

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN
TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

**Proyecto de cambio en el operador “horarios” en una organización educativa de nivel
terciario**

por Virginia Gramaglia

Tutora: Cristina Zerpa

Montevideo

Uruguay

2022

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Proyecto de cambio en el operador “horarios” en una organización educativa de nivel terciario

Autor/es

Virginia Gramaglia

Tutor

Cristina Zerpa

Posgrado

Transformación organizacional

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

Contenido

Contenido.....	3
PARTE 1) CONTEXTUALIZACIÓN	6
1.1) Resumen ejecutivo.....	6
1.2) Objetivo del trabajo académico	6
1.3) Fundamentación	7
1.4) Caracterización básica de la organización caso de estudio.....	8
PARTE 2) MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	10
2.1) Marco teórico.....	10
2.2) Metodología para la revisión de evidencia empírica	16
PARTE 3) APLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO A LA DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
3.1) Descripción de la organización según el modelo de identidad.....	17
3.1.1) Dominio de las relaciones	17
3.1.2) La distribución del poder en la gestión de la organización	17
3.1.3) Dominio de los propósitos	20
3.1.4) Dominio de las capacidades.....	21
3.1.5) Relaciones entre los dominios	23
3.2) Descripción de la organización según el modelo de psicología social	25
3.2.1) Los grupos dentro de la organización	25
3.2.2) Relaciones entre grupos.....	27
3.3) El concepto de rol en la organización.....	28
PARTE 4) DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.....	30
4.1) Objeto de la intervención.....	30
4.2) Antecedentes	30
4.3) Factores críticos del modelo instituido	32
4.4) Interrogantes.....	34
4.5) Tensiones dialógicas.....	34
4.6) Supuestos.....	35
4.7) Objetivos generales de LA INTERVENCIÓN	36
4.8) Objetivos específicos de LA INTERVENCIÓN	37
4.9) Racionalidades dominantes	37
4.10) Proyecto de cambio	38
4.11) Factores críticos de LA INTERVENCIÓN.....	39

4.12) Delimitación del campo	39
4.13) Implementación del diseño.....	40
4.13.1) Etapas.....	40
4.13.2) Resistencias y manejo del conflicto	42
4.13.3) Grupos, intereses, beneficios y resistencias	43
PARTE 5) REVISIÓN DE EVIDENCIA EMPÍRICA	44
5.1) Entrevistas – Objetivos específicos	44
5.2) Entrevistas: análisis de respuestas.....	45
5.2.1) Directores de organizaciones-testigo.....	45
5.2.2) Estudiantes de la organización caso de estudio.....	47
5.2.3) Director de la organización caso de estudio	48
5.2.4) Docentes del Grupo A de la organización caso de estudio	49
5.2.5) Docentes del Grupo B de la organización caso de estudio	49
5.2.6) Funcionario de gestión de la organización caso de estudio.....	50
5.2.7) Encargado de gestión de horarios de la organización caso de estudio.....	51
PARTE 6) CONCLUSIONES	52
6.1) Grado de cumplimiento de los objetivos generales y específicos del proyecto de INTERVENCIÓN	52
6.2) Manejo de las resistencias y estrategias para la resolución de conflictos	53
6.3) Conclusiones generales.....	55
PARTE 7) BIBLIOGRAFÍA.....	56
PARTE 8) ANEXOS	57
8.1) Directores de organizaciones testigo: preguntas generales.....	57
8.1.1) Director 1	58
8.1.2) Director 2	59
8.2) Estudiantes de la organización caso de estudio.....	60
8.2.1) Estudiante 1	60
8.2.2) Estudiante 2	61
8.2.3) Estudiante 3	62
8.3) DOCENTES GRUPO A	65
8.3.1) Docente A1	65
8.3.2) Docente A2	66
8.3.3) Docente A3	66
8.4) DOCENTES GRUPO B	67
8.4.1) Docente B1	67

8.4.2 Docente B2	69
8.4.3 Docente B.3	70
8.4.4 Docente B.4	73

PARTE 1) CONTEXTUALIZACIÓN

1.1) RESUMEN EJECUTIVO

A partir de un relevamiento temático y bibliográfico, se identificó un proyecto de cambio organizacional relacionado con el operador “horarios” y con la mediación en la contradicción individuo-organización. Se describió el caso de estudio desde el marco teórico, en cuanto a la dimensión organizacional y al proyecto de cambio que allí se está implementando. Se seleccionaron actores interesados de la organización caso de estudio y de organizaciones testigo, con el fin de recoger evidencia empírica por medio de entrevistas. En las conclusiones, fueron considerados el logro de los objetivos que se planteó la organización caso de estudio con el proyecto de cambio implementado y la eficacia de las estrategias de resolución de conflictos en torno al operador organizacional seleccionado. Finalmente, con las lecciones aprendidas, se plantearon conclusiones generales, que pueden resultar útiles a otras organizaciones de similares características, en cuanto a la articulación de las distintas racionalidades que subyacen en las organizaciones educativas.

1.2) OBJETIVO DEL TRABAJO ACADÉMICO

El objetivo del presente trabajo es analizar la *contradicción individuo-organización* (Schvarstein 1998), tomando como caso de estudio un proyecto de intervención en una organización educativa de nivel terciario, en relación al operador organizacional “horarios”.

En particular, interesa obtener conclusiones acerca de las estrategias que pueden desplegar los equipos directivos para la mediación en dicha contradicción, en el entendido de que la

resolución de los conflictos o tensiones dialógicas coadyuva al cumplimiento de los propósitos de las organizaciones.

A partir del caso de estudio, se busca extraer lecciones aprendidas, que resulten útiles a otras organizaciones de similares características, para la resolución de los conflictos que inevitablemente surgen entre los individuos al intentar maximizar sus beneficios en relación al tiempo que dedican a las organizaciones.

1.3) FUNDAMENTACIÓN

Los horarios no solo son un componente fundamental para el funcionamiento de la estructura organizacional, sino que afectan la vida laboral y personal de la mayor parte de los actores, en particular de docentes y estudiantes.

Si tomamos a los docentes como grupo, los arreglos horarios inciden fuertemente en la carga horaria laboral que pueden asumir. En consecuencia, en todas las organizaciones educativas existe una política y un modelo de gestión de horarios, por más que estos no siempre se expliciten.

Asimismo, los horarios son un campo en el que se presentan inexorablemente intereses contrapuestos, desde el momento que no todos los docentes pueden dictar sus clases en los horarios a los que aspiran.

Ante esta constatación, compete a los equipos de gestión de las organizaciones la aplicación de criterios claros para la asignación de los horarios de los cursos y el manejo de los conflictos que se despliegan en torno a este operador.

1.4) CARACTERIZACIÓN BÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO

La organización caso de estudio del presente trabajo es un centro educativo público de Uruguay, que brinda formación terciaria no universitaria. Su actividad y cometidos están fuertemente regulados por un marco normativo característico de las organizaciones burocráticas¹. Forma parte de un complejo ecosistema de organizaciones, sobre todo a nivel jurídico-administrativo.

Su conducción está a cargo de personal de carrera, que accede a los cargos por procedimientos de concurso, pero supeditado a jerarquías electas y/o nombradas políticamente. Por ende, las tensiones entre la autonomía técnica y la subordinación jerárquica atraviesan gran parte de las dinámicas de la organización. Es la jerarquía política la que tiene el poder de decisión sobre aspectos cruciales, como el presupuesto, las orientaciones educativas, los planes de estudio y los procedimientos de selección del personal docente y no docente. En otro orden, dichas autoridades duran cinco años en sus cargos; con los cambios de gobierno, llegan nuevas autoridades, que pueden o no continuar con las orientaciones políticas y con los modos de funcionamiento anteriores.

El centro es una organización en la que conviven miles de personas, que tienen distintos roles y que entablan entre sí una multiplicidad de relaciones, dentro de la organización y con los miembros de muchas otras organizaciones. Los roles principales son los de docentes, estudiantes y funcionarios de gestión y servicios. Dentro de los docentes, existe una

¹Schvarstein (1998)

distinción entre la actividad de docencia de aula (quienes imparten clases) y la docencia de gestión (directivos y adscriptos).

Otra de las tensiones permanentemente presentes en la organización es entre el orden instituido, representado por una estructura con rasgos eminentemente burocráticos y las actividades y actitudes instituyentes² que toda organización educativa tiene que desplegar, para dar respuesta a un amplio conjunto de problemáticas sociales y humanas, exacerbadas en los últimos tiempos por la catástrofe de la pandemia de COVID-19.

²ibid

PARTE 2) MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1) MARCO TEÓRICO

Para la descripción de la organización en la que se aplica el proyecto de intervención que aquí se analiza, resultan particularmente útiles los modelos de descripción de las organizaciones de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989: 114-115): el *modelo de identidad* y el *modelo de psicología social*.

La **identidad** constituye la parte invariante de las organizaciones; es todo aquello que permite distinguir a la organización de otras organizaciones³, si bien dicha invariancia no es absoluta y está temporalmente circunscripta. La identidad, pues, resalta la continuidad de la existencia y no es necesariamente sinónimo de rigidez o estereotipo.

La identidad está constituida por tres elementos o dominios, a saber, las **relaciones**, las **capacidades** y los **propósitos**, que corresponden a los **vínculos**, los **recursos y valores** y los **objetivos** respectivamente. La interacción entre estos dominios determina la dinámica interna de la organización.

El **modelo de psicología social** es útil para la descripción de los distintos **grupos** que componen una organización. Schvarstein (1998) revisita y amplía la definición de “grupo” de Pichon Rivière: “Un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de espacio y tiempo articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles”⁴. Desde esta óptica, en el

³ Etkin, Schvarstein (1989: 156)

⁴ Pichon Rivière en Schvarstein (1998: 34)

presente trabajo se analizan los distintos grupos que interactúan en la organización y se problematiza la noción de tareas y de asunción y adjudicación de roles.

Dentro del concepto de “grupo”, se analizan rasgos de lo que el autor define como **grupo-objeto vs. grupo-sujeto**. Los fenómenos grupales no son solo el resultado de la dinámica interna, sino que las instituciones que los atraviesan y la propia organización en la que existen son determinantes de las relaciones que los constituyen.⁵ Cuando el atravesamiento de la organización sobre el grupo es absoluto, este se transforma en una “serie”, cuyos principios organizadores son externos. Se trata entonces de un “grupo-objeto”, sobredeterminado por la dimensión vertical de la organización, básicamente reproductor de lo instituido. En cambio, cuando a la dimensión vertical de la organización el grupo puede añadir una referencia horizontal a sus propias coherencias internas, se está frente a un “grupo-sujeto”, con capacidad instituyente, que se permite la posibilidad de modificar la organización y de ser modificado por la misma.⁶ A un grupo-objeto se lo instruye, con un grupo-sujeto se trabaja.

El proyecto de cambio que aquí se analiza gira fuertemente en torno a lo que Schvarstein denomina “**contradicción individuo-organización**”. El orden de una organización es represivo o limitativo de las conductas individuales. En el presente caso, la contradicción se plantea en torno a los horarios a los que aspira el individuo y aquellos que la organización está dispuesta a permitir.

Dentro del marco teórico general propuesto por Etkin y Schvarstein, a los fines de este trabajo son pertinentes, además, los siguientes conceptos:

⁵ Schvarstein (1998:37)

⁶ Ibid.

- **Rol.** Es el articulador entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos. Se define “como una forma específica de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas”⁷ y está asociado con las nociones de “función”, que implica propósitos, y “estatus”, que implica relación. En una organización hay alguien que adjudica un rol y alguien que lo asume y esto va cambiando con el tiempo. El rol transforma al actor en personaje.⁸
- **Operadores organizacionales.** Están constituidos por interacciones recurrentes entre los miembros de una organización, que generan conductas estables.⁹ Si se quiere cambiar las conductas, deben modificarse los operadores que las generan recursivamente. El conjunto de operadores constituye el encuadre que se da la organización para llevar a cabo sus actividades.¹⁰ El operador cuyo cambio es objeto de este análisis son, como ya se ha dicho, los horarios de los cursos que se imparten en la organización, que se encuadran en el operador básico “tiempo”.
- **Dinámica instituido-instituyente.** El orden instituido es la conjunción de varios niveles (valores, creencias, reglas; grupos institucionales; unidades de base en las que se encuentran las relaciones de poder), que garantizan la supervivencia de la organización. Son las relaciones estructurales en el aquí y el ahora las que implican la negación de lo instituido por lo instituyente.¹¹ El proyecto de cambio que aquí se analiza nace de una negación de un aspecto no explícito del orden dominante en la organización, cuyo disparador es el recambio parcial de parte de los actores que cumplen roles de gestión. Dentro de este propio grupo

⁷ Etkin, Schvarstein (1989:173)

⁸ Schvarstein (1998)

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid.

¹¹ Etkin, Schvarstein, cit: 117

conviven actores que representan lo instituido con otros que despliegan la actividad instituyente.

- **Cultura burocrática.** El esquema burocrático atraviesa la totalidad del modelo de gestión de la organización y excede el propósito de este trabajo una descripción detallada del funcionamiento total de la organización dentro de dicho esquema. En el presente caso de estudio, son aplicables los siguientes valores con los que los autores citados caracterizan el orden burocrático:
 - La importancia de las tradiciones como argumento utilizado para resolver situaciones problemáticas, sin necesidad de recurrir a un análisis puntual.¹² Esto se materializa en la frase “siempre se hizo así”, sin analizar si realmente funciona bien.
 - El reconocimiento de la antigüedad en la organización como una fuente de prestigio y privilegios laborales.¹³ En concreto, es uno de los argumentos que se esgrimen a la hora de reclamar la prioridad para fijar los horarios.
 - El espíritu de la no innovación. En particular, en las primeras etapas de implementación del proyecto de intervención, varios de los actores involucrados predicen y temen las resistencias que despertará el cambio propuesto, en particular a nivel del sindicato de docentes.
- **Catástrofe.** Esta noción se enmarca dentro de los cambios estructurales no planeados, con “una súbita aceleración, un salto en los tiempos y en el ritmo normal de los acontecimientos”.¹⁴ En este trabajo se aborda la pandemia del COVID-19 como catástrofe

¹² Ibid., 126

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid., 140

que transformó radicalmente los modos de relacionamiento y varias áreas de funcionamiento en la organización, entre las cuales el operador *horarios*.

- **Racionalidad.** Es la lógica que rige el dominio de los propósitos. Cada propósito que existe en la organización tiene una racionalidad subyacente. Las organizaciones son multirracionales, si bien es frecuente que haya una racionalidad dominante sobre las otras (Schvarstein, 2018). Aquí se analizan las distintas racionalidades que subyacen en el proyecto de cambio.
- **Poder, asimetría en las relaciones y resistencia.** Las acciones de los participantes de las organizaciones se basan en desigualdades. El poder es lo que explica el modo en que se establecen las relaciones; es un modo de acción y como tal se ejerce en las prácticas cotidianas. Aquí interesa el poder por su carácter productor y estabilizador de las relaciones, porque “sin poder no hay acción humana coordinada conjunta”.¹⁵ El poder tiene un valor aglutinador, cohesivo. No hay posibilidad de instalar un orden simbólico sin recurrir al poder.¹⁶ El poder tiene su par antagónico en la **resistencia**. La organización aparece como una pluralidad de centros de poder, en los cuales múltiples sectores se enfrentan y negocian en torno a los intereses generales y particulares.¹⁷
- **Perturbación eficaz.** “Manejar el cambio significa tener la capacidad de diseñar perturbaciones eficaces, que hagan que, al procesarlas, la organización progrese en el sentido de la intencionalidad del cambio manteniendo sus propias coherencias internas.”¹⁸ La

¹⁵ Schvarstein (2018)

¹⁶ Schvarstein (1998:71)

¹⁷ Schvarstein (2018)

¹⁸ Ibid.

perturbación eficaz que aquí se analiza intenta centralizar la toma de decisiones sobre el operador horarios, como forma de mediar entre los intereses contrapuestos de los distintos actores.

- **Relaciones dialógicas.** Los rasgos de identidad de las organizaciones se descomponen muchas veces en pares polares que comportan formas diferentes de actuar y pensar que no se eliminan una a la otra, sino que están asociadas de un modo simbiótico. Las relaciones dialógicas resultan de la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario. Son relaciones complementarias y antagónicas simultáneamente, que permanecen invariantes a lo largo del devenir de la organización.¹⁹

En cuanto a la descripción de la implementación del plan estratégico, se utiliza el modelo de proceso de ocho etapas de John. P. Kotter (1996), si bien, en lo concreto, no todas las etapas se encuentran cumplidas al día de hoy: 1) infundir el sentido de urgencia, 2) crear la coalición conductora, 3) desarrollo de una visión y una estrategia, 4) comunicar la visión del cambio, 5) facultar a los demás, 6) generar logros a corto plazo, 7) consolidar las ganancias y generar más cambios, 8) institucionalizar el cambio.

En el caso de estudio, resulta de crucial importancia infundir el sentido de urgencia en la dirección de la organización para lograr su cooperación y comunicar la visión a los grupos de interés. Por otro lado, facultar a los demás forma parte de la estrategia para el éxito del proyecto, mientras que los logros a corto plazo ya pueden cuantificarse. Está aún en proceso la institucionalización del cambio.

¹⁹ Ibid.

2.2) METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN DE EVIDENCIA EMPÍRICA

Para la revisión de la evidencia empírica, se realizan entrevistas semiestructuradas a distintos interesados, dentro de la organización caso de estudio y de organizaciones-testigo. La opción por esta técnica obedece al objetivo de recoger información cualitativa, dado que el proyecto de cambio en la organización caso de estudio está en la etapa de implementación, por lo que no se dispone aún de información cuantitativa. En una etapa posterior de evaluación y monitoreo, sería oportuno recoger datos cuantitativos, mediante otras técnicas.

Las entrevistas a actores de la organización caso de estudio procuran indagar sobre el impacto real del proyecto de intervención seleccionado y sobre la verificación de los supuestos que lo impulsaron. En este caso, se entrevistará a un actor del equipo de gestión, al encargado de los horarios, a docentes del grupo que se denominará “A”, a docentes del grupo que se denominará “B”, a estudiantes y a funcionarios de gestión.

Las entrevistas que se realizan a actores de organizaciones-testigo procuran analizar y comparar los modelos de gestión de los horarios y el manejo de los conflictos, con el fin de enriquecer las conclusiones del trabajo y poder realizar recomendaciones que trasciendan el caso de estudio. En particular, se entrevistará a directores de otras organizaciones de similares características.

PARTE 3) APLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO A LA DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1) DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN EL MODELO DE IDENTIDAD

3.1.1) Dominio de las relaciones

“Las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas”.²⁰

La mayoría de las relaciones de la organización caso de estudio no corresponde a las tareas de gestión y es la que se establece entre el rol docente y el rol estudiante. Excede la finalidad de este trabajo analizar las obvias relaciones de poder asimétricas que existen entre estos roles, siendo una organización con una fuerte impronta de la dimensión vertical.

Como el objetivo es analizar una acción de cambio organizacional, el análisis se concentra en algunos aspectos de conflicto en las relaciones de los roles encargados de la gestión de la organización. Este análisis es pertinente, ya que uno de los objetivos del proyecto de intervención es la reducción de las asimetrías de poder dentro de la organización, lo cual implica el manejo de los conflictos que se generan en torno al operador que el proyecto intenta modificar.

3.1.2) La distribución del poder en la gestión de la organización

Lo primero que debe decirse a este respecto es que, al tratarse de una organización pública en la que la totalidad de los roles son cubiertos mediante procesos de selección públicos, los actores de la organización no tienen la posibilidad de elegirse mutuamente. Tienen la posibilidad de elegir la organización como lugar de trabajo, pero ninguno de ellos, ni siquiera

²⁰ Ibid., 164

el director, tiene la posibilidad de elegir a los otros actores que ejercen los roles con los que debe relacionarse.

Por lo tanto y en teoría, los procesos de adjudicación de roles están por fuera de la organización. No así los procesos de asunción de roles, ya que la dirección puede asignar “tareas” o “áreas de acción” para que los distintos actores las cumplan en el marco de sus roles y estos actores tienen la posibilidad, en teoría, de aceptarlas o no. Los procesos de adjudicación de tareas suelen ser problemáticos en la organización, ya que la mayoría de las tareas no está detallada por escrito en el “contrato” de adjudicación y asunción del rol. Existe una permanente tensión entre “de esto siempre se encargó X” o “X se fue/está de licencia/está con muchas otras tareas, ahora quién lo hace”. Hay en esto una permanente tensión entre lo instituido y lo instituyente, en el sentido de que muchas tareas las realizan los actores, que las asumen porque “alguien tiene que hacerlo”, y no necesariamente los roles; estos actores, a su vez, pueden asumir actitudes de sujeto productor (se proponen a la jerarquía para asumir las tareas, porque consideran que tienen ideas para aportar) o sujeto producido (la dirección les consulta si aceptan asumir las tareas y al, aceptar, los sujetos intentan cumplirlas de igual manera que lo hacía el actor anterior). Al retirarse un actor, por distintos motivos (jubilación, traslado, licencias), no siempre es fácil sustituirlo por otro que cumpla el mismo rol, por el complejo entramado burocrático que ello implica, por lo que las tareas suelen distribuirse entre los roles disponibles en cada momento en la organización.

La organización tiene muy pocas chances de poder adjudicar roles, ya que, dentro de la relación jerárquica en la que se encuentra, no tiene autonomía presupuestal ni financiera. Es así que tiene muchos menos funcionarios administrativos de los que necesitaría, por lo que de la mayoría de las tareas administrativas terminan encargándose actores con roles docentes.

Como ya fue expresado, el director, jerarca máximo dentro de la organización, no elige a los subdirectores con los que debe formar un equipo de gestión. Entre estos roles, a veces se establecen relaciones de colaboración y otras veces relaciones de competencia, cuando no de antagonismo. En toda organización la información es poder. En una organización de estas dimensiones, parte del poder radica en la cantidad de relaciones y alianzas que los actores logran establecer con los demás.

Los actores que tienen mayor estabilidad dentro de las organizaciones educativas son los que ocupan roles administrativos, mientras que quienes ocupan roles docentes tienden a rotar más entre distintas organizaciones. Por ende, si bien los administrativos se encuentran en relación de dependencia con respecto a los docentes que ocupan roles de dirección, suelen conocer mejor que estos las organizaciones, concentran gran cantidad de información y la utilizan para imponerse en las relaciones de poder. La tensión entre la “visión docente” y la “visión administrativa” atraviesa todas las organizaciones vinculadas a la enseñanza pública del país.

La catástrofe del COVID-19, dentro de los múltiples cambios no planeados que provocó y/o aceleró en la organización, modificó drásticamente algunas relaciones de poder. En la época que llamaríamos de pre-pandemia, el centro era una organización con un modelo de gestión fuertemente basado en la presencialidad, donde, para el usuario corriente, no eran transparentes los roles que ocupaban los distintos actores de la gestión; ni siquiera eran accesibles para el público en general las direcciones de correo electrónico y, en algunos casos, estas ni siquiera existían. Cualquier usuario que quisiera solucionar inconvenientes o realizar gestiones administrativas de rutina debía concurrir a las oficinas de la organización, relacionarse con actores que filtraban la información que llegaba a la dirección y que, por lo tanto, concentraban un enorme poder. Esto volvía poco transparente la gestión: no existían

registros de gran parte de las acciones desarrolladas; la gestión estaba fuertemente basada en el actor y no en el rol, por lo que la baja temporal de un funcionario implicaba prácticamente la paralización de las tareas que el mismo cumplía.

Con el advenimiento de la pandemia, la gestión tuvo que modernizarse obligatoriamente y, en este nuevo contexto, la información se volvió más transparente, lo que hizo que quedara mejor distribuida, con la consiguiente mejor distribución del poder. Todas las direcciones de correo electrónico debieron hacerse públicas y las que no existían debieron crearse. Las redes sociales también juegan un rol importante, ya que allí interactúan también los actores que ocupan diferentes roles en la organización. Pasó a haber un registro casi automático de todas las acciones de gestión, por lo que dejó de haber funcionarios imprescindibles.

En suma, el dominio de las relaciones dentro de la organización es complejo; los roles están fuertemente normativizados por marcos jurídicos que la exceden; el poder está constituido en gran medida por las tareas y por la información que manejan los actores, más allá de su rol. La catástrofe provocada por la COVID-19 contribuyó a que la información se distribuya mejor y a que los procesos de gestión sean más transparentes.

3.1.3) Dominio de los propósitos

“Los integrantes de las organizaciones proponen para ellas metas y políticas que orientan su acción. [...] Este conjunto de intenciones [...] constituye el dominio de los propósitos.”²¹

²¹ Ibid., 167

El propósito de la organización está establecido por ley y es la formación de profesionales de la educación.

Los distintos actores que confluyen en la organización tienen sus propios propósitos, o más bien sus propias ideas acerca de los propósitos que la organización debe perseguir.

Al tratarse de una organización educativa, la racionalidad dominante es la social. De todas formas, también debe existir una racionalidad económica, que indica que, por ejemplo, debe mantenerse un equilibrio entre oferta educativa y estudiantes matriculados, o entre horas de servicios tercerizados aprobadas y servicios efectivamente cumplidos, o entre horas extras de funcionarios presupuestados y tiempo necesario para el cumplimiento de las tareas.

3.1.4) Dominio de las capacidades

“En las organizaciones (...) intervienen recursos de diferentes clases y con funciones también variadas. El conjunto de ellos constituye el dominio de las capacidades existentes.”²²

Las capacidades de la organización que se analiza están constituidas por recursos materiales e inmateriales, que son usufructuados en mayor o menor medida por sus miembros.

En cuanto a los recursos materiales, se destacan:

- la infraestructura, compuesta por un edificio de grandes dimensiones, que comprende oficinas, aulas, biblioteca, laboratorios, archivo, sala de profesores, salas de informática, patio, espacio para cantina, salón de actos, centro de fotocopias, etc.;

²² Ibid., 169

- la ubicación del edificio, en una zona central de la ciudad, de fácil accesibilidad para la mayoría de la población;
- el equipamiento, constituido por el mobiliario, los equipos y dispositivos informáticos (que no son los mejores ni los más actualizados), el material de biblioteca;
- la erogación presupuestal que la administración central destina a la organización;
- el sistema de gestión estudiantil y el sistema de expediente electrónico;
- una amplia oferta educativa;
- una gran cantidad de horas docentes disponibles, la posibilidad de conformar grupos-clase hasta en tres turnos diferentes, la variedad de cursos;
- el sitio web, una plataforma educativa que posibilita el dictado de los cursos a distancia, licencias de software de videoconferencia;
- una “caja chica” mensual para hacer frente a gastos cotidianos;
- el archivo administrativo, que contiene legajos de docentes y estudiantes desde la fundación del centro.

En cuanto a los recursos inmateriales, se destacan:

- la tradición educativa, siendo uno de los más antiguos centro de formación terciaria del país;
- el reconocimiento social de la titulación que se expide;
- el marco jurídico que regula gran parte de los procedimientos y acciones que se desarrollan en la organización, que incluye estatutos, resoluciones, circulares, formularios;
- las posibilidades de movilidad funcional dentro del ecosistema educativo;
- el peso que tienen los títulos que otorga dentro de los requisitos para acceder a un sector importante del mercado de trabajo;

- la calidad de la formación y la experiencia de gran parte de los docentes y los funcionarios.

3.1.5) Relaciones entre los dominios

Los dominios de una organización son disjuntos; no hay intersección entre ellos. Lo que sí existe es una relación de reciprocidad y mutua determinación entre los dominios. La dinámica de interacciones entre los dominios de una organización favorece o inhibe el desarrollo de la estructura.²³

Tomando el eje administrativo del modelo de gestión, es decir, la relación que se establece entre el dominio de los propósitos y el de las capacidades, puede observarse que el incremento de las interacciones virtuales, como ya se dijo, ha puesto a dura prueba las capacidades de respuesta pedagógica y el propio modelo de gestión de la organización. El centro no es ajeno al fenómeno de superpoblación de los centros educativos de nivel universitario y terciario que parece haberse instalado con la pandemia COVID-19, contrariamente a lo que hubiera podido creerse en un primer momento. La posibilidad de realizar los cursos desde el hogar, sin necesidad de trasladarse ni invertir en transporte, alimentación ni tiempo de traslado, ha incrementado significativamente la matrícula en todas las carreras. Ello ha obligado a la estructura a proveer más horas docentes, más grupos de clase, a realizar un número creciente de llamados públicos para cubrir dichas horas, entre otros motivos, por la presión ejercida por varios grupos de docentes, incluyendo a la

²³ Schvarstein 2018

organización sindical, que se han visto obligados a atender a un número cada vez más creciente de estudiantes sin que hayan cambiado las condiciones “contractuales”.²⁴

Desde el eje cognitivo, es decir, el que se establece entre el dominio de las relaciones y el de las capacidades, puede observarse que los actores encargados de la gestión, al igual que los docentes y los estudiantes, han debido aprender aceleradamente a utilizar recursos que se han vuelto indispensables y han debido adecuar sus prácticas de gestión, trasladándolas desde la modalidad presencial a la modalidad virtual.

El eje sociopolítico, por el que transitan las interacciones entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos, requiere especial atención dentro de esta organización. Son frecuentes las ocupaciones del edificio por parte de grupos de estudiantes y docentes organizados, por lo que existen, desde hace años, protocolos de actuación frente a estos casos. En otro orden, son frecuentes los paros de funcionarios, en general por motivos que exceden a la organización. En los casos de paros, más que protocolos, hay decisiones y acciones de gestión que se adoptan cada vez. Además, el sindicato es un grupo que no puede perderse de vista a la hora de tomar decisiones de gestión.

3.2) DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN EL MODELO DE PSICOLOGÍA SOCIAL

²⁴Se utiliza la noción de contrato entrecomillada, porque no existe en la administración pública un verdadero contrato de trabajo. El funcionario accede al cargo a través de lo que podríamos llamar adhesión a condiciones muy generales y poco precisas. Las tareas, en general, están definidas en las bases de los llamados a concurso que establecen un perfil funcional. Existen estatutos y reglamentos que establecen en forma genérica derechos y deberes de los funcionarios. Estos nunca saben a ciencia cierta cuál será su salario cuando acceden a un cargo. Existen tablas de remuneraciones que son de acceso público, pero los salarios están sujetos a múltiples conceptos que los hacen variar.

El modelo de psicología social es útil para completar la descripción de esta organización, en la que, como ya se dijo, es difícil determinar qué sucede adentro y qué sucede afuera, qué acciones puede emprender a nivel de su propia estructura y en qué medida está condicionada por definiciones que provienen de la autoridad.

3.2.1) Los grupos dentro de la organización

En esta organización, los grupos son unidades complejas, ya que sus miembros forman parte de diversos grupos al mismo tiempo.

3.2.1.1) La dirección

Los directores y subdirectores, como fue mencionado, dentro de la organización constituyen un grupo más o menos homogéneo, cuyo común denominador es la relación de jerarquía con respecto a todos los demás grupos de la organización. Estos, a su vez, forman parte de un grupo de directores y subdirectores de otras organizaciones dependientes de la misma jerarquía; en palabras de Schvarstein (1998), forman parte de la misma “clase organizacional”. Ese grupo tiene sus propias normas de funcionamiento, sus propias relaciones de colaboración, competencia o conflicto, sus propias dinámicas de poder y de imposición de posturas frente a la autoridad central.

3.2.1.2) Los docentes

Los docentes son un grupo sumamente diverso dentro de la organización. Como ya fue mencionado, existen docentes de docencia indirecta, que forman grupos más o menos homogéneos, cuyo común denominador suele ser las tareas que realizan, los procesos de selección por los que han accedido a sus cargos y el marco jurídico que los rige. Los docentes de docencia directa pueden agruparse por área de especialidad, dentro de la organización y, al mismo tiempo, pueden formar parte de otros grupos más amplios, con alcance nacional, y en los que se relacionan con docentes de otras organizaciones educativas. Por otra parte, pueden formar parte de grupos organizados, como los sindicatos, grupos de investigación, comisiones, etc.

3.2.1.3) Los funcionarios no docentes

Los funcionarios no docentes están divididos escalafonariamente, según las tareas que realizan y los perfiles requeridos en los procesos de selección por los que han accedido a sus cargos.

Es así que existe un grupo, más reducido de lo que la organización necesitaría, de funcionarios que cumplen tareas administrativas. Dentro de este grupo, a su vez, hay un subgrupo de funcionarios de gestión humana, encargado de todo lo relativo al procesamiento de los datos de asistencia, licencias y ceses de los funcionarios.

Por otra parte, existen funcionarios cuyas tareas son las operativas de servicio, como limpieza, mantenimiento, cadetería y portería.

También existen funcionarios de biblioteca, afectados a esta sección.

Al igual que los docentes, los funcionarios no docentes pueden agruparse en sindicatos con funcionarios de organizaciones análogas.

3.2.1.4) Los estudiantes

Constituyen un grupo sumamente heterogéneo dentro de la organización. Están divididos por grupos-clase y cada uno de ellos agrupa a los estudiantes por especialidad, turno y nivel. Algunos estudiantes forman parte del gremio. Tienen representación en la conducción política del órgano jerárquico.

3.2.2) Relaciones entre grupos

En la díada grupo-objeto vs. grupo-sujeto, la totalidad de los grupos que integran la organización puede ser calificada como grupo-sujeto, con mayores o menores actitudes instituyentes de parte de los actores. Se trata de una organización jerarquizada, donde lo instituido está dado principalmente por un paradigma de verticalidad y un marco normativo supra-organizacional, donde buena parte de las prácticas de gestión han sido estandarizadas desde fuera de la organización. No obstante, las prácticas gerenciales actuales en la organización mantienen un buen equilibrio entre cooperación, control y autonomía, lo que hace que en los grupos haya un clima favorable para la actitud de sujetos productores, todo lo cual ha sido potenciado a partir de la catástrofe de COVID-19.

Por otra parte, puede afirmarse que algunos grupos de la organización encuentran un terreno propicio para la satisfacción de su bienestar, algunas veces en detrimento del bienestar de otros grupos y de la eficiencia de la organización, generándose en no pocos casos conflictos

intragrupales e intergrupales. Como fue explicado, un operador que dispara conflictos dentro y fuera de los grupos es la determinación de los horarios de los cursos.

3.3) EL CONCEPTO DE ROL EN LA ORGANIZACIÓN

Este aspecto ya fue suficientemente abordado al describir la organización conforme al modelo de identidad. Cabe subrayar el hecho de que la mayoría de los roles de gestión de esta organización son adjudicados desde fuera de la misma, mediante procedimientos de selección pública, lo que hace que la propia adjudicación sea un proceso sumamente difuso, que no tiene un verdadero responsable.

Los procesos de asunción de los roles sí ocurren dentro de la organización. En el caso de los funcionarios, docentes y no docentes, dado que han pasado por un proceso de selección donde han demostrado cumplir con un determinado perfil, no debería haber demasiada distancia de rol entre el actor y el personaje, pero es evidente que la racionalidad afectiva incide en el desempeño del rol, así como la experiencia previa de los sujetos en otras organizaciones, en el mismo rol o en otros.

Un evidente punto débil de esta organización son los procesos de inducción. No existen como algo planificado. La racionalidad imperante es “la organización es muy grande, necesitamos gente, que vengan, luego veremos qué les hacemos hacer”. Muchas veces el afán está puesto en cubrir los cargos y asegurarse la disponibilidad de funcionarios, más que en planificar las actividades que esos funcionarios desarrollarán. Una vez adjudicado el rol, o más bien el cargo, los funcionarios comienzan a compartir tareas con otros funcionarios que se las

enseñan o se las pasan; y en ese pasaje se despliegan las relaciones de poder. Dejar a alguien sin tareas o reducírselas al mínimo es un mecanismo para quitarle poder.

Como ya ha sido mencionado en este trabajo, no es de interés aquí ahondar en el par “rol docente - rol estudiante”, que, por cierto, atraviesa la organización y genera gran parte de las situaciones en las que el modelo de gestión debe imponerse. Ambos roles se cuestionan permanente y recíprocamente, dentro y fuera de la organización. Lo que sí es importante resaltar es que, en este modelo de organización terciaria no universitaria, a diferencia de lo que ocurre en la principal universidad pública del país, no existe el cogobierno, por lo que no hay evaluación docente por parte de los estudiantes; en consecuencia, la asimetría entre los roles es notablemente mayor con respecto a la que existe en las organizaciones con estatus universitario.

PARTE 4) DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

4.1) OBJETO DE LA INTERVENCIÓN

El proyecto de intervención que forma parte del caso de estudio surge con el fin de mejorar lo que algunos actores perciben como una disfuncionalidad de la organización, esto es la gestión del operador *horarios* de los cursos que allí se imparten.

En lo específico, se aborda la dinámica de elaboración de los horarios de los cursos y cómo esta afecta a las diversas unidades, es decir, a los diversos grupos que interactúan en la organización.

Se explica cuál era el modelo de gestión de los horarios previo a la implementación del proyecto, las criticidades de dicho modelo, el nuevo modelo propuesto, su fundamentación, las etapas de implementación, el manejo de las resistencias, el mapa de interesados, los beneficios y los riesgos para cada grupo de interés.

4.2) ANTECEDENTES

El “problema” de los horarios en la organización es de larga data y tiene que ver con interacciones recurrentes. Es padecido por casi todos los actores, pero, hasta el momento del planteo de la intervención, nadie había tenido la iniciativa de introducir cambios.

El operador “horarios” está conectado en la estructura con el operador “elección de horas”. En esta organización, como en casi todos los centros educativos públicos, los docentes de aula son convocados año a año a optar por horas de clase. Esto genera inestabilidad en los centros y dificulta la cohesión organizacional. La permanencia se logra a través de

complejísimos sistemas de ordenamiento y elecciones de horas, cuya descripción exhaustiva excede el propósito de este trabajo.

Los horarios de los cursos son un operador altamente sensible para el desempeño del rol docente. Un docente con excesivos puentes en su horario pierde calidad de vida, ya que está obligado a destinar parte de su tiempo simplemente a esperar que se haga la hora de su clase. Un docente multiemplado, como es el caso de la mayoría, debe lograr conjugar adecuadamente los horarios de todas las organizaciones en las que trabaja; de lo contrario, se reducen las horas de clase que puede asumir y, por ende, su salario. Todos los docentes, además, en tanto trabajadores, deben poder combinar adecuadamente sus horarios laborales con las otras actividades de su jornada, que incluyen su tiempo libre y sus compromisos sociales o familiares. Finalmente, el docente necesita poder dictar sus cursos en horarios adecuados a la carga horaria de los cursos, la cual, a su vez, estará relacionada con los contenidos de los programas que debe desarrollar. Por ejemplo, una asignatura de 2 horas semanales idealmente debería poder dictarse en un solo día con las 2 horas juntas.

La cultura organizacional lleva a que los horarios de un conjunto de asignaturas, que aquí denominamos “Grupo A”, hayan sido fijados en forma centralizada por alguien dentro del equipo de gestión de la organización, en un tiempo que ya nadie recuerda, así como nadie recuerda al actor que tomó la decisión. De tal manera, estos horarios no cambian año a año y los docentes que toman esos cursos los conocen en el momento de optar por sus horas de clase. De hecho, es en función de esos horarios conocidos que los docentes eligen qué cursos dictarán y en qué grupos lo harán.

Hay otro conjunto de asignaturas, que aquí denominaremos “Grupo B”, cuyos horarios, en cambio, no están a la vista en el momento en que los docentes optan por sus cursos, porque

no están fijados de antemano. Es así que, en el momento de optar por sus cursos, los docentes no saben en qué horarios los dictarán. También desde tiempos inmemoriales, estos horarios son negociados entre todos los docentes de un área, quienes realizan reuniones para definirlos y posteriormente los presentan a la Dirección. Estos docentes deben ubicar los horarios de sus cursos en los huecos de la grilla que les dejan las asignaturas del Grupo A.

La diferencia de criterio para establecer los horarios parece estar relacionada con las posibilidades de permanencia de los distintos grupos de docentes en la organización, según las políticas de concursos adoptadas históricamente, que han beneficiado a unos sobre otros, por razones eminentemente presupuestales. A los grupos que tenían mayores posibilidades de permanencia en la organización, se les garantizaba estabilidad en los horarios; no así a los demás.

Hace unos pocos años, un grupo numeroso de docentes pudo acceder a concursos. Entre otras razones, al existir un número importante de nuevos docentes que se incorporan a la organización de manera más estable, se hace necesario aunar criterios en cuanto a la política de horarios.

4.3) FACTORES CRÍTICOS DEL MODELO INSTITUIDO

En una organización de grandes dimensiones, resulta tortuoso el proceso de negociar horarios entre docentes. En efecto, se despliegan luchas de poder por obtener los mejores horarios, ante la ausencia de pautas claras. Por otro lado, el plan de estudios vigente y la organización del trabajo en base a horas no permiten una distribución equitativa de las cargas horarias.

Este proceso tiene como corolario que los horarios se hacen públicos a los estudiantes con muy poca antelación al comienzo de los cursos. Esto dificulta la organización de la actividad curricular y la compatibilización con la esfera personal. La consecuencia más evidente son las numerosas solicitudes de cambio de grupo, por inconveniencia o superposición de horarios, una vez comenzados los cursos, solicitudes que recargan el trabajo de gestión del centro.

Además, es común que no todos los cursos cuenten con docentes en el momento en que tienen que comenzar, por lo que los cursos que, por algún motivo, quedan vacantes a comienzos del año lectivo no tienen horario asignado, hasta que logran cubrirse con un docente que debe ubicar su curso en los huecos de la grilla horaria que le han dejado sus colegas.

Por otra parte, el armado de horarios de esta manera no siempre atiende a criterios pedagógicos o de conveniencia de los estudiantes, sino exclusivamente a la conveniencia o posibilidades de los docentes.

El largo tiempo dedicado a la confección de horarios arrastra a otras unidades de la organización que dependen de esa información para realizar sus tareas, como la unidad de gestión humana, la unidad administrativa y la de informática. El retraso en el flujo de la información implica incluso retraso en el cobro de haberes de los docentes.

Finalmente, el sistema de turnos y grupos del centro ha sido identificado como uno de los factores que inciden en la deserción y el rezago estudiantil.²⁵

<http://www.cfe.edu.uy/index.php/transparencia-activa/26-institucional/institucional/495-factores-que-influyen-en-la-duracion-de-las-carreras-de-formacion-docente>

4.4) INTERROGANTES

El objeto del proyecto de intervención está relacionado con estas interrogantes:

¿La organización cumple eficientemente con su propósito primordial?






¿El centro de las acciones educativas son los estudiantes?

¿Hay dinámicas organizacionales que inciden negativamente en las trayectorias educativas de los estudiantes?

¿Puede decirse que esta organización brinda educación de calidad?

4.5) TENSIONES DIALÓGICAS

Las tensiones o relaciones dialógicas que se establecen en torno al operador *horarios* son las siguientes:

conveniencia de los docentes		conveniencia de los estudiantes
conveniencia de los estudiantes		posibilidades de la organización
derecho al trabajo de los docentes		necesidades de funcionamiento de la organización
horarios fijos		horarios variables
libertad de los docentes para fijar sus horarios		control del proceso por parte de la dirección

Cuadro 1: elaboración propia

Como fue explicitado en el marco teórico, estas relaciones constituyen un continuum y el propio diseño es un modo de resolver las tensiones.

4.6) SUPUESTOS

El proyecto de intervención parte de los siguientes supuestos:

- El actual modelo de gestión de horarios es rígido en algunos aspectos e hiperflexible en otros.
- La dirección de la organización tiene el control únicamente de una parte del esquema horario.
- Las actuales grillas de horarios provocan disfunciones en la organización, como la dificultad para cubrir algunos cursos, las renunciaciones docentes y la desvinculación estudiantil.
- La negociación año a año de los horarios de un grupo de asignaturas no permite un uso provechoso del tiempo en varios sectores de la organización, además de generar incertidumbre en un número importante de actores organizacionales, en especial docentes y estudiantes. Todo ello da lugar a un clima de malestar en parte de la organización.
- La mayor estabilidad laboral que un número considerable de docentes ha adquirido mediante concursos hace que el momento sea propicio para plantear un esquema horario perdurable.
- Una organización centralizada y estable de los horarios de los cursos dará mayores certezas en una profesión caracterizada por el multiempleo.

Por los motivos expuestos y hasta tanto no esté contemplada una flexibilización del sistema de grupos y turnos, es necesario contar con horarios establecidos en base a una racionalidad pedagógica y una racionalidad administrativa y, al mismo tiempo, compatibles con la vida de un estudiante adulto. Esas racionalidades se logran con:

- Horarios fijados en forma centralizada para todos los cursos
- Horarios disponibles con mayor anticipación
- Mecanismos de negociación para resolver las tensiones descritas en el punto 3)

4.7) OBJETIVOS GENERALES DE LA INTERVENCIÓN

1. Reducir la asimetría de poder entre docentes y estudiantes, entre los docentes más antiguos y los recién llegados y entre docentes de distintos grupos, como forma de reducir los conflictos que pueden afectar negativamente el desempeño y el clima de trabajo y potenciar la dimensión horizontal de la organización.

2. Optimizar los recursos de la administración en términos de tiempo y recursos humanos. Estos últimos, como se dijo, son escasos y la organización no tiene muchas posibilidades de buscar soluciones al respecto. Se trata de un cambio conservativo, ya que la estructura no se verá afectada; de todos modos, mediante la implementación del proyecto, se espera que la tarea de elaboración de horarios tienda a simplificarse, al punto de no tener que asignarla a ningún rol en forma exclusiva durante un período prolongado en cada año lectivo.

3. Lograr una mejor distribución y transparencia de la información, en particular aquella relacionada con los horarios de los cursos, de manera tal de ponerla a disposición de los estudiantes con mayor anticipación en el año lectivo con respecto a lo que ha sucedido hasta el momento en la organización.

4.8) OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INTERVENCIÓN

Una vez aplicado el nuevo modelo de gestión de los horarios, se espera que:

- se reduzcan las solicitudes de cambio de grupo, una vez comenzados los cursos;
- lo anterior aligere parte del trabajo de gestión, por lo que los recursos humanos dedicados a esa tarea podrán reorientar su tiempo hacia otras tareas que agreguen mayor valor a la organización;
- se mejoren los niveles de permanencia y avance de los estudiantes en las carreras (o, desde la perspectiva opuesta, se contribuya a reducir los niveles de deserción y rezago);
- se reduzcan las renunciaciones docentes por incompatibilidad de horarios, lo cual contribuiría a optimizar el tiempo útil de la unidad de gestión humana;
- se agilicen los procesos de alta en el sistema de nómina, asignación de espacios de trabajo y control de asistencia;
- se mejore el relacionamiento entre los docentes, evitando la instauración de dinámicas perjudiciales de poder entre roles de igual jerarquía;
- se reduzca la asimetría de poder entre docentes y estudiantes, potenciando la dimensión horizontal de la organización.

4.9) RACIONALIDADES DOMINANTES

Pueden identificarse en el proyecto de intervención las siguientes racionalidades dominantes:

- política, porque intenta distribuir mejor el poder entre docentes y estudiantes, entre los mismos docentes y perturbar el modelo hegemónico;
- social, porque apunta a que la organización cumpla más eficazmente con su propósito primordial, que es el de favorecer la formación inicial y el egreso de los estudiantes;
- afectiva, porque toma en cuenta el impacto que tendrá en los sujetos el cambio en las reglas del juego e intenta convencerlos de los beneficios de la intervención;
- estructural, porque la organización se verá beneficiada en cuanto a la cantidad de tareas que deben cumplirse y el tiempo necesario para llevarlas a cabo; el flujo de la información será más directo;
- tradicional, porque se apoya en lo que hasta ahora ha funcionado bien e intenta optimizarlo.

4.10) PROYECTO DE CAMBIO

El proyecto de cambio consiste en unificar el sistema de establecimiento de los horarios de los cursos, de manera centralizada y por parte del equipo de gestión, con base en las propuestas de años anteriores realizadas por los docentes del Grupo B, manteniendo lo que hasta el momento ha funcionado bien y modificando los horarios que han resultado problemáticos.

Por otro lado, intenta la modificación de los horarios de los cursos que dictan los docentes del Grupo A, hasta el momento inamovibles, para conciliar los intereses de ambos grupos.

Al momento de optar por horas de clase, todos los docentes tendrán los horarios a la vista, los cuales serán dados a conocer a todos los miembros de la organización varios meses antes del comienzo de los cursos.

Se trata de una perturbación eficaz que se intenta introducir en un operador a fin de corregir inequidades y disfuncionalidades, que contribuya a modificar las conductas y, por ende, la cultura organizacional.

4.11) FACTORES CRÍTICOS DE LA INTERVENCIÓN

Los dos factores críticos que pueden vislumbrarse en la etapa de diseño son:

- 1) La resistencia al cambio en los grupos involucrados, en particular, en los grupos de docentes que hasta el momento realizaban la tarea del diseño de horarios. La tarea se quita de su órbita, por ende, se les quita poder que se traslada al equipo de gestión.
- 2) El cumplimiento de la normativa vigente en cuanto a los derechos de los docentes a la hora de elegir sus cursos en las instancias de elección de horas anuales. Los horarios que se les propongan deben permitirles asumir la carga horaria a la que tienen derecho.

4.12) DELIMITACIÓN DEL CAMPO

A nivel focal, el campo de intervención son los horarios de los cursos, en particular, el modo de establecerlos, de tal manera de unificar los criterios y los procedimientos entre todas las áreas curriculares de la organización.

A nivel global, el cambio introducido impactará en varias áreas de la organización que dependen de la información que proporcionan los horarios para poder funcionar, como ser:

- unidad de gestión humana, que es la encargada de comunicar a la autoridad central, es decir, a las unidades que se encargan del control administrativo y de la liquidación de haberes, los horarios laborales de los docentes;

- bedelía estudiantil, que es la encargada de comunicar los horarios a los estudiantes y gestionar cambios de grupo y turno;
- unidad de informática, que es la encargada de cargar en el sistema de gestión los horarios curso a curso;
- encargado de página web, que hace pública la información;
- equipo de Dirección, que es la que asigna los cursos a los docentes y que podrá utilizar el tiempo que ya no destinará a supervisar y negociar horarios a una gestión más eficiente de otras tareas de la organización.

Todas estas áreas, al no tener ya que depender de la negociación de los horarios año a año entre los docentes, podrán comenzar la planificación de sus actividades antes en el año lectivo, ya que la información estará a disposición desde el comienzo.

4.13) IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO

4.13.1) Etapas

Siguiendo el modelo de John Kotter (1997), en la implementación del plan estratégico se visualizan las siguientes etapas:

- 1) **Infundir el sentido de urgencia.** Los encargados de la gestión de los horarios trabajan a nivel de la dirección el sentido de urgencia, haciéndole comprender la necesidad del cambio, por todos los factores críticos del modelo instituido, ya descritos en este trabajo. En el presente caso, la sobrecarga de tareas de los actores encargados de la gestión de los horarios fue un factor determinante para lograr la cooperación de la dirección.

- 2) **Crear una coalición conductora.** Una vez lograda la cooperación de la jerarquía, los encargados de la gestión de los horarios se apoyan en referentes de los distintos grupos y los integran a la discusión. El equipo de gestión estudia las grillas horarias actuales. Se identifican los problemas y se plantean soluciones a nivel interno (sin difusión).
- 3) **Desarrollar y comunicar la visión y la estrategia.** La Dirección comunica la decisión del cambio en el sistema de horarios a todos los involucrados, en reuniones específicas por grupos de docentes, explicando y fundamentando el proyecto e invitando a los distintos grupos a corroborar las propuestas actuales de horarios o a proponer modificaciones.
- 4) **Facultar a los demás.** El equipo de gestión recibe las propuestas de los grupos y procede a validarlas, reestudiando las propuestas internas iniciales y comparándolas con las propuestas recibidas. Se realizan ajustes con base en esta retroalimentación y se comunica el resultado a todos los involucrados.
- 5) **Generar logros a corto plazo.** Se aplican las nuevas grillas de horarios, elaboradas de manera centralizada, a las instancias de asignación de cursos a los docentes. Se revisan las grillas a la luz de los resultados de dicha asignación y se hacen posibles ajustes. Se monitorea que todos los docentes puedan optar por la carga horaria a la que aspiran.
- 6) **Consolidar las ganancias.** Se difunden los horarios, con tiempo suficiente antes del comienzo de los cursos. Se utiliza el tiempo ganado en generar propuestas de valor académico a desarrollar en el año lectivo.
- 7) **Institucionalizar el cambio.** Se monitorea el resultado del diseño durante el siguiente año, prestando especial atención a las renunciaciones docentes, a los cambios de grupo estudiantiles y a las posibilidades de asignar docentes a los cursos conforme al esquema horario propuesto. Si los resultados se consideran satisfactorios, las mismas grillas horarias serán aplicadas al año siguiente.

4.13.2) Resistencias y manejo del conflicto

Las etapas de implementación del proyecto prevén el surgimiento de resistencias y los espacios para la resolución de los conflictos. En este sentido, es fundamental la comunicación clara y precisa del objetivo del cambio²⁶, de las etapas que se cumplirán, de la consideración de las propuestas instituidas que han funcionado bien hasta el momento y de la clara fundamentación de los cambios que se aplicarán. En particular, es necesario transmitir que no se pretende cambiar lo que hasta el momento ha funcionado bien y que la intervención será planificada e implementada con flexibilidad.

No escapa a las posibilidades de planteamiento de tensiones la intervención del gremio docente e incluso de las autoridades de las que depende jerárquicamente la organización.

El éxito del proyecto dependerá de un diseño eficiente y de la capacidad de convencimiento de los encargados del diseño para que los involucrados comprendan que el nuevo sistema beneficiará a la mayoría de los actores de la organización y terminen aceptándolo y apropiándose de él.

26

4.13.3) Grupos, intereses, beneficios y resistencias

A continuación, se plantea un mapa de los distintos grupos de interés afectados por el proyecto de intervención, los intereses concretos, los beneficios que se estima que les reportaría el cambio y los posibles factores de resistencia.

Grupo	Interés	Beneficio	Resistencia
Equipo de gestión	Gestión más eficiente de los recursos Reducción de inconvenientes en el llenado de vacantes Reducción del conflicto entre grupos	Optimización temporal de un proceso	Mantenimiento del orden instituido Temor al conflicto en grupos que pierden poder
Docentes Grupo A			Pérdida de privilegios
Docentes Grupo B	Optimización del tiempo destinado a la organización en términos salariales Compatibilidad entre los horarios que deben cumplir en distintas organizaciones, debido al multiempleo Transparencia en el proceso Previsibilidad y disponibilidad anticipada de la información Optimización del tiempo destinado a la organización en términos salariales	Consideración de necesidades hasta el momento ignoradas en la organización Reducción del conflicto entre pares	Pérdida de poder Riesgo de no poder compatibilizar los horarios con los que deben cumplir en otras organizaciones
Estudiantes	Optimización del tiempo destinado a la organización en términos de avance en la carrera Previsibilidad y disponibilidad anticipada de la información	Mejor organización de la cursada y de la vida personal	Escaso margen para la negociación de los horarios con los docentes
Funcionarios	Previsibilidad y disponibilidad anticipada de la información	Optimización temporal de un proceso	

Cuadro 2: elaboración propia

PARTE 5) REVISIÓN DE EVIDENCIA EMPÍRICA

El proyecto de intervención que aquí se analiza se encuentra aún en una etapa de implementación. Desde la organización caso de estudio, se visualizan ganancias a corto plazo, pero no se han realizado aún evaluaciones cuantitativas ni se han recogido datos a gran escala. Por tal motivo, se considera que, en esta etapa, la mejor herramienta de análisis de la información son las entrevistas semiestructuradas e individuales a los actores organizacionales, seleccionados en función de sus roles.

Se procura lograr una muestra representativa de todos los roles involucrados en el proyecto. En función de ello y del tiempo disponible para la recolección de los datos, son entrevistados 2 directores de organizaciones testigo; dentro de la organización caso de estudio, son entrevistados 1 director, 1 encargado de horarios, 1 funcionario de gestión, 3 estudiantes, 2 docentes del Grupo aquí denominado “A” y 4 docentes del Grupo aquí denominado “B”.

5.1) ENTREVISTAS – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Las entrevistas realizadas tienen los siguientes objetivos específicos:

- 1) analizar cualitativamente el impacto del cambio implementado en la organización caso de estudio;
- 2) constatar o descartar la existencia de conflictos en las organizaciones educativas en torno al operador horarios y el impacto de esos conflictos en las renunciaciones docentes y en la desvinculación estudiantil;

- 3) obtener datos acerca de las estrategias de los equipos directivos para la gestión de los conflictos;
- 4) relevar la percepción docente y estudiantil sobre la pertinencia de la intervención de los equipos de gestión en torno al operador horarios;
- 5) analizar el espacio que existe en las organizaciones para la actividad instituyente en organizaciones con una fuerte impronta de la dimensión vertical.

5.2) ENTREVISTAS: ANÁLISIS DE RESPUESTAS

5.2.1) Directores de organizaciones-testigo

En primer lugar, se realizaron entrevistas a dos directores de organizaciones-testigo, es decir, otras organizaciones de similares características a la que aquí se analiza, con el objetivo de comparar los modelos de gestión de horarios, la existencia o no de conflictos en torno a este operador y las estrategias para mediar entre ellos.

De las entrevistas surge que el modelo de gestión de horarios propuesto en el proyecto de intervención en la organización caso de estudio ya es el modelo instituido en las organizaciones-testigo. No se trata, por lo tanto, de un cambio innovativo.

Las razones que esgrimen los directores para que los horarios estén a la vista tienen que ver, justamente, con el multiempleo docente y con la necesidad de que existan certezas para todos los involucrados desde antes de asumir los cursos que las organizaciones tienen para ofrecer. Los directores explican que prácticamente no existen casos de desvinculación docente o

estudiantil por el tema horarios, justamente, debido a que los mismos están a la vista desde antes del comienzo de los cursos.

No obstante, los directores subrayan que la propuesta horaria es acordada y no impuesta, con base en los esquemas de años anteriores, tal como se ensayó en el proyecto de intervención de la organización caso de estudio.

Todos los directores dan cuenta de un núcleo de asignaturas cuyo horario no varía de año en año: en una de las organizaciones, esto depende del tipo de curso; en otra, de la calidad del docente a cargo (efectivo o interino).

Además, en todos los casos se señala la existencia de criterios explícitos para el establecimiento de los horarios. En algunos casos, no pueden colocarse cierto tipo de cursos en algunos días, que quedan reservados para otras actividades del estudiantado. En otros casos, no se admite colocar horas fuera del turno ni más de 4 horas seguidas de una misma asignatura.

Resulta interesante que la carga horaria que pueda dictarse en una jornada se señale como uno de los acuerdos negociados con los gremios docentes. Es allí donde el director figura como el mediador entre el interés del estudiantado, que obedece a criterios pedagógicos, y el interés docente de maximizar u optimizar el tiempo que dedica a la organización.

En una de las entrevistas se plantea un caso de renuncia docente, debido a conflicto de intereses entre el docente y los estudiantes. También en este caso aparece la figura del director como mediador en el conflicto.

En cuanto a la existencia de horas-puente, todos los directores involucrados coinciden en que no es lo deseable. No obstante, plantean flexibilidad a la hora de permitir las, con tal de conservar al docente.

5.2.2) Estudiantes de la organización caso de estudio

Son entrevistados tres estudiantes de distintas carreras.

Tras la implementación del proyecto de intervención, algunos estudiantes manifiestan haber percibido mejoras en la disponibilidad de la información sobre los horarios y otros no. En algún caso se señala que la pandemia COVID-19 condicionó demasiado la modalidad de cursado durante los dos años anteriores, como para permitir una comparación válida.

Es interesante contrastar esta visión sobre las horas-puente con la percepción de uno de los estudiantes entrevistados: se consideran positivas, porque proporcionan un descanso entre los cursos y la posibilidad de relacionarse con los demás desde otro lugar. No obstante, se advierten dificultades para su implementación, incluidas las locativas. En otro caso, se perciben como algo negativo, o bien como algo que, de existir, debería ser excepcional.

El operador horarios es señalado como condicionante para el avance en las carreras, en particular, entre los estudiantes que trabajan. La existencia de un solo turno para realizar algunos cursos es visto como un aspecto negativo, si bien se reconoce que ello está ligado a la disponibilidad presupuestal y de cargos docentes.

En cuanto al rol de la dirección como mediador en el conflicto de intereses, en algún caso se percibe como imprescindible. En otro se prefiere que el criterio que prime sea el “del

docente”, aunque dentro de ciertos límites. En otro caso, se sospecha sobre las implicancias de la posible intervención de la dirección para corregir inequidades, pero se explicita la necesidad de que haya criterios claros.

En un caso se visualiza la necesidad de dar participación al estudiantado para definir cuestiones relacionadas con turnos y horarios.

5.2.3) Director de la organización caso de estudio

El director de la organización caso de estudio señala que los mayores beneficiados con el proyecto de intervención han sido los funcionarios de gestión. Visualiza positivamente el proceso de comunicación del proyecto entre los docentes y la cobertura de cursos lograda. Sin embargo, indica que el objetivo de reducir los cambios de grupo no se ha alcanzado, por lo que este fenómeno requiere un ulterior análisis.

Señala las resistencias que el proyecto ha generado en algunas salas, lo cual es corroborado por las respuestas de algunos docentes del Grupo B. Hace notar que los docentes no siempre logran visualizar el interés general que debe primar en la organización. Además, no todos los grupos de docentes lograban ponerse de acuerdo con el modelo anterior y los criterios de la organización deben ser generales.

Finalmente, expresa que en la organización se propicia la actividad instituyente, tanto de parte de los docentes como de cualquier otro actor, también en lo que refiere a horarios. En tal sentido, al implementar el proyecto se ha tenido buen cuidado de atender las propuestas y señalamientos de los docentes, siempre en el entendido de no avasallar derechos y de no querer cambiar lo que se considera que hasta el momento ha funcionado bien.

5.2.4) Docentes del Grupo A de la organización caso de estudio

Son entrevistados dos docentes del Grupo A, es decir, quienes dictan asignaturas cuyo horario, previo a la intervención, era inamovible año a año; tras la misma, estos horarios fueron modificados a fin de solucionar inconvenientes en las asignaturas del Grupo B.

Ninguno de los docentes manifiesta haber visto restringidas sus posibilidades laborales por el cambio de modalidad en la gestión de los horarios. Es decir, que haber modificado horarios que eran inamovibles hasta el momento de la intervención no tuvo ningún impacto negativo.

En otro orden, todos los entrevistados coinciden en que la determinación de los horarios corresponde a la dirección de la organización.

Uno solo entre todos los entrevistados, tanto del Grupo A como del Grupo B, menciona que la dirección debe establecer los horarios que más convengan a los estudiantes, con criterio pedagógico, evitando que la distribución de la carga horaria resulte inconveniente para ellos.

5.2.5) Docentes del Grupo B de la organización caso de estudio

Son entrevistados cuatro docentes del Grupo B, es decir, quienes dictan asignaturas que, previo a la intervención, tenían horarios variables año a año, en función de las negociaciones entre docentes.

Entre estos docentes se encuentran, como se preveía desde la etapa de diseño, las mayores resistencias al cambio propuesto. Varios de ellos reivindican que el establecimiento de los

horarios es una tarea de su competencia. En algún caso, hay matices y se propone que los horarios se fijen en forma coordinada entre los docentes y la dirección.

Algunos entrevistados analizan que los docentes del Grupo B tienen menos posibilidades de opción de cursos con respecto a los del Grupo A; es decir, que no tienen oferta de grupos con varias opciones de horarios. Por ende, si los horarios no convienen a los docentes del Grupo B, ellos directamente no tienen posibilidades de trabajar, por lo que un arreglo inconveniente atenta contra el derecho al trabajo.

Un entrevistado señala que, hasta el momento, los horarios no eran una condicionante a la hora de optar por cursos, por lo que la opción podía realizarse con base en la afinidad con un programa de estudios, por ejemplo. Desde el momento que los horarios son dados de antemano, pasan a jugar un papel primordial a la hora de elegir los cursos a dictar.

La mayoría de los entrevistados coinciden en que los cambios en las grillas no fueron sustanciales, ya que siguieron, en líneas generales, los esquemas de los años anteriores.

En cuanto a los beneficios para los estudiantes del nuevo modelo de horarios, los docentes no logran visualizarlos. No obstante, reconocen como beneficioso que se mantengan los mismos horarios año a año, para que las reglas del juego estén claras desde el comienzo.

5.2.6) Funcionario de gestión de la organización caso de estudio

El funcionario entrevistado destaca la importancia de contar con la información de horarios en el momento de cargar docentes al sistema de gestión, como fundamento para la eficiencia de los procesos asociados.

5.2.7) Encargado de gestión de horarios de la organización caso de estudio

El encargado de la gestión de horarios visualiza un impacto positivo del proyecto de intervención, en particular en lo relacionado a la eficiencia de los procesos asociados a la sistematización de la información. Esto permitió emplear el tiempo en otras tareas que agregan valor a la organización, como la reorganización del operador espacio tras la pandemia COVID-19 y el retorno pleno a la presencialidad.

En otro orden, mediante el cambio implementado se han corregido situaciones que se consideraban pedagógicamente perjudiciales para los estudiantes, como el exceso de horas puente. En tal sentido, se considera que se ha cumplido el propósito de contribuir a la reducción de la asimetría de poder entre docentes y estudiantes

En cuanto a la recepción del cambio por parte de los actores, se percibe satisfacción en los estudiantes y en algunos docentes. La publicación de grillas horarias en un formato dinámico ha permitido el seguimiento en tiempo real de las asunciones de cursos. En el caso particular de los docentes, varios han valorado positivamente la intervención de la dirección para mediar en situaciones inequitativas que se daban cuando los horarios se negociaban en las salas.

Finalmente, hay una reivindicación del rol mediador de la dirección, mediante la asunción plena de la tarea de diseño de horarios, el establecimiento de criterios y la comunicación clara de los mismos.

PARTE 6) CONCLUSIONES

6.1) GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

De la evidencia empírica recogida entre los actores de la organización caso de estudio, surge un cumplimiento parcial de los objetivos planteados en el proyecto de intervención.

En efecto, el impacto positivo principal se ha sentido en los sectores dedicados a la gestión, donde es prioritaria la optimización de los recursos humanos, dado el déficit que al respecto presenta la organización. El tiempo requerido para el procesamiento de la información se ha reducido y ha sido posible dedicar ese tiempo a otras tareas que han agregado valor a la organización, como la distribución eficiente de los espacios, aspecto que, tras el cese de la emergencia sanitaria COVID-19 y el retorno pleno a la presencialidad, insumió una atención especial.

Por otra parte, el traslado de la decisión sobre los horarios a la dirección ha minimizado los conflictos entre docentes, ya que se les ha quitado la responsabilidad en la toma de decisiones y se ha evitado la aparición de luchas de poder entre docentes más antiguos y recién llegados. Al respecto, las renunciadas docentes motivadas por un arreglo horario inconveniente no han sido significativas.

Entre los docentes y estudiantes, no hay datos que verifiquen un impacto positivo ni negativo del cambio implementado, excepto por la mayor transparencia en la información, que de por sí contribuye a la resolución de los conflictos.

En otro orden, el impacto del proyecto en la reducción de la desvinculación y del rezago estudiantil aún no ha podido ser evaluado. Esto requeriría de herramientas que en esta etapa son de difícil acceso para la organización.

Todos los entrevistados, de un modo u otro, han subrayado la necesidad de que existan criterios para el establecimiento de los horarios.

Finalmente, no se ha cumplido el objetivo de reducir las solicitudes de cambio de grupo o turno, por lo que el abordaje de este aspecto requiere de una mirada diferente, que trascienda el funcionamiento de un operador en particular.

6.2) MANEJO DE LAS RESISTENCIAS Y ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Retomando el concepto de contradicción individuo-organización de Schvarstein, en el sentido de que las organizaciones limitan la variabilidad de conductas de los individuos, puede concluirse que, en las organizaciones educativas, la mayoría de los actores asocia naturalmente la actividad de mediación al rol del director.

Las organizaciones educativas públicas tienen la particularidad de combinar una estructura rígida, fuertemente atravesada por la cultura burocrática, y la actividad instituyente de los grupos, en particular de docentes y estudiantes. En efecto, deben dar respuesta a una realidad cada vez más incierta y cambiante, dentro de un orden instituido que deja pocos espacios a la innovación.

En relación al operador horarios, previamente a la intervención, el grado de participación de los docentes del Grupo B estaba cercano al nivel “abdicrático”, según la clasificación de las opciones de participación de Galbraith (2001:16); es decir, la dirección parecía haber renunciado a toda mediación entre las contradicciones que naturalmente surgían entre los involucrados y, en una aparente paradoja, era este el orden instituido: la ausencia de mediación en esa contradicción y las decisiones que afectaban a gran parte de los actores quedaban en manos de un grupo en particular, a menudo en detrimento de otros grupos.

En efecto, pocos docentes logran visualizar los horarios como un operador que afecta la trayectoria educativa de los estudiantes. Estos, por su parte, reclaman un esfuerzo mayor a la organización en términos de posibilidades horarias para realizar los cursos.

Los docentes del Grupo B, los más afectados por el proyecto de intervención en términos de pérdida de poder, si bien no visualizan perjuicios concretos tras la implementación del nuevo modelo, continúan reivindicando para sí la potestad de fijar los horarios, según su conveniencia y afinidad con los programas que deben desarrollar.

El manejo de las resistencias se basó en la comunicación clara y precisa del objetivo del cambio por parte del equipo de gestión, en la consideración de las propuestas instituidas que no colidían con las necesidades de la organización ni con las aspiraciones de los grupos de interesados y en la flexibilidad en la implementación. Además, tras la implementación del proyecto de cambio, no se constataron casos de afectación de derechos laborales ni de reducción de las posibilidades de trabajo en la organización.

6.3) CONCLUSIONES GENERALES

Los actores de las organizaciones educativas reclaman cada vez más ser considerados sujetos productores, es decir, tener incidencia real en el funcionamiento de las organizaciones y en las decisiones que afectan sus vínculos con ellas. El desafío de las organizaciones, en particular, de sus gestores, es lograr la aceptación y apropiación por parte de los grupos de los cambios que intentan impulsar, de tal manera que estos no perciban un atravesamiento de la organización sobre ellos ni consideren que los cambios van en detrimento de su condición de grupos-sujeto.

La racionalidad social dominante en las organizaciones educativas indica que el centro de las acciones deben ser los estudiantes, pero ellos son quienes menos posibilidades tienen de negociar sus intereses. Por otro lado, no hay organizaciones que funcionen sin docentes y, para que estos quieran trabajar en una organización, deben obtener una relación lo más favorable posible entre el tiempo que invierten y los beneficios que obtienen. Tampoco hay organizaciones sin funcionarios de gestión, por lo que debe procurarse que los modelos operativos funcionen con la mayor eficiencia posible y con la aceptación de la mayoría de los interesados.

La organización educativa debe articular múltiples racionalidades: política, social, afectiva, estructural, tradicional. Asimismo, debe guardar un equilibrio saludable entre la dimensión vertical, que es la que garantiza el cumplimiento de lo instituido, y la dimensión horizontal, que es la que empodera a los actores. Es primordial el rol del director y de los equipos de gestión en esa articulación.

PARTE 7) BIBLIOGRAFÍA

ETKIN Jorge, SCHVARSTEIN Leonardo, *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Paidós, 1995

GALBRAITH Jay, DOWNEY Diane y KATES Amy, *Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels*, Nashville, HarperCollins Focus, 2001

KOTTER John P., *El líder del cambio*, McGraw-Hill, Méjico, 1996

SCHVARSTEIN Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1991

SCHVARSTEIN Leonardo, *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, Paidós, Buenos Aires, 1998

PARTE 8) ANEXOS

8.1) DIRECTORES DE ORGANIZACIONES TESTIGO: PREGUNTAS GENERALES²⁷

- 1) ¿Los docentes optan por horas de clase con horarios a la vista, o bien optan por sus horas y posteriormente presentan aspiraciones horarias?
- 2) ¿Cómo se gestionan los horarios en relación al multiempleo docente?
- 3) ¿En la organización existe margen para realizar modificaciones horarias, teniendo en cuenta esa característica del trabajo docente?
- 4) ¿La organización maneja pautas para la determinación de los horarios, como la frecuencia semanal de las clases, la cantidad de unidades horarias diarias de cada curso, el respeto de los turnos? ¿Es permitido dejar horas-puente?
- 5) ¿Existen criterios para asignar horarios en función de las aspiraciones de los docentes? ¿Hay un orden de prioridad para la contemplación de estas aspiraciones?
- 6) ¿Hay antecedentes de conflicto entre docentes y estudiantes o entre los propios docentes por la asignación de los horarios de los cursos? En caso afirmativo, ¿existen protocolos para el abordaje de estos conflictos?
- 7) ¿Es frecuente la renuncia docente debido a los horarios?
- 8) ¿Es frecuente la desvinculación estudiantil debido a los horarios?

²⁷ El formato de las entrevistas es semiestructurado e individual. A partir de las preguntas generales, los entrevistados tuvieron libertad para desarrollar el contenido.

8.1.1) Director 1

[...] estoy en la dirección desde 2011. Anteriormente también los docentes elegían las horas y posteriormente en la coordinación siguiente se arreglaban entre ellos los horarios. A partir de hace unos 4 o 5 años la jerarquía dispuso que los horarios tenían que estar a la vista [...] al momento de tomar las horas, por las razones del multiempleo. Pero siempre es con un acuerdo: o sea, manteniendo lo que se había acordado años anteriores, tratar de modificar lo mínimo. Eso es lo que está sucediendo actualmente. Los horarios que sí quedan fijos son los de las asignaturas del Grupo A, porque en ellas se reúnen en pocos grupos estudiantes de orientaciones diversas.

Siempre hay margen para modificar los horarios, pero esto se hace en la interna de cada departamento, con los colegas; si hay acuerdo, a veces no lo hay, le permiten a un docente que tomó horas a posteriori poder cambiar el horario. En este nivel, los cursos se toman antes que en otros. Entonces el docente se encarga de llevar a los lugares de trabajo de otros niveles educativos los horarios ya elegidos en, por ejemplo, nuestro centro. Cuando se trata de docentes de nuestro mismo nivel, ellos ya traen en mente los días que dedicarán a trabajar aquí, porque, en general, se trata de docentes que viajan de otras zonas del país.

Hay criterios establecidos que deben cumplirse necesariamente. Por ejemplo, los horarios de las asignaturas tienen que estar dentro de cada turno, o sea no a contraturno. Este es un reclamo que hemos tenido de los estudiantes, porque cada vez más hay estudiantes que hacen asignaturas de diferentes niveles. Son un porcentaje mínimo los que siguen un nivel en un 100%; están en 4º, pero deben materias de 1º. Además, lo que está pasando ahora es que recursan. Entonces tenemos en el turno matutino 2º y 4º y en el turno vespertino 1º y 3º. Hace

dos años empezamos con una experiencia de turno vespertino prolongado, para asignaturas del Grupo A, de 1° y 2° hasta las 21:30.

Hasta hace un par de años se permitía hasta 3 horas seguidas de la misma asignatura; este era un criterio pedagógico, que se ha mantenido en el centro hace mucho tiempo y bueno, uno lo mantenía porque creía que era válido. A partir de un planteamiento del núcleo del gremio de docentes, se negoció permitir hasta 4 horas en aquellas asignaturas que tienen una carga horaria elevada, por ejemplo, 6, 7 u 8 horas semanales. Sí se habilitaba antes, con la anuencia del coordinador, que pudieran juntarse asignaturas con contenido teórico-práctico, para que fuera más efectivo optimizar el tiempo.

Con respecto a las horas-puente, no es lo ideal, principalmente para los estudiantes. Tratamos de no hacerlo, pero a veces hay problemas de los horarios de los docentes y lo terminamos permitiendo.

En relación a quién elige primero los horarios, sí hay un orden de prioridad: los efectivos son los que eligen sus horas primero, pero siempre insisto con tener cierta dosis de, no sé si solidaridad, pero sí de cooperación y un sentido de poder darle al otro docente, que no es efectivo, la posibilidad de que tenga los mejores horarios posibles. Pasan muchas horas en el centro y la idea es que lleguen a acuerdos, donde la mayoría tenga las mejores condiciones laborales.

[8.1.2\) Director 2](#)

Los docentes optan con horarios a la vista. Se realizan tomando en cuenta a los docentes efectivos. Estos horarios nunca se mueven. Los otros pueden admitir cierta movilidad. Si el

docente efectivo desea un cambio, lo avisa con tiempo y se puede tener en cuenta. De todas formas, los viernes y sábados no se colocan cursos, porque los estudiantes tienen actividades semipresenciales. Esto ha sido un reclamo de ellos.

En cuanto al margen para realizar modificaciones, se estudia el caso y se trata de ver la solución, dentro del margen que tenemos, que obviamente es limitado.

Aquí no tenemos renunciadas por temas de horarios. Antes de la pandemia, se convocaba a los docentes a una sala y en base a la grilla anterior, se les consultaba si deseaban realizar alguna modificación y entre ellos se ponían de acuerdo. Sí lo que se procura es que, en algunas carreras, los estudiantes no tengan que asistir todos los días, porque hay un componente virtual que necesita ubicarse, por ejemplo, los días viernes. También se procura evitar que haya horas-puente y esto se les plantea a los docentes. Tuvimos un caso de un docente que había tomado un seminario difícil de cubrir y planteó que solo podía dictarlo los días viernes. Los estudiantes reclamaron y el docente aceptó renunciar. Es el único conflicto que recuerdo. No tenemos desvinculación estudiantil por el tema horarios, porque están a la vista desde el comienzo. Es un centro pequeño y manejable.

8.2) ESTUDIANTES DE LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO

8.2.1) Estudiante 1

1) ¿Podría comparar la disponibilidad de información sobre horarios de los cursos, con respecto al año anterior, y señalar si considera que este año ha habido mejoras al respecto?

Sí, considero que este año ha habido cambios, este año noté mejoras en cuanto a información de horarios de los cursos, fue más prolijo y ordenado.

2) ¿Los horarios de los cursos son una condicionante para su avance en la carrera?

Sí, son una condicionante absoluta, este año tuve que cursar en varios horarios para llevarla en tiempo y forma

3) ¿Considera beneficioso para su cursada que existan horas puente?

En horario de curso sí, pero no extenderlo por un tema de tiempos.

4) ¿Considera que la dirección debe intervenir para evitar que haya exceso de horas puente, una distribución fragmentada de la carga horaria de un curso o un exceso de horas de un mismo curso en una misma jornada?

Sí, es de suma importancia la intervención de la dirección en todos los sentidos. Considero que muchas veces es necesario tener más contacto con la dirección del instituto.

5) ¿Qué cambiaría en el actual sistema de turnos y grupos?

No se me ocurre un cambio porque en tercero no somos muchos y realmente el horario es adecuado para seguir adelante.

8.2.2) Estudiante 2

¿Podría comparar la disponibilidad de información sobre horarios de los cursos con respecto al año anterior y señalar si considera que este año ha habido mejoras al respecto?

No sabría decirlo.

¿Los horarios de los cursos son una condicionante para su avance en la carrera?

Hasta el momento no.

¿Considera beneficioso para cursada que existan horas puente?

No, no creo que sea beneficioso.

¿Considera que la dirección debe intervenir para evitar que haya exceso de horas puente, una distribución fragmentada de la carga horaria de un curso o un exceso de horas de un mismo curso en una misma jornada?

Dependerá de la implicancia de la intervención. Creo que la intervención estaría buena, pero depende de qué forma intervenga y de qué otro problema pudiera surgir de parte de la dirección. Tratar de establecer y que se respete alguna organización en los horarios, para que no haya horas puente, para que los alumnos puedan cursar en un mismo turno. No sé si pasa en otras asignaturas; yo estoy haciendo Filosofía y no sucede. Sé que no está el intermedio en Filosofía; pero supongo que en otras asignaturas debe ser más problemático cursar en un mismo turno los cuatro años.

¿Qué cambiaría en el actual sistema de turnos y grupos?

No se me ocurre.

8.2.3) Estudiante 3

1) ¿Podría comparar la disponibilidad de información sobre horarios de los cursos, con respecto al año anterior, y señalar si considera que este año ha habido mejoras al respecto?

Justo en estos últimos dos años, la comparación es disímil, porque el año pasado, cuando arrancó la pandemia, la virtualidad se manejaba todo por plataformas, entonces era todo por manejo de redes. Y este año, cuando comenzó, principalmente se manejaba por la cartelera. En mi caso particular, las materias que curso, son 4, tenía el acceso a los horarios. La única dificultad que encontré fue con los salones, en particular en Matemática 1 no teníamos un salón asignado. Pero después, el conocimiento de los horarios y eso me enteré cuando llegué eso sí.

2) ¿Los horarios los horarios de los cursos son una condicionante para su avance en la carrera?

Depende de la situación de cada uno. En particular, como yo ya estoy ejerciendo la docencia en Física, como uno elige horarios para trabajar previo a... o depende, a veces están declarados los horarios en XX, pero no son los que terminan definiendo a fin de cuentas... por cambio docente o por cosas que surgen inevitablemente, puede ser que te coincida algún horario. En Física, en particular, cuanto más avanzás en la carrera, solo hay un turno, o sea que sí, tengo que, por ejemplo, cursar materias en común con otras especialidades, que no es un problema, es interesante, pero sí con las del Grupo A de Física, hay solo un horario nocturno. Entonces, si perdés ese horario, por trabajo o por equis motivo, ya no es posible cursar este año las materias.

3) ¿Considera beneficioso para su cursada que existan horas puente?

Idealmente sería positivo, porque como que uno logra vincularse fuera del salón de clase con sus compañeros y compañeras, recorrer el centro educativo, crear pertenencia hacia el ámbito de encuentro. Pero en los hechos concretos, no sé cómo uno puede generar la distribución en

los turnos y también los espacios de encuentro. A veces un ser humano necesita un descanso. Capaz que se puede dar mismo incentivado por el docente. Tal vez se podría también incentivar el descanso y el encuentro del estudiante, como para ayudar al estudio también y a la concentración. Ahora sí, pensándolo rápidamente, no sabría cómo instrumentarlo. Pero es una idea interesante.

4) ¿Considera que la dirección debe intervenir para evitar que haya exceso de horas puente, una distribución fragmentada de la carga horaria de un curso o un exceso de horas de un mismo curso en una misma jornada?

Debe haber excepciones, obviamente, pero que quede a criterio del docente que haya seis horas de corrido. Obviamente hay que confiar en el criterio docente de cómo instrumentar seis horas de corrido en una materia específica y que eso no se vuelva algo excesivo. Un encuentro semanal de 6 horas siento que no habilita mucho el proceso educativo, que es más prolongado. Pero también puede haber excepciones, donde un docente, la única forma de que tome, sea esa. Es mejor tener el curso andando a que no exista. Pero esta es la complicación, yo creo, de esta organización: hay gente que cursa solo una materia o dos o tres, entonces es muy difícil dejar a todo el mundo contento con los horarios. Tal vez les sirva venir una vez por semana, al igual que al docente. Pero es el debate de qué favorece el proceso educativo y qué favorece esa, no digo comodidad, pero sí esa necesidad de alivianar esa carga en la semana de traslados y demás, para el docente y para el estudiante. Pero debería haber un cierto tope horario. Hay materias que son, por ejemplo, de 4 horas de corrido, se sostienen, pero 5 o 6 nunca tuve, pero me suena como que es un exceso.

5) ¿Qué cambiaría en el actual sistema de turnos y grupos?

Creo que un reclamo necesario es que haya más primeros en otros turnos. Obviamente eso tiene un problema presupuestal, no sé si hay cargos docentes necesarios como para instrumentarlo. Entonces creo que un cambio necesario sería ofrecer otros horarios disponibles; incluso podríamos hacerlo a través de una consulta estudiantil.

Sí creo, pero eso creo que es una limitante de la cantidad de turnos y estudiantes que hay, que terminar la clase a las 12 de la noche, gente que vive lejos, que se queda sin ómnibus. es insostenible pagar un taxi. El horario no debería hacer que un estudiante se vaya antes de la clase por motivos ajenos a él. Porque la realidad de los que cursan los últimos años de la carrera es que trabajan. Eso se solucionaría con becas, que no están involucradas directamente en el problema de los horarios.

8.3 DOCENTES GRUPO A

8.3.1 Docente A1

1) ¿En su situación personal, se ha visto afectado/a por los cambios introducidos en la gestión de los horarios de los cursos?

2) ¿Considera que los horarios debe fijarlos la Dirección o los docentes?

3) ¿Ha visto restringidas sus posibilidades laborales dentro de la organización a partir del nuevo modelo de horarios?

1) No

2) Dirección, porque participé de reparto de horarios de Grupo B una sola vez y se hizo sin criterio. Eso generó inequidades y situaciones de fuerte tensión.

3) No

8.3.2 Docente A2

1) ¿En su situación personal, se ha visto afectado/a por los cambios introducidos en la gestión de los horarios de los cursos?

2) ¿Considera que los horarios debe fijarlos la Dirección o los docentes?

3) ¿Ha visto restringidas sus posibilidades laborales dentro de la organización a partir del nuevo modelo de horarios?

En lo personal considero que han sido beneficiosos los cambios.

Desde el punto de vista de los estudiantes no he escuchado ninguna disconformidad al respecto.

Considero que corresponde al equipo de gestión, siempre teniendo como prioridad a los estudiantes. Por ejemplo, asignaturas de 8 horas que estén en dos o tres días y no en uno. Siempre con criterio pedagógico.

No

8.3.3 Docente A3

1) ¿En su situación personal, se ha visto afectado/a por los cambios introducidos en la gestión de los horarios de los cursos?

2) ¿Considera que los horarios debe fijarlos la Dirección o los docentes?

3) ¿Ha visto restringidas sus posibilidades laborales dentro de la organización a partir del nuevo modelo de horarios?

No me ha afectado para nada; es más, he podido tener un tiempo entre grupo y grupo en aquellos casos en los cuales luego del primer grupo, el siguiente grupo comenzaba luego de un puente. Me sirvió ese puente entre grupo y grupo

En la segunda pregunta, si los horarios deben ser fijados por la dirección, entiendo que sí, porque es la que tiene, digamos, la visión macro y tiene fehacientemente toda la información para realizar los horarios, porque hay aspectos en los que los docentes muchas veces solamente tienen su mirada del aula, se les escapa un montón de componentes de otras dimensiones que atraviesan a la institución. Y entonces es la dirección la que tiene una mirada global y es la que puede decir con mayor, digamos, potestad cómo debe ser organizada la cuestión de los horarios y cómo tienen que estar distribuidos los horarios. Se puede tomar en cuenta alguna opinión de los docentes, que no se pongan por ejemplo 4 horas seguidas de una asignatura o se trate de equilibrar en un día la del tipo de asignaturas y la carga horaria de los grupos, que no se generen puentes, para poder evitar que haya vacíos o puentes y a veces también solapamiento de horarios de un docente con otros; no quiere decir que no se escuche una posibilidad de propuesta de la especificidad de la asignatura, la gente de los laboratorios por ejemplo. Pero, en definitiva, la mirada global y también lo que compete desde la organización de un centro educativo, la última palabra la tiene la dirección porque va a tomar en cuenta montón de aspectos que los docentes a veces no tienen.

8.4 DOCENTES GRUPO B

8.4.1 Docente B1

1) ¿Considera que los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para usted?

- 2) ¿Considera que los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para los estudiantes?
- 3) ¿Considera que los horarios debe fijarlos la Dirección o los docentes?
- 4) ¿Ha visto restringidas sus posibilidades laborales dentro de la organización a partir del nuevo modelo de horarios?

Bueno, con respecto a la primera pregunta, si considera que los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para usted, de hecho, en el departamento al que pertenezco no hubo cambios sustanciales en la conformación de los horarios este año lectivo con respecto a los anteriores, sí, algunos ajustes que tenían que ver con, por ejemplo, ubicar las cargas horarias de manera un poco más estricta en los turnos correspondientes. Y eso, en mi caso no, no alteró mi situación.

Sobre la segunda pregunta, los beneficios respecto de los estudiantes, hay un aspecto que tiene que ver con la duplicación de los grupos superpoblados. En relación a eso, resulta muy beneficioso tanto para para docentes como para estudiantes el hecho de que se flexibilizara la posibilidad de que los horarios de los grupos creados en el correo del año electivo pudieran revisarse en función de las posibilidades de que el mismo docente siguiera trabajando con el subgrupo formado. Creo que eso fue en beneficio de los estudiantes, dado que, en años anteriores, el cambio de docentes a mediados de año resultó un elemento que, en algunos casos incluso, motivó la deserción estudiantil; y de parte de docentes la imposibilidad de tomar esas esas nuevas horas.

En la sala a la que pertenezco los horarios siempre los hemos confeccionado en la sala

docente y me parece este era un acierto. Sí creo que tendrían que revisarse los horarios que nos dan fijos de las materias del Grupo A. Entiendo que esa carga horaria tenga menor flexibilidad en cuanto a que necesita de la organización de horarios de las distintas carreras, pero creo que la construcción de los horarios del Grupo A debería revisarse, en tanto deja huecos para el armado de los horarios del Grupo B, que no son los más convenientes. Y la verdad es que ha habido años en que tenemos que hacer malabares para que no les queden horas puente a los estudiantes, pero no por dificultades en el armado docente de los horarios, sino porque las materias del Grupo A están mal puestas y complican el armado de la grilla. Así que en ese sentido sugiero que sí sea una tarea a cargo de los docentes, pero que se revea el horario de las materias del Grupo A para que esa dificultad de los puentes, que, efectivamente perjudican a los estudiantes, se pueda evitar con mayor facilidad.

8.4.2 Docente B2

- 1) ¿Considera que los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para usted?
- 2) ¿Considera que los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para los estudiantes?
- 3) ¿Considera que los horarios debe fijarlos la Dirección o los docentes?
- 4) ¿Ha visto restringidas sus posibilidades laborales dentro de la organización a partir del nuevo modelo de horarios?

Si considero que los cambios en la introducidos en la gestión de los horarios, para mí, en realidad, los horarios que se dispusieron han sido los mismos que yo vengo tomando desde hace años. No me han afectado particularmente los cambios.

Del mismo modo, en el caso particular de los estudiantes de cuarto año, el hecho de que tengan los mismos horarios año a año por lo menos les aclara las reglas del juego. No creo que sea perjudicial, por lo menos puede ser beneficioso para no tener que estar viendo año a año qué días deben disponer para qué asignaturas.

Si considero que los horarios los debe fijar la dirección o los docentes, es una pregunta más delicada. Yo creo que lo mejor es que sucedan mancomunadamente. Los horarios fijados a priori siempre han generado problemas, incluso los tradicionales del Grupo A, que eran fijados anteriormente a los nuestros.

No he visto restringidas mis posibilidades laborales dentro de la organización a partir del nuevo modelo de horarios. No particularmente desde el punto de vista de las materias que tomo habitualmente, que son de cuarto año como dije, son los horarios que ya se venían fijando hace muchos años. Tal vez no tuve grandes posibilidades laborales en otros cursos presenciales, justamente porque los horarios ya estaban fijados. Pero supongo que habría sido lo mismo si los hubiera tomado otra persona y hubiera fijado los horarios y luego los hubiera dejado en suplencia o en interinato en otras circunstancias.

[8.4.3 Docente B.3](#)

1) ¿Considera que los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para usted?

- 2) ¿Considera que los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para los estudiantes?
- 3) ¿Considera que los horarios debe fijarlos la Dirección o los docentes?
- 4) ¿Ha visto restringidas sus posibilidades laborales dentro de la organización a partir del nuevo modelo de horarios?

Yo no he tenido mayores diferencias respecto del sistema anterior; es decir, pude coordinar los horarios de mis grupos, no tuve que dejar este grupo porque no pude coordinar horarios. Así que no, no creo que haya habido en mi caso particular grandes cambios con la modificación del sistema de gestión de los horarios.

En ninguno de estos años que trabajo, los estudiantes han planteado un problema con los horarios. Sí plantearon otros problemas, pero nunca han planteado problemas sobre la gestión de los horarios. Me imagino, pero eso lo desconozco desde mi lugar, que quizá esta forma de gestionar los horarios pudo haber ahorrado alguna hora libre, aunque, en líneas generales, no había muchas, pero quizá alguna hora libre. No comparto que no puedan tener más de 3 horas seguidas de una asignatura. Yo creo que en facultad tenemos clases de 3 horas reloj, que serían aproximadamente 4 horas de 45 minutos y ningún estudiante se queja, al contrario. Y les viene bien que vayan un día de la semana a cursar esa asignatura, pero creo que nunca me lo han planteado mis alumnos como un problema el tema de los horarios en la organización. Ni antes ni ahora.

Creo que es distinta la situación de los profesores del Grupo A y los del Grupo B, ya que, en el primer caso, tienen disponibilidad de varios grupos y, por lo tanto, pueden ajustar sus

horarios a los distintos grupos. Es decir, tienen más opciones para poder ubicar sus asignaturas. Los docentes del Grupo B habitualmente trabajamos en una asignatura, hay algunos que trabajan en más de una, pero por eso el tema de los horarios en nuestro caso es delicado; porque si trabajamos en una asignatura y en un grupo, por los horarios que ya están previstos, no los podemos tomar se reduce notoriamente en nuestra carga de trabajo. En nuestra sala hemos venido trabajando en un proceso durante muchos años y, en general, cuando los arman los horarios los amamos los docentes. No hemos tenido mayores problemas. Quizás sí, alguna vez, quedó alguna hora libre, por ejemplo, pero en líneas generales creo que, si la sala docente trabaja bien, si hay coordinación que no haga perjudicar a ningún compañero en particular, es mejor que los haga la sala docente. Es mi experiencia personal.

Y sobre la última pregunta, si ha visto restringida sus posibilidades laborales dentro de la organización a partir del nuevo modelo horarios, mi respuesta es que no, que no he visto restringidas mis posibilidades laborales. Sí es verdad que introducen un nuevo factor a la hora de pensar en las horas que uno va a tomar particularmente. En mi caso, este año cambié uno de los grupos que pensaba tomar, porque la combinación de horarios me venía mejor, no porque no quisiera tomar la otra opción. Entonces en mi situación no he visto restringidas mis posibilidades laborales. Sí hay un factor nuevo que hay que considerar, que no solo son los programas de los cursos o los programas con los que uno siente más afinidad, sino también ver cuál es la disposición de horarios que tienen estas asignaturas. Cuando los horarios los fijábamos solos, eso podíamos negociarlo. Creo que quizá, de mantener este sistema de que los horarios sean fijados por el equipo de dirección, me parece que va a ser necesario, más en este momento en que estamos ahora, cierta flexibilidad para que los

docentes puedan cambiar sus franjas horarias según su disponibilidad, porque actualmente lo habitual es que los docentes trabajen en más de un instituto y tener horarios fijos es un impedimento importante.

8.4.4 Docente B.4

- 1) ¿Considera que los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para usted?
- 2) ¿Considera que los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para los estudiantes?
- 3) ¿Considera que los horarios debe fijarlos la Dirección o los docentes?
- 4) ¿Ha visto restringidas sus posibilidades laborales dentro de la organización a partir del nuevo modelo de horarios?

En cuanto a la primera pregunta, si los cambios introducidos en la gestión de los horarios han sido beneficiosos para mí, la verdad que ni beneficiosos ni no beneficiosos. Mis horarios quedaron igual, menos el del 3º, que fue una lástima porque estuvo libre hasta hace poco y yo lo hubiera podido tomar si me hubieran permitido dejar una hora suelta en el otro turno, como lo había hecho durante muchos años; pero bueno, dado que lo partieron en dos días, tuve que cambiar mi selección.

Sobre si los cambios introducidos han sido beneficiosos para los estudiantes, la verdad que no lo sabría decir, sinceramente. Pienso que el tema de los estudiantes depende muchas veces

del laburo o de las prácticas y no necesariamente de cómo tienen los horarios o si los arregla la dirección o no; o sea que me parece que en ese sentido es indiferente.

Yo creo que los horarios no los debe fijar la dirección; los debemos fijar los docentes, como lo hemos hecho siempre. Entre nosotros nos arreglamos de la mejor manera. En mi sala, por lo menos, nunca tuvimos problemas y, en cambio, cuando lo fijo la dirección, hubo problemas, incluso un grupo que quedó sin docente prácticamente todo el año. Si los fija la dirección, vos ya elegís con horarios a la vista. El problema es si los horarios que fija la dirección a vos te sirven, porque también te puede pasar que no te sirvan, porque todos trabajamos en otros lugares, y la quedaste, no podés elegir. Entonces eso va contra el derecho al trabajo, me parece.

La verdad que yo no vi restringida mi posibilidad laboral, en mi caso no. Sé de gente que sí, que le ha jorobado bastante, pero bueno.