno logra lo más importante en una persona; aprender a respetarse, y tratar de*

superarse, creo que eso hace grande a cualquiera, dentro de sus limitaciones tratar de hacer lo mejor”.

En resumen, por lo general los profesores asumen que deben jugar más de un rol como profesor. Muchas veces los profesores deben hacer el rol de mamá o papá, de hecho a muchos de ellos sus alumnos los llaman “papá” o “mamá”. Como amigo, muchas veces el profesor debe escuchar y apoyar a un alumno con dificultades, sin embargo debe tener claro que su espacio de acción está limitado por los muros del Liceo, afuera son los padres los que deben asumir esta responsabilidad afuera. En definitiva, como expreso un profesor:

“Se es psicólogo, profesor, amigo y papá”.

Sin embargo, tal como nos dicen Krantz y Maltz en su paper “*A Framework for Consulting to Organizational Role*”, cuando se dan situaciones en que múltiples roles están contenidos en uno, en este caso el del profesor, es difícil que los individuos logren asumir y desempeñar sus roles adecuadamente. Es importante y necesario explorar y clarificar el rol del profesor, de esta manera se puede comprender las fortalezas y limitación de su labor.

Esta claro que es muy difícil que el profesor pueda liberarse, o desprenderse de algunos de estos roles, dado que son ellos los que pasan mayor tiempo con los niños, en especial en la E. Básica donde un profesor realiza casi todas las asignaturas a un curso. Por lo que es lógico que sean vistos como algo más que educadores. Sin embargo, es importante que se identifique claramente el rol de profesor, su campo de acción, atribuciones y funciones, como mecanismo para mejorar el desempeño y reducir la ansiedad.

3.3.4.2.2. Fortalezas y Debilidades

Una de las principales fortalezas de los profesores es que por lo general son un grupo homogéneo, con disposición a trabajar y sacar su labor adelante. En

general, se puede decir que se cuenta con un buen equipo docente, donde incluso algunos de sus miembros han realizado postgrados y pasantías en el extranjero.

Los profesores de la Educación Básica trabajan mucho en conjunto, tienen mayor afinidad entre ellos y es fácil formar equipos de trabajo. Los profesores de Enseñanza Media trabajan más en forma independiente. En E. Media ha sido difícil formar equipos de trabajo, ya que ha habido mucha rotación de profesores, además muchos trabajan en más de un lugar, por lo que es difícil mantenerlos motivados con este tipo de labores.

Una de las debilidades de los profesores es que ha sido difícil la incorporación de nuevas tecnologías a las clases, muchos de ellos se rehúsan a aprender.

Una de las características de los profesores del Liceo y en general de cualquier escuela municipal, es que deben ser creativos en el uso de recursos. Hay algunos profesores que tratan de superar la carencia de recursos ocupando herramientas distintas y que les permitan llegar a los alumnos. Por ejemplo, uno de los entrevistados contó que para poder llegar mejor a los alumnos y para que estos lo sintieran más cercano, había creado un “blog” donde les mandaba las tareas y les subía la materia de manera de hacer más didáctica y completa la manera de enseñar.

3.3.4.2.3 Ansiedad y Stress asociadas al rol de profesor

Otro aspecto que se quería conocer en esta investigación, es la ansiedad y stress asociados al rol del profesor. Si bien para los profesores entrevistados existen muchas situaciones que pueden generar este tipo de sentimientos, para ellos las situaciones más difíciles de enfrentar y más angustiosas son la falta de respeto de los alumnos, la indisciplina de los alumnos y cuando el alumno no aprende o no quiere aprender.

Para los profesor lidiar con estas situaciones es especialmente difícil, los esfuerzos que se deben hacer en lograr realizar una clase o cambiar la actitud de algunos alumnos, es muy grande y no siempre se ven los resultados esperados. La sensación de estar perdiendo el control, parece ser común en la experiencia de ser profesor. Muchos profesores sienten que están en una lucha constante con los alumnos, para ver quien controla la situación.

Si bien hasta el momento no ha habido casos de violencia física hacia los profesores, muchas veces se sienten agredidos por actitudes de los alumnos. Para los profesores los principales instigadores de estas actitudes son los propios apoderados que no valoran o no entienden la labor de los educadores. Este tipo de situaciones son difíciles de resolver, ya que muchas veces no se cuenta con el apoyo de los padres. Para superar esto se trata de conversar con los padres, de buscar el porque de estas actitudes.

Otro foco generador de stress es la impotencia al ver que los alumnos no están absorbiendo las enseñanzas de los profesores, si bien estos creen que dan lo mejor de sí, muchas veces por razones tanto internas como externas, los alumnos simplemente no aprenden, lo que frustra a los profesores. Muchas veces los profesores encuentran poco apoyo de parte de los alumnos en los esfuerzos que se hacen como profesor, ellos sienten que no existe un reconocimiento a su labor, es decir, los alumnos son indiferentes a los esfuerzos que hace el profesor por llegar a ellos y enseñarles.

Las situaciones administrativas también pueden ser una fuente de ansiedad para los profesores, pero se dan en menor frecuencia que las anteriormente nombradas. Situaciones, como reestructuraciones, despidos de algún colega y mal entendidos que vuelven el ambiente de trabajo más tenso, afectando el desempeño y generando ansiedad en muchos de los docentes.

Estas observaciones concuerdan en cierta manera con lo planteado por Robret French⁵⁸, cuando describe los tres tipos de ansiedades más comunes en el rol del profesor. Al igual que en el trabajo de French, se pudo ver que la fuente mas

⁵⁸ FRENCH, R. "The Teacher as container of Anxiety: Psychoanalysis and the role of teacher", 1997.

común para los profesores es el miedo a perder el control, a los alumnos desobedientes, a no poder manejar los problemas de disciplina de los alumnos. Muchas veces los profesores enfrentan situaciones enseñándoles solo a aquellos alumnos que quieren aprender, que están motivados y con lo que, por tanto es más fácil trabajar.

Otra de las fuentes más comunes de ansiedad descrita por French corresponde al manejo de la transferencia. Esto se refiere a las expectativas que tienen los alumnos y apoderados acerca del rol del profesor. Esto se traduce en que muchas veces los profesores deben asumir roles que no le corresponden y que le generan ansiedad.

3.3.4.2.4 Desafíos de los profesores

Uno de los principales desafíos de los profesores es lograr motivar a los alumnos e interesarlos por el aprendizaje. En general, los profesores perciben que los alumnos están por el camino fácil, que prefieren no esforzarse y optar siempre por la alternativa más cómoda y sencilla. Cuando el alumno se encuentra en esta posición, la labor del profesor se dificulta y enseñar se vuelve una actividad compleja.

La desmotivación es algo con lo que los profesores deben pelear a diario, deben ser creativos y encontrar la forma de encantar al alumno, de hacerle el conocimiento algo fascinante. Para lograr esto los profesores utilizan distintas tácticas, como relacionar la materia con la actualidad, incorporar a la clase Internet o el uso de Blogs o premiar a los alumnos que cumplen con los trabajos y tareas.

Un interesante ejemplo de esto último es el caso de un profesor que probó distintas estrategias para que los alumnos llegaran con las tareas. Como los alumnos no cumplían con las tareas, se comenzó a imponer sanciones a quienes no cumplían, estos castigos consistían en quitarles algunos minutos de recreo a los alumnos. Luego, el profesor decidió cambiar de estrategia y premiar a los alumnos

que si hacían las tareas, esto tuvo un efecto mucho mayor a la estrategia inicial de castigar a los alumnos.

Otros profesores creen que la clave para motivar a los alumnos es que el profesor tenga siempre una clase bien estructurada, y con los objetivos bien definidos para las dos horas que duran las clases.

Además, debido a que el compromiso de los padres es escaso, el problema motivacional hace que éste sea uno de los desafíos más grandes, sobre todo en un colegio municipalizado. Otra de las claves según la opinión de los profesores es el ser creativo con el uso de los recursos (o más bien por la falta de éste).

Otro desafío importante que deben enfrentar los profesores, es poder hacer en la clase todo lo que se tiene planificado. Es decir, muchas veces los profesores deben pasar gran parte de la hora de clases disciplinando a los alumnos e imponiendo orden, lo que quita mucho tiempo y como resultado no se alcanza a pasar toda la materia programada. Esto se transforma en una gran desmotivación para los profesores. Los profesores se ven enfrentados al dilema de intentar enseñarles a todo, con el riesgo de no alcanzar a pasar todo el contenido, o enseñarles solo a quienes quieren aprender.

Para continuar con este análisis, se presentara en la siguiente sección los aspectos relacionados a los alumnos del Liceo.

3.3.4.3 Alumnos

3.3.4.3.1 Características de los Alumnos

Al indagar acerca de las principales características de los alumnos, tanto profesores como autoridades mencionaron como fortaleza que se trata de niños y jóvenes sanos. Es decir se tiene la percepción que los niños de la comuna son mas saludables, respetuosos y dóciles que los niños de las grandes comunas.

Una característica que se da en el Liceo, como algo positivo es la familiaridad en que se dan las relaciones. Como describe un alumno: *“Este liceo es mas unido que otros colegios, más calido, hay más afectividad, los profesores son más cercanos y se puede hablar con ellos”*.

Entre las debilidades de los alumnos destacan dos. En primer lugar, el escaso acceso que tienen a noticias, diarios revistas o libros, lo que influye en el desarrollo de habilidades. En segundo lugar, el hecho de que no existan lugares de recreación y esparcimiento en la comuna. Hace falta un parque, un lugar iluminado y sin riesgos donde los jóvenes puedan estar.

Una característica importante de estos alumnos es que, debido a su situación económica, muchos de ellos deben trabajar. Esta realidad presente tanto en la E. Básica como Media, inicia a los niños en un ambiente distinto al de la escuela. El cansancio de las clases y el trabajo y la necesidad de trabajar, son factores que afectan en la motivación del alumno y en la deserción escolar. El apoyo de la familia es en estas situaciones muy importante. Un alumno comentó: *“Estoy pensando en retirarme del colegio por que mi papá tiene problemas físicos y voy a ayudarlo en el trabajo porque me afecta verlo así. Mi papa no quiere que deje de estudiar”*.

Otros factores importantes de destacar son la gran cantidad de alumnos que provienen de familia disfuncionales. La situación y relación de los padres pueden ser determinantes en la motivación de los alumnos, sobre todo en una comuna como San Esteban donde la desintegración familiar es bastante común así como también lo es la temprana relación que tiene los niños con el alcohol. Éste es prematuramente aceptado y no es poco común que niños de sexto básico consuman alcohol con cierta frecuencia.

3.3.4.3.2 Importancia de los padres en la enseñanza de los hijos

Aunque resulte casi obvio y reiterativo decirlo, la importancia que ejerce la actitud de los padres hacia el desarrollo educacional de sus hijos es esencial para que este se pueda llevar a cabo. Tanto los profesores como las autoridades, concuerdan en que aquellos alumnos que tienen las mejores notas, en casi todos los casos, tienen detrás padres o apoderados preocupados.

Un ejemplo claro de esto se desprende de los dichos de estos alumnos entrevistados:

“Me va bien porque mis papás me catetean para que estudie y para que haga las tareas, mi mamá me revisa día por medio los cuadernos”.

“Mis papás esperan que haga algo con mi vida, quieren que siga estudiando”.

Otro alumno contó: *“Mis papás esperan que me supere, porque las notas han estado un poco bajas y me han retado harto, están encima mío pendientes de todo”.*

Cabe destacar que los comentarios anteriores corresponden a alumnos aventajados en cuanto a notas y disciplina. Un caso opuesto se puede ver en los comentarios de este alumno:

“Me da lata estudiar en la casa, porque cuando mi mamá me ve estudiar me molesta y me dice: Ay! milagro pescaste un cuaderno”.

Cuando los propios padres no logran comprender la importancia de la educación en el desarrollo de sus hijos, es difícil que los alumnos si la comprendan. Esta situación se da sobretodo, en aquellos apoderados que por diversas razones no terminaron sus estudios. Situación que corresponde a la mayoría de los apoderados del Liceo, de hecho alrededor del 80% de ellos han completado la E. Básica y el 20% terminó la E. Media. Son muy pocos los apoderados que continuaron una educación universitaria.

3.3.4.3.3 Relación con los Profesores

A pesar de los problemas de disciplina, baja asistencia a clases, falta de motivación e interés por el aprendizaje, una de las fortalezas de éste colegio es la relación que tienen los profesores con sus alumnos. Aunque obviamente existen excepciones, el apoyo de los educadores ha resultado fundamental en la mejoría en los resultados exhibida en los últimos años.

En general, los alumnos tienen una buena percepción de los profesores y de los esfuerzos que ellos realizan. Se observa también que la relación profesor-alumno, pareciera estar influida por los resultados que obtiene el alumno en esa asignatura y por su motivación hacia ella.

Por otro lado, los alumnos perciben que muchas veces los profesores tienen un alumno o un grupo de alumnos “favoritos”, en los que ponen más atención y dirigen sus esfuerzos. Esto concuerda con lo descrito anteriormente, que muchas veces los profesores realizan su clase solo hacia el grupo que tiene ganas de aprender, que lo escucha y muestra respeto hacia su autoridad.

3.3.4.3.4 El concepto de “bullying” en el Liceo

En cuanto a las relaciones entre los mismos alumnos, una actitud bastante recurrente en esta escuela es molestar a los compañeros considerados más “débiles”. La utilización de apodos y sobrenombres parecen ser algo aceptado como normal. Este tipo de situaciones desanima a los alumnos, los desmotiva, dañan su autoimagen y la confianza en sí mismos.

Las principales burlas y apodos están asociadas al aspecto físico de las víctimas, sobretodo en la Enseñanza Básica. Cuando los alumnos crecen, además de este tipo de burlas, ahora también se asocian a los rasgos de personalidad de las víctimas.

Enfrentar este tipo de situaciones no siempre es fácil, ya que por un lado hay que frenar la agresión pero por otro se trata de fortalecer al alumno molestado, impidiendo que asuman una actitud de víctima, deben entregársele las herramientas para que se defiendan. Un profesor explica:

“Hay que crear una mediación, lo que es difícil, porque la persona agredida queda con daños que no se ven pero sí se reflejan en su rendimiento y es difícil sacarla adelante y los agresores son personas fuertes en la parte emocional por lo que cuesta convencerlos que deben razonar y que las relaciones se basan en respeto, algunas veces en esta mediación interviene el director y algunos casos son derivados a un psicólogo”.

Las actitudes de los profesores frente a estas situaciones son muy variadas, como cuenta un alumno: *“hay profesores, que se acostumbraron a eso y juegan con los chiquillos entonces se llevan bien, pero hay profesores que se aburren con eso y se ponen pesados”, “También tengo un compañero que lo molestan mucho pero los profesores no dicen nada, él tampoco se enoja”.*

Hay casos, también, en que el mismo profesor participa en este tipo de agresiones. La siguiente situación fue descrita por un alumno:

“El profesor, me molesta, habla mal de mi cuando no estoy, dice por ejemplo: Ay! esta señorita que le faltan tablas para el puente. Me dice que estoy loca, que tengo que cambiarme de psicóloga, son tallas pesadas”.

También hay profesores que asumen una posición opuesta, es decir, son más estrictos y prohíben drásticamente la utilización de apodosos y sobrenombres, así como las burlas.

Entre los alumnos no se ha dado que la agresión llegue a niveles extremos, si bien ha habido peleas, estas han sido detenidas a tiempo, sin consecuencias graves.

3.3.4.4 Centro de Padres

El Centro de Padres es un organismo fundamental para el Liceo. Esto, principalmente por la gran ayuda que reciben de ellos. Existe un grupo de apoderados con los que el establecimiento puede contar, y que constantemente están participando en las actividades que en el se realizan. Un ejemplo, es que todos los días un grupo de apoderados ayuda en la entrega de desayunos y almuerzos.

Para contar con recursos el Centro de Padres pide junto con la matrícula una colaboración voluntaria, además durante el año realiza diversas actividades para recaudar dinero, como Peñas Folclóricas y Bingos. Estos dineros son utilizados principalmente para aportar al mejoramiento y mantenimiento de la estructura del establecimiento. Por ejemplo, en la pintura, en algún arreglo necesario, o también para cosas pequeñas como una manguera o un vidrio roto.

El Centro de Padres se ha preocupado también de ser un apoyo para los profesores, es por eso que han colaborado con la construcción de un comedor para los profesores. El objetivo es apoyarlos para que se sientan motivados y cómodos en su labor. Es por eso que también se preocupa de realizar un reconocimiento a la labor del profesor, entregándoles algún premio, por ejemplo en el día del profesor. Como dice una apoderada de este grupo:

“Mientras los profesores estén cómodos y contentos, mejor van a atender y a preocuparse de mi hijo, por eso se ha buscado proporcionarles un ambiente agradable”.

3.3.5 Desafíos a futuro

Como hemos visto a largo de este capítulo son muchos los desafíos que deberá enfrentar el Liceo para seguir mejorando y cumpliendo con su misión de llegar a todos los estudiantes de la comuna con una educación de calidad. Tanto la Educación Básica como Media deberán enfrentar sus debilidades y aprovechar sus

oportunidades para poder mejorar. Para lograr esto las autoridades de la comuna están analizando distintas posibilidades.

Se ha descrito anteriormente la carencia de materiales y equipos en la enseñanza media, es por esto que las autoridades de la comuna y el Liceo han decidido, a partir del 2008, cobrar a los alumnos \$1.000 mensuales para cubrir estas necesidades y hacer crecer el Liceo.

Actualmente, está en trámite en el ministerio una acción que podría cambiar radicalmente el funcionamiento del Liceo, y es la separación de la Enseñanza Básica y Media en dos instituciones distintas. La Enseñanza Básica se transformaría en la Escuela Básica República del Brasil, mientras que la Enseñanza Media pasaría a llamarse Liceo San Esteban. El objetivo de esta medida es agilizar la gestión y los procesos al interior del establecimiento. Como dijo en la entrevista una de las autoridades de la comuna:

“Son dos identidades distintas, funcionan en lugares físicos distintos tienen dos proyectos distintos, son dos comunidades distintas bajo el mismo nombre”.

Una de las dificultades de la separación física del Liceo, es que el Director en algún momento no está, es decir, o está en un local o en el otro. Si bien esta decisión ya está en trámite en el Ministerio, no es seguro que sea aprobada. Al interior del Liceo no todos parecen estar de acuerdo con esta medida. Si bien todos los actores parecen estar de acuerdo que para lograr un mejor funcionamiento es necesaria una mayor independencia de la Enseñanza Media, no todos comparten la idea de que la solución sea separar el Liceo en dos.

Si el ministerio llegara a aprobar esta medida, las relaciones entre algunos de los actores del sistema podrían verse afectadas. Esto, porque personas que llevan muchos años en la educación municipal sienten que no han sido tomados en cuenta en esta decisión.

Otro de los aspectos que se consideran como esenciales para el buen desempeño es lograr que la Educación Técnica se desarrolle según las exigencias

y necesidades del mercado. Para esto el Liceo deberá tener la capacidad para cambiar, introducir innovaciones, adaptar los planes de estudio, crear nuevas carreras y también cerrarlas si se ve que el mercado esta siendo copado.

De tener éxito y alcanzar buenos resultados en la Educación Técnica Profesional, no se descarta a futuro transformar el Liceo en un Centro de Formación Técnica.

3.6 CONCLUSIONES

En este capítulo se estudio el caso del Liceo República del Brasil, ubicado en una comuna rural, revisando distintos aspectos de él, como su entorno, el sistema en el que está inserto, su funcionamiento, estructura, etc. Uno de los aspectos más importantes que hemos observado y analizado son los distintos actores que componen el sistema educacional de la comuna y al interior del establecimiento. De esta forma se ha podido tener una visión acerca de las autoridades del Liceo, los profesores, alumnos y la forma en que interactúa cada uno de ellos.

En esta investigación se han observado importantes aspectos de un establecimiento municipal, que pueden ser relevantes en el desempeño de éste. A continuación se presentaran las principales conclusiones que se han obtenido en esta investigación.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se buscó conocer acerca de la administración de los establecimientos municipales, para esto se indagó acerca de distintos aspectos de un establecimiento de educación municipal, tales como su funcionamiento, entorno y sus principales actores. Desde la mirada de la administración, esta investigación se centro en tratar de descubrir factores que puedan estar determinando los resultados obtenidos por el establecimiento.

Las conclusiones obtenidas durante la investigación dieron paso a la formulación de hipótesis que pueden ser investigadas en trabajos futuros. Estas hipótesis han sido planteadas de acuerdo al Marco Teórico de este trabajo, y están enfocadas en encontrar los factores determinantes del desempeño de los establecimientos municipales de educación. A continuación se presentan estas hipótesis así como las principales conclusiones obtenidas.

Dependencia y restricciones para la autonomía

Hipótesis 1: La centralización administrativa que ejerce la municipalidad afecta la flexibilidad, autonomía y la toma de decisiones del Liceo.

Un primer aspecto sobre el cual se puso especial atención fueron las características y estructuras de administración de los establecimientos educacionales de la comuna de San Esteban, y en particular del Liceo República del Brasil. La responsabilidad por el funcionamiento de las escuelas de la comuna recae en el Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM). El director de este organismo no sólo debe preocuparse por el sistema en su conjunto, sino que también en él recae la responsabilidad de cada una de las escuelas, dejándole a los directores de escuela un reducido campo de acción. Aún cuando se trate de materias de gran relevancia para la escuela, ésta no participa en el proceso de toma de decisiones, un ejemplo de esto es que el director de la escuela no

participa en el proceso de selección y contratación de los profesores con los que trabajará.

Este tipo de estructura centralizada de toma de decisiones provoca distorsiones en el sistema. En primer lugar, las decisiones que se toman muchas veces escapan a la realidad que enfrenta una determinada escuela. Esto, dada la distancia física entre el DAEM y las escuelas y el difícil acceso a ellas, por otro lado la falta de mecanismos de retroalimentación del sistema no permite una comunicación fluida entre ambos.

Por otro lado, este tipo de estructura centralizada provoca una dependencia extrema del director del DAEM por parte de los directores de escuela. Este hecho lleva a que muchas veces los directores no tengan la capacidad y/o autonomía para resolver problemas, sino que esperan que desde la Municipalidad o el DAEM alguien lo haga por ellos. Lo anterior se traduce en que muchas decisiones y dificultades que está enfrentando la escuela sean postergadas.

Esta centralización de la toma de decisiones tiene también impacto en la motivación y compromiso de las autoridades de las escuelas, las que constantemente se sienten pasadas a llevar por las autoridades de la comuna. Las escuelas más alejadas se sienten abandonadas y excluidas del sistema cuando no reciben la atención que ellas necesitan.

Una medida importante para poder mejorar los resultados de los establecimientos municipales de educación es, en mi opinión, entregarles mayor autoridad y autonomía a los directores de escuela. Son ellos que los mejor conocen las escuelas, sus necesidades, limitaciones y dificultades, por lo que debiesen ser ellos actores activos en la toma de decisiones acerca de éstas.

Los directores debiesen tener la facultad de seleccionar al personal con el que trabajarán, establecer sistemas de incentivos y mecanismos de control acordes a los requerimientos y características de la escuela. Por otro lado, debiesen ser capaces de identificar los problemas o potenciales amenazas para la escuela y sus estudiantes y asumir la responsabilidad en la resolución de estos conflictos. Éste

tipo medidas podrían darle mayor flexibilidad y eficiencia al sistema, por otro lado las escuelas podrían adaptarse de mejor forma a las necesidades y características de su entorno.

Administración y disponibilidad de recursos

Hipótesis 2: Una mayor capacidad de las escuelas de gestionar los recursos otorgados por concepto de subvención podría mejorar los resultados.

Uno de los aspectos que llamó mi atención en esta investigación y que tiene relación la estructura centralizada del sistema de educación municipal, es el escaso manejo de dinero que tienen las escuelas. Si bien el gobierno les entrega una subvención por alumno, este dinero no alcanza para financiar el sistema debiendo la Municipalidad poner dineros extras todos los meses. Una característica importante de la subvención entregada por el Ministerio de Educación es que el dinero no llega directamente a las escuelas sino que al Departamento Administrativo de Educación Municipal, organismo encargado en distribuirlo. La asignación de recursos se realiza en base a un “sistema solidario” y no según la asistencia media de los alumnos. Este sistema de asignación de recursos consiste en que las escuelas con mayor cantidad de alumnos, y que por tanto generan mayores ingresos, subsidien a las más pequeñas o a las que presentan mayores dificultades.

Este tipo de sistema de asignación de recursos tiene dos caras; por un lado permite que escuelas como San Francisco, en la comuna de San Esteban, que cuenta con una matrícula de 7 alumnos pueda funcionar ya que solo con el dinero de la subvención no sería posible. Pero por otro lado, si para las escuelas más grandes los recursos ya son escasos, el hecho de subsidiar a otras escuelas perjudica aún más su situación. Los esfuerzos que puedan realizar las escuelas en el uso eficiente de los recursos o en incrementar la asistencia media de los alumnos, no son recompensadas al aplicar este tipo de políticas, ya que las escuelas no se verán beneficiadas con mayores recursos.

Los dineros otorgados por concepto de subvención son ocupados principalmente en el pago de sueldos a profesores y funcionarios y para pagar los servicios básicos. Para funcionar y realizar todas sus actividades las escuelas deben recurrir a otras formas de financiamiento. En el caso del Liceo República del Brasil, éste recibe por concepto de arriendo de dos quioscos ubicados uno en cada local, así la Enseñanza Básica cuenta con \$60.000 mensuales y la Enseñanza Media con \$75.000. Estos dineros son utilizados principalmente para comprar materiales, útiles de aseo y oficina y realizar algunas reparaciones menores. En otras palabras estos dineros actúan como la “caja chica” del Liceo.

Se puede ver a simple vista que un establecimiento de más de mil alumnos no puede ser financiado con sólo \$135.000 mensuales, la falta de recursos es algo del día a día, es por esto que las autoridades, profesores, alumnos y centro de padres deben realizar constantemente actividades y colectas para apoyar el desarrollo de la labor escolar. Creo que una medida más efectiva y eficiente para la utilización de recursos es que los dineros de la subvención sean otorgados directamente a las escuelas, son ellas las que mejor conocen sus necesidades y a la vez se crean los incentivos para gestionar los recursos de mejor manera ya que serían ellas directamente beneficiadas.

Un aspecto importante de la escasez de recursos y que no siempre es tomado en cuenta es la ansiedad y stress éste que tiene asociado. Tanto las autoridades como los profesores deben buscar formas creativas para conseguir materiales o reutilizar los ya existentes. Muchas actividades y programas docentes no pueden ser llevados a cabo por la falta de infraestructura y materiales adecuados. Estas situaciones resultan agotadoras y se transforman en un elemento desmotivante al interior de la organización.

Rotación de autoridades y falta de continuidad en políticas, planes y programas

Hipótesis 3: La rotación de las autoridades resta continuidad a los planes y programas del Liceo.

Una de las características de prácticamente todas las instituciones públicas es la rotación de sus autoridades, los establecimientos educacionales no son la excepción. Cada cuatro años llegan nuevas autoridades a la municipalidad y con ellas llegan nuevos proyectos institucionales, nuevas políticas y una nueva visión acerca de la educación en la comuna. Esto también implica la elección de un nuevo director del Departamento Administrativo de Educación Municipal. Las escuelas deben adaptarse a las nuevas políticas y muchas veces también se debe poner fin a proyectos y programas que habían sido impulsados por las autoridades anteriores.

Para las autoridades de las distintas escuelas esto representa todo un desafío, ya que no solo cambian las políticas educacionales sino que también la forma de hacer las cosas, la manera de relacionarse, en otras palabras el sistema completo se ve alterado. Muchas veces los directores de escuela se sienten intimidados cuando llega una nueva administración, ya que sienten que están siendo observados y juzgados por su trabajo. En general, las escuelas buscan mantener distancia de las autoridades de turno de manera de tratar de cumplir con los planes y programas que ya se habían establecido.

En mi opinión, si las escuelas tuviesen una mayor independencia de la Municipalidad y del Departamento Administrativo de Educación Municipal, podrían mantener un programa de trabajo y plantearse objetivos a largo plazo. La importancia que se le otorga a la educación, los recursos destinados, los proyectos, así como las metas en esta materia pueden cambiar radicalmente de una administración a otra. Muchas veces esto impide que las escuelas puedan mantener un plan de desarrollo constante e interrumpe el curso de acción que se había tomado.

Hipótesis 4: La Ley de Estatuto Docente restringe la movilidad de los profesores e impacta negativamente en la efectividad de las políticas educacionales.

Otra característica importante que se pudo observar acerca de la administración de establecimientos municipales, es la existencia de factores que le quitan flexibilidad al sistema e influyen directamente en el desempeño de los mismos. El primero y quizás más importante de estos factores tiene relación con los profesores y la ley de Estatuto Docente. Esta ley que busca establecer los roles de los docentes con sus obligaciones y deberes, se transforma muchas veces en un impedimento para mejorar la educación en los establecimientos. Lo anterior dado que no permite despedir a un profesor que no cumpla adecuadamente con sus funciones, permitiéndole quedarse en el sistema escolar por siempre. Para las escuelas resulta muy difícil trabajar con este tipo de medidas ya que aún cuando sea necesario realizar una reducción de personal con motivo de una disminución en la demanda, sólo pueden despedir (no renovar el contrato) al personal a contrato, que por ley no puede ser más del 20% del total de los docentes. Muchas veces los malos profesores se quedan por años incluso décadas en un establecimiento sin que las autoridades puedan hacer algo al respecto.

Entre los profesores del Liceo parecen existir dos grupos; los que ven el cambio y las reformas como algo positivo y necesario, y los que las ven como una amenaza. Para los primeros las evaluaciones de desempeño, el uso de nuevas herramientas de gestión, la incorporación de nuevas prácticas pedagógicas y el uso de las tecnologías de información son elementos claves para mejorar la calidad de la educación y potenciar a los alumnos. Este grupo está dispuesto a asumir nuevos desafíos. Por otro lado, el segundo grupo ve estos elementos como entorpecedores de su labor, y no están dispuestos a aprender a utilizar estas herramientas ya que las consideran inútiles. Estas personas sienten que sus trabajos se están volviendo inestables, se sienten incomprendidos y no logran entender el alcance de los cambios que se están realizando.

Lo anterior no significa necesariamente que haya una relación entre los malos profesores y su disposición al cambio, sino que la existencia de personas que frenen e impidan la realización de innovaciones al sistema puede ser perjudicial para lograr mejoras sustanciales en él.

En mi opinión la disposición y forma en que los profesores enfrentan su labor, puede determinar no sólo el desarrollo de las actividades educativas sino que también el aprendizaje de los alumnos.

El Proyecto Educativo Institucional y la planificación estratégica

Hipótesis 5: La ausencia de una planificación estratégica tiene un efecto negativo en el desempeño del Liceo.

Una de las herramientas fundamentales para la organización y administración de una escuela es el Proyecto Educativo Institucional (PEI). El PEI es la instancia donde se plantean los objetivos y metas de la escuela tanto a largo plazo como para el siguiente año, también debiese presentar la estructura y organización del establecimiento. En las observaciones realizadas se pudo ver que esta herramienta resulta ser más bien una exigencia más del Ministerio y no siempre es vista como una herramienta útil para mejorar la gestión escolar.

En el PEI del Liceo Republica del Brasil encontramos grandes falencias y no constituye verdaderamente una herramienta de orientación a la gestión, que es su objetivo. En primer lugar, no existe en él una descripción de roles y funciones de por ejemplo, el director, subdirector, jefes de UTP, inspectores o profesores jefes. Si bien es cierto que algunas de estas funciones se encuentran definidas en la Ley de Estatuto Docente (como las funciones directivas y técnicas), estas definiciones son bastante amplias y es necesario que se adapten a la realidad del establecimiento.

Por otro lado, tampoco se observa un planteamiento claro de los objetivos para el Liceo, tampoco se definen metas en forma clara ni las medidas a tomar en

corto y largo plazo. Si bien existe un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del liceo, pero no se observa un plan de trabajo para superar las debilidades, enfrentar las amenazas, aprovechar las oportunidades y potenciar las fortalezas.

Se pudo concluir, que diseñar un Proyecto Educativo completo, claro y que sea conocido por todos los miembros de la comunidad, es un primer paso en el cambio de mentalidad de las personas e incluso en la motivación y disposición hacia el trabajo y el aprendizaje. En cambio, la falta de claridad en los objetivos y metas, así como el no comunicarlos puede entorpecer y perjudicar el trabajo. En mi opinión, a medida que exista mayor libertad de las escuelas para formular y llevar a cabo un Proyecto Educativo capaz de involucrar a la comunidad y adaptarse a las necesidades particulares de esa escuela, entonces pasará a ser en mayor medida una herramienta eficaz y útil para la gestión.

Estructura organizacional del Liceo

Hipótesis 6: La separación física del Liceo en dos locales puede dificultar la administración y gestión de éste.

Como se pudo observar, el Liceo Republica del Brasil está separado en dos locales. Cuando comenzó a implementarse la Jornada Escolar Completa (JEC) fue necesario contar con nuevas instalaciones, dado que el establecimiento no tenía la capacidad para contar con todos los alumnos en una misma jornada. El año 2002 se inauguró el local donde actualmente funciona la Educación Media, quedando en el antiguo local la Enseñanza Básica y Pre-Básica.

Si bien la inauguración de las nuevas instalaciones ha ayudado a dar un fuerte impulso a la educación en el Liceo, la separación se ha transformado en un nuevo desafío para éste. El director del Liceo no puede estar en los dos locales, por lo que su labor se hace mas compleja debiéndose desplazar de un establecimiento a otro varias veces al día.

Esta separación física ha llevado a una desvinculación entre las autoridades y profesores de uno y otro local. No se ve una coordinación entre ambos, así como tampoco metas u objetivos comunes. Los alumnos también viven esta desvinculación, ya que para ellos pasar a de 8° básico a 1° medio en el Liceo tiene una connotación similar a cambiarse a otro colegio.

Es importante que, aún cuando se trate de instalaciones separadas, se logren aunar los objetivos y metas, trabajar en conjunto y establecer una planificación común. Las autoridades deberán ser capaces de diseñar una estructura en la organización que permita una comunicación fluida entre los distintos estamentos y establecer sistemas de control eficientes.

El Rol del profesor

Hipótesis 7: El rol del profesor encierra en él múltiples roles lo que afecta su capacidad de enfrentar su labor con los alumnos.

Uno de los principales objetivos de un establecimiento educacional debe ser el proveer un ambiente adecuado para el aprendizaje. Para lograr esto es necesario contar con una serie de factores, como una estructura física adecuada, materiales, contar con el ambiente afectivo para el alumno, entre otras cosas. Sin embargo, existen tres elementos esenciales que, si actúan en forma adecuada, pueden permitir e impulsar el proceso de aprendizaje; los profesores, los alumnos y los apoderados. Estos tres elementos sumados a un sistema que facilite el aprendizaje pueden potenciar el proceso educativo.

A lo largo de la investigación fueron, precisamente, los profesores, los alumnos y los apoderados, así como la interacción entre ellos, importantes elementos de observación y recopilación de información. Producto de estas observaciones se pudieron obtener importantes conclusiones. Una de las características que llamó la atención fue los múltiples roles que encierra el rol del profesor. La labor del profesor, en especial de aquellos que tienen un curso a su cargo, no consiste sólo en enseñar una materia determinada, sino que muchas

veces deben actuar también de consejeros, psicólogos y algunas veces incluso se les otorga el rol de padres.

Estos muchos roles contenidos en uno son una importante fuente de stress y ansiedad para los profesores. Son los mismos alumnos los que les exigen y otorgan estos roles más allá de la función de profesor, debido a que son los profesores los que pasan más tiempo con los niños. Según mi opinión, es importante que tanto las autoridades de la escuela como los mismos profesores reconozcan la existencia de estos roles, de manera que puedan actuar y desempeñarse de acuerdo a ellos.

El tamaño de los cursos

Hipótesis 8: El tamaño de los cursos afecta la efectividad del trabajo docente.

Trabajar con cursos grandes es uno de los principales desafíos de la labor docente. En general, los profesores deben trabajar con 45 alumnos en cada curso, este número en sí no constituye el problema sino que la gran diversidad de los alumnos y los distintos niveles de conocimiento y aprendizaje que poseen. Para los profesores es casi imposible lograr que todos los alumnos adquieran el mismo nivel de conocimiento. Es importante determinar no sólo el número de alumnos que debe existir en un espacio físico, sino que también el número de alumnos con los que realmente puede trabajar un profesor. Si bien dados los recursos existentes sería casi imposible subdividir los cursos, sí podrían establecerse otras instancias como talleres o actividades especiales para aquellos alumnos que están más atrasados.

Indisciplina de los alumnos y ansiedad de los profesores

Hipótesis 9: Los problemas de disciplina de los alumnos son los principales factores generadores de ansiedad en los profesores.

El tamaño de los cursos también puede relacionarse con el comportamiento y disciplina de los alumnos en la sala de clases, ya que los profesores no pueden atender las necesidades de todos los alumnos. De acuerdo a las observaciones realizadas se pudo concluir que una de las principales fuentes de ansiedad de los profesores está en como los alumnos se comportan al interior de la sala de clases. La indisciplina de los alumnos, las actitudes violentas e insultos por parte de los alumnos resultan especialmente difíciles de enfrentar para los profesores. Muchas veces producto de estas actitudes los profesores pierden el control de la clase, y no pueden realizarla según la planificación. En muchas oportunidades también, el profesor debe dedicar mucho tiempo a disciplinar a los alumnos antes de poder realizar la clase, por lo que finalmente se tiene poco tiempo para pasar la materia, y no se logran alcanzar los objetivos. En estas situaciones se da una “lucha”, entre los profesores y los alumnos, los que conciente o inconcientemente, tratan de sacar al profesor de su rol.

Este tipo de situaciones resultan muy cansadoras y frustrantes para los profesores, y muchas veces buscan mecanismos de defensa. La forma de defensa más común que se pudo observar, es que algunos profesores realizan la clase sólo para aquellos alumnos que quieren aprender y que están motivados, excluyendo a los alumnos “problemáticos” del proceso de aprendizaje. Esta exclusión consiste simplemente en interactuar sólo con un grupo de alumnos y no con todo el curso. Esto va creando diferencias en el nivel aprendizaje y conocimiento que alcanza cada alumno. Este tipo de situaciones permite que un alumno pase de curso sin haber alcanzado las habilidades y conocimientos mínimos que se han planteado como objetivo.

El rol de los padres y su relación con la educación de sus hijos

Hipótesis 10: El compromiso y apoyo que otorgan los padres hacia sus hijos durante la etapa escolar, afecta el desempeño de éstos.

A largo de esta investigación también se pudo observar el rol que juegan los apoderados en la educación de sus hijos, pudimos ver que al parecer existe una

relación en el grado de apoyo de los padres y el nivel de estudios de éstos. Muchas veces aquellos padres que no terminaron sus estudios escolares o no los tienen⁵⁹, se sienten superados por sus hijos a medida que éstos crecen, sintiendo que ya no pueden aportar más a su educación. En otras ocasiones los padres simplemente se desligan de estas responsabilidades, dejando toda la responsabilidad al Liceo.

Parece ser que aún no se comprende la importancia de los padres en la educación de sus hijos. Si bien tanto las autoridades como los profesores del liceo, se manifestaron en este sentido y reconocen que es importante, también como apoyo a su labor, contar con los padres y apoderados, no se observan medidas concretas para atraer e involucrar a los padres. Para poder mejorar el desempeño de los alumnos es necesario involucrar a la familia en el aprendizaje, ya que ésta tiene un rol fundamental en promover un espacio contenido, en promover oportunidades, expectativas, límites y guía⁶⁰.

Participación de los padres en el Liceo

Hipótesis 11: Un alto grado de participación de los padres en el Liceo puede impulsar y potenciar la labor escolar.

En mi opinión, cuando la familia, los padres y/o apoderados se involucran, se crean necesariamente nuevas instancias de participación, los padres preguntan más, están más atentos y pendientes de lo que sucede en el colegio, por lo que se genera un rol “fiscalizador”. Esta función que pueden asumir los padres se puede transformar en una fuente de nuevas ideas y recursos para mejorar, y motivar también a las autoridades y profesores.

⁵⁹ El 80% de los apoderados del Liceo no tiene su Educación Básica completa.

⁶⁰ Instituto de Estudio Social y de Conductas de Iowa State University, Programa “Strengthening Families”.

Bullying y las relaciones entre los alumnos

Hipótesis 12: Los abusos o burlar de los que puedan ser víctimas algunos alumnos pueden afectar negativamente su desempeño y disposición hacia el aprendizaje.

Un aspecto que ha tomado gran importancia en el último tiempo es la intimidación o *bullying* en los establecimientos escolares. Por esta razón se quiso incluir este tema en la investigación de manera de conocer lo que está pasando en el Liceo. Las observaciones realizadas demostraron que en la enseñanza básica la mayoría de las víctimas presentan alguna característica física que actúa como foco de las burlas, como por ejemplo ser más bajos, gordos, morenos o usar anteojos. Muchas veces estas burlas se transforman en apodos con los que los niños deben cargar prácticamente toda su vida escolar. Cuando se analiza esta situación con niños más grandes, es decir, en la enseñanza media, se observan algunas diferencias, ya que si bien el aspecto físico de los alumnos continúa siendo motivo de burlas, los rasgos de la personalidad de los alumnos se transforman en otra fuente de origen para el bullying.

Muchas veces los daños que provocan estas conductas abusivas en las víctimas no son observables a simple vista, sin embargo se manifiestan de alguna forma por ejemplo en la disminución de las notas, la motivación y participación en clases, entre otras. Los profesores son quienes pasan mayor tiempo con los niños, por lo que son ellos quienes debiesen preocuparse de sancionar a los agresores, establecer una mediación y tratar de resolver los conflictos. Sin embargo, como vimos en esta investigación, esto no siempre sucede en el Liceo, de hecho nos encontramos con profesores que no solo avalan este tipo de comportamiento sino que también ellos participan de las burlas hacia los alumnos. Esto último podría estar indicando que el Liceo se esté incentivando una “cultura de la intimidación”, como nos habla Stephen Fineman (2003).

La reciente llegada del nuevo director del Departamento Administrativo de Educación Municipal con una nueva visión acerca de la educación en la comuna podría generar en los próximos meses importantes cambios en el sistema. Entre las medidas que se pretenden tomar se encuentra la creación de equipos de trabajo que apoyen la labor del departamento y permitan también integrar a los directores de escuela al proceso de toma de decisiones. Otra medida importante que se pretende impulsar es otorgarles a los directores de escuela una mayor autonomía y capacidad para resolver problemas. Estos cambios son aún una idea en papel, es decir aún no han sido impulsados, por lo que habrá que esperar para ver como son acogidos por la comunidad y si resultan ser realmente efectivos.

A futuro las autoridades de la comuna deberán replantear el sistema educacional, ya que en mi opinión los recursos no están siendo aprovechados de manera adecuada y la educación que se les esta entregando a los alumnos varía mucho de una escuela a otra. Es probable que sea más eficiente y se obtengan mejores resultados, si se disminuye el número de escuelas en la comuna y se implementa un sistema de transporte escolar municipal. Esto dado que actualmente existe una escuela por cada sector de San Esteban con el objetivo de garantizar el acceso de todos los alumnos al sistema, sin embargo algunas de estas escuelas cuentan con una matrícula menor a 10 alumnos, por lo que podría implementarse un sistema de transporte que cumpliera con este objetivo y además se podría entregar una educación mejor a los alumnos.

La presente investigación tomó como caso de estudio un sólo establecimiento educacional, por lo que sería interesante conocer en investigaciones futuras la realidad de más escuelas y liceos de manera de contar con resultados que puedan ser concluyentes. Las hipótesis aquí formuladas podrán ser el punto de partida de futuras investigaciones acerca de la administración de establecimientos municipales.

BIBLIOGRAFÍA

BOULDING Kenneth. Teoría General de Sistemas y Estructura Científica, 1954.

DAEM, Departamento Administrativo de Educación Municipal de San Esteban, Panel de Educación Municipal (PADEM), 2006.

DAFT, Richard L. "Teoría y Diseño Organizacional", Octava Edición, 2005.

EYZAGUIRRE, Bárbara y LE FOULON, Carmen. "La calidad de la Educación en cifras", Centro de Estudios Públicos, 2001.

FINEMAN, Stephen. "Understanding Emotion at Work", 2000.

FONTAINE T., Arturo. "Equidad y Calidad en la Educación: cinco proposiciones interrelacionadas", Centro de Estudios Públicos, 2000

FRENCH, Robert B. "The Teacher as container of anxiety: Psychoanalysis and the role of teacher", 1997.

GABRIEL, Yiannis. "Psychodynamics, Psychoanalysis and Organizations", 2003.

HOGGETT, Paul. "Partisans in an Uncertain World: The Psychoanalysis of Engagement", 1992.

I. MUNICIPALIDAD DE SAN ESTEBAN, Cuenta Anual 2005.

I. MUNICIPALIDAD DE SAN ESTEBAN, Plan de Desarrollo Comunal.

KERNBERG, O.F. "Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones", Barcelona, Paidós Ibérica, 1999.

KRANTZ, James. "Anxiety and the New Order". En "The Psychodynamics of Leadership", Edgard B. Klein, Phd; Faith Gabelnick, Phd, Meter Herr, M.A. Editors, 1998.

KRANTZ, James; MALTZ, Marc. "A Framework for consulting to organizational role". Triad Consulting Group, LLC, 1997.

LAVIN, Sonia; DEL SOLAR, Silvia; y PADILLA, Andrés. "El proyecto educativo institucional como herramienta de construcción de identidad: guía metodológica para los centros educativos". Santiago, 30 de mayo, 1997.

LICEO REPÚBLICA DEL BRASIL, Proyecto Educativo Institucional.

MALHOTRA, Naresh K. "Investigación de Mercado: un enfoque aplicado", Cuarta Edición.

OLWEUS, Dan. "Bullying at School: What we know and what we can do", 1993.

REED, Bruce. "Una exploración de los roles, tal como se utiliza en el Grubb Institute", 2000.

SELLTIZ C., JAHODA M., DEUSTCH M. y COOK S.W. "Método de investigación en las Relaciones Sociales", Segunda Edición.

STOKES, Jon. "The unconscious at work in groups and teams", en "The Unconscious at Work", Tavistock Clinic Consulting Workshop, 1994.

VINCE, Russ. "Behind and Beyond Kolb Learning Cycle", University of the West of England, 1998.

www.cep-chile.cl

www.demre.cl

www.ine.cl

www.junaeb.cl

www.liceorepbrasil.com

www.lyd.com

www.mideplan.cl

www.minedic.cl

www.simce.cl

ANEXOS

ANEXO 1: PAUTAS DE ENTREVISTAS

A continuación se presentan las pautas utilizadas en las distintas entrevistas que se llevaron a cabo. En primer lugar se presentan las pautas de las entrevistas realizadas a autoridades de la comuna. Posteriormente se presentan las pautas de las entrevistas realizadas en el Liceo, que corresponden a las entrevista a las autoridades del Liceo, a profesores y alumnos.

1.1 Pautas de Entrevistas al Director del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM)

Se realizaron tres entrevistas al Director del DAEM, para cada una de estas entrevista se elaboró una pauta, las que se presentan a continuación.

1.1.1 Pauta Primera Entrevista Director DAEM

Acerca del Director del DAEM

- ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?
- ¿Es Ud. profesor? ¿De que especialidad?
- ¿Cómo llegó al cargo?

Educación Municipal

- ¿Cuántas escuelas y liceos componen el sistema educacional de San Esteban?
- ¿Cuántos alumnos hay en el sistema?
- ¿Cuántos profesores hay en el sistema?
- ¿Qué tipo de Educación que se imparte en los colegios?
- ¿Cómo es el financiamiento de los establecimientos educacionales?
- ¿Qué objetivos que se ha planteado la municipalidad en materia educacional?
- ¿Se realizan evaluaciones docentes en los establecimientos?

Liceo República del Brasil

- ¿Qué tipo de educación que se imparte en el liceo?
- ¿Cuántos alumnos hay en el Liceo? (Educación Pre-básica, Básica y Media)
- ¿De donde provienen los alumnos?
- ¿Cuántos profesores hay en el Liceo?
- ¿Participan los padres en la educación de los hijos?
- ¿Existen datos históricos del SIMCE y PSU del Liceo?
- ¿Existen cifras de deserción escolar?
- ¿Existe un seguimiento a los alumnos que terminan su enseñanza media?
- ¿Qué objetivos específicos se han planteados para el liceo?

Características del Entorno

- ¿Cuál es la escolaridad promedio de la población de San Esteban?
- ¿Cuál es el ingreso promedio de la población de San Esteban?
- ¿Cuáles son las principales actividades económicas que se desarrollan en la comuna?
- ¿Existen zonas de la comuna con mayores índices de vulnerabilidad?
- ¿Cuáles son los principales problemas sociales existentes?

1.1.2 Pauta Segunda Entrevista al Director del DAEM

Estructura DAEM

- ¿De quien depende el departamento?
- ¿Como esta estructurado?
- ¿Cuanta gente trabaja? ¿Qué profesiones tienen? ¿Qué rol cumplen en la departamento?
- ¿Como se toman las decisiones?
- ¿Existe autonomía con respecto a Mineduc y Gobierno Central?
- ¿Cuenta el DAEM con unidades de apoyo?

San Esteban

- ¿Cuáles cree Ud. que son las principales fortalezas y debilidades de la comuna?
- ¿Cuales son las carencias más importantes en Educación en San Esteban?
- ¿Cuales son los mayores problemas en materia educacional en la comuna?
- ¿Cuales son los principales problemas que ve en relaciona a: los alumnos, los padres, los profesores, apoderados y el entorno?
- ¿Cuáles cree Ud. que son los mayores desafíos de la educación municipal en la comuna?

Educación Municipal

- ¿Existen políticas en cuanto a capacitación de profesores?
- ¿Como se distribuye la subvención? ¿Qué variables se utilizan?
- ¿Existe libertad para utilizar la subvención?
- ¿Hay meses en los que se tengan gastos extras? ¿Cuales son esos gastos extra?
- ¿Como se organiza un establecimiento? ¿Cuál es el grado de autonomía que tienen los directores para tomar decisiones?
- ¿Como funciona el sistema de alimentación?
- ¿Como se define el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?

1.1.3 Pauta Tercera Entrevista al Director del DEAM

Acerca del Rol de Director de DAEM

- ¿Como describiría Ud. su rol de director de DAEM?
- ¿Que cree que esperan de Ud. las autoridades de los establecimientos educacionales y la Municipalidad?
- ¿Como cree que es percibido su rol de director de DAEM?
- ¿Cuales son los principales desafíos y dificultades que debe enfrentar en su rol de director de DAEM?
- ¿Cuales son las situaciones que le generan mayor stress o ansiedad?

Acerca de los demás actores

- Como es su relación con:
 - Municipalidad
 - Profesores
 - Director y Autoridades del Colegio
 - Secretaria Ministerial de Educación
- Como percibe Ud. la relación entre:
 - Autoridades del Liceo y Profesores
 - Director y Subdirector

Educación Municipal

- ¿En que consiste el proyecto de excelencia académica? ¿En que escuelas se esta implementando? ¿Qué objetivos se pretende alcanzar con este proyecto?
- ¿En que consiste el proyecto de integración? ¿En que escuelas se esta implementando? ¿Qué objetivos se pretende alcanzar con este proyecto?
- ¿Cómo ha evolucionado la matricula en los establecimientos de la comuna? ¿A que se debe esto?

1.2 Pauta de Entrevista a la Asistente Social de la Municipalidad

Acerca del sistema apoyo a los establecimientos

- ¿En que consiste el trabajo del Departamento Social?
- ¿Cómo funciona el apoyo a los establecimientos?
- ¿Qué tipo de apoyo se entrega? ¿En que consiste? ¿Quiénes pueden acceder?
- ¿Cuántas personas trabajan en el departamento?

Acerca de los problemas más comunes

- ¿Cuáles son los problemas más comunes?

- ¿El Departamento ve también casos de violencia intrafamiliar, drogas o alcoholismo?
- ¿Cómo se detectan los niños con problemas?
- ¿Qué características tienen estos niños?
- ¿Qué características tienen las familias de estos niños?
- ¿Se hace un seguimiento a los niños?
- ¿Cuáles son los problemas más comunes que ve en los alumnos del Liceo?

1.3 Pauta de Entrevista a la Encargado(a) Comunal de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)

Acerca de JUNAEB

- ¿Cuáles son las actividades que realiza JUNAEB?
- ¿Qué tipo de ayuda y becas se entregan?
- ¿Quiénes pueden postular?
- ¿Cómo se distribuye la ayuda?
- ¿Cuántas becas se distribuyen en la comuna?
- ¿Cree Ud. que se entregan todas las becas necesarias?
- ¿Durante el verano se siguen entregando estas becas? ¿Se ven casos de desnutrición cuando los niños vuelven a clases? ¿Existen programas especiales durante el verano?

Acerca del Liceo República del Brasil

- ¿Cuántas becas se entregan en el Liceo? ¿Cuántas en la E. Básica? ¿Cuántas en la E. Media?
- ¿Qué características tienen los niños que reciben esta beca?
- ¿Cómo se controla que los alumnos estén recibiendo la alimentación?
- ¿Cuántos niños del Liceo reciben ayuda en materia de salud? ¿Qué tipo de ayuda?
- ¿Cuál es el Índice de Vulnerabilidad del Liceo? ¿Para que se utiliza este indicador? ¿Qué variables se toman en cuenta?

1.4 Pauta de Entrevista al Director del Liceo

Acerca del Director

- ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?
- ¿Es Ud. profesor? ¿De qué asignatura?

Acerca del Rol de Director

- ¿Como describiría Ud. su rol de Director?
- ¿Que cree que esperan de Ud. alumnos, apoderados y autoridades?
- ¿Como cree que es percibido su rol de director?
- ¿Cuales cree que son los principales desafíos y dificultades que debe enfrentar en su rol de director?
- ¿Cuales son las situaciones que le generan mayor stress o ansiedad?

Acerca del Liceo y su Estructura

- ¿Cuales cree que son las principales fortalezas y debilidades del Liceo?
- ¿Cree Ud. que cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar las actividades?
- ¿Como cree Ud. que es el nivel de los profesores? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los mayores logros que ha tenido el Liceo? ¿Que se ha hecho para alcanzarlos?
- ¿Cuales son las metas que han planteado a mediano y largo plazo para el Liceo? ¿Que se esta haciendo para alcanzarlas?
- ¿Cual ha sido el mayor desafío que ha debido enfrentar? ¿Por qué?
- ¿Cuales son los principales desafíos a futuro? ¿Que limitaciones existen?
- ¿Cuáles son las principales dificultades actuales del Liceo?
- ¿Cuales son los cambios más grandes que se han realizado en el último tiempo? ¿Como fueron tomados por los distintos actores? ¿Cuales fueron los puntos de mayor conflicto?
- ¿Cómo esta estructurado el Liceo?
- ¿Cuales considera que son los cargos clave al interior del colegio?

Acerca de los demás actores

- Como es su relación con:

- Alumnos
- Profesores
- Apoderados
- DAEM
- Municipalidad
- Como percibe la relación entre:
 - Profesores
 - Profesores y Alumnos
 - Profesores y Apoderados
 - Alumnos
 - Alumnos y Apoderados
 - Alumnos y Autoridades del Colegio
- ¿Que se hace cuando un profesor no esta cumpliendo con su rol?
- ¿Cuál es la edad promedio de los profesores?
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas y debilidades de los profesores?
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas y debilidades de los alumnos?
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas y debilidades de las autoridades de la comuna?
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas y debilidades de los apoderados?

Acerca del Entorno

- ¿Qué elementos del entorno cree Ud. que pueden estar afectando la educación?
- ¿Cómo percibe Ud. la educación en la comuna?
- ¿Cuáles cree ud que son las fortalezas y debilidades de San Esteban?

1.5 Pauta de Entrevista al Sub Director del Liceo

Acerca del Sub Director

- ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?
- ¿Es Ud. profesor? ¿Qué asignatura imparte?

Acerca del Rol de Sub Director

- ¿Como describiría Ud. su rol de Sub Director?
- ¿Que cree que esperan de Ud. el director, los alumnos, los apoderados y las autoridades?
- ¿Como cree que es percibido su rol de Sub Director?
- ¿Cuales cree que son los principales desafíos y dificultades que debe enfrentar en su rol de Sub Director?
- ¿Cuales son las situaciones que le generan mayor stress o ansiedad?

Acerca del Liceo y la Enseñanza Media

- ¿Cuales cree que son las principales fortalezas y debilidades del Liceo?
- ¿Cree Ud. que cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar sus actividades?
- ¿Cuáles son los mayores logros que ha tenido la Enseñanza Media? ¿Que se ha hecho para alcanzarlos?
- ¿Cuales son las metas que han planteado a mediano y largo plazo para el Liceo? ¿Que se esta haciendo para alcanzarlas?
- ¿Cual ha sido el mayor desafío que ha debido enfrentar? ¿Por qué?
- ¿Cuales son los principales desafíos a futuro? ¿Que limitaciones existen?
- ¿Cuáles son las principales dificultades actuales del Liceo?
- ¿Cuales son los cambios más grandes que se han realizado en el último tiempo? ¿Como fueron tomados por los distintos actores? ¿Cuales fueron los puntos de mayor conflicto?
- ¿Cómo esta estructurada la Enseñanza Media?
- ¿Cuáles son las carreras de mayor demanda?
- ¿Cómo ha sido la recepción de la comunidad de los alumnos que han egresado?

Acerca de los demás actores

- Como es su relación con:
 - Alumnos
 - Profesores
 - Apoderados
 - Director

- Municipalidad y DAEM
- Como percibe la relación entre:
 - Profesores
 - Profesores y Alumnos
 - Profesores y Apoderados
 - Alumnos
 - Alumnos y Apoderados
- ¿Como se enfrenta el tema de la agresión física o verbal entre los alumnos?
¿Que medidas se toman? ¿Que se hace cuando un alumno es constantemente agredido por sus compañeros?
- ¿Que se hace cuando un profesor no esta cumpliendo con su rol?
- ¿Cuál es la edad promedio de los profesores?
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas y debilidades de los profesores?
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas y debilidades de los alumnos?
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas y debilidades de las autoridades de la comuna?
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas y debilidades de los apoderados?

Acerca del Entorno

- ¿Qué elementos del entorno cree Ud. que pueden estar afectando la educación?
- ¿Cómo percibe Ud. la educación en la comuna?
- ¿Cuáles cree ud que son las fortalezas y debilidades de San Esteban?

1.6 Pauta de Entrevista a Jefes de Unidad Técnico Pedagógica (UTP)

Acerca del Jefe(a) de Unidad Técnica Pedagógica

- ¿Cuanto tiempo lleva en el cargo?
- ¿Es Ud. profesor(a)? ¿De que asignatura? ¿En que cursos?

Acerca del Rol de Jefe de Unidad Técnica Pedagógica

- ¿Como describiría Ud. su rol de jefe(a) de UTP?
- ¿Que cree que esperan de Ud. alumnos, apoderados y autoridad?

- ¿Como cree que es percibido su rol de jefe(a)?
- ¿Cuales cree que son los principales desafíos y dificultades que debe enfrentar en su cargo?
- ¿Cuales son las situaciones que le generan mayor stress o ansiedad?

Acerca del Liceo y su entorno

- ¿Cuales cree que son las principales fortalezas y debilidades del Liceo?
- ¿Cree Ud. que se cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar las actividades?
- ¿Que elementos del entorno cree Ud. que pueden ser determinantes para que el aprendizaje sea posible?
- ¿Como percibe Ud. que es la educación que se entrega en el Liceo? ¿Por qué?
- ¿Como cree Ud. que es el nivel de los profesores? ¿Por qué?

Acerca de su relación con los demás actores

- Como es su relación con:
 - Alumnos
 - Profesores
 - Apoderados
 - Director
 - DAEM y Municipalidad
- Como percibe la relación entre:
 - Alumnos
 - Profesores
 - Alumnos y Apoderados
 - Alumnos y Autoridades del Liceo
 - DAEM y Municipalidad

Acerca de la Unidad

- ¿Desde cuando existe esta unidad?
- ¿Cuáles son las situaciones más comunes que debe enfrentar en su cargo?
- ¿Como se controla que un profesor este pasando realmente la materia?
¿Qué medidas se toman?

- ¿Existe un control acerca de las evaluaciones y/o tareas que realice el profesor?
- ¿Qué elementos cree Ud. que son clave en el desarrollo, aprendizaje y motivación de los alumnos?
- ¿Cuales cree que son las principales fortalezas y debilidades de los profesores?
- ¿Cuales cree que son las principales fortalezas y debilidades de los alumnos?
- ¿Qué factores cree Ud. que son los mas difíciles de manejar para los profesores? ¿Cuáles cree que son los que les generan mayor stress?

1.7 Pauta de Entrevista a Inspectores

Acerca del Inspector(a)

- ¿Cuanto tiempo lleva en el cargo?
- ¿Es Ud. profesor(a)? ¿De que asignatura? ¿En que cursos?

Acerca del Rol de Inspector(a)

- ¿Como describiría Ud. su rol de Inspector(a)?
- ¿Que cree que esperan de Ud. alumnos, profesores, apoderados y autoridades?
- ¿Como cree que es percibido su rol de inspector(a)?
- ¿Cuales cree que son los principales desafíos y dificultades que debe enfrentar en su rol de inspector(a)?
- ¿Cuales son las situaciones que le generan mayor stress o ansiedad?

Acerca del Liceo y su entorno

- ¿Cuales cree que son las principales fortalezas y debilidades del Liceo?
- ¿Cree Ud. que se cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar las actividades?
- ¿Que elementos del entorno cree Ud. que pueden ser determinantes para que el aprendizaje sea posible?

- ¿Como percibe Ud. que es la educación que se entrega en el Liceo? ¿Por qué?
- ¿Como cree Ud. que es el nivel de los profesores? ¿Por qué?

Acerca de su relación con los demás actores

- Como es su relación con:
 - Alumnos
 - Profesores
 - Apoderados
 - Director
 - DAEM y Municipalidad
- Como percibe la relación entre:
 - Alumnos
 - Profesores
 - Alumnos y Apoderados
 - Alumnos y Autoridades del Liceo
 - Municipalidad y Autoridades del Liceo

Acerca de la Inspectoría

- ¿Cuáles son las situaciones más comunes que debe enfrentar en su cargo?
- ¿Cómo se trata con un alumno con problemas de disciplina? ¿Qué medidas se toman?
- ¿Cuáles cree Ud. que son las principales razones de comportamiento violento de los alumnos?
- ¿Qué elementos cree Ud. que son clave en el desarrollo, aprendizaje y motivación de los alumnos?
- ¿Ha sido Ud. víctima de algún tipo de agresión por parte de un alumno?
- ¿Como se enfrenta el tema de la agresión física o verbal entre los alumnos? ¿Que medidas se toman? ¿Que se hace cuando un niño es constantemente agredido por sus compañeros? ¿Cuáles son las características de los alumnos agredidos y de los agresores?
- Cuando un alumno no se comporta en forma adecuada o no cumple con sus deberes, ¿Se aplica algún tipo de castigo? ¿Qué efecto se quiere lograr con

el castigo? ¿Cómo observa Ud. que es percibida esta medida por parte de los alumnos?

1.8 Pauta de Entrevistas al Presidente(a) Centro de Padres

Acerca del Apoderado

- ¿Dónde estudio Ud.?
- ¿A que se dedica?
- ¿Cuántos hijos tiene? ¿Están todos en este colegio?
- ¿En que sector de San Esteban vive?
- ¿Por qué puso a sus hijo(s) en el colegio?

Acerca del Liceo

- ¿Qué opina de la educación del Liceo? ¿Por qué?
- ¿Qué opina del nivel de los profesores? ¿Por qué?
- ¿Qué características cree Ud. que debería tener un buen profesor?
- ¿Qué espera de la educación que entrega el Liceo?
- ¿Qué espera de los profesores del Liceo?
- ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades del Liceo?
- ¿Que elementos del entorno cree Ud. que pueden ser determinantes para que el aprendizaje con los alumnos sea efectivo?

Acerca del Rol de Apoderado y el Centro de Padres

- ¿Cuál cree que es el rol de los apoderados?
- ¿Cómo describe Ud. el rol del Centro de Padres?
- ¿Cómo cree que es percibido el rol del Centro de Padres por el resto de la comunidad?
- En general, ¿Cree que los padres participan lo suficiente en la educación de sus hijos?
- ¿Quiénes son los apoderados que mas participan?
- ¿Cuál cree que es la mejor forma de apoyar la educación de los niños?
- ¿Que cree que esperan del Centro de Padres los profesores y autoridades del Liceo?

- ¿Qué cree Ud. que esperan de los apoderados los profesores y autoridades del Liceo?
- ¿Cuáles cree Ud. que son los principales desafíos que deben enfrentar los padres actualmente?

Acerca de su relación con los demás actores

- Como es su relación con:
 - Profesores
 - Director
 - Inspectores
- ¿Ha tenido Ud. algún conflicto con un profesor o autoridad del Liceo?
- ¿Cuáles son los conflictos mas comunes que se dan en el Liceo
- Como percibe la relación entre:
 - Alumnos
 - Alumnos y Apoderados
 - Alumnos y Autoridades del Liceo
 - Profesores
 - Profesores y Autoridades del Liceo
- ¿Cree que las pruebas y tareas son un factor de stress y ansiedad para los alumnos? ¿Por qué?

1.9 Pauta de las entrevistas realizadas a los profesores

Acerca del Profesor(a)

- ¿Qué asignatura imparte?
- ¿A que cursos a los que hace clases?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el Liceo?
- ¿Cuántos alumnos tiene por curso? ¿De que edades y género?

Acerca del Rol de Profesor(a)

- ¿Como describiría Ud. su rol de profesor(a) según la asignatura que imparte?
- ¿Que cree que esperan de Ud. alumnos, apoderados y autoridad?

- ¿Como cree que es percibido su rol de profesor(a)?
- ¿Cuales son los principales desafíos que enfrenta en su rol de profesor(a) trabajando con alumnos?
- ¿Cuales son las situaciones que le generan mayor stress o ansiedad en el trabajo docente? ¿Qué hace al respecto?

Acerca del Colegio y su entorno

- ¿Cuales cree que son las principales fortalezas y debilidades del Colegio?
- ¿Cree Ud. que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su actividad? ¿Cómo le afecta y qué hace?
- ¿Que elementos del entorno cree Ud. que pueden ser determinantes para que el aprendizaje con los alumnos sea efectivo?
- ¿Como percibe Ud. que es la educación que se entrega en el colegio? ¿Por qué?
- ¿Como cree Ud. que es el nivel de los profesores? ¿Por qué?

Acerca de su relación con los demás actores

- Como es su relación con:
 - Otros Profesores
 - Alumnos
 - Apoderados
 - Director y Autoridades del Liceo
 - DAEM y Municipalidad
- ¿Existe competencia entre los profesores?
- ¿Realizan los profesores trabajo en conjunto? ¿De que tipo? ¿Con que objetivos?
- Como percibe la relación entre:
 - Alumnos
 - Alumnos y Apoderados
 - Alumnos y Autoridades del Liceo
 - DAEM y Municipalidad
 - DAEM y Autoridades del Liceo
 - Municipalidad y Autoridades del Liceo

Acerca de los Alumnos

- ¿Como percibe Ud. a los alumnos, en términos de motivación, participación y disposición hacia el aprendizaje?
- ¿Que elementos cree que son clave en el aprendizaje y motivación de los alumnos?
- ¿Cuales cree que son las principales fortalezas y debilidades de los alumnos?
- ¿Cómo se trata con un alumno con problemas de aprendizaje?
- ¿Como se trata con un alumno con problemas de disciplina?
- ¿Como se enfrenta el tema de la agresión física o verbal entre los alumnos? ¿Es frecuente que eso ocurra? ¿Que medidas se toman? ¿Que se hace cuando un niño es constante mente agredido por sus compañeros? ¿Cuáles son las características de los alumnos agredidos y de los agresores?
- ¿Ha sido Ud. victima de algún tipo de agresión por parte de un alumno?
- En cuanto a las tareas, ¿cumplen los alumnos con el trabajo que se les asigna? En caso negativo, ¿Cómo se enfrenta esta situación?, ¿Existen castigos asociados al no cumplimiento?
- ¿Cree que las pruebas y tareas son un factor de stress y ansiedad para los alumnos? ¿Por qué?

1.10 Pauta de las entrevista a realizada a los alumnos

Acerca del Alumno

- Curso y Edad
- ¿Desde que curso has estado en el Liceo?
- ¿Como te va en Liceo?
- ¿Cual es tu asignatura preferida?, ¿Por qué?
- ¿Cual es tu profesor preferido?, ¿Por qué?
- ¿Cual es la asignatura que menos te gusta?, ¿Por qué?
- ¿Cual es el profesor que menos te gusta?, ¿Por qué?
- ¿Quien es tu apoderado?
- ¿Qué hacen tus padres?
- ¿Cual ha sido el curso en que mejor lo has pasado?

- ¿Cual ha sido el curso en que peor lo has pasado?
- ¿Te gusta venir a clases?
- ¿Qué te gustaría hacer cuando termines el colegio?

Acerca del Rol de Alumno

- ¿Que crees que esperan tus padres y profesores de ti?
- ¿Cuanto tiempo le dedicas al estudio?
- ¿Cuales son los elementos o factores que te generan mayor stress, ansiedad o angustia en las actividades del colegio?
- ¿Participas en clases?
- ¿Te has sentido agredido por algún profesor?
- ¿Te has sentido agredido por algún compañero? ¿Cuál fue el motivo? ¿Durante cuanto tiempo? ¿Cómo fue eso?
- ¿Tienes algún compañero el que constantemente lo estén molestando? ¿Qué le dicen? ¿Los profesores como reaccionan?

Acerca del Liceo y su entorno

- ¿Cuales crees que son las principales fortalezas y debilidades del Liceo?
- ¿Que elementos crees que le faltan al Liceo?
- ¿Como crees que es la educación que se entrega en el Liceo?, ¿Por qué?
- ¿Como crees que es el nivel de los profesores? ¿Por qué?
- ¿Que le cambiarías al Liceo?
- ¿Qué cosas te gustan de vivir en San Esteban? ¿Qué cosas no te gustan?

Acerca de su relación con los demás actores

- Como es tu relación con:
 - Tus Compañeros
 - Profesores
 - Apoderados
 - Director y autoridades del Liceo
- Como percibes la relación entre:
 - Alumnos y Profesores
 - Profesores
 - Profesores y Apoderados

- Profesores y Autoridades del Liceo
- Apoderados y Autoridades del Liceo
- En general, ¿tu apoderado asiste a las reuniones de curso?
- ¿Tus padres te presionan para que estudies y hagas las tareas?
- ¿Cuándo te va mal tus padres te retan o castigan?
- ¿Qué opinan tus padres del colegio?

ANEXO 2: ENTREVISTAS REALIZADAS

Se realizaron en total del 28 entrevistas en profundidad a 23 personas. A continuación se detallan los nombres y cargos de las personas entrevistadas, así como la fecha(s) en que se realizaron dichas entrevistas.

2.1 Autoridades de la Comuna

Nombre	Cargo	Fecha		
René Mardones	Alcalde	18-Oct		
Luís Ortega	Jefe DAEM	20-Oct	27-Oct	20-Dic
Carolina Mura	Asistente Social Municipalidad	07-Dic		
Nancy Nanjarí I.	JUNAEB	19-Dic		

2.2 Entrevistas en el Liceo

2.2.1 Autoridades del Liceo

Nombre	Cargo	Fecha	
Hugo Moraga	Director	07-Dic	18-Dic
Frank Abd-El-Kader	Sub Director	18-Dic	
Iván Godoy	Jefe UTP E. Media	19-Dic	
Ruby Sazo	Jefe UTP E. Básica	07-Dic	18-Dic
Carlos Marín	Inspector General E. Media	15-Dic	
Maria Inés Pérez Q.	Inspectora General E. Básica	08-Dic	18-Dic
Silvio Reyes	Inspector de Patio	13-Dic	
Paola Echeverría	Presidenta Centro de Padres	18-Dic	

2.2.2 Profesores

Profesor	Fecha
Profesor Jefe Enseñanza Media Científico Humanista	15-Dic
Profesor Jefe Enseñanza Media Especialidad Técnico Profesional	15-Dic
Profesor Jefe Enseñanza Media Técnico Profesional	13-Dic
Profesor Jefe Enseñanza Básica	08-Dic
Profesor Jefe Enseñanza Básica	15-Dic
Profesor Enseñanza Básica	15-Dic
Profesor Enseñanza Básica	08-Dic

2.2.3 Alumnos

Curso	Fecha
Alumno 3° Medio	13-Dic
Alumno 3° Medio	13-Dic
Alumno 8° Básico	07-Dic
Alumno 8° Básico	08-Dic

