

DEL



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
PERÚ**

## ESCUELA DE POSGRADODE EDUCACIÓN

Los docentes frente al cambio de gestión directiva: La  
dinámica micropolítica de un colegio privado de Lima

Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en gestión de  
la Educación que presenta

Julissa Jahaira Marín Salazar

Dra. Carmen Del Pilar Díaz Bazo (asesora)

Mag. María Guadalupe, Suárez Díaz

Mag. Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya

San Miguel, mayo de 2013

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las escuelas están conformadas por personas que se relacionan entre sí en el marco de una estructura para conseguir determinados objetivos lo que motiva a investigarlas desde su dinámica micropolítica. Consideramos que es pertinente dedicarle atención a las percepciones que tienen los docentes frente al cambio de gestión directiva por la particularidad que tiene cada escuela; información que nos permitió comprender a las escuelas en estos tiempos.

Encontramos información que sirvió para analizar las categorías referenciales desde la teoría. El problema que condujo la recolección de datos fue describir y analizar ¿Cuáles son las percepciones de los docentes frente al cambio de gestión directiva desde la dinámica micropolítica en un colegio privado de Lima? El estudio aporta información sobre las resistencias, las luchas de poder, las estrategias que usan los docentes y los sentimientos que ocurren cuando se enfrentan a un cambio que crea incertidumbre en una escuela donde hay una sucesión directiva después de 25 años.

La investigación es cualitativa con un nivel de alcance descriptivo. Para ello utilizamos la técnica de la entrevista semi estructurada realizada a 6 docentes de los tres niveles. Los instrumentos fueron diseñados por la investigadora y validados por un especialista; la información recogida se registró en grabaciones, las preguntas de la guía de la entrevista no se realizaron en el orden asignadosino fluyó en el transcurso de la conversación. Se organizó las respuestas por categorías designándole a cada informante un código, se transcribieron las entrevistas y la información se analizó elaborando un cuadro de texto comparativo según las categorías, las afirmaciones repetidas y enunciados con palabras significativas de los docentes, permitiéndonos descubrir las principales categorías que configuran los objetivos de la investigación; tales como, los intereses, los conflictos, las resistencias y las estrategias de los profesores frente al cambio.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO	
LA ESCUELA Y EL CAMBIO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE MICROPOLÍTICO <sup>4</sup>	
1. LA ESCUELA DESDE LA MIRADA MICROPOLÍTICA	6
1.1. La diversidad de intereses de los actores	10
1.2. La diversidad de ideologías	12
1.3. El modo de control de la organización	13
1.4. El poder y la naturaleza conflictiva de las escuelas	15
2. EL CAMBIO EDUCATIVO EN LAS ESCUELAS	16
2.1. Etapas del proceso del cambio	16
2.2. El cambio educativo desde la micropolítica	18
3. LOS DOCENTES Y SUS ESTRATEGIAS FRENTE AL CAMBIO EDUCATIVO	20
3.1. Estrategias de los docentes a partir de sus propios intereses	20
3.2. Resistencias de los docentes al cambio educativo	22
3.3. Facilitadores del cambio educativo a la luz de Pardo (2003)	26
CAPITULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS	
1. DISEÑO METODOLÓGICO	28
2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	32
2.1. Incertidumbre: No saber qué va a pasar	33
2.2. Los grupos de poder frente al cambio	37
2.3. Los intereses de los docentes	42
2.4. Resistencia y acuerdos: Los conflictos alrededor de la política de cambio	46
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	56

# INTRODUCCIÓN

Las escuelas son organizaciones conformadas por personas, que se relacionan entre sí en el marco de una estructura para conseguir determinados objetivos. Santos Guerra refiere:

Hay muchos tipos de interacción entre los miembros que habita el mundo mágico y a la vez anodino del aula y de la escuela. Hay transacciones de conocimientos, de sentimientos, de actitudes, de discurso y de prácticas. Pero todo ello está impregnado de una ideología y de una dimensión política y ética. No es aceptable una visión neutral y técnica del quehacer de la escuela (citado en Bardisa, 1997: 5).

A partir de lo anterior, desde la línea de investigación de la escuela como organización educativa, de la maestría de educación con mención en gestión, podemos encontrar estudios que toman en cuenta la dimensión política dentro de la organización escolar; autores como Bardisa (1997), Blase (2005), Díaz (2010) y Whitaker (1998) dan a conocer que en una organización según la dinámica micropolítica se puede analizar y conocer quiénes son los sujetos, cómo se relacionan entre ellos, qué resistencias existen frente a los cambios institucionales, cómo llegan a acuerdos, cuáles son las formas de poder y cómo se maneja el conflicto; por lo tanto, consideramos que es pertinente dedicarle atención a las percepciones que tienen los sujetos involucrados frente al cambio educativo, por la particularidad de cada escuela.

El tema de estudio que motivó esta investigación fue el cambio de gestión directiva en un colegio después de 25 años, se realizó el análisis desde la dinámica micropolítica; porque debemos tener en cuenta que dentro de una organización “a menudo, el cambio provoca confusión, indignación e incertidumbre ‘zonas de incertidumbre’. La frase, acuñada por Donald Schön,

sugiere que el cambio trae consigo riesgos al haber un movimiento desde lo conocido hacia lo nuevo” (Whitaker, 1998: 90).

El problema que guio la investigación fue analizar ¿Cuáles son las percepciones de los docentes frente al cambio de gestión directiva en un Colegio Privado de Lima? El estudio analiza las percepciones que tienen los docentes frente al cambio de la gestión directiva de la escuela estudiada y aporta así, a describir la dinámica micropolítica de la escuela y, a identificar las estrategias que utilizan los docentes para apoyar o rechazar el cambio: las resistencias y los acuerdos, las luchas de poder y los miedos que ocurren al interior de las escuelas cuando se enfrentan a un cambio que crea incertidumbre.

Existen investigaciones de Ball (1989), Fullan (2001), Gómez (2010), Paredes (2004), Pardo (2003) y Rúa (2004) sobre la política y las concepciones del cambio educativo, las fases del cambio, los factores que influyen para que el cambio sea apoyado o rechazado por los actores o, los estilos de liderazgo de dirección, permitiendo tener información valiosa para el marco teórico y que se contrasta con el análisis realizado en la investigación.

Es importante rescatar que todos los sujetos de una organización educativa; los alumnos, los docentes, los padres de familia y el personal administrativo son actores importantes que brindan información para conocer a profundidad lo que sucede dentro de ella; sin embargo, por la disponibilidad de tiempo y para lograr el análisis en la micropolítica de la escuela hemos visto pertinente solo enfocarnos en los docentes porque se encuentran directamente implicados en los aspectos organizativos del colegio. Se obtuvo la información requerida porque se contó con el permiso de la directora y se recogieron los datos en momentos que no alteraron la dinámica escolar interna. Sin embargo, algunos informantes se mostraron con poca confianza de responder a las preguntas y dieron respuestas cortas, a pesar de que se les mencionó que se mantendría la confidencialidad de sus respuestas y datos personales.

El presente informe se ha estructurado en dos capítulos. El primero está referido al marco teórico y comprende tres puntos. Se inicia con una mirada general de la

micropolítica en las escuelas; la diversidad de los intereses de los actores, la diversidad de ideologías, cuál es el modo de control en una organización por parte de los actores y, el poder y la naturaleza conflictiva de las escuelas. Seguidamente, se describió cómo se realiza el cambio educativo en las escuelas; sus procesos y fases y, el cambio educativo desde la dinámica micropolítica. Finalmente, en este capítulo se explican las estrategias de los docentes frente al cambio; sus resistencias y los facilitadores del mismo.

El segundo capítulo comprende el diseño metodológico y el análisis de los resultados de la investigación organizados en cuatro categorías: la incertidumbre, los grupos de poder frente al cambio, los intereses y, las resistencias y acuerdos de los docentes.

Finalizamos con las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

## CAPÍTULO I

---

### MARCO TEÓRICO

#### LA ESCUELA Y EL CAMBIO EDUCATIVO DESDE LA DINÁMICA MICROPOLÍTICA

En las instituciones educativas existen diversos cambios donde la necesidad de innovar y la competencia generan que las organizaciones estén adaptándose y capacitándose continuamente según las nuevas tendencias. Estos cambios continuos orientan a reflexionar sobre tres aspectos que se encuentran implícitos durante todo proceso de cambio, su *significado político*, su *significado cultural* y su *dimensión o significado contextual*. Los tres significados o tres dimensiones generan grandes tensiones que afectan a los involucrados y obstaculizan o facilitan el cambio.

Burns (citado en Blase, 2005) considera a las organizaciones como sistemas políticos que abarcan elementos que son cooperativos y conflictivos, además refiere que dentro de una organización es importante generar alianzas y que existen obligaciones de tipo político dentro del comportamiento organizativo para generar el cambio.

Desde el punto de vista de la sociología, Crozier y Friedberg (1990) mencionan que la organización no es solo una estructura que está relacionada con su entorno, ya que los actores que están involucrados en la organización no pueden dedicarse solo a funciones abstractas, porque disponen de cierta libertad que les permite interactuar de manera estratégica con los demás.

Para Ball (1989) y Santos Guerra (1997) las escuelas son organizaciones formales donde interactúan un conjunto de elementos que buscan alcanzar fines y objetivos comunes. Por otro lado, también consideran que las escuelas son

organizaciones complejas e informales que no siguen al pie de la letra los patrones dados porque dependen de un conjunto de intereses y de la supremacía de ciertos grupos sociales. Además, López Yáñez y Sánchez Moreno (1996) mencionan que las escuelas tienen características específicas que las diferencian de otras organizaciones convencionales.

Tomando de referencia a estos autores afirmamos que la escuela es una organización compleja, cambiante y multidimensional. López y Sánchez (1996) explican que la escuela es compleja porque puede ser vista de diversas maneras: como *construcción social*, a través de los sucesos de la historia; como *arena política*, sucesos internos por la lucha de poder; como *ecosistema social*, las relaciones entre los miembros según el entorno físico y material de la escuela.

Autores como Antúnez y Gairín (1996), Bardisa (1997), Blase (2005) caracterizan a las escuelas como organizaciones y las analizan desde su dimensión política.

La escuela desde el análisis político “se centra en la evolución, estallido o resolución de las redes de coaliciones, la negociación, el consenso y los conflictos, en suma de la acción política y los medios que desarrollan los individuos en la escuela para adquirir o consolidar poder, satisfacer sus intereses y defender sus ideologías” (Contreras, 2005: 9).

Estos individuos actúan en la sociedad en función de ciertos parámetros políticos y no siempre siendo conscientes de esto. Estos parámetros pueden estar en función a posiciones conservadoras, progresistas según el ámbito de los valores, actitudes sociales o personales. Señalamos entonces que, la dimensión política es una variable que ejerce gran influencia en la práctica social de las escuelas y en los cambios educativos.

Para el objetivo de la tesis, fijaremos nuestra atención en analizar solo la dimensión política de la organización educativa desde la dinámica micropolítica.

## 1. LA ESCUELA DESDE LA MIRADA MICROPOLÍTICA

Los modelos políticos procuran comprender a las escuelas como organizaciones con escenarios o actividades políticas donde los actores experimentan y emplean estrategias en defensa de sus intereses en el quehacer cotidiano. Sin embargo Bardisadice que estos actores “no reconocen que en las escuelas se construyan escenarios de actividad política”(1997: 6).

Bush propone una definición que involucra todos los elementos de este enfoque:

Los modelos políticos asumen que en las organizaciones la política y las decisiones surgen a través de procesos de negociación e intercambio. Los intereses grupales desarrollan alianzas para alcanzar particulares fines políticos. El conflicto es vivido como un fenómeno natural y el poder procede de las coaliciones dominantes más que de la autoridad formal(citado en Santos Guerra, 1997: 199).

Santos Guerra (1997) caracteriza los modelos políticos como se muestra a continuación:

- Focalizan la atención en la actividad del grupo más que en la institución.
- Atienden los intereses particulares y grupales.
- Dan prevalencia del conflicto en la institución.
- Consideran que los fines de la organización son *inestables, ambiguos y contestados*.
- Refieren que los conflictos surgen después de complejos procesos de negociación e intercambio.
- El poder es importante en todo modelo político.
- La Influencia externa es mediatizada por los participantes internos.
- Es el camino para entender la distribución de recursos en las instituciones educativas.

Figura 1. Características de modelos políticos según Santos Guerra  
Adaptación de: Santos Guerra (1997:200)

Por su parte, López y Sánchez (1996) afirman que el quehacer de la organización siempre está sometido al conflicto y que esto genera diversidad de intereses ya sean individuales o grupales. Concluye que en toda acción organizativa existe una intencionalidad política o resultado político a raíz de esto.

Por lo tanto, afirmamos que la escuela deja de ser una organización menos racional y burocrática si la analizamos desde las estrategias que utilizan los actores desde la dinámica política. Como afirma Morgan "... la política organizativa surge cuando la gente piensa y actúa de modo diferente" (citado en Bardisa, 1997: 6).

Santos Guerra (1997) y Bardisa (1997) afirman que en el ámbito educativo estas perspectivas son llamadas micropolíticas, y este enfoque no había sido analizado ampliamente como lo sugiere Hoyle, "hay un submundo organizativo, el mundo de la micropolítica, que ha recibido una escasa atención de los teóricos e investigadores. (...) Es casi un tema tabú en las discusiones serias, todavía se habla informalmente de hacer política, de currículum oculto, de mafia organizativa como si se tratase de chismes en la organización" (citado en Santos Guerra, 1997: 184).

Este autor utiliza la metáfora de la ventana para diferenciar la *estructura de la organización* de la *micropolítica*. Denomina a la estructura como el marco de la ventana y a la micropolítica como el vidrio (el cristal).

Autores como Ball (1989), Bardisa (1997), Bernal (1997), Blase (2005) y Terrén (2004) analizan a las escuelas desde la dinámica micropolítica.

Ball (1989)	A través de estudio de casos muestra el “lado oscuro de las escuelas” donde se evidencia las luchas de poder (por influencia o por autoridad), las coaliciones de los actores para defender sus intereses y resalta la naturaleza conflictiva de la escuela para entender a las organizaciones.
Bardisa (1997)	La escuela en su interior está caracterizada por la presencia de intereses diferentes, la influencia y el poder.
Bernal (1997)	La escuela es un lugar complejo que está condicionada por factores y conductas implícitas e intereses personales y colectivos.
Blase (2005)	Refiere al uso del poder de los individuos para alcanzar sus metas.
Terrén (2004)	Reconoce a la escuela desde la micropolítica como un lugar de conflicto en el que se crean estrategias con diferentes fines en función a los recursos que se pueda disponer.

Tabla 1. Micropolítica  
Elaboración propia a partir de los autores.

Encontramos en las investigaciones de estos autores que la escuela desde la dimensión micropolítica se centra en las luchas de poder, las negociaciones y las coaliciones de los grupos de interés cuando hay cambios, conflictos y discrepancias entre los individuos.

In large part political actions result from perceived differences between individuals and group, coupled with the motivation to use power to influence and/or protect. Although such actions are consciously motivated, any action, consciously or unconsciously motivated, may have political ‘significance’ in a given situation. Both cooperative and conflictive actions and processes are part of the realm of micropolitics (Blase, 2005: 265)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Traducción al español: “En gran parte, las acciones políticas resultan de las diferencias percibidas entre los individuos y los grupos, unidas a la motivación por usar el poder para ejercer influencia y/o proteger. Aunque tales acciones están motivadas conscientemente, cualquier acción, consciente o inconscientemente motivada, puede tener una relevancia política en una situación dada. Tanto las acciones cooperativas y conflictivas como los procesos forman parte del dominio de las micropolíticas” (Blase, 2005:265).

Por lo tanto afirmamos que, la micropolítica consiste en las estrategias que usan los individuos dentro de una estructura organizativa para emplear sus recursos de poder, autoridad y velar o conseguir sus propios intereses.

Santos Guerra (1997) presenta conceptos claves para identificar la dimensión micropolítica:

- El poder como elemento importante y que no está directamente relacionado con la autoridad (control).
- Las metas diversas por los actores.
- La toma de decisiones en base a ideologías.
- Los conflictos presentes en las organizaciones.
- Las estrategias que emplean los actores para salvaguardar sus propios intereses.
- La dinámica del intercambio (negociaciones).

A partir de estos conceptos claves y desde la investigación de Ball (1989) identificamos *cuatro esferas* para describir y analizar la actividad micropolítica de las escuelas: la diversidad de intereses, la diversidad de ideologías, el modo de control de la organización y, el poder y los conflictos.

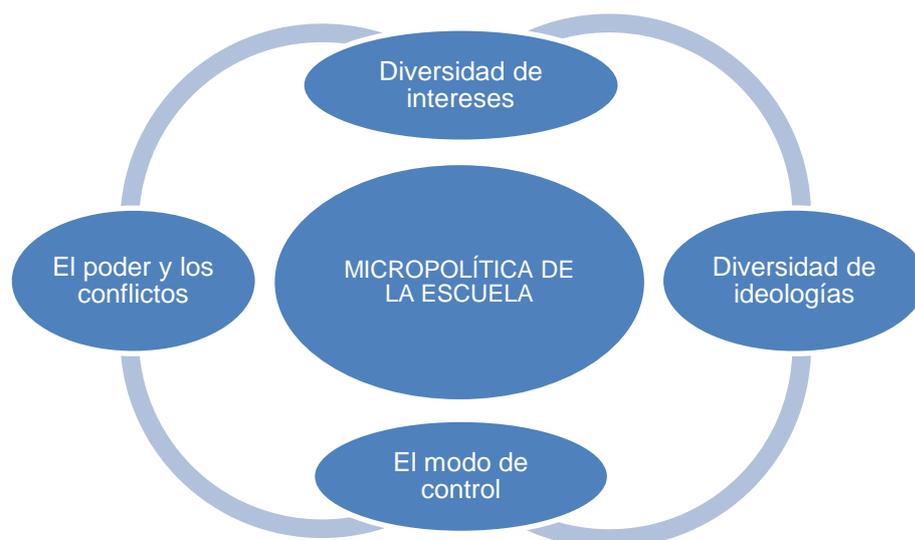


Figura 2. Esferas de descripción y análisis desde la visión micropolítica  
Elaboración propia a partir de Ball (1989) y Santos Guerra (1997).

### 1.1. La diversidad de intereses de los actores

La organización educativa está formada por sujetos que se interrelacionan y que tienen sus propios intereses, costumbres, valores y metas. Muchas veces los intereses de los sujetos no coinciden con lo que la organización espera porque cada individuo percibe y construye distintos conocimientos o metas a partir de su propio interés. “La política de los grupos de interés, aunque posiblemente idiosincrática de una escuela concreta u organización en cuestión, abarca las aspiraciones de más de un actor y la lógica de acción que subyace en los procesos y decisiones del grupo entero” (Bacharach&Mundell citado en Bardisa, 1997: 9).

Ball (1989) denomina “grupos de interés” cuando se refieren a más de un actor involucrado en la dinámica política. Mientras que Bacharach y Mundell nombran a estos grupos como “lógicas de acción” (citado en Bardisa, 1997).

Estos últimos autores mencionan tres razones por las que se forman los grupos de interés:

- a. Por la falta de personalidad política y de poder de los sujetos por los roles que desempeñan en la escuela.
- b. Por la necesidad de los sujetos de sentirse protegidos por los grupos de interés ante una actividad política.
- c. Porque los grupos de interés proporcionan a sus miembros tranquilidad y conocimiento de información que les ayudará para su desenvolvimiento político en la escuela.

Los grupos de interés surgen cuando los actores perciben que tienen metas u objetivos en común y que pueden alcanzarlos de manera colectiva. Intuyen que de manera individual no lograrán incidir en una toma de decisiones a favor de sus propios intereses o beneficios (Bardisa, 1997).

Estos grupos pueden estar formados por personas relacionadas en el mismo ámbito y responsabilidad laboral (equipo de docentes por niveles o por áreas de desarrollo) y pueden trascender los límites formales para conseguir un interés en

común y defenderse o influir en algún tema específico (González citado en Chuye, 2007).

Ball (1989) distingue tres tipos de intereses:

- Los **intereses creados** (preocupaciones materiales relacionadas al ámbito laboral: las remuneraciones por su trabajo, los horarios de clase, los materiales, etc.).
- Los **intereses ideológicos** (cuestiones valorativas y de adhesión a determinadas filosofías que suelen aparecer en la misma práctica y las discusiones)
- Finalmente, los **intereses personales**(referidas al “yo” relacionadas a algún trabajo en específico que lo beneficia personalmente).

De este modo, observamos que los intereses están presentes en el momento de la toma de decisiones organizativas, porque es a partir de este momento que los actores buscan influir en esta toma de decisiones para garantizar su propio interés. Como indica Ball, los actores tratan de tener “la comprensión y el control de la situación” (1989: 34).

## 1.2. La diversidad de ideologías

La organización no funciona de manera aséptica porque se encuentra cargada de ideología. El desarrollo político de la organización está enmarcado por cuestiones filosóficas y hasta la toma de decisiones tiene fines filosóficos que no se presentan en primera instancia(Santos Guerra, 1997).

Es necesario tomar en cuenta que los actores involucrados en la institución tienen diversidad de ideologías que se basan en las necesidades e intereses individuales de cada sujeto como profesional, implícitos en la actividad micropolítica de la organización. Según CrozieryFriedberg“el actor se convierte (...), en promotor de luchas y negociaciones, que maneja sus posibilidades para ejercer poder y lograr sus fines individuales y de grupo” (citado en Chuye, 2007: 32). Es decir, los

autores plantean que las personas utilizan estrategias con bases ideológicas para mantener su “zona de poder”.

Podemos entender la diversidad ideológica partiendo de los dos significados que Ball (1989) maneja:

<p>Desde la... <b>PRÁCTICA EN EL AULA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las perspectivas y los compromisos educativos de los profesores.</li> <li>- Las relaciones entre el profesor y los alumnos.</li> <li>- La enseñanza brindada a los alumnos basada en creencias más fundamentales sobre la justicia social, los derechos humanos, y sobre los fines de la educación en la sociedad.</li> </ul>
<p>Desde la... <b>ADMINISTRACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideas de las que es posible demostrar que ocultan o resuelven aspectos problemáticos de la vida social de un modo idealista o imaginario.</li> <li>- Estas explicaciones ideológicas sirven para asegurar la posición de los grupos dominantes.</li> </ul>

Tabla 2. Diversidad Ideológica  
Elaboración propia a partir de los conceptos de Ball (1989).

En una de las investigaciones, Achinstein comenta que “los procesos micropolíticos no son separables de las ideologías que ya están presentes tanto dentro como fuera de las escuelas. El contenido de tales ideologías y la relación entre la macropolítica y la ideología interna de la escuela diseña cómo el conflicto es recibido y manejado” (citado por Bernal, 1997: 7).

Es decir, estas bases ideológicas muchas veces no aparecen en las actividades o el quehacer diario. Pero, en periodos de cambio o crisis emergen revelando divisiones a partir de las ideologías propias de los sujetos.

### 1.3. El modo de control de la organización

Las escuelas emplean estrategias diversas de control, lo que indica que la estructura de la organización se encuentra en medio de las tipificaciones que Collins argumenta: organizaciones jerárquicas, organizaciones controladas por sus miembros y organizaciones como comunidades profesionales (citado en Ball, 1989). El autor afirma que las escuelas son consideradas como organizaciones jerárquicas y que están controladas por sus miembros

Asimismo, Bardisa (1997) menciona que el *control*, adopta en la práctica formas burocráticas, democráticas y oligárquicas que están sujetas a disputas y negociaciones. Por su parte Ball (1989) argumenta que las escuelas por momentos suelen ser democráticas porque convocan a reuniones de coordinación, cuentan con comités y espacios o tiempos de discusión para alguna toma de decisión. Y por otros momentos suelen ser burocráticas y oligárquicas, porque las decisiones no son consultadas y son dadas casi siempre por los directivos o los altos cargos administrativos de la escuela.

Lo que se señala aquí es que en la escuela no existe un solo tipo de control, sino que este va a depender de las diferentes situaciones políticas o intereses que se presenten. En la investigación que realiza Bernal (1997) a diferentes centros que tienen un mismo sistema de dirección, se observa que cada centro desarrolla diferentes sistemas de control porque responden a un contexto determinado que lo hace único. Cada grupo va generando sus propias reglas de juego según sus propios intereses.

Por ejemplo, una manera de no permitir el control que ejerce la dirección del colegio sobre los docentes (organización jerárquica) es cuando los docentes se quedan en sus aulas y evitan al personal directivo. Bernal lo nombra como el pacto perverso de “no control” (1997: 5). Por lo tanto afirmamos, que el control no está solo dado por la estructura organizativa (organigrama jerárquico) sino que se va armando según los intereses de los miembros.

Para Ball (1989) el director es el eje de la micropolítica porque tiene designado mantener el control en la escuela. Sin embargo, en la práctica el control puede estar centralizado por un director con un liderazgo sólido o puede ser opacado por los profesores u otros actores de la escuela a través de su intervención y resistencias.

Existen dos tipos de dirección; el de *control o tradicional* y el *participativo o de compromiso*. En el estilo tradicional la dirección ejerce un tipo de presión constante, con amenazas de sanciones, dice cómo deben hacer, cuándo y cómo hacerlo. Lawler(citado en Pardo, 2003) refiere que este estilo es jerárquico, verticalista y burocrático. El otro estilo de dirección es el participativo, que es abierto y democrático, donde se permite que todos participen en la toma de decisiones y genera participación en todos los involucrados.

Finalmente, el director se encuentra volcado dentro de la micropolítica para mantener el control frente a los conflictos y resistencias, algunas veces percibe el rechazo de los profesores que consideran que ejercer un control sobre ellos va en contra de su autonomía profesional. Asimismo, el director tiende a buscar que sus miembros se unan y se integren para alcanzar metas u objetivos en la organización. En esta tarea ardua del director en búsqueda del control se generan negociaciones, coaliciones o enfrentamientos entre los miembros.

#### **1.4. El poder y la naturaleza conflictiva de las escuelas**

El poder es el protagonista principal en la micropolítica. Anderson y Blase lo afirman así,“la micropolítica trata del poder, quién lo tiene, quién lo quiere y para qué propósitos y cómo se usa para lograr las metas individuales y grupales” (citados en Bernal, 1997: 7).

Bardisa diferencia al poder del control explicando que “el poder es entendido como la habilidad para lograr un objetivo, incluso venciendo la resistencia de otros, o la habilidad para lograr los resultados deseados donde existe incertidumbre o disenso sobre una opción y el control es entendido simplemente como el acto de alcanzar un objetivo” (1997: 12).

Blase (2005) y Ball (1989) conceptualizan al poder desde el enfoque micropolítico, como un “poder” activo y adquirido a través del proceso que no solo es de forma jerárquica o por ideologías personales o profesionales sino es algo que se logra por acciones conjuntas.

Por su parte, Chuye (2007) refiere que cuando se habla de interés, metas, lógicas de acción distintas, de grupo de interés o coaliciones o cuando se dice que un grupo de intereses usa una determinada estrategia para alcanzar un fin específico, no se habla de otra cosa diferente que no sea poder, y cómo es que los diferentes miembros de la institución se movilizan usando fuentes de poder para influir en diversos acontecimientos.

Unido al término del poder encontramos al conflicto. Jares afirma que es “un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes” (1997: 54).

Ball considera a las escuelas como "al igual que prácticamente todas las otras organizaciones sociales, “campos de lucha”, divididas por conflictos en curso o potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas. Juzgo esencial, si queremos comprender la naturaleza de las escuelas como organizaciones, lograr una comprensión de tales conflictos” (1989: 35).

Para Jares (1997) las causas generadas por los conflictos se deben a situaciones provocadas por el poder de forma explícita como oculta. Se presentan cuando hay pretensiones de controlar la organización, cuando se realizan los ascensos o se mejoran las condiciones profesionales en determinados puestos o áreas, cuando solo algunos son beneficiados más que otros con el acceso a los recursos, y en la participación de la toma de decisiones de los actores que constituye otra fuente de conflictos.

Por lo tanto, coincidimos con los autores en que no se puede considerar a las escuelas como instituciones que se parecen, donde no existen conflictos y que se encuentran separadas de la vida cotidiana o que son máquinas que elaboran un

producto final. Los conflictos se pueden presentar de forma implícita u oculta y formar parte de su diario quehacer.

## **2. EL CAMBIO EDUCATIVO EN LAS ESCUELAS**

Los cambios en las escuelas parecen cada vez inevitables porque se van planteando según las necesidades del entorno. Las escuelas se encuentran con una serie de estímulos que las obliga a ir cambiando, estas pueden ser de manera interna o externa y los estímulos generan una serie de objetivos en la búsqueda del cambio.

Cabe señalar que cuando se produce un cambio, no hay una receta que permita que los actores involucrados en el proceso sigan los pasos como una máquina, "... los grupos y los individuos (diferentes por su formación y su función) tienen objetivos que no coinciden plenamente, a pesar de orientarse y estar de acuerdo con el objetivo común de la organización" (Díaz, 2010: 4). Porque durante los periodos de cambio; la ambigüedad, la incertidumbre, el desconcierto, la complejidad de metas y la expectativa se intensifica.

Glatter manifiesta que para dirigir un cambio en las escuelas es necesario identificar la "percepción de las motivaciones políticas que están detrás y las consecuencias probables de los cambios previstos, ejercicio de presiones, suministrar incentivos; convencer a los grupos de interés; manejo de los conflictos; negociación de compromisos" (citado en Bardisa, 1997: 6).

### **2.1. Etapas del proceso del cambio**

Analizando las fuentes que motiva a los individuos o grupos a generar cambios y conociendo las condiciones para que se realice, Westley identifica tres procesos de cambio: uno, mediante la acumulación de varios cambios; pueden ser pequeños como el proceso simple de cambiar un texto o, uno más general, como el capacitar a todos los docentes; otro cambio que se da, es en todo el sistema, desde la base y; finalmente, el que está dado por decisiones políticas como las de gobierno (citado en Morrish, 1978).

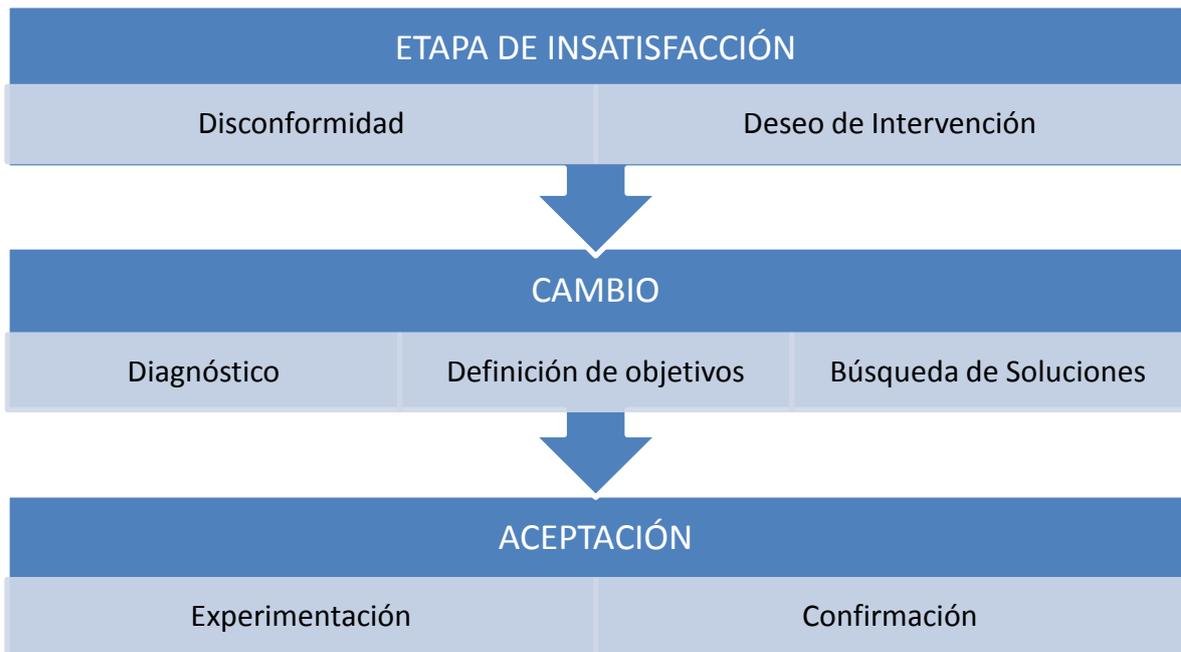


Figura 3. Etapas del Proceso del Cambio  
Elaboración propia a partir de Pardo (2003).

En este cuadro podemos observar que hemos dividido el proceso del cambio en tres etapas: el primero se refiere a la insatisfacción; es cuando los miembros de la escuela no se encuentran conformes con la situación actual y desean intervenir en el proceso de cambio. Segundo, la etapa de cambio; donde se elabora un diagnóstico de la situación, se definen los objetivos y las posibles soluciones. Finalmente, la etapa de la aceptación del cambio, cuando el cambio se va dando a través del tiempo hasta que se finaliza.

Lewin (citado en Pardo, 2003) denomina a las etapas del cambio como “descongelación” –*unfreezing*–, “cambio” –*changing*– y “re-congelación” –*refreezing*–.

Este proceso permite comprender que en cada etapa del cambio, los actores de la organización tienen diversas reacciones cuando se realiza un cambio en la organización. Steve Fink (citado en Whitaker, 1998) lo describe como *conmoción, retroceso, reconocimiento y adaptación*.

- Conmoción; cuando los cambios son dados desde el modo jerárquico, son impuestos o es percibido por los actores como una amenaza; pueden provocar un sentimiento de desorientación.
- Retroceso; es cuando se pretende retroceder porque se percibe todo lo que implica el cambio, es tratar de no cambiar lo que ya se tenía conocido y establecido. Es la lucha por mantener el *statu quo*. En este punto es donde se pueden presentar las resistencias.
- Reconocimiento, se empieza a percibir que el cambio es inevitable y surge el temor de adaptarse a los nuevos cambios. Este periodo está acompañado de incertidumbre y hay mucha inseguridad por parte de los actores, no hay claridad en los recursos que los llevarán de lo conocido hasta lo desconocido.
- Adaptación, en este periodo la ansiedad se reduce, se empieza a comprender que el cambio es preferible y en el mejor de los casos beneficiará a los involucrados. Es también cierto que en esta etapa, en menor proporción, implicará la salida de algunos actores que no está de acuerdo, habrá otro grupo que seguirá en una resistencia pasiva y otro que se comprometerá activamente al cambio.

Cómo Whitaker plantea, es importante tomar en cuenta que como individuos estamos inmersos en estas etapas pero en diferentes velocidades y de diferentes maneras. “La organización del cambio puede parecer frecuentemente compleja y desafiante, porque en algún momento los miembros individuales de la organización estén en diferentes etapas del modelo” (1989: 89).

## **2.2. El cambio educativo desde la micropolítica**

Desde la perspectiva política podemos saber qué es lo que sucede en las escuelas cuando se enfrentan a estos procesos de cambio. Por lo tanto, se puede precisar la intencionalidad en los procesos de cambio y las resistencias

que se generan; asimismo, la literatura también menciona que los conflictos pueden ayudar a que se planteen procesos de cambio y mejora en la institución.

Blase (2005) afirma que durante los periodos de cambio, la interacción micropolítica tiende a crecer por la *ambigüedad, falta de certeza, incertidumbre y complejidad en las metas*. Expone que la política y el poder es determinante para que se realice el cambio.

En las escuelas tradicionales, el cambio se da impuesto según la jerarquía de la organización, de arriba hacia abajo, según tienen el control y el poder "... las coaliciones dominantes imponen sus valores en la organización y se articulan planes a la luz de los compromisos que emergen del debate político" (Baldrige citado en Blase, 2005: 269).

Siguiendo a Hirschmann, los cambios en la política de la escuela generan diversos sentimientos en los actores que producen tres alternativas de acción: *salida, expresión y lealtad* (citado en Ball, 1989).

Las personas que optan por la *salida* son las que abandonan la escuela, por encontrar insatisfacción o frustración con el cambio en la escuela; y los que se quedan, por cuestiones financieras, adoptan una posición de silencio, de desinterés y prefieren no intervenir o se oponen a todo lo que no cubra sus propios intereses.

Quienes optan por la *expresión* pueden manifestar sus quejas e ideas ya sea en forma individual o pueden hacerlo en alguna reunión de manera colectiva. Hirschmann menciona que "todo intento de modificar, no eludir, un censurable estado de cosas, sea mediante petición individual o colectiva a la dirección, sea apelando a una autoridad superior con la intención de imponer un cambio a la dirección, sea mediante varios tipos de acciones y protestas, inclusive las que hubiere menester para movilizar la opinión pública" (citado por Ball, 1989: 5).

Y por último, están las personas que optan por la *lealtad*, manteniéndose en la organización e involucrándose en la política de cambio, buscando un bien común

del lugar donde quieren continuar trabajando. Esto quiere decir, que los sujetos se sienten más participes y leales si han sido involucrados en la política de cambio. Para Ball (1989), la acción de la *expresión* y la *lealtad*, son medios que van a permitir que se genere el cambio.

Los cambios pocas veces son neutrales, y tienden a fortalecer o a perjudicar a un grupo determinado, amenaza los intereses ideológicos y personales de un grupo, y por ende estos cambios promueven conflictos entre los que lo defienden y los que se oponen. “El cambio en una organización originará, (...), un desacuerdo entre los individuos o grupos pertenecientes a ella” (Ball, 1989: 48)

### **3. LOS DOCENTES Y SUS ESTRATEGIAS FRENTE AL CAMBIO EDUCATIVO**

Hoyle refiere que las estrategias son la esencia de la micropolítica y la define como “las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizativos tratan de usar sus recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses” (citado en Bardisa, 1997: 28).

Por lo tanto, cuando analizamos a las organizaciones desde esta dinámica podemos explicar cómo se dan estas negociaciones con estos grupos de interés. El director también utiliza estrategias como “desplazamiento”, “control de información”, “control de reuniones”, “dividir y hacer reglas”, “reparto de recursos” para realizar los trueques (Bardisa, 1997: 29)

Ball (1989) y Bardisa(1997) plantean como estrategias que usan los actores, el *cotilleo*, el *rumor* y el *humor*, aunque muy poco se ha investigado pero está presente en todo proceso de cambio.

#### **3.1. Estrategias de los docentes a partir de sus propios intereses**

Como ya se explicó anteriormente sobre la diversidad de intereses en los actores, en este punto solo fijaremos nuestra atención en comprender y describir cómo los actores utilizan diversas estrategias a partir de sus propios intereses.

Las estrategias usadas por los grupos de interés pueden ser para unirse y lograr una meta en común. Es así que en la sala de profesores podemos encontrar cómo se relacionan social y profesionalmente, y cuando los cambios se realizan, se reflejan “las batallas perdidas, las ambiciones frustradas, las alianzas que se derrumbaron y las lealtades traicionadas” (Ball, 1989: 212).

Estos intereses pueden generar conflictos que no ayuden al clima de la organización; sin embargo, Jares (1997) refiere que debemos utilizar el conflicto como una oportunidad de mejora, aprender a gestionarlo buscando los beneficios que se convierten en la clave de la micropolítica.

Asimismo, Bardisa menciona que “la imagen política de la escuela se centra en los intereses en conflicto entre los miembros de la organización. Estos, para lograr “sus” intereses, emplean diferentes estrategias, como, por ejemplo la creación de alianzas y coaliciones, el regateo y el compromiso para la acción”(1997, p.6).

Esto no significa que la escuela sea una “guerra sin cuartel” o “una coexistencia armada”, es necesario analizar de forma crítica y objetiva lo que sucede en las organizaciones ya que permitirá comprender porque los grupos de interés elaboran diversas estrategias (Bernal, 1997).

	<b>COALICIONES</b>	<b>NEGOCIACIONES</b>	<b>ENFRENTAMIENTO</b>
BACHARACH Y MUNDELL (1993, en Bernal, 1997)	Se da entre personas o grupos que coinciden en intereses, entra en juego las ideas y el poder de cada uno de ellos (se van reformulando y reestructurando en relación cómo se desarrollan los procesos	Con otros grupos que tienen intereses diferentes, pero que se puede tener el apoyo o colaboración.	En público u oculto, en los procesos o presente en grandes conflictos.

	micropolíticos).		
BARDISA (1997)	Busca un interés común, y el proceso se realiza por peticiones y concesiones (dar y recibir).	Los intereses para los grupos pueden ser variados, se entablan con ellos la negociación.	Los conflictos están relacionados con el poder.

Tabla 3. Estrategias de los grupos de interés  
Elaboración propia a partir de Bacharach y Mundell (1993, en Bernal, 1997) y Bardisa (1997).

Una de las razones o ejemplos por los que el clima organizativo de las escuelas se vuelve tenso es porque se cuenta con escasos recursos o solo un grupo de personas, son los únicos beneficiados. A partir de esto, se crean coaliciones o grupos de interés de los sujetos en búsqueda de un mismo propósito y elaboran sus estrategias en relación a cada circunstancia.

Esto da a conocer que en las estrategias entran a tallar los intereses ideológicos; es decir, los sujetos dan una valoración a las decisiones que se toman en la escuela y no sólo las asumen como parte de los procedimientos.

### 3.2. Resistencias de los docentes al cambio educativo

Otra de las estrategias utilizadas por los docentes cuando se enfrentan a un cambio son las resistencias. Whitaker menciona que estas estrategias son muy propias del comportamiento porque le permite a los docentes protegerse de las amenazas por mantener sus propios intereses o “supervivencia psicológica” (1998: 84).

A pesar de todos los esfuerzos que realizan los directivos, es frecuente que todas las iniciativas de cambio pasen por momentos conflictivos porque es común que los directivos con los docentes vean de forma diferente los cambios (Strebel, 2000). Para los directivos suele ser una oportunidad de mejora y para los empleados, en este caso los docentes, puede ser perturbador e intrigante.

Investigadores como Lawrence, Maurer, Strebel, Waddell y Sohal(citados en Pardo, 2003) señalan que a partir de las resistencias encontradas por parte de los actores se dan los fracasos en el cambio. Por lo tanto, es importante identificar las resistencias que se producen durante el proceso de cambio para poder alcanzar los objetivos o metas propuestas. Estas resistencias generan retrasos en la institución que no fueron considerados previamente (Pardo, 2003).

En los individuos, la tendencia a resistir con más fuerza está en el punto en que las presiones de cambio son mayores; terminan por ver el cambio como una amenaza, y, por tanto, reaccionarán a la defensiva, usando a menudo modos y maneras anteriores más en secreto, o modificando las nuevas prácticas de tal forma que cada vez se haga que se parezca más a las antiguas (Morrish, 1978: 105).

Por otra parte, Goldstein, Piderit, Waddell y Sohal (citados en Pardo, 2003) refieren que las resistencias al cambio generan cierta utilidad. Maurer, citado por el mismo autor; considera que es importante aprender a trabajar con aquellas personas que se resisten al cambio ya que de esto depende que el cambio sea exitoso o sea un fracaso.

Ansoff yMcDonell (1990) definen la resistencia del cambio como un fenómeno que afecta al proceso de cambio retrasando su inicio, dificultando su implantación y aumentando su costo, y/o saboteándolo o absorbiéndolo dentro de la confusión de otras prioridades.

Rumelt(citado en Pardo, 2003) define cinco barreras o resistencias durante el cambio; de las cuales, solo mencionaremos cuatro para fines de esta investigación:

**a. Percepción distorsionada.** Esta se genera por una percepción incorrecta de los involucrados en la institución al presentarse el cambio, cada actor involucrado tiene sus propias percepciones frente a los objetivos y la importancia que tiene cada uno de estos. Si ya el cambio genera la percepción de cambiar, el tener una percepción inadecuada generará una primera dificultad para el cambio.

Rumelt menciona tres barreras que hacen una percepción distorsionada;

- *La incapacidad de la institución para tener objetivos claros.* No es capaz de mirar al futuro por buscar objetivos a corto plazo. Las instituciones se preocupan por resolver dificultades del día y que no se dan cuenta que existe un problema que puede ayudar a generar un cambio aún mayor.

- *El rechazo o la negación de lo que se quiere por errores que se cometieron en el pasado.* Este rechazo se puede dar por miedo a la nueva situación o por no querer cambiar nada por los éxitos tenidos en el pasado, mientras no comprueben que sus métodos pasados son erróneos no son capaces de buscar nuevos (Starbuck y otros citados en Pardo, 2003).

- *Continuar ideas que son modelos de pensamientos predominantes.* Se puede dar como indica Rumelt porque un grupo de personas quiere imponer su forma de pensar manteniendo sus hábitos y lo que ya conocen. Cuando hay un problema nuevo se trata de solucionar con las estrategias del pasado que fueron exitosas, sin considerar que la situación es diferente porque son otros tiempos.

**b. Falta de motivación.** La segunda resistencia para generar el cambio es la falta de motivación que se genera por el miedo a un nuevo fracaso, por implantaciones pasadas que no fueron efectivas o alguna propuesta de cambio que no se llegó a concluir. Podemos tener una percepción correcta, pero si no se tiene claro la necesidad del cambio este proceso puede parar.

**c. Falta de respuesta creativa.** Esta resistencia según el autor, es por una falta de orientación durante el cambio, es por la dificultad en reconocer la situación (se debe por la rapidez en que se genera el proceso del cambio o cuando la situación se presenta muy compleja) y, por la falta de toma de decisiones.

**d. Barreras político-culturales.** Estas resistencias están presentes a pesar de que los directivos son conscientes de la necesidad del cambio, debido a

barreras organizacionales internas que no permiten que se genere este proceso, Rumelt menciona tres tipos de barreras político-culturales:

- *Las luchas de poder internas*, que se dan porque todo cambio siempre trae consigo ganadores y perdedores y, por lo tanto, los involucrados que sientan que no van a salir beneficiados serán los primeros en resistirse;
- *Las creencias irreconciliables entre grupos*, porque un grupo presenta poder formal sobre otro y dependerá de los valores que genere al grupo para apoyar con convicción o de manera sumisa el cambio o resistírsele y, finalmente,
- *Los valores arraigados* en una cultura organizacional harán más difícil el cambio.

Strebel (2000) refiere que la resistencia al cambio se da por culturas arraigadas que se observan por valores y comportamientos no adaptados a las fuerzas del cambio.

La importancia del clima durante el cambio y el ajuste entre los valores de los miembros de la institución, dependerán de las políticas y prácticas. La resistencia al cambio se presentará sólo ante una fuerza opresora; es decir, ante un clima impositor del cambio.

Por su parte Whitaker (1998) refiere que otra barrera o resistencia al cambio, es atacar la propuesta y encontrarle los defectos para preservar el *statu quo* todo lo que les sea posible. Utilizan términos como (p.84):

- *Lo habíamos intentando antes y no funcionó.*
- *No tenemos tiempo.*
- *Volvamos a la realidad.*
- *¡Otra vez eso no!*
- *Esperemos hasta que las cosas se asienten, etc.*

Roger Plant (citado en Whitaker) menciona algunas razones por las que las personas suelen resistirse como el “miedo a lo desconocido, las amenazas a la

base del poder, el miedo al fracaso, la falta de información, etc.” (1998: 85). Estas se pueden presentar de manera *sistemática* (por falta de conocimiento, información, capacidad) o de *conducta* (más emocional, por reacciones, por percepciones).

Con la literatura anterior descrita y con los aportes de Paredes (2004) es importante comprender que en las escuelas se generan continuos cambios y que estos conllevan a resistencias por parte de los docentes y mientras no exista un deseo de los docentes por cambiar o colaborar no siempre resultará exitoso el cambio o se prolongará en el tiempo.

### **3.3. Facilitadores del cambio educativo a la luz de Pardo (2003)**

En este punto desarrollaremos ítems que pueden facilitar el cambio en las escuelas. Describiremos las estrategias que permiten alcanzar las políticas de cambio.

**a. Formación.** Es necesario poder capacitar a los individuos involucrados en el proceso del cambio, con nuevas habilidades que permitan favorecerlos, evitando las resistencias que se dan por falta de conocimiento, como hemos explicado anteriormente esta situación puede generar incertidumbre ante lo desconocido. Entonces, por medio de la formación o capacitación, se ayuda a que los individuos de la organización, tengan confianza en sí mismos al conocer cómo deben actuar en las diversas situaciones del proceso del cambio (Bridges citado en Pardo, 2003).

**b. La Información.** Otro facilitador importante es la información adecuada, transparente y clara que circula en la escuela porque ayuda a los involucrados ver la necesidad del cambio y entender por qué se da de cierta manera el proceso del mismo.

**c. Las recompensas.** Siguiendo a Smith (citado en Pardo, 2003) afirma que las organizaciones que han tenido éxito son las que han recompensado a los empleados por promover el cambio, aquellos que han generado ideas creativas

sobre todo en un ambiente de cambio donde hay algún perjudicado; estas recompensas pueden ser o no de forma monetaria.

**d. *Clima y cultura organizativa.***A través de los ítems anteriores de las políticas de formación, información y recompensas se analiza el clima organizativo, ya que las personas pueden identificar cuáles son los objetivos que persiguen en el cambio, asimismo generar el grado de compromiso y su disposición. Una característica del clima es gestionar adecuadamente los conflictos.

**e. *Liderazgo.***Otro factor importante es el estilo de liderazgo que se genere en la personas y que los haga partícipes del cambio. El rol que cumple el líder es importante y fundamental en los cambios ya que difunde los objetivos claros que se espera frente estas modificaciones.

**f. *Disposición frente al cambio.*** Esto se ve reflejado en las creencias, actitudes, las capacidades para actuar, conociendo la finalidad del cambio, utilizando las habilidades y competencias adecuadas, creando el compromiso de los empleados. La disposición frente al cambio como factor facilitador permitirá un deseo de intervención sobre algo que ya se desee cambiar porque no viene funcionando adecuadamente.

**g. *Apoyo de los directivos.***Es importante encontrar el apoyo en los directivos ante el proceso de cualquier cambio especialmente cuando esto genera ansiedad y miedo(Kotter y Schlesinger, citados en Pardo, 2003).Este apoyo debe estar acompañado de recursos necesarios, permitiendo dar seguridad a todos sus miembros de afrontar un cambio con posibilidades de éxito.

**h. *Compromiso de los miembros.***Esto se consigue con el esfuerzo de los involucrados. Por lo tanto, el responsable debe intentar involucrar a todas las personas para que se sientan comprometidos con todo el proceso de cambio.

Concluyo esta parte afirmando que estos facilitadores o acuerdos estratégicosno pueden estar independientes uno del otro y surgen durante el cambio.

# DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

## 1. DISEÑO METODOLÓGICO

Para desarrollar la investigación y poder cumplir con el objetivo general que es, analizar las percepciones de los docentes frente al cambio de gestión directiva desde la dinámica micropolítica de esta escuela, optamos por una investigación cualitativa con un nivel de alcance descriptivo.

La metodología cualitativa permite realizar "... investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, así como el funcionamiento organizacional, movimientos sociales, los fenómenos culturales..." (Strauss & Corbin citado en Strauss, 2002: 11).

Asimismo, planteamos dos objetivos específicos:

- Describir la dinámica micropolítica de un colegio privado de Lima frente al cambio de gestión directiva.
- Identificar las estrategias de los docentes que apoyan o rechazan el cambio de gestión directiva.

Para alcanzar los objetivos propuestos en un plazo corto de tiempo y responder al problema de la investigación con la accesibilidad y los recursos disponibles que se contaron, se utilizó la estrategia de estudio de casos.

El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencian de los otros, sino para ver que es, qué hace. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de

los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último (Stake, 1998: 20).

El caso de estudio que se seleccionó fue un colegio particular ubicado en Lima que pertenece a una red de colegios evangélicos del Perú, es un colegio prestigioso dentro de la zona, promueve un alto nivel académico y de formación integral del educando en valores. El colegio es centenario, tiene actualmente 106 años desde su fundación.

En el colegio estudian 800 alumnos aproximadamente. Cuenta con los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. La organización educativa está conformada por 1 directora, 1 administrador general, 3 coordinadoras académicas (1 por cada nivel), 1 coordinador de normas y disciplina, 4 jefas de áreas de desarrollo, 74 profesores, 7 auxiliares del nivel inicial y 3 de 1° de primaria, 29 administrativos, 10 del personal de servicio y mantenimiento y 5 personas de vigilancia.

La formulación del problema de la investigación fue analizar ¿cuáles son las percepciones de los docentes frente al cambio de gestión directiva en un colegio privado de Lima?, se encontró motivada por el cambio de gestión directiva después de un periodo largo de 25 años. Erlandson y otros (citados en Valles, 1997: 86) “reiteran la importancia de que el problema seleccionado intrigue al investigador, le apasione y así consiga aproximarse mejor a las realidades que se viven en las situaciones humanas estudiadas”.

El consejo directivo de la iglesia, que es el promotor del colegio, renueva o revoca el contrato que tiene la directora cada 4 años. Esta tiene como una de sus funciones, evaluar la gestión de la directora del colegio. En este caso la revocación del cargo de la directora ocurrió después de este largo periodo.

El cambio de directora se dio a la mitad del año escolar y, si bien es cierto, existían rumores que habría un cambio de dirección, se dio sin previo aviso a los docentes:

*(...) fue todo de sorpresa porque nosotros habíamos estado de vacaciones (...) y de repente regresamos y ya había el cambio (...) la verdad que todo el mundo estaba desconcertado, no sabía qué había pasado, siempre ha habido rumores desde hace mucho años... que va a haber el cambio, que va a haber el cambio [se refiere al cambio de directora], hasta este año, pero... no pensamos que iba a ser de un momento a otro, así tan radical, de un momento regresamos [se refiere al periodo de vacaciones] y ya [se refiere que se efectuó el cambio de directora]... EP2<sup>2</sup>*

En la organización educativa; los alumnos, los docentes, los padres de familia y el personal administrativo, son actores importantes que podrían brindar información para conocer a profundidad el objetivo de la investigación; sin embargo, por la disponibilidad de tiempo, por la accesibilidad (se contó con el permiso de la directora para recoger la información en momentos que no alterara la dinámica de la escuela) y los recursos disponibles, se seleccionó solo a los docentes por estar directamente implicados en los aspectos organizativos del colegio.

La muestra que se utilizó, estuvo integrada por dos profesoras de cada nivel educativo de inicial, primaria y secundaria diferenciada por los años de permanencia en el colegio. El criterio de selección fue que los docentes hayan trabajado por lo menos 7 años en la institución, para que estuvieran y conozcan la anterior gestión directiva. Asimismo, se seleccionó este grupo de docentes tomando en cuenta los aportes de Gorden (citado en Valles, 1997):

- Entrevistados capaces y dispuestos a dar información relevante (personal docente que ha trabajado en la anterior gestión directiva por más de siete años).
- Buena relación con los entrevistados (para dar confiabilidad en la confidencia de sus respuestas).
- Elección del tiempo y lugar para realizar la entrevista (contar con accesibilidad de tiempo y lugar por trabajar en el mismo colegio).

Se recogió la información utilizando la técnica de la entrevista, “la entrevista es (...) un constructo comunicativo (...) cada investigador realiza una entrevista diferente según su cultura, sensibilidad y conocimiento particular del tema y, lo

---

<sup>2</sup> A partir de aquí se usarán siglas que corresponden a las entrevistas realizadas a los profesores.

que es más importante, según sea el contexto espacial, temporal o social en el que se está llevando a cabo de una manera efectiva (Alonso citado en Valles, 1997: 195).

El guion de la entrevista<sup>3</sup> tuvo preguntas semi-estructuradas que orientaron el diálogo con los docentes. El instrumento fue diseñado por la investigadora y validado por la asesora de la tesis. Se realizó una prueba piloto, no se siguió necesariamente el orden de las preguntas consignadas en la guía de la entrevista, sino fluyó en el transcurso de la conversación. La entrevista basada en un guion está “caracterizada (...) por tener libertad el entrevistador para ordenar y formular las preguntas, a lo largo del encuentro de la entrevista” (Valles, 1997: 180).

La información recogida se registró en grabaciones que fueron transcritas para el análisis, se organizaron las respuestas de cada una de las informantes designándoles un código para citarlos de manera anónima.

<b>Informantes por Nivel</b>	<b>Años de permanencia en el colegio</b>	<b>Código</b>
Docente de Inicial	7	EN1
Docente de Inicial	9	EN2
Docente de primaria	10	EP1
Docente de primaria	15	EP2
Docente de secundaria	22	ES1
Docente de secundaria	10	ES2

Tabla 4. Codificación de entrevistas  
Elaboración propia

Una vez hecha la codificación, se elaboró una matriz de citas por categorías y respuestas. Las entrevistas originales se separaron por fragmentos, permitiendo comparar las afirmaciones repetidas y los enunciados con palabras significativas de las docentes. Posteriormente, se procedió a clasificarlo nuevamente tomando

---

<sup>3</sup> Anexo 1

en cuenta la información relevante para el estudio según las categorías planteadas. Finalmente, se realizó la redacción del análisis de la información.

## 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Hay momentos en la escuela que se producen cambios y estos repercuten en la estabilidad de la organización, y uno de ellos es la sucesión en la dirección. Como lo afirma Ball, “tienen una cualidad reveladora que pone al descubrimiento de un modo único la estructura y el poder en la organización” (1989, p.155). En este caso particular después de 25 años de la gestión directiva anterior que generó diversos sentimientos.

*... yo pienso que se sintieron sorprendidos porque después de venir de 25 años de un lineamiento vertical, donde las cosas ya estaban dadas y luego tener esa apertura de comunicación...ES2*

El colegio estuvo bajo la dirección de una directora por un periodo largo de 25 años. Durante este periodo, el colegio tuvo un liderazgo académico y competitivo, las decisiones en su gran mayoría estaban centradas solo por la directora, existía un alto nivel de exigencia y tensión en los actores involucrados en la institución.

La nueva directora entró a formar parte de la escuela que estaba consolidada por diversas situaciones: lealtades de grupos cercanos a la anterior dirección (grupos de poder), diversos sentimientos en los docentes que se habían *acostumbrado a toda una forma de trabajo*.

*(...) muchos años nos hemos acostumbrado a todo una forma de trabajo, a una personalidad muy especial (...) a un sistema bastante peculiar de trabajo... y de la forma de llevar en todo en sí, de toda la organización del colegio (...)* EP2

Además, los docentes no sabían si continuarían desempeñando las mismas funciones (estrategias de control). Este cambio, permitió explorar los conflictos (si los hubo) y, las resistencias y alianzas entre los docentes, que se analizarán a continuación:

## 2.1. Incertidumbre: No saber qué va a pasar

El cambio de gestión directiva produjo en los docentes temores, tensión, incertidumbre, nerviosismo, desconcierto, rumores y expectativas con la nueva gestión directiva.

Whitaker menciona que usualmente el cambio genera “confusión, indignación e incertidumbre” (1998, p.90). Esto implica que existen diversos sentimientos de impacto que se dan en el cambio, y que se mostraron en los docentes que estuvieron involucrados en este proceso.

*(...) es el no sé qué va a pasar ¿no?... así es lo que sentíamos, bueno al menos lo sentí yo. EN1*

- **Momentos de tensión**

Como el cambio de gestión se realizó a mitad de año, durante el periodo de vacaciones de los docentes y de los alumnos, dentro de este periodo se desarrolló un suceso particular. La antigua directora se quedó “acompañando<sup>4</sup>” a la nueva directora por todo el medio año que restaba, para ponerla al tanto del funcionamiento del colegio. Todo esto produjo tensión por parte de los docentes, que no sabían cómo proceder teniendo a la antigua directora en las reuniones generales que se realizaban.

*Y sobre todo tensión ¿no? porque como fue a mediados de año y tuvimos a la nueva directora y a la antigua directora juntas acá, entonces era como que tú veías a una y a la otra y decías bueno... ¿no? este... ¿qué pasa?, ¿cómo va ser?. EP2*

- **Los temores**

*(...) he escuchado con temor que, definitivamente la persona que iba a asumir el poder, el nuevo cargo, venía primero con muchas ganas de trabajar, de cambiar cosas y... y eso fue... lo fui viendo a lo largo del tiempo, pero en ese momentito que recién ingresaba, si vi una persona*

---

<sup>4</sup> Esto se refiere al momento de asesoramiento que recibió la nueva directora por parte de la anterior directora para ponerse al corriente de las funciones y tareas que tenía que cumplir en el colegio. Esta tarea fue a pedido del Comité Directivo de la Iglesia promotora del colegio.

*muy..., con muchas ganas de hacer cosas nuevas ¿no? la vi muy animada ¿no? observadora ¿no? pero todavía no la vi en acción, eso fue. EN2*

Es evidente que el cambio de gestión directiva y no conocer los detalles de este cambio y lo que repercutiría en los docentes (en este caso), desencadenó temores que son propios en el sentimiento humano cuando no tienen el conocimiento o la seguridad de que su estabilidad o desempeño laboral va a continuar. Así lo mencionan los informantes que vivieron este momento:

*En un principio estábamos medios asustados porque no sabíamos en realidad como era la otra persona, (...) estábamos en duda (...) si es que nos iban a tratar bien o quizás ellos iban a traer a su gente (...) porque definitivamente iban a haber cambios. EN1*

*Bueno en realidad en ese momento, yo pensé así, siendo sincera, que me iba a quedar sin trabajo. EN2*

- **Las expectativas**

La nueva dirección generó diversas expectativas en los docentes por desconocer su género, su edad y los cambios que pensaba realizar. Así lo comentan las profesoras de primaria,

*Yo pienso que con muchas expectativa (...) porque al llegar una persona nueva... empezando, no sabíamos si era hombre, si era mujer, si era mayor o era joven, y todo lo que eso implica, (...) si iba a haber cambio de personal, cambio de plan de trabajo... EP1*

*(...) mucha incertidumbre realmente, no conocíamos para nada a la nueva directora, entonces, este... habían muchas expectativas, (...) expectativa a, ¿qué iba a hacer?, ¿hacia dónde iba a apuntar?, ¿cómo iba a hacer?... ¿no? todo. EP2*

También estas expectativas estaban relacionadas a las funciones que cumplirían los docentes. No estaban seguros de lo que la directora esperaba de ellos y no sabían si sus funciones iban a cambiar.

*Al comienzo hemos estado con cierta... este, expectativa de qué nos tocaba hacer ¿no? y qué es lo que se quería que nosotros hiciéramos ¿no?*

*(...) estaba siempre... estaba la expectativa un poco para ver qué es lo que realmente eh... quería la persona que nosotros hiciéramos ¿no? ES2*

- **Los rumores**

En el periodo de la anterior dirección ya existían rumores que este cambio de gestión directiva se iba a realizar debido al tiempo que venía ejerciendo la anterior directora. Pero nada era seguro, no sabían cuándo pasaría, ni quién sería la persona que vendría a ocupar el cargo.

*Entonces, como todos decían... ahora sí, (...) que creo que se esperaba un cambio total, (...) no todo muy a la luz, (...) acá no..., no se maneja mucho la información sino que todo es por lo bajo, (...) generalmente siempre se han tratado esas informaciones y todo muy por bajo ¿no? como que solo eran rumores... si, si... y generalmente siempre han habido ese tipo de rumores pero no hay..., que digamos... alguien que diga o que tú te puedas acercar... sí...¿es cierto esto?, nunca ha habido esa facilidad tampoco, hacia la pregunta directa... ¿no?EP2*

Bardisa (1997) y Ball (1989) comentan que el rumor es un elemento que se produce cuando hay falta de información, cuando hay ambigüedad. Aquí el rumor fue utilizado para explicar que la directora iba a ser cambiada.

El rumor se utilizó también con la nueva gestión directiva. Se crearon expectativas de quién y cómo sería la persona que vendría a ocupar el nuevo puesto. Hubo rumores sobre la posible persona que ocuparía la dirección, por las características de la persona que se esperaba para cubrir el cargo. Era exalumna del colegio, de profesión docente, pertenecía a la congregación de la iglesia promotora. Antes de tomar la gestión directiva, trabajaba en otro colegio que también pertenece a la iglesia promotora y tenía el cargo de directora académica. Durante su gestión en este colegio se produjeron cambios de cargos en la estructura organizativa y esos rumores llegaron junto con ella.

*(...) una amiga del otro colegio me había comentado cómo era esta persona, entonces, como que..., estábamos en duda pues ¿no? si..., si es que nos iban a tratar bien o quizás ellos iban a traer a su gente, porque iban a haber... porque definitivamente iban a haber cambios ¿no?EN1*

Por otra parte, usaron el rumor para evaluar el trabajo y desempeño de la nueva gestión directiva. Trataron de explicar el porqué del silencio y la observación de la directora durante este periodo de cambio. Así lo comenta la profesora de inicial:

*...algunos sí, con nerviosismo, los de mi entorno más cercanos, con los que tenía más contacto decían lo que escuchaban, de repente ella no sabe manejar bien [se refiere al manejo de la dirección del colegio], de repente la persona que ha ingresado no sabe hacerlo, por eso está callada, está mirando todo, hay que tener cuidado. EN2*

La situación antes descrita, conduce a reflexionar que los rumores son utilizados en periodos de incertidumbre. En este caso especial, cuando se realiza un cambio de gestión directiva. Como indican los informantes, era un cambio esperado, que no tenía fecha de inicio y existía un desconocimiento de información sobre la persona que vendría a ocupar el cargo.

Ball (1989) menciona que durante este periodo de incertidumbre los rumores pueden *propagarse como reguero de pólvora* y ayudan a que haya calma por un tiempo, por la inseguridad e ignorancia de la información con la que cuentan las personas.

- **La incredulidad y la desconfianza**

La incredulidad y la desconfianza son otros sentimientos que se manifiestan con este cambio, los profesores estaban acostumbrados a una manera de trabajar con la gestión directiva anterior y de pronto la nueva gestión directiva se muestra con diferente apertura hacia ellos, intuyen que el cambio de la forma de trabajo ha sido realmente radical.

*...Quizás sorprendidos... porque me imagino yo que pensaban... ¿será tanta la apertura?... ¿hasta dónde puedo sugerir determinadas cosas?... ¿qué va a pasar? (...) definitivamente ha sido algo realmente radical, de A a Z. ES1*

*... porque nosotros (...) muchos años nos hemos acostumbrado a todo una forma de trabajo, a una personalidad muy especial... ¿no? (...) a un sistema bastante peculiar de trabajo... eh... y de la forma de llevar en todo en sí, de toda la organización del colegio ¿no? EP2*

Cada profesor durante todo este periodo de incertidumbre revela las peculiaridades de la escuela de la que forma parte. Se muestran desconfiados porque no estaban acostumbrados a la apertura que estaba ofreciéndola nueva gestión directiva. Estaban pasando de un lineamiento vertical a uno horizontal, donde antes se trabajaba con tensión y las órdenes eran impuestas por nivel de jerarquía y la comunicación era cerrada a una comunicación más abierta, donde hubo retos por parte de los docentes que se sentían partícipes con esta nueva dirección.

*A nivel docente fue un gran reto ¿no? por adoptar un nuevo sistema...eh...pensar muy bien las sugerencias que se podrían dar, en este nuevo cambio, en esta nueva apertura y sí, yo creo, que fue algo muy interesante, muy interesante ¿no? saber que se podía aportar en forma directa ¿no? **ES1***

Terminamos esta parte mostrando una tabla que contiene el número de citas por categorías emergentes según cada informante<sup>5</sup>. En las entrevistas realizadas los docentes manifiestan que los sentimientos están presentes en el cambio.

	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2	TOTAL
Incertidumbre: "no saber qué va a pasar"	6	5	7	9	3	1	31

Tabla 5. Número de citas por categoría emergente según informante.  
Elaboración propia a partir de la información de las entrevistas.

Por tanto, coincidimos con Blase (2005) que afirma que en los periodos de cambio, la interacción micropolítica tiende a crecer por la *ambigüedad, falta de certeza e incertidumbre*.

## 2.2. Los grupos de poder frente al cambio

Un punto que es recurrente en la información presentada por los docentes es que durante el proceso del cambio, las personas que tenían mayor antigüedad trabajando en el colegio o las personas que eran muy cercanas, con mayor influencia o poder en la gestión directiva anterior optaron por diversos caminos

<sup>5</sup> Anexo 10

que detallaremos en las tres posturas de “salida, expresión y lealtad” planteadas por Hirschmann(citado en Ball, 1989).

La percepción de los informantes era que estos grupos de poder influían en la toma de decisiones de la gestión directiva anterior. Consideraban que la influencia no siempre era positiva y que muchas veces los lazos de empatía con la antigua directora, hacía que tuvieran poder para hacer o decidir cosas. Ball (1989), llama a estas personas con actividad política como los de “influencia”.

*Yo pienso que si ¿no?, era uno: el cargo que tenían en la anterior gestión y otro por la empatía que tenían con... en cuanto con [la anterior directora]¿no?, que pienso... por haber tenido esa empatía con ella tenían, ellas creían que tenían ese poder ¿no? de ir diciendo las cosas pero no era así... **EP1***

Estos grupos de poder eran percibidos como los allegados de la anterior directora, y que ante la nueva, habían perdido poder y preferencia. Esto quiere decir, que los docentes percibían en el colegio a un grupo determinado de personas con preferencias y, con poder “jerárquico” y de control sobre ellos, que se vio forzado a tomar una de las tres posturas.

*(...) como que habían personas eh muy antiguas o muy allegadas a la antigua dirección y que este... que tenían mayor acceso ¿no? al dialogo, todo, este... porque algo que yo sentía antes es que no podías hablar muy directamente con la directora ¿no? (...) habían personas que eran muy allegadas, bueno si se notaba ese tipo de... digamos que de preferencias y ahora eh también como que han sentido que ya les quitaron todo ese poder, que tenían... ¿no?**EP2***

**2.2.1. Salida de los grupos de poder frente al cambio.** Los informantes coincidieron en relatar que las personas con poder que eran muy cercanas a la gestión directiva anterior, optaron por dos respuestas: por irse retirarse de la institución y, las otras personas que se quedaron, optaron por el silencio o estuvieron a la defensiva durante este proceso de cambio.

*Algunas si... eh... si se quedaron en sus mismos puestos, otras no les gustó el cambio ¿no? y ellas mismas optaron por irse pero la mayoría, creo que la mayoría se ha quedado aquí en el colegio, continua trabajando, (...) en realidad las que eran muy (...) amigas de la antigua directora son las que... (...) se han retirado. **EN1***

*Ya no están, no sé si por voluntad propia, eso si no lo sé, pero ya se retiraron, otras que se han quedado están en silencio, las veo muy calladas, distantes de cualquier decisión. **EN2***

*(...) bueno, eh... siempre, eh... un cambio ¿no? genera eh... el estar que digamos eh... un poco estar a la defensiva, como a veces también el poder este... estar un poquito a la distancia para saber un poco lo que se quiere ¿no? **ES2***

Según refieren los informantes, las personas que formaban parte de los “grupos de poder” de la anterior gestión directiva optaron por retirarse, y las que se quedaron fueron cambiadas ante la llegada de la nueva directora, en este caso las asesoras académicas<sup>6</sup>.

Ball (1989) refiere que el poder se presenta como, un *sistema de autoridad vertical, jerárquico*, y que está dado por las funciones establecidas en la institución.

Como resultado, estas personas encargadas de las asesorías o jefaturas, que optaron por quedarse, estuvieron más permisivas y ya no se mostraron con influencia directiva como lo eran antes con el poder. El silencio, es una estrategia de las personas que no pueden optar por retirarse aunque se encuentren insatisfechos por el cambio. Muchas veces el contexto económico no les permite cambiar de escuela como indica Ball (1989). Estos grupos de personas prefieren no intervenir mientras no se vean alterados sus intereses personales o de grupo.

*(...) las personas que (...) se quedaron han tenido que cambiar, han tenido que cambiar su forma de actuar con las demás personas... ¿no? ser más permisivas quizás porque era... antes eran autoridades, ¿no? **EN1***

Sin embargo, contrastando con la teoría de Morrish (1978), los individuos se resisten al cambio cuando las presiones son con mayor intensidad y lo ven como una amenaza. Y en este caso, algunas personas de este grupo de poder no se mostraron permisivos, demostraron su resistencia al manifestar su malestar frente al cambio haciéndose a un lado o reaccionado a la defensiva.

---

<sup>6</sup> Las asesoras eran las que tenían la jefatura de las áreas académicas y se encontraban en constante comunicación con la directora para el funcionamiento y la buena marcha del colegio. Cada asesora tenía a cargo un grupo específico de profesores.

*(...) he visto como que malestar... ¿no? sobre todo... eh... en personas que ya tienen antigüedad ¿no? que en cierta manera pues, este... y ciertos cargos que fueron quitados, como las asesorías que fueron quitadas, entonces este... como que les quitaron un poco el piso, la dirección y eso resultó un poco incómodo para todos. EP2*

*(...) eh como te digo no se resistieron pero si hubo eso... ahora yo ya no soy(la asesora), entonces, ya no tienen por qué preguntarme, ya no esto, entonces, son muchos años de ser dirigidos por alguien entonces de repente, ya no... ya no me pregunten, no me digan. (...) EP2*

**2.2.2. Expresión de los grupos de poder frente al cambio.** Los que decidieron quedarse y sintieron que sus intereses estaban amenazados, ante la toma de decisiones de la nueva gestión directiva, optan por la expresión de sus ideas o quejas en forma individual o en las reuniones generales de las áreas académicas, realizando diversos tipos de acciones como lo menciona la informante:

*(...) en las reuniones de área que tenemos (...) me parecía buena la opinión de nuestra nueva asesora, pero la asesora antigua era de ni siquiera dejarla hablar y tratar de imponer sus ideas, ¿no? entonces esto ya se convertía eso, que en lugar de ser una reunión donde todos pudieran aportar, era una discusión más entre las dos ¿no? y muchas veces como que molestaba, (...) incomodaba estar ahí (...) siempre terminaba diciendo, pero si es lo mismo que hemos estado haciendo antes. EN1*

El punto importante que se debe destacar aquí es que las personas que tenían anterior poder en la toma de decisiones, ahora formaban parte del consenso de todo el grupo. Una manera de demostrar y persistir con lo que antes se hacía era mostrando oposición y manteniendo frases como, “pero si es lo mismo que hemos estado haciendo antes”, “siempre esto ha sido así”.

*...Al principio si, y sabes lo que me dolió mucho que en ese break [se refiere al periodo de cambio] ¿no? de cambio de mando, digamos, este... se proponían cosas nuevas por la nueva jefatura, y ellas, las gentes antiguas que no querían cambiar se cerraban, en sus temas, en sus creencias, no querían cambiar, entonces... ¡pero si siempre esto ha sido así!, ¡sigamos con esto que siempre ha sido así! esas frases... ¡si siempre ha sido!, ¡por qué no seguir así!...¿no?. EN2*

La oposición es otro tipo de actividad política que intervienen en la toma de decisiones. Una informante utiliza la metáfora “poner paredes” para explicar la oposición o los comentarios de desacuerdo de estas personas.

*(...) bueno lo que yo pude percibir era que si... que si habían grupos, subgrupos pequeñitos que todavía tenían eso... esa escuela se podría decir ¿no? de la gestión anterior, que ante la nueva gestión como que un poco, hubo... pusieron paredes ¿no?, (...) en los comentarios ¿no?, que a veces no se cuidaban y decían así libremente y sin querer tú pasabas o estabas almorzando y por ahí escuchabas como que te llamaba la atención...EP1*

**2.2.3. Lealtad de los grupos de poder frente al cambio.** Y por último, la mitad de los informantes coincidieron que otros miembros de la institución optaron por la alternativa de la *lealtad*, apoyar y colaborar con la nueva gestión directiva.

*Yo veo ¿no? eh... que todos aquellos que se encargaron en un momento de esta toma de decisiones también dieron la apertura para que todos pudiéramos colaborar y aportar nuevas ideas ¿no? ES1*

*(...) Todos hemos estado siempre con ese..., ese deseo de apoyar o colaborar ¿no? para la buena marcha de la institución. ES2*

En este caso, Hirschmann (citado en Ball, 1989), no dice que la lealtad “ayuda a restablecer el equilibrio”; es decir, las personas que optaron por quedarse en el colegio tienen la oportunidad de favorecer el cambio y convertirla en el lugar donde todos estén contentos de trabajar. Así lo manifiesta la informante:

*(...) con respecto a los profesores, yo te puedo hablar específicamente de mi área porque este... son con ellos con los que más convivio ¿no? y si... yo creo que si están bastantes tranquilas, este.... que han tomado las cosas bastante bien... ¿no? EN1*

Podemos concluir esta parte, afirmando que prevaleció más la expresión<sup>7</sup> en las personas que formaron los grupos de poder en la anterior gestión directiva. Hirschmann (citado por Ball, 1989) refiere que los grupos de poder optan por modificar o resistirse al cambio a través de acciones de protestas ya sea de manera individual o colectiva.

---

<sup>7</sup>Resultado del total de número de citas por categorías emergentes según informante (anexo 10).

## 2.3. Los intereses de los docentes

Un punto importante en la comunidad educativa es que frente al cambio, salen a la luz los intereses de los profesores o de los grupos de profesores. Estos pueden ser positivos o negativos según sus intereses. Partiendo de esto, los intereses de los docentes pueden ser *creados, ideológicos o personales* (Ball, 1989).

**2.3.1. Los intereses creados.** Los intereses creados están relacionados con las promociones laborales, los recursos y materiales de la institución. Cuando algunos de estos puntos se ven afectados se crean las disputas individuales o grupales.

*Creo que se vio como que, que ya sale entonces [se refiere a la anterior directora], había posibilidad de muchos más cambios, no de un grupo especial sino de todos en sí... ¿no? este... digamos que ya había sido muy largo el periodo en que habíamos tenido un mismo... una misma directora, un mismo sistema. EP2*

El informante expresa que, hay una posibilidad de cambio que va a determinar que no solo un grupo de personas sean los beneficiados sino encuentra la posibilidad de que los beneficiados sean otros con la nueva gestión directiva.

**2.3.2. Los intereses personales.** Los intereses personales son los que afectan o satisfacen al propio "yo". La informante demuestra de manera particular que con el cambio de gestión directiva, sus intereses personales pudieron tener mayor apertura y alcance que con la gestión directiva anterior.

*Si... en realidad yo recuerdo mucho cuando ingresé que yo era más joven (...) tenía muchas ideas como hasta ahora, pero tenía más, tenía más ganas de hacerla, de aportar y proponía algo y pum... ¡no!... ¡eso no se puede!, o me iba poco a poco... me iban apangando ese era con la gestión anterior, venía con otra idea de hacer algo nuevo y ya que les parece si hacemos... pero ¡no!, ¡no se puede!, siempre, siempre, era un no... pero con esta persona, con esta nueva dirección es diferente totalmente... osea yo siento que (...) te escuchan bien que mal de repente se dan o no las posibilidades de ejecutarlo, pero si te da la posibilidad de que tú lo puedas plantear... ¿no? y eso es muy bueno, ¿no? bueno porque te puedes superar, puedes avanzar, como nivel, yo que trabajo en un nivel específico, como nivel si veo que en ese aspecto hemos avanzado, hemos crecido ¿no? EN2*

Los intereses personales se ven reflejados en la búsqueda por el reconocimiento personal, así lo detalla la informante al expresar que con esta nueva gestión directiva si recibe el reconocimiento a su trabajo y esfuerzo.

*Porque no era un trabajo a gusto se veía fastidio, todo era renegar, todo era tajante, muy marcado y todo lo que hacíamos era así, ¿no?, no reconocían que tú trabajabas o algunas cosa buena que tú habías hecho no lo reconocían, lo que ahora sí. **EN2***

Asimismo, los informantes en su gran mayoría dieron a conocer los intereses personales de algunas personas o grupos de poder por no querer cambiar su forma de trabajo y se manifestaron con frases citadas anteriormente:

- *Pero si es lo mismo que hemos estado haciendo antes.*
- *Pero si siempre esto ha sido así.*
- *Sigamos con esto que siempre ha sido así.*
- *Por qué no seguir así.*

**2.3.3. Los intereses ideológicos.** Finalmente, cuando la toma de decisiones tiene una carga valorativa se dice que existen intereses ideológicos.

Considerando, pues, que las metas de la educación son ambiguas y pueden no ocupar una posición clara en la vida de la escuela, el modo en que las escuelas tratan de alcanzar esas metas es igualmente oscuro. Aunque las metas sean expresadas en los términos más generales, relacionados con la manera de facilitar la enseñanza, diferencias ideológicas educativas y políticas pueden llevar a los profesores a abordar su tarea de diferentes modos (Bell citado en Ball, 1989: 30).

Una decisión tomada por la nueva gestión directiva se vio reflejada en el cambio del currículo y esto trajo consigo diversos intereses con bases ideológicas y escalas valorativas según la percepción de los individuos.

*(...) se están dando más énfasis en todo lo que viene en la currícula, en innovar, en buscar, en no quedarnos en cosas anteriores, en ponerse a la vanguardia con los demás colegios... ¿no? **EP1***

Para los informantes este cambio fue positivo. Si bien es cierto, sus intereses ideológicos se vieron afectados al inicio causando conmoción hasta que poco a poco fueron adaptándose al cambio. Ball (1989) dice que, cuando el individuo no se muestra amenazado por sus intereses ideológicos está más abierto al cambio.

*(...) en realidad (...) hubieron muchos cambios, en la currícula, en las unidades, que eso fue lo que quizás, en un primer [momento]... como en todo cambio nos afectó pero después ya nos hemos ido adaptando ¿no? entonces ya como que, yo lo siento mucho más... más tranquilo. (...) siento que es mucho más sencillo el hecho de hacer nuestras programaciones, nuestros planes, ¿no? las unidades que bimestralmente se presentan ¿no?*

**EN1**

Otro cambio importante realizado por la nueva gestión directiva fue la apertura en la comunicación con los padres de familia. Con la anterior gestión directiva, la comunicación con los padres era muy poca. No se permitía la participación activa en la vida escolar de sus hijos. Los informantes manifiestan que estos cambios por la nueva gestión directiva también fueron vistos con diversa escala valorativa.

*Con los padres de familia también eh..., hay esa misma apertura, los padres manifiestan mucho agrado al respecto, están muy contentos en saber que ahora tenemos el sistema de Sianet<sup>8</sup> que les ayuda enterarse de todo lo que va sucediendo con sus hijos ¿no? les gusta mucho eso, sí.*

*Con respecto a los padres de familia, tienen muy buenos comentarios creo (...) pueden llegar mucho más fácil y mucho menos trabas a la dirección si es que necesitan algo ¿no? este... me parece que ellos están bastante a gusto con el cambio acá en la institución.*

**EN1**

Finalmente, otro cambio realizado por la nueva gestión directiva fue relacionado con la disciplina de los alumnos. Aquí podemos encontrar diversas opiniones en función a su escala valorativa personal, su experiencia o el perfil del alumno que busca la institución con la gestión anterior. Estos comentarios indican que perciben este cambio como positivo y otros que consideran que este cambio ha sido negativo y les gustaría que se mantuviera como en la anterior gestión directiva.

---

<sup>8</sup>Sianet es una plataforma virtual que permite ingresar notas, mensajes, comunicados u otros, y mantener una comunicación virtual entre los padres y los docentes.

Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- (...) yo observo de los de secundaria, se han dado cuenta ¿no? no es como en la anterior gestión que escuchaban tan solo el nombre y bum se asustaban de la directora, (...) y ahora no, ahora ven la directora, y la ven como una persona más cordial ¿no? abierta al diálogo. <b>EP1</b></li> <li>- (...) creo que con los chicos están siendo un poco más comprensivos, (...) entonces como que los chicos se sentían muy abrumados porque no los entendían (...) creo que está habiendo más equilibrado sin dejar que sepan que los valores están, la conducta está, la disciplina también está, pero (...) creo que en ese lado también se está siendo un poquito más flexible. <b>EP2</b></li> <li>- Los chicos (...) tienen mucha más apertura, (...) confianza ¿no? y ya no están eh... tan...dubitativos en cuanto a dar su opinión, ha participar, a decir cómo piensan las cosas. Sí, ellos están contentos (...) <b>ES2</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ahí si yo quisiera de repente nosé si es que podría ser un poquito más, o me gustaría ¿no? más estricto en todo caso porque los alumnos, algunas veces si confunden algunas cosas ¿no? una cosa es ser amigo y otra cosa es ser el directivo y el alumno, algunos alumnos se pasan de la raya y hacen lo que quieren entonces no es adecuado. <b>EN2</b></li> <li>- pero lo que he visto es un poco que ellos han tomado atribuciones que no deben ser en cuanto a las conductas... ¿no? ya no hay tantas restricciones entonces ellos se han sentido un poco más libres de hacer muchas cosas y que no es así. <b>EP1</b></li> </ul>

Tabla 6. La disciplina en la escuela  
Elaboración propia a partir de la información de las entrevistas.

Estas escalas valorativas pueden influir en los intereses ideológicos de las personas y tener como resultado diversas resistencias al cambio.

Entonces, es a partir de los cambios de la nueva gestión directiva que el interés ideológico prevaleció más que los otros, porque los docentes respondieron al cambio según su carga valorativa<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Resultado del total de número de citas por categorías emergentes según informante (anexo 10).

## 2.4. Resistencia y acuerdos: Los conflictos alrededor de la política de cambio

Ya hemos abordado los sentimientos que se dan ante un cambio de gestión directiva, cómo se manifiestan los grupos de poder ante este cambio y sus intereses de tipo personal o grupal. Cuando uno de los intereses anteriormente descritos se ve afectado, se pasa por un momento de tensión y algunas veces termina en conflictos. Por lo tanto, los afectados buscan estrategias de resistencias al cambio o se crean alianzas en contra o a favor del mismo.

Como mencionamos, para Hoyle las estrategias son la esencia de la micropolítica y la define como “las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizativos tratan de usar sus recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses” (citado en Bardisa, 1997: 28).

Todos los informantes coincidieron que hubieron conflictos y sobre todo al momento que la nueva dirección realizó un gran cambio del personal de asesoría académica de la gestión directiva anterior. Las personas que antes habían tenido un puesto de confianza (asesoras), habían sido cambiadas por nuevas encargadas (de menor edad). Ante este cambio se observaron las estrategias de los docentes para resistirse o llegar a acuerdos para adaptarse y aceptar el cambio.

*(...) resistencia a aceptar el cambio, (...) que una persona menor que ella pueda ser su jefa, me imagino yo que es lo que más le ha costado ¿no?*

**EN1**

Rumelt (citado en Pardo, 2003) menciona que las luchas de poder internas es un tipo de barrera política, porque todo cambio siempre trae consigo ganadores y perdedores, cuando estos no se sienten beneficiados son los primeros en resistirse.

Uno de los informantes menciona que las discusiones eran continuas en las reuniones que se realizaban de manera interna, pero que se manifestaban

también cuando eran reuniones de todo el personal. Rumelt también menciona que las personas quieren mantener su forma de pensar manteniendo lo que ya conocen, él lo denomina como continuar ideas que son modelos de pensamientos predominantes.

*Mira ve, si vamos así por áreas; por ejemplo, mantenimiento se ve ahora más camarería [quiso decir camaradería], se ve a los señores, entre comillas más relajados, porque los pobres en la anterior gestión estaban muy estresados, ahora no.(...) si hay todavía personas que se resisten un poco, (...) allá el que no quiere llegar al cambio ¿no? porque se está viendo que es un cambio para bien, para bien de todos, (...) todavía hay ciertos comentarios ¿no? es tomarlo y seguir (...) hacer oídos sordos. **EP1***

Todo esto trae consigo conflictos. Jares (1997) comenta que los conflictos son situaciones provocadas y se dan cuando hay ascensos o se mejoran puestos de trabajo donde solo algunos son beneficiados. También se da cuando hay pretensiones de controlar la organización o, en la participación de la toma de decisiones de los actores.

*Bueno, yo te puedo decir que en el área de matemática si hubo bastantes conflictos, ¿no? porque el año pasado tuvimos una asesora y ahora este año fue otra persona encargada y si hubo bastantes conflictos era... era, muy, muy tenso ir a las reuniones porque en verdad la persona que este año ejerce el cargo, (...) porque a la pobre literalmente la atacaban y en verdad tenía que ser fuerte para poder resistir (...) habían resistencias rescatando siempre lo anterior. **EP1***

Otra estrategia de resistencia al cambio se manifiesta cuando las personas utilizaron frases para preservar el *statu quo* como menciona Whitaker (1998) y que los informantes coincidieron<sup>10</sup>:

- *Hablamos de lo mismo pero de otra manera.*
- *Pero si siempre ha sido así.*

Por lo tanto, coincidimos que las personas suelen resistirse de manera *sistemática* (por falta de conocimiento, información, capacidad) o de *conducta* (más emocional, por reacciones, por percepciones).

---

<sup>10</sup>Consolidado de categorías emergentes según informante (anexo 9).

A diferencia de la oposición o resistencia de las personas frente al cambio, también encontramos personas que se encuentran dispuestas a participar de este proceso. Estos acuerdos están contemplados por el clima organizativo que es una pieza importante para facilitar el cambio. Muestran un grado de compromiso y disposición para manejar los conflictos que se pudieran presentar.

*...yo antes trabajaba con un ritmo de miedo, quizás, ¿no? porque podía aparecer la directora en la puerta y quizás tu creías que estaba bien tu trabajo pero en realidad para ella no lo estaba, o simplemente, quizás con su gesto te hacía sentir eso, ¿no? en cambio ahora no, me puedo cruzar con la directora y no tengo ningún temor de que... si ella entra, porque a veces ha pasado que ha entrado al salón y sigo haciendo...[Se refiere que continúa con la clase], cortamos para saludarla y continuamos trabajando...EN1*

Es decir, dentro de la institución hubo factores que facilitaron el cambio en la escuela como indican los informantes y a la luz de la teoría de Pardo (2003), algunas personas tuvieron buena disposición y compromiso durante esta etapa.

Finalizamos diciendo que las estrategias de los docentes están presentes en todo cambio. Tanto las resistencias o el apoyo a la nueva gestión directiva forman parte de un proceso que se inicia por un momento de *conmoción*, en algunos casos *retroceso* (porque no se quiere dejar de lado todo lo anterior), aquí vemos a las personas que optan por retirarse al no aceptar el cambio. Luego viene el momento del *reconocimiento* (cuando se percibe que el cambio es inevitable) y, finalmente, la *adaptación* a todo este periodo de cambio.

## CONCLUSIONES

De las percepciones de los docentes frente al cambio de gestión directiva se plantearon cuatro categorías para describir y analizar la información brindada por los docentes. A partir de los resultados de la investigación llegamos a las siguientes conclusiones relacionados a nuestra pregunta de la investigación y a los objetivos que deseábamos alcanzar según las categorías:

1. Frente a un cambio de gestión directiva, los individuos pasan por diferentes estados y fluyen diversos sentimientos durante este proceso, partiendo de sus propios intereses, produciéndose la incertidumbre, los temores y la tensión. Todos los informantes coincidieron que el cambio trae consigo una serie de preguntas que se van resolviendo en el día a día, para algunos más pronto que para otros.
2. Las expectativas, la incredulidad y la desconfianza son sentimientos que también se manifiestan en los docentes cuando se encuentran en un periodo de cambio y se acentúan cuando empiezan los rumores por la falta de información y la ambigüedad que viven los docentes.
3. Los grupos de poder o grupos de influencia de la gestión directiva anterior optan por diversos caminos y estrategias cuando están frente al cambio de gestión directiva. En este caso, unos decidieron retirarse, y los que se quedaron tomaron dos posiciones: lealtad a la nueva gestión u oposición a los cambios. Los que mostraron su lealtad, apoyaron y colaboraron con la nueva gestión directiva por los lazos de identificación que tenían con el colegio. Sin embargo, los docentes que se opusieron, optaron por una actitud de silencio e indiferencia, o expresaron su desagrado por el cambio de manera personal con la directora o en reuniones generales. En los

resultados prevaleció más la expresión en las personas que formaron los grupos de poder en la anterior gestión directiva.

4. Se evidencia que los intereses de los docentes aparecen frente al cambio de gestión directiva, tales como: Intereses creados, que se muestran cuando hay la posibilidad que otras personas sean beneficiadas con nuevos recursos, materiales y remuneraciones, y no solo un grupo determinado como lo era en la gestión directiva anterior. Intereses personales como, la búsqueda de reconocimiento o la resistencia a cambiar su forma de trabajo. Y los intereses ideológicos, que aparecen cuando los docentes ven el cambio de forma positiva o negativa según sus propias ideologías. Con ello queremos decir, que los docentes responden de manera positiva al cambio si sus propios intereses no se encuentran amenazados. Asimismo, en los resultados encontramos que, el interés ideológico prevaleció más que los otros porque los docentes respondieron al cambio según su carga valorativa
5. Finalmente encontramos en este contexto, momentos de tensión o conflicto que relucen cuando los intereses de los docentes se ven afectados. Para ello, los docentes utilizan una serie de estrategias: vinculadas a las resistencias, atacando o encontrándole defectos al cambio para mantener lo ya conocido, o vinculadas a la cooperación a través de acuerdos entre los docentes y la dirección o buena disposición frente al cambio. Las respuestas de los informantes nos revelan que los docentes que se resistían al cambio eran casi siempre las personas que tenían muchos años trabajando en el colegio, o las que tenían un puesto jerárquico o influyente en la gestión directiva anterior.

## RECOMENDACIONES

Considerando las limitaciones de nuestra investigación basada en describir y analizar las percepciones de los docentes frente al cambio de gestión directiva desde la dinámica micropolítica hacemos las siguientes recomendaciones:

1. Recoger información de los alumnos o de los padres de familia para conocer la percepción que tienen frente a un cambio de gestión directiva después de un periodo de 25 años y compararlos con los resultados de esta investigación, permitiéndonos encontrar similitudes o diferencias en las estrategias que utilizan para resistirse o facilitar el cambio.
2. Se utilizó solo las entrevistas para recoger la información de los docentes por el tiempo limitado que teníamos para la elaboración de la tesis; sin embargo, se podrían usar otras técnicas e instrumentos como los grupos focales o encuestas que permitirían tener mayor información para validar los resultados con un mayor acercamiento.
3. A partir de los resultados de la investigación, después de haber realizado un análisis de la percepción de los docentes frente al cambio de gestión directiva desde el enfoque micropolítico, queda abierta la posibilidad de analizar los cambios de la escuela desde la dimensión cultural que cuente con tradiciones arraigadas; actividades de aniversario, colores o casa de cada promoción, etc., y que la nueva gestión directiva podría cambiar.
4. Nuestro estudio se centró en un colegio centenario de Lima de gestión particular y la variable que se utilizó fue que los informantes estuvieran trabajando más de siete años en la institución de los tres niveles educativos. Toca explorar qué es lo que sucede en otros colegios estatales

centenarios con personal que trabaje por muchos años y que se enfrente a un cambio repentino; tomando en cuenta que en los colegios estatales, las políticas de cambio son dadas por el gobierno.

Estos son algunos temas que pueden motivar al lector a continuar investigando para comprender mejor lo que sucede en la dinámica escolar cuando se produce un cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. & McDonell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. Wilmington, Delaware: Ed. Prentice Hall International (UK), Ltd.
- Antúnez, S. & Gairín, J. (1996). *La organización escolar: Práctica y fundamentos*. Barcelona: Editorial GRAÓ.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Bardisa, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*. Madrid, N° 15.  
Rescatado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
- Batanaz, P. (2005). El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas. *Revista Española de Pedagogía*. Año LXIII, n° 232. 443-470  
Rescatado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=9&sid=395604a2-974c-4227-9859-e9d9c82ec21a%40sessionmgr14&vid=32>
- Bernal, J. (1997). *El equipo directivo en los centros públicos de primaria. Análisis de su situación*. (Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza, 1997).  
Recuperado de <http://didac.unizar.es/jlbernal/inicial.html>.
- Blase, J. (2005). The micropolitics of educational change. En Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M. & Hopkins, D. (Ed.), *Extending educational change. International handbook of educational changes*. The Netherlands: Springer.
- Cárdenas, A. L., Rodríguez, A. & Torres, R. M. (2000). *El maestro protagonista del cambio educativo*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Chuye Coronado, Y. (2007). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima*. (Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Editorial Patria.
- Contreras Paredes, B. (2005). Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte.

(Tesis de maestría en educación con mención en gestión de la educación, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/125>

Díaz Bazo, C. (2010). La dimensión política de la organización educativa. *Material de trabajo*. Lima: PUCP. Recuperado de [http://paideia.pucp.edu.pe/pucpvirtual/moodle/file.php/189/SAM/Temas/Tema\\_4.pdf](http://paideia.pucp.edu.pe/pucpvirtual/moodle/file.php/189/SAM/Temas/Tema_4.pdf)

Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gómez Nashiki, A. (2010). Micropolítica escolar y procesos de cambio: El papel de un supervisor en una institución educativa. *RMIE, Julio-Septiembre 2010, Vol. 15, Núm. 46.* 771-802. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14015585005>

Hoyle, E. (1986). *The politics of school management*. London: Hodder y Stoughton.

Jares, X. R. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación. Número 15. Septiembre – Diciembre*. Recuperado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a02.htm>

López Yáñez, J. & Sánchez Moreno, M. (1996). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso Libros.

Morrish, I. (1978). *Cambio e innovación en la enseñanza*. Salamanca: Ediciones Anaya S. A.

Paredes Labra, J. (2004). Cultura escolar y resistencias al cambio. *Tendencias pedagógicas, N°9*, 131-142. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1142231>

Pardo de Val, M. (2003). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*. (Tesis para optar el grado Doctoral de Dirección de Empresas, Universidad de Valencia). Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/9661>

Rúe, J. (2004). La investigación en la acción en educación ante la idea de "cambio". *Revista del Departament de Pedagogia i de Didàctica. Universitat Autònoma de Barcelona, Educar 34*, 71-84. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn34p71.pdf>

Santos Guerra, M. A. (1997). *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Málaga: Ediciones Aljibe, S.L.

Stake, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Escuela Española

- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Strebel, P. (2000). ¿Por qué los empleados se resisten al cambio? En Harvard Business Review, (Ed.), *Gestión del cambio: 1991-1998* (175-197). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Terrén, E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. *Revista iberoamericana de educación*. N° 36, 189-214. Recuperado de <http://www.rieoei.org/rie36a10.pdf>
- Valles, M. (1997). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*, Madrid: Editorial Síntesis S. A.
- Whitaker, P. (1998). *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.

## **ANEXOS**

---

### **ANEXO 1**

#### **GUIÓN DE ENTREVISTA**

##### **DATOS INFORMATIVOS**

Dirigido a: Docentes del nivel inicial, primaria y secundaria

Años de Servicio: Antigüedad en el Colegio de cinco y quince años.

Fecha: 10 / 11 / 12 de octubre de 2011

Duración: 1 hora aproximadamente.

Lugar: Sala de Coordinación Inicial.

##### **Introducción:**

- Entrevista basada en un guion con temas y la formulación de preguntas que servirán de guía por el entrevistador a lo largo de la conversación. Las preguntas se irán presentando en el diálogo y no necesariamente se seguirá con el orden presentado.
- El entrevistado participará de un diálogo abierto donde puede expresar todas sus ideas, experiencia y pensamientos relacionados al tema.
- Se le informará que la entrevista será grabada para poder registrar todos los datos (experiencias, ideas, interpretaciones, significados) y poder analizar y elaborar los resultados.
- Se le garantizará la confidencialidad de la información a cada uno de los entrevistados informándoles que se respetará el anonimato.

##### **Preguntas guías de la entrevista**

- ¿Qué tipo de relaciones percibes que existen entre los docentes del Colegio?
- La diversidad de intereses  
¿Has observado que existe diversidad de intereses por parte de los docentes? Describe algún evento.

- El control
 

¿Cómo manifiestan los docentes el control en el colegio? ¿Por qué crees que es importante para algunos docentes mantener el control en el colegio?
- Los grupos de poder
 

¿Existen grupos de poder en el colegio? ¿Cómo se forman estos grupos? ¿Cómo se manifiestan ante los otros? Describe algunos eventos donde has podido apreciar que hay grupos de poder.
- Los conflictos
 

¿Hubo conflictos que se generaron por los cambios realizados por la nueva gestión directiva? ¿Cuáles son sus principales causas? ¿Por qué y por quiénes cree que se generaron estos conflictos? Describe algún evento.
- Las estrategias de los docentes frente al cambio educativo
 

¿Qué sentimientos generaron en los docentes el inicio de una nueva gestión directiva al Colegio? ¿Cómo se asumieron los cambios educativos realizados por la nueva gestión directiva?

¿Qué resistencia y cómo fueron percibidas por los docentes cuando se realizaron estos cambios?

¿Qué obstáculos cree que se observaron más durante el cambio?

¿Percibió alianzas generadas por el personal del Colegio? Si lo hubo, ¿Cómo se manifestaron estas alianzas?
- Las ideologías
 

¿Existen disconformidades por los docentes ante la toma de decisiones? Por ejemplo, sobre la organización del colegio, la enseñanza de los alumnos, las relaciones entre los profesores y los alumnos, las normas del reglamento interno.

Si la respuesta es afirmativa ¿Por qué crees que todos los docentes no persiguen un mismo objetivo? Describe alguna experiencia.

## ANEXO 2

### CARACTERÍSTICAS Y CODIFICACIÓN DE LOS INFORMANTES

<b>Informantes por Nivel</b>	<b>Años de permanencia en el colegio</b>	<b>Código</b>
Docente de Inicial	7	EN1
Docente de Inicial	9	EN2
Docente de primaria	10	EP1
Docente de primaria	15	EP2
Docente de secundaria	22	ES1
Docente de secundaria	10	ES2

### ANEXO 3

#### EN1: LISTADO DE CATEGORÍAS POR ORDEN ALFABÉTICO

Acostumbrados	Molestia, incomodidad
Ahora no hay temor	Mortificación
Antes se trabajaba con miedo	Negativa: No les gustó el cambio
Buen trato	No se sabía que iba a pasar
Clima más tranquilo	No todos hablaban el mismo idioma
Confusión	Optaron por irse (amigas de antigua directora)
Currícula: Nos afectó, Adaptamos	Padres: Facilidad y menos trabas, Gusto por el cambio
Desaprender lo anterior	Profesores: Han tomado las cosas bastante bien
Discrepancias	Resistencia a aceptar el cambio
Discusiones	Resistencia imponiendo ideas
Dudas	Resistencia por la edad
Espera saber más de la nueva persona	Si es lo mismo que hemos estado haciendo: Resistencia
Grupos de poder han tenido cambios en su forma de actuar	Temor
Han tomado bien el cambio	Traer a su gente
Hay confianza	
Mayor acercamiento con padres	

## ANEXO 4

### EN2: LISTADO DE CATEGORÍAS POR ORDEN ALFABÉTICO

Ahora todos piensan igual

Alumnos: Mucha confianza, se exceden

Amistades de la antigua directora (percepciones negativas)

Antes era tajante, fastidio (Antigua gestión)

Antes habían barreras, ahora hay comunicación

Comentarios

Grupos de poder están en silencio

Grupos de poder que se han retirado

Mayor carga administrativa

Mayor responsabilidad

Nerviosismo

Padres: Hay más acogida

Quedar sin trabajo

Resistencia

Resistencia de personas antiguas

Resistencia: Pero si siempre ha sido así

Sacar personal

Se cerraban la gente antigua

Temores

## ANEXO 5

### EP1: LISTADO DE CATEGORÍAS POR ORDEN ALFABÉTICO

Adaptarse	Expectativa por sexo
Alumnos: Mayor libertad, No hay restricciones	Grupos pequeños: Pusieron paredes
Aspectos positivos	La atacaban: Asumía el cargo
Cambiar cosas anteriores	"Me chocó" el cambio
Cambios no sólo para un grupo selecto	No facilitaba documentos pasados
Capacitaciones	Oposición de grupos por empatía a la antigua directora
Comentarios	Padres: manifestación positiva más al cambio
Currícula: Confusión, conmoción, conflictos, tensión en reuniones	Resistencia a cambios
Edad nueva directora	Resistencia: Continuar con lo anterior
Expectativa por cambio personal	Resistencia: Trabas
Expectativa por edad	Temor
Expectativa por el cambio	

## ANEXO 6

### EP2: LISTADO DE CATEGORÍAS POR ORDEN ALFABÉTICO

Acostumbrados antigua gestión	Incertidumbre
Alumnos: Disciplina más flexible	Incomodidad
Antes habían preferencias a un grupo que ahora ya no tiene poder	Información por lo bajo= rumores
Cambio en grupo de personas (toma de decisiones)	Malestar personal antiguo
Cambio tomado de mala manera	Ocultar documentos
Capacitación	Padres críticos a algunos cambios: Están pendientes, las actividades
Comunicación con la directora	Posibilidad de cambios con nueva directora
Costó el cambio	Resistencia a apoyar a trabajo nuevo
Currícula	Rumores por nueva directora
Desconcierto	Se esperaba cambio total
Disposición a los cambios	Sorpresa
Expectativas	
Tensión	

## ANEXO 7

### ES1: LISTADO DE CATEGORÍAS POR ORDEN ALFABÉTICO

Agrado por parte de los padres

Alumnos: Les ha fascinado el cambio, mayor apertura, más confianza

Apertura a la comunicación

Apertura a nuevas ideas

Cambio radical de apertura

Colaboración

Desconfianza

Diferente la manera de trabajar

Fue interesante

Funciones como docente no han variado

No hubo conflictos (cambio)

Nuevo sistema

Reacciones positivas

Resistencia a los nuevos programas curriculares

Resistencia: "hablamos de lo mismo pero de otra forma"

Resistencia: Haciendo preguntas y cuestionando el cambio

Sorpresa

Todo fue positivo

Todo ha cambiado

## ANEXO 8

### ES2: LISTADO DE CATEGORÍAS POR ORDEN ALFABÉTICO

Acercamiento a las familias

Cambiar actitudes a nuestros alumnos

Cambio genera motivación

Comunicación

Confianza

Defensivo

Deseos de apoyar y colaborar

Estaban a la distancia

Expectativa

Libertad de expresarse

Mirar con otra perspectiva la enseñanza

Retos

Sistema con mayor apertura

Talleres, capacitaciones

## ANEXO 9

### CONSOLIDADO DE CATEGORÍAS EMERGENTES SEGÚN INFORMANTE

EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acostumbrados</li> <li>• Ahora no hay temor</li> <li>• Antes se trabajaba con miedo</li> <li>• Buen trato</li> <li>• Clima más tranquilo</li> <li>• Confusión</li> <li>• Currícula: Nos afectó, Adaptamos</li> <li>• Desaprender lo anterior</li> <li>• Discrepancias</li> <li>• Discusiones</li> <li>• Dudas</li> <li>• Espera saber más de la nueva persona</li> <li>• Grupos de poder han tenido cambios en su forma de actuar</li> <li>• Han tomado bien el cambio</li> <li>• Hay confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahora todos piensan igual</li> <li>• Alumnos: Mucha confianza, se exceden</li> <li>• Amistades de la antigua directora (percepciones negativas)</li> <li>• Antes era tajante, fastidio (Antigua gestión)</li> <li>• Antes habían barreras, ahora hay comunicación</li> <li>• Comentarios</li> <li>• Grupos de poder están en silencio</li> <li>• Grupos de poder que se han retirado</li> <li>• Mayor carga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptarse</li> <li>• Alumnos: Mayor libertad, No hay restricciones</li> <li>• Aspectos positivos</li> <li>• Cambiar cosas anteriores</li> <li>• Cambios no sólo para un grupo selecto</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Comentarios</li> <li>• Currícula: Confusión, conmoción, conflictos, tensión en reuniones</li> <li>• Edad nueva directora</li> <li>• Expectativa por cambio personal</li> <li>• Expectativa por edad</li> <li>• Expectativa por el cambio</li> <li>• Expectativa por sexo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acostumbrados antigua gestión</li> <li>• Alumnos: Disciplina más flexible</li> <li>• Antes habían preferencias a un grupo que ahora ya no tiene poder</li> <li>• Cambio en grupo de personas (toma de decisiones)</li> <li>• Cambio tomado de mala manera</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Comunicación con la directora</li> <li>• Costó el cambio</li> <li>• Currícula</li> <li>• Desconcierto</li> <li>• Disposición a los cambios</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Incertidumbre</li> <li>• Incomodidad</li> <li>• Información por lo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrado por parte de los padres</li> <li>• Alumnos: Les ha fascinado el cambio, mayor apertura, más confianza</li> <li>• Apertura a la comunicación</li> <li>• Apertura a nuevas ideas</li> <li>• Cambio radical de apertura</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Desconfianza</li> <li>• Diferente la manera de trabajar</li> <li>• Fue interesante</li> <li>• Funciones como docente no han variado</li> <li>• No hubieron conflictos (cambio)</li> <li>• Nuevo sistema</li> <li>• Reacciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento a las familias</li> <li>• Cambiar actitudes a nuestros alumnos</li> <li>• Cambio genera motivación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Defensivo</li> <li>• Deseos de apoyar y colaborar</li> <li>• Estaban a la distancia</li> <li>• Expectativa</li> <li>• Libertad de expresarse</li> <li>• Mirar con otra perspectiva la enseñanza</li> <li>• Retos</li> <li>• Sistema con mayor apertura</li> <li>• Talleres, capacitaciones</li> </ul>

- Mayor acercamiento con padres
  - Molestia,
  - Mortificación
  - Negativa: No les gustó el cambio
  - No se sabía que iba a pasar
  - No todos hablaban el mismo idioma
  - Optaron por irse (amigas de antigua directora)
  - Padres: Facilidad y menos trabas, Gusto por el cambio
  - Profesores: Han tomado las cosas bastante bien
  - Resistencia a aceptar el cambio
  - Resistencia imponiendo ideas
  - Resistencia por la edad
  - Si es lo mismo que hemos estado haciendo: Resistencia
  - Temor
- administrativa
- Mayor responsabilidad
  - Nerviosismo
  - Padres: Hay más acogida
  - Quedar sin trabajo
  - Resistencia
  - Resistencia de personas antiguas
  - Resistencia: Pero si siempre ha sido así
  - Sacar personal
  - Se cerraban la gente antigua
  - Temores
- Grupos pequeños:
- Pusieron paredes
  - La atacaban: Asumía el cargo
  - "Me chocó" el cambio
  - No facilitaba documentos pasados
  - Oposición de grupos por empatía a la antigua directora
  - Padres: manifestación positiva más al cambio
  - Resistencia a cambios
  - Resistencia: Continuar con lo anterior
  - Resistencia: Trabas
  - Temor
- bajo= rumores
- Malestar personal antiguo
  - Ocultar documentos
  - Padres críticos a algunos cambios: Están pendientes, las actividades
  - Posibilidad de cambios con nueva directora
  - Resistencia a apoyar a trabajo nuevo
  - Rumores por nueva directora
  - Se esperaba cambio total
  - Sorpresa
  - Tensión
- positivas
- Resistencia a los nuevos programas curriculares
  - Resistencia: "hablamos de lo mismo pero de otra forma"
  - Resistencia: Haciendo preguntas y cuestionando el cambio
  - Sorpresa
  - Todo fue positivo
  - Todo ha cambiado

## ANEXO 10

### NÚMERO DE CITAS POR CATEGORÍA EMERGENTE SEGÚN INFORMANTE

	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2	TOTAL
Acostumbrados	1						1
Acostumbrados antigua gestión				1			1
Alumnos: Les ha fascinado el cambio, mayor apertura, más confianza					1		1
Apertura a la comunicación					1		1
Asesores					1		1
Aspectos positivos			1				1
Cambiar actitudes a nuestros alumnos						1	1
Cambiar cosas anteriores			1				1
Cambio en grupo de personas (toma de decisiones)				1			1
Cambio genera motivación						1	1
Comunicación						1	1
Comunicación con la directora				1			1
Confianza						1	1
Currícula				1			1
Defensivo						1	1
Desconfianza					1		1
Diferente la manera de trabajar					1		1
Fue interesante					1		1
Funciones como docente no han variado					1		1
Incertidumbre: "no saber qué va a pasar"	6	5	7	9	3	1	31
Intereses de los docentes: Intereses creados	3	3	2	1		1	10

Intereses de los docentes: Intereses ideológicos	4	3	3	3	1	3	17
Los conflictos alrededor de la política: Estrategias de los docentes: acuerdos	2		2	1	4		9
Los conflictos alrededor de la política: Estrategias de los docentes: resistencias	4	3	4	2	2		15
Mayor acercamiento con padres	1						1
Mirar con otra perspectiva la enseñanza						1	1
No hubieron conflictos (cambio)					1		1
Resistencia: Políticas de cambio: Expresión	5	4	3	4	1	0	17
Resistencia: Políticas de cambio: Lealtad	3	1		1		1	6
Resistencia: Políticas de cambio: Salida	3	2				1	6
Retos						1	1
Todo ha cambiado					1		1

ANEXO 11

MATRIZ DE CITAS POR CATEGORÍA Y ENTREVISTADO

CATEGORÍA	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
Incertidumbre: "no saber qué va a pasar"						
No se sabía que iba a pasar Tensión Información por lo bajo = rumores Se esperaba cambio total Posibilidad de cambios con nueva directora Expectativas Incertidumbre Rumores por nueva directora Sorpresa Desconcierto Expectativa Cambio radical de apertura Nuevo sistema Sorpresa Nerviosismo Comentarios Temores Sacar personal	...porque definitivamente iban a ver cambios ¿no? entonces este... es el no sé qué va a pasar no? así es lo que sentíamos, bueno al menos lo sentí yo.  ...También, bueno con las profesoras... este... que con las que trabajo también igual ¿no? sintieron, era el comentario que... que nos hacíamos ¿no? en la espera de saber cómo era esta nueva persona que estaba	...Algunos sí, con nerviosismo, los de mi entorno, más cercanos con los que teníamos contacto, decían los que escuchaban, de repente ella no sabe manejar bien, de repente la persona que ha ingresado no sabe hacerlo, por eso esta callada, está mirando todo, hay que tener cuidado y por otro lado también.  ...Y de otros comentarios digamos así los que decía la gente de los mismo trabajadores eh si he escuchado con temor que definitivamente	...de todo había, comentarios malos de críticas, de rescatables como de reconocimiento... hubieron varios... varios comentarios...  ...Bueno yo pienso que con muchas expectativa no, con mucha expectativa porque al llegar una persona nueva empezando no sabíamos si era hombre, si era mujer, si era	...Y sobre todo tensión, ¿no? Porque como fue a mediados de año y tuvimos a la nueva directora y a la antigua directora juntas, acá, entonces era como que tú veías a una y a la otra y decías bueno... ¿no? Este... que pasa, como va a hacer.  ...entonces, como todos decían... a hora si, ahora vamos a venir, ahora... ¿no? Que creo que se esperaba un cambio total, una cosa que en sí de todos... ¿no? De todos... pero todo muy... digamos no todo muy a la luz, tu sabes que acá no, no se maneja mucho la información sino que todo por lo bajo, ya no... no...	..."Quizás sorprendidos... porque me imagino yo, que pensaban... será tanta la apertura... eh...hasta dónde puedo sugerir determinadas cosas, eh.... ¿Qué va a pasar? ¿Y era algo de que, de lo que no estaban acostumbrados anteriormente? Exacto. Definitivamente. Era... Ha sido algo realmente radical de A a Z, sí.  ... bueno, yo pienso que se	Viendo eso creo que eh... al comienzo sí hemos estado con cierta... este, expectativa de qué nos tocaba hacer ¿no? y qué es lo que se quería que nosotros hiciéramos ¿no? habido cambios, ha habido renovación es, ha habido este...

CATEGORÍA	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<p>Quedar sin trabajo Espera saber más de la nueva persona Traer a su gente Buen trato Expectativa por cambio personal Expectativa por edad Expectativa por el cambio Expectativa por sexo Dudas Edad Nueva directora Temor</p>	<p>ingresando. ...una amiga del otro colegio me había comentado como era esta persona, entonces, como que, estábamos en duda pues ¿no? si, si es que nos iban a tratar bien o quizás ellos iban a traer a su gente porque iban a ver... porque definitivamente iban a ver cambios ¿no? ...En un principio estábamos medios asustados porque no sabíamos en realidad como era la otra persona, la persona nueva ¿no?...</p>	<p>las persona que iba a asumir el poder, el nuevo cargo venia primero con muchas ganas de trabajar, de cambiar cosas, y... y eso fue lo fui viendo a lo largo del tiempo pero en ese momentito que recién ingresaba si vi una persona muy, con muchas ganas de hacer cosas nuevas no? la vi muy animada no? observadora, no? pero todavía no la vi en acción, eso fue. ...Bueno en realidad en ese momento, yo pensé así, siendo sincera que me iba a quedar si trabajo, por... por parte personal, yo dije yo de repente viene una nueva gestión y como así he escuchado en otro lugares, cabezas</p>	<p>mayor o era joven, no... y todo lo que eso implica no si iba a ver cambio de personal, cambio de plan de trabajo... muchas expectativas habían, tanto positivas como también por el otro lado que pude percibir también. ...¿Qué sentimientos, como es que los percibiste? De temor en algunas personas de temor no, en otras normal no porque cuando nos presentaron a miss Xxx, esto... era, es</p>	<p>generalmente siempre se han tratado esas informaciones y todo muy por bajo no? como que solo eran rumores si, si... y generalmente siempre han habido ese tipo de rumores pero no hay que digamos... alguien que diga o que tú te puedas acercar... si, es si es cierto esto , nunca ha habido esa facilidad tampoco, hacia la pregunta directa... ¿no? ...Bueno, eh sí creo que se vio como que, que ya sale entonces había posibilidad de muchos más cambios, no de un grupo especial sino de todos en sí... ¿no? Este... digamos que ya había sido muy largo el periodo en que habíamos tenido un mismo... una misma directora, un mismo sistema, entonces, como todos decían... a hora si, ahora vamos a venir,</p>	<p>sintieron sorprendidos porque después de venir de 25 años de un lineamiento vertical, donde las cosas ya estaban dadas y luego tener esa apertura de comunicación, es decir, ¿saben qué? Ahora, ya no, a ustedes les toca, díganme que más, que más...¿no? eh... ...pienso que... que a nivel docente fue un gran reto. ¿no? por adoptar un nuevo sistema...eh...pensar muy bien las sugerencias que se podrían dar, ah... en este nuevo cambio, en esta nueva apertura y sí, yo</p>	<p>mejoras en algunos aspectos, yo creo que en algunos también este... se ha retomad algo que se dejó quien sabe pero siempre con algunas mejoras ¿no? este... pero nosotros si estaba siempre estaba la expectativa un poco para ver qué es lo que realmente eh... quería la persona que nosotros hiciéramos</p>

CATEGORÍA	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
		<p>nuevas traen gente nueva, entonces yo pensaba que la persona que ingresaba venía con varias personas y que iban a sacar personal y definitivamente yo me iba a quedar sin trabajo porque yo era una mamá o tenía hijos y como no era joven de acuerdo al estándar que pedían más o menos en inicial... ya me sacan del trabajo... eso era lo que pensaba</p>	<p>una persona joven no, tiene esa aura que refleja no, ese don de escuchar no, que ese que a la mayoría le llamo la atención y le agrado en bastantes aspectos.</p>	<p>ahora.. ¿no? Que creo que se esperaba un cambio total, ...mucho incertidumbre realmente, no conocíamos para nada a la nueva directora, entonces, este... habían muchas expectativas, porque nosotros hemos... muchos años nos hemos acostumbrado a todo una forma de trabajo, a una personalidad muy especial... ¿no? Entonces... este... a un sistema bastante peculiar de trabajo eh y de la forma de llevar en todo en sí, de toda la organización del colegio, ¿no? entonces más que todo había expectativa, expectativa a que iba a hacer, hacia donde iba a apuntar, como iba a hacer... ¿no? todo</p> <p>...Bueno, primero este... fue todo de sorpresa porque nosotros</p>	<p>creo que fue algo muy interesante, ...</p>	

CATEGORÍA	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
				<p>habíamos estado de vacaciones ¿no? Y de repente regresamos y ya había el cambio... ¿no? eh la verdad que todo el mundo estaba desconcertado, no sabía que había pasado; siempre ha habido rumores desde hace mucho años... que va a haber el cambio, que va a haber el cambio, que hasta este año, pero no... no pensamos que iba a ser de un momento a otro, así, tan radical de un momento regresamos y ya no...</p>		

## ANEXO 12

### MATRIZ DE CITAS POR CATEGORÍAS Y ENTREVISTADOS

CATEGORÍA	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<p>Resistencia: Políticas de cambio: Salida</p>						
<p>Discusiones Optaron por irse (amigas de antigua directora) Grupos de poder que se han retirado No les gustó el cambio Grupos de poder están en silencio Estaban a la distancia</p>	<p>...en las reuniones de área que tenemos este... por ahí me parecían buena la opinión de nuestra nueva asesora pero la asesora antigua era de ni siquiera dejarla hablar y tratar de imponer sus ideas, ¿no? entonces esto ya se convertía eso que en lugar de ser una reunión donde todos pudieran aportar, era una discusión más entre las dos ¿no? y muchas veces como que molestaba ya, incomodaba estar ahí...</p> <p>...Algunas si... eh... si se quedaron en sus mismos puestos, otras no les gustó el cambio ¿no? y ellas mismas optaron por irse pero, la mayoría, creo que la mayoría se ha quedado aquí en el colegio, continua trabajando, este... en realidad las que eran muy, muy, muy amigas de la antigua directora son las que, las que se han retirado.</p>	<p>...Algunas ya no están, no sé si por voluntad propia, eso si no lo sé, pero ya se retiraron, otras que se han quedado están en silencio, las veo muy calladas, distantes de cualquier decisión y me parece bien, verdad.</p>				<p>...Bueno, eh... siempre, eh... un cambio ¿no? genera eh... el estar que digamos eh... un poco está a la defensiva como a veces también el poder este... estar un poquito a la distancia para saber un poco lo que ese quiere ¿no?</p>

ANEXO 13

MATRIZ DE CITAS POR CATEGORÍAS Y ENTREVISTADOS

CATEGORÍA	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<b>Resistencia: Políticas de cambio: Expresión</b>						
<p>Grupos de poder han tenido cambios en su forma de actuar</p> <p>Mortificación</p> <p>Resistencia imponiendo ideas</p> <p>Molestia, incomodidad</p> <p>Si es lo mismo que hemos estado haciendo: Resistencia</p> <p>Amistades de la antigua directora (percepciones negativas)</p> <p>Oposición de grupos por empatía a la antigua directora</p> <p>Se cerraban la gente antigua</p> <p>Resistencia de personas antiguas</p> <p>Resistencia: Pero si siempre ha sido así</p> <p>Grupos pequeños: Pusieron paredes</p> <p>La atacaban: Asumía el cargo</p> <p>Antes habían preferencias a un grupo que ahora ya no tiene poder</p> <p>Cambio tomado de mala manera</p> <p>Malestar personal antiguo</p> <p>Incomodidad</p> <p>Resistencia: Haciendo preguntas y cuestionando el cambio</p>	<p>...No, no... no sé si tienen relación con las personas que yo creo que han sido muy amigas de la directora y que ellas definitivamente ya no están, decidieron optar en irse y las que se quedaron han tenido que cambiar, han tenido que cambiar su forma de actuar con las demás personas... ¿no? ser más permisivas quizás porque era... antes eran autoridades, no? y al haber estos cambios no? varias de las asesoras que fueron yo no las he sentido como mortificadas no? solo he sentido a una de ellas.</p>	<p>...yo pienso que hace años la persona que era cabeza tenía amistades ¿no? y si contaba con ellas, les comentaba algunas cosas, pienso es lo que pienso, no he escuchado bien... pero por lo que podía percibir era que si le interesaba el punto de vista de muchas personas que eran cabezas a veces negativa.</p> <p>...Al principio si, y sabes lo que me dolió mucho que en ese break ¿no? de cambio de</p>	<p>...Yo pienso que si no, era uno no (grupo de poder), el cargo que tenían en el anterior gestión y otro por la empatía que tenían con... en cuanto con la antigua directora no, que pienso por haber tenido esa empatía con ella tenían, ellas creían que tenían ese poder no de ir diciendo las cosas pero no era así... ¿no?</p> <p>...Bueno lo que yo pude percibir era que si... que si habían</p>	<p>...Este... entonces habían personas que eran muy allegadas, bueno si se notaba ese tipo de... digamos que de preferencias y ahora eh también como que han sentido que ya les quitaron todo ese poder, que tenían... ¿no?... no... tanto poder sino que en cierta manera una preferencia... ¿no?</p> <p>...Bueno... eh... Resistencias... no quizá lo han tomado de mala manera, no de muy buena manera pero no se han resistido, eh han asumido lo que les toca, pero definitivamente si, si, si he visto como que malestar... ¿no? Sobre todo eh en personas que ya tienen antigüedad</p>	<p>...Entonces la resistencia se reflejó: pero ¿por qué esto? y ¿por qué lo otro? y ¿por qué?, ¿por qué? en ese sentido ¿no? en ese sentido, hasta que llegamos a un punto de concordancia que se tenía que dar de todas maneras y bien, salió creo que bien.</p>	

CATEGORÍA	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
	<p>...en las reuniones de área que tenemos este... por ahí me parecían buena la opinión de nuestra nueva asesora pero la asesora antigua era de ni siquiera dejarla hablar y tratar de imponer sus ideas, ¿no? entonces esto ya se convertía eso que en lugar de ser una reunión donde todos pudieran aportar, era una discusión más entre las dos ¿no? y muchas veces como que molestaba ya, incomodaba estar ahí... No sé cómo ahora ultimo ya no he vuelto a ir a una reunión, no sé si se ha calmado, como seguirán las cosas ¿no? ahora no he vuelto ir.</p> <p>...Así es, al principio</p>	<p>mando, digamos, este... se proponían cosas nuevas por la nueva jefatura, y ellas, las gentes antiguas que no querían cambiar se cerraban, en sus temas, en su creencias, no querían cambiar, entonces... pero si siempre esto ha sido así, sigamos con esto que siempre ha sido así., esas frase... si siempre ha sido, porque no seguir así... no?</p>	<p>grupos, subgrupos pequeños que todavía tenía eso esa escuela se podría decir no, de la gestión anterior que ante la nueva gestión como que un poco, hubo pusieron paredes no, pero después poco a poco ahora con los cambios han ido mejorando, y se han ido dando cuenta que todo es para bien.</p> <p>...Porque el año pasado tuvimos una asesora y ahora este año fue otra persona, encargada y si hubo bastantes conflictos era... era, muy, muy tenso ir a las reuniones</p>	<p>¿no? Que en cierta manera pues este y ciertos cargos que fueron quitados, como las asesorías que fueron quitadas, entonces este... como que les quitaron un poco el piso, la dirección, y eso resultó un poco incómodo para todos, no solamente para estas personas que de un momento a otro, les quitaron esa... este como que jefes de grupos que fueron, sino para el resto ¿no? Los que estaban bajo su dirección, ¿no?, como que decíamos ¡y ahora que!... ¿no? porque en cierta manera todos estaba dirigido por ellos, ¿no? el trabajo... la evaluación... las consultas y todo entonces ahora... eh como te digo no se resistieron pero si hubo eso... ahora yo ya no soy, entonces, ya no tienen por qué preguntarme, ya no esto,</p>		

CATEGORÍA	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
	<p>que hemos tenido mucho más reuniones... si ahí ha sido la actitud pues no? pero siempre terminaba diciendo, pero si es lo mismo que hemos estado haciendo antes o sea yo sentía que no... ¿no? si a nosotros, para nosotros ha sido un cambio no era lo mismo, no es lo mismo.</p>		<p>porque en verdad la persona que este año ejerce el cargo, la verdad admirable, porque a la pobre literalmente la atacaban y en verdad tenía que ser fuerte para poder resistir ¿no?</p>	<p>entonces, son muchos años de ser dirigidos por alguien entonces de repente, ya no... ya no me pregunten, no me digan, no me hagan, entonces, hay Dios mío que hago ahora, a donde voy, ¿no? porque de todas maneras siempre hay consultas, ¿no? pero en si es ese clima... ¿no?</p>		

ANEXO 14

MATRIZ DE CITAS POR CATEGORÍAS Y ENTREVISTADOS

	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<b>Resistencia: Políticas de cambio: Lealtad</b>						
<p>Ahora no hay temor Antes se trabajaba con miedo Han tomado bien el cambio Ahora todos piensan igual Disposición a los cambios Deseos de apoyar y colaborar</p>	<p>...yo antes trabajaba con un ritmo de miedo quizás, ¿no? porque podía aparecer la directora en la puerta y quizás tu creías que estaba bien tu trabajo pero en realidad para ella no lo estaba, o simplemente, quizás con su gesto te hacía sentir eso, ¿no? en cambio ahora no, me puedo cruzar con la directora y no tengo ningún temor de que si ella entra, porque a veces ha pasado que ha entrado al salón y sigo haciendo, cortamos para saludarlas y continuamos trabajando...</p> <p>...acá en la institución, con respecto a los profesores, yo te puedo hablar específicamente de mi área porque este... son con ellos con los que más convivio no? y si... yo creo que si están bastantes tranquilas este.... Que han tomado las cosas bastante bien... ¿no? obviamente las personas nuevas les cuesta un poquito más que a nosotras que ya tenemos un poquito más de tiempo...</p>	<p>...Pero con esta nueva persona yo pienso que ella decide es la persona que ahora está en el cargo. Y si pide ayuda de forma como se dice democrática a su entorno, a sus cabezas pero yo veo como que todos trabajan a una misma línea. No son negativas, no veo eso, eso es lo que he notado, y si es que ahora esas personas que están a su costado subieran en su lugar de repente, la directora sale y una de ellas sube, el colegio estaría bien porque todos piensan igual, tienen una misma línea.</p>		<p>...yo estoy a favor de los cambios y siempre tengo muy buena disposición a los cambios, si tiene que venir el cambio pues, ha buena cara y hacerlo, pero si vi que, me costó a mí y le costó a todos creo, y le sigue costando, ...</p>		<p>...entonces eh... pienso de que...al menos no he notado eso ¿no? creo que todos hemos estado siempre con ese, ese deseo de apoyar o colaborar ¿no? para la buena marcha de la institución.</p>

## ANEXO 15

### MATRIZ DE CITAS POR CATEGORÍAS Y ENTREVISTADOS

Intereses de los docentes: Intereses creados	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<p>No todos hablaban el mismo idioma</p> <p>Discrepancias</p> <p>Confusión</p> <p>Mayor responsabilidad</p> <p>Mayor carga administrativa</p> <p>Antes era tajante, fastidio (Antigua gestión)</p> <p>Currícula:</p> <p>Confusión, conmoción, conflictos, tensión en reuniones</p> <p>Capacitaciones</p> <p>Capacitación</p> <p>Talleres, capacitaciones</p>	<p>...Yo creo que es el más que todo desaprender lo que nosotros teníamos porque en realidad nos encasillamos en algo no? entonces es desaprender y adaptarte a los nuevos cambios ¿no? y quizás no todos hablaban el mismo idioma , entonces yo lo entendía de una manera, otra persona lo entendía, entonces ahí venían las discrepancias y al final estábamos haciendo dos cosas distintas y nuestras jefas tampoco lo entendían así, ...</p>	<p>...Pero si hay un poquito más de presión a comparación de antes no, no, no, presión, haber déjame explicarte, antes era tensión mejor dicho ahora es responsabilidad así lo veo más tarea, más carga administrativa, de tarea, pero no de presión de presión yo no siento que es obligado, digamos, si veo que hay trabajo que hacer, que cumplir, que hay más responsabilidad que hacer de repente, presentar documentaciones, todo ese cambio que ha habido ahora de los planes, no? pero estudiar por ejemplo, cosas nuevas y en esos tiempos de repente uno quiere avanzar otras cosas y no he podido pero si es bonito hacerlo, antes tú querías hacerlo no podías hacerlo porque estabas presionada, fastidiado de repente.</p> <p>...Porque no era un trabajo a gusto se veía fastidio, todo era renegar, todo era tajante muy marcado y todo lo que hacíamos era sí, no, no reconocían que tu trabajabas o algunas cosa buena que tu hacías, hecho, no lo reconocían lo que ahora sí.</p>	<p>¿Que generaban esos cambios en ti y en las personas que estaban a tu alrededor?</p> <p>Comentarios ¿no?... como diciendo porque traen a una persona y después a otra, que las dos son diferentes ¿no? En ese aspecto si hubo bastante conmoción en cuanto a nuestra área,...</p>	<p>...eh siempre habíamos tenido cambios ¿no? Pero no de todo así de manera radical, todo vamos a cambiarlo, y nos capacitamos todos, ¿no? yo estoy a favor de los cambios y siempre tengo muy buena disposición a los cambios, si tiene que venir el cambio pues, ha buena cara y hacerlo, pero si vi que, me costó a mí y le costó a todos creo, y le sigue costando,...</p>		<p>...en cuanto a personal ha tratado de alguna otra manera estar, que digamos, o buscar mejorar en el aspecto profesional ¿no? eh... en mi caso en forma personal eh... he tratado de que ahora con esto, e incluso de mandar las tareas por ese sistema, el, el... que digamos eh... investigar un poquitito más sobre eso, eso he estado yendo a algunos talleres que se han estado dando afuera, mejorar un poco este... mi metodología, actualizarme, eso es un aspecto personal y yo sé que también eh... la mayor parte de personas, de profesores están también con esa mira ¿no? ...</p>

ANEXO 16

MATRIZ DE CITAS POR CATEGORÍAS Y ENTREVISTADOS

Intereses de los docentes: Intereses ideológicos	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<p>Hay confianza Clima más tranquilo Padres: Facilidad y menos trabas, gusto por el cambio Profesores: Han tomado las cosas bastante bien Antes habían barreras, ahora hay comunicación Padres: Hay más acogida Alumnos: Mucha confianza, se exceden Cambios no sólo para un grupo selecto Alumnos: Mayor libertad, No hay restricciones Padres: manifestación positiva más al cambio Costó el cambio Padres críticos a algunos cambios:</p>	<p>...Ha cambiado, en realidad hay un poco más de acercamiento con los padres de familia, podemos conversar, nos dan algo de apertura, no? de quizás de confianza de poder conversar y tratar de solucionar los problemas ... ...pues casi todo es con coordinación que se suele solucionar las dificultades pero en realidad, hay más apertura con los padres, este... creo que entre nosotros mismos, el clima es mucho más tranquilo no?... acá en la institución, con respecto a los profesores, yo te puedo hablar</p>	<p>ahí si yo quisiera de repente no sé si es que podría ser un poquito más, o me gustaría ¿no? más estricto en todo caso porque los alumnos algunas veces si confunden algunas cosas ¿no? una cosa es ser amigo y otra cosa es ser el directivo y el alumno, algunos alumnos se pasan de la raya y hacen lo que quieren entonces no es adecuado ...por ejemplo, no se puede y ellos decían pero porque si es nuestro colegio, si nosotros tenemos a nuestros hijos acá queremos, querían</p>	<p>(...) yo observo de los de secundaria, se han dado cuenta ¿no? no es como en la anterior gestión que escuchaban tan solo el nombre y bumse asustaban de la directora, (...) y ahora no, ahora ven la directora, y la ven como una persona más cordial ¿no? abierta al diálogo... Porque se</p>	<p>...yo estoy a favor de los cambios y siempre tengo muy buena disposición a los cambios, si tiene que venir el cambio pues, ha buena cara y hacerlo, pero si vi que, me costó a mí y le costó a todos creo, y le sigue costando, nos sigue costando porque ha sido un año de evaluación ¿no? ... Los padres de familia... eh... pienso que han estado muy críticos en cuanto algunos cambios... no? el mayor cambio para ellos ha sido el horario y los almuerzos, han</p>	<p>...con los padres de familia también he, hay esa misma apertura, los padres manifiestan mucho agrado al respecto, están muy contentos, en saber que ahora tenemos el sistema de Sianet que les ayuda enterarse de todo lo que va sucediendo con sus hijos ¿no? les gusta mucho eso, sí.</p>	<p>...y creo que este... eh... algunas cosas he visto que sí están bastante bien ¿no? la comunicación un poquito abierta y nos sentimos al menos de mi parte creo que con un poquito de libertad de poder expresar algunas cosas que... que estoy en duda o ¿no? sugerir algunas cosas, estoy siempre con esa confianza de decir ¿no? abiertamente osea por internet o por la oficina misma ¿no? ... ...No, no es que eh... el sistema incluso ¿no? en cuanto a la internet y todo eso era un poco más rígido, en</p>

	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<p>Están pendientes, las actividades</p> <p>Alumnos: Disciplina más flexible</p> <p>Agrado por parte de los padres</p> <p>Libertad de expresarse</p> <p>Sistema con mayor apertura</p> <p>Acercamiento a las familias</p>	<p>específicamente de mi área porque este... son con ellos con los que más convivio no? y si... yo creo que si están bastantes tranquilas este.... Que han tomado las cosas bastante bien... ¿no?</p> <p>...acá en la institución, con respecto a los profesores, yo te puedo hablar específicamente de mi área porque este... son con ellos con los que más convivio no? y si... yo creo que si están bastantes tranquilas este.... Que han tomado las cosas bastante bien ... no? obviamente las personas nuevas les cuesta un poquito más que a nosotras que ya tenemos un poquito más de tiempo...</p>	<p>sentirse participes pero no, había una barrera tremenda, ahora sí se puede, se conversar, entablar un tipo de relación más amical, lo veo ¿no? pero que antes no se veía...</p> <p>Si yo creo que hay más acogida, más acogida, los papás ven que si hay más apertura para ellos,... Muy estricto, era muy vertical, no? y ahora es todo horizontal no? se supone que debería ser horizontal pero ellos esta horizontalidad lo toman muy a la risa, de repente, ya hay si... mucha confianza una cosas así, algunos toman las cosa en serio, por eso pasan cositas que no son muy adecuadas, no? y se pasan de la raya digamos así.</p>	<p>está viendo que es un cambio para bien, para bien de todos, no solamente como en el anterior, bien de ciertos grupito ¿no? Pero si... es lo que yo he podido percibir,...</p> <p>...pero lo que he visto es un poco que ellos (alumnos) han tomado atribuciones que no deben ser en cuanto a las conductas... ¿no? Ya no hay tantas restricciones entonces ellos se han sentido un poco más</p>	<p>estado bastante pendientes de eso, más que de la parte académica, la parte académica... siguen igual...</p> <p>...creo que con los chicos están siendo un poco comprensivos, (...) entonces como que los chicos se sentían muy abrumados porque no los entendían obviamente afuera es un mundo y acá es otro, eso creo que está habiendo más equilibrado sin dejar que sepan que los valores está, la conducta está, la disciplina también está, pero se ha este... creo que en ese lado también se está siendo un poquito más flexible.</p>		<p>cambio ahora si hay una mayor apertura, uno más fácilmente puede llegar por vía internet, escribir rápido porque a veces las personas no se encuentran pero eso nos da facilidades ¿no? ha sido mucho en cuanto usar la intranet dentro del colegio nos ha facilitado muchas cosas.</p> <p>...entonces eso ha generado en mí, digamos algo bonito ¿no? un acercamiento hacia, justamente hacia los padres hacia los mismos alumnos ¿no? entonces creo que la comunicación así, fluida, sincera ¿no? ...</p>

	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
			<p>libres de hacer muchas cosas y que no es así... pues ¿no? que no es así... que todo tiene que tener un... como le digo a los niños un lugar donde hacerlo, eso es lo que he podido ver...ha variado en cuestión a la disciplina si... un poco ha variado en la disciplina.</p>			

ANEXO 17

MATRIZ DE CITAS POR CATEGORÍAS Y ENTREVISTADOS

Los conflictos alrededor de la política: Estrategias de los docentes: resistencias	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<p>Resistencia a aceptar el cambio Resistencia por la edad Resistencia imponiendo ideas Si es lo mismo que hemos estado haciendo: Resistencia Resistencia de personas antiguas Resistencia: Pero si siempre ha sido así Resistencia a cambios Resistencia: Continuar con lo anterior Resistencia: Trabas No facilitaba documentos pasados Ocultar documentos Resistencia a apoyar a trabajo nuevo</p>	<p>¿Y generaba algún tipo de resistencia? Si, si, si... ¿Resistencia a querer aceptar el cambio? A aceptar el cambio, a pensar de que una persona menor que ella pueda ser su jefa, me imagino yo que es lo que más le ha costado ¿no? pero en realidad con todas las demás no tiene la confianza de decírmelo pero yo no he sentido" ...en las reuniones de área que tenemos este... por ahí me parecían buena la opinión de nuestra nueva asesora pero la asesora antigua era de ni siquiera dejarla hablar y tratar de imponer sus ideas, ¿no?...</p>	<p>¿Algún tipo de resistencia por el cambio? Al principio si, y sabes lo que me dolió mucho que en ese break ¿no? de cambio de mando, digamos, este... se proponían cosas nuevas por la nueva jefatura, y ellas, las gentes antiguas que no querían cambiar se cerraban, en sus temas, en su creencias, no querían cambiar, entonces... pero si siempre esto ha sido así, sigamos</p>	<p>...porque a la pobre (nueva asesora) literalmente la atacaban y en verdad tenía que ser fuerte para poder resistir ¿no?... ¿Cómo es que así la atacaban verbalmente? Por ejemplo, ella proponía algo y siempre le ponían el pero... ¿no? El alto, ¿no? Pero esto, pero el otro, pero ella quería seguir innovando, pero siempre ¿no? ¿Había resistencias, no? Si, rescatando siempre lo anterior. Como es que así la atacaban verbalmente, por ejemplo, ella proponía algo y siempre le ponían el pero... ¿no? El alto, ¿no? Pero esto, pero el otro, pero ella</p>	<p>Eh, como te digo no se resistieron (antiguos jefes de área)pero si hubo eso... ahora yo ya no soy, entonces, ya no tienen por qué preguntarme, ya no esto, entonces, son muchos años de ser dirigidos por alguien entonces de repente, ya no... ya no me pregunten, no me digan, no me hagan, entonces, hay Dios mío que hago ahora, a donde voy, ¿no? porque de todas maneras siempre hay consultas, ¿no?</p>	<p>¿De resistencia?... haber... Sí, sí, en el momento que se elaboraban los nuevos programas curriculares. Claro, ahí, osea... decíamos y me incluyo...este... estamos hablando de lo mismo pero en otra forma, ¿pero por qué en esta forma? ¿Cuál es el punto? porque al comienzo era que nos daban las cositas por pedacitos, entonces como que no nos mostraban cual era el goal, ¿a dónde</p>	

	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
<p>Resistencia a los nuevos programas curriculares</p> <p>Resistencia: "hablamos de lo mismo pero de otra forma"</p>	<p>sido la actitud (resistencia) pues ¿no? pero siempre terminaba diciendo, pero si es lo mismo que hemos estado haciendo antes osea yo sentía que no... ¿no? si a nosotros, para nosotros ha sido un cambio no era lo mismo, no es lo mismo.</p>	<p>con esto que siempre ha sido así., esas frase... si siempre ha sido, porque no seguir así... ¿no?...</p>	<p>quería seguir innovando, pero siempre ¿no? ¿Había resistencias, no? Si, rescatando siempre lo anterior.</p> <p>...Replantear a la anterior asesora (antes del cambio) por qué y en ese sentido si hubo bastante traba, hasta hace poco... ¿no? Que hemos tenido reuniones ...cuando iba la asesora sola era... por ejemplo, planteaba que darle a los chicos de secundaria por ejemplo, el razonamiento matemático, y ya en la anterior gestión ya tenían un programa establecido, que les decía... ya verán como ustedes lo arman, pero cuando venía dirección, ahí facilitaba todo, aquí hay... tengo este programa, era no... una doble cara, al principio a la nueva asesora la limitaba, que no tengo, no sé, no sé, venía dirección y decía, si acá está, acá está.</p>		<p>queremos llegar? entonces eso como que.... causó un poco de resistencia, ¿no?</p>	



## ANEXO 18

### MATRIZ DE CITAS POR CATEGORÍAS Y ENTREVISTADOS

<b>Los conflictos alrededor de la política. Estrategias de los docentes. Resistencias</b>	EN1	EN2	EP1	EP2	ES1	ES2
Currícula: Nos afectó, Adaptamos Desaprender lo anterior "Me chocó" el cambio Adaptarse Disposición a los cambios Colaboración Apertura a nuevas ideas Todo fue positivo Reacciones positivas	<p>...bueno que es la parte ya, este... pedagógica, en realidad que hubo muchos cambios en la currícula, en las unidades, que eso fue lo que quizás, en un primer como en todo cambio nos afectó pero después ya nos hemos ido adaptando ¿no? entonces ya como que, yo lo siento mucho más... más tranquilo.</p> <p>...Yo creo que es el más que todo desaprender lo que nosotros teníamos porque en realidad nos encasillamos en algo ¿no? entonces es desaprender y adaptarte a los nuevos cambios ¿no?</p>		<p>...pero este año al ver los cambios si me chocó un poco, ¿no? Pero ya después con la práctica te vas adaptando, al principio te cuesta pero ya después te adaptas y ves que es para bien.</p>	<p>...yo estoy a favor de los cambios y siempre tengo muy buena disposición a los cambios, si tiene que venir el cambio pues, ha buena cara y hacerlo, ...</p>	<p>...que a nivel docente fue un gran reto ¿no? por adoptar un nuevo sistema...eh...pensar muy bien las sugerencias que se podrían dar, ah... en este nuevo cambio, en esta nueva apertura y sí, yo creo que fue algo muy interesante...</p> <p>...todo fue, de lo que yo observaba, todo fue positivo. Al menos no,no, no he visto nada que, que haya habido una reacción contraria ¿no?</p>	