

# Evaluación docente e incentivos.

Peter A. Wenzell Ojeda\*

\* Bachiller en Historia - Administrador. M.B.A. en Finanzas, Universidad de California, Los Angeles, USA. pwenzell@terra.cl; chilepeter@gmail.com

**Resumen:** La administración de organizaciones educacionales ha implementado sistemas de compensación e incentivos que reflejan, de gran manera, su filosofía de competencia y su visión individualista del mundo. Los profesores han visto que sus objetivos de ser respetados y tratados como profesionales no han sido reconocidos ni respetados. Estas orientaciones individuales y competitivas pueden ser analizadas tanto de una forma relacionada con las orientaciones grupales y comunitarias como también cooperativas e interdependientes. Los efectos cuantitativos y cualitativos de estos sistemas de compensación pueden ser comparados. Los sistemas competitivos han destruido muchos de los cimientos básicos de las sociedades humanas: relaciones comunitarias, valóricas y cooperativas, como también aquellas intra e interfamiliares. Este ensayo pretende demostrar por qué han fracasado y proponer un sistema alternativo.

**Palabras Clave:** Incentivos, compensación, evaluaciones, MBTI, competencia, cooperación, incentivos individuales, incentivos grupales, incentivos globales.

**Abstract:** The administration of education has typically used compensation and incentive systems that are based on their personal values of individualism and competition. As a consequence, the majority of the education professionals have seen their interest in being seen, respected and treated as professionals go unrecognized. This orientation based on individualism, competition can be compared to organization wide, and group based incentives and compensation on one level. On a second level, the quantitative and qualitative effects of these systems can be compared. The competitive systems have damaged the social underpinnings of our societies: community relations, values and cooperation as well as inter and intra-family relationships. This essay will show why the competitive and individual based systems of compensation and incentives have failed and propose an alternative system.

**Keywords:** Incentives, compensation, evaluations, MBTI, competition, cooperation, individual incentives, group incentives, organization wide incentives, global incentives.

## Contradicciones del sistema de evaluaciones del docente y estudiantes

El propósito de educar a las jóvenes de nuestras comunidades educativas, para que crezcan y lleguen a ser adultos que respondan a las necesidades de la sociedad, está severamente cohibido por la contradicción entre lo que decimos y lo que hacemos diariamente en las organizaciones educacionales.

En la vida de los seres humanos nos encontramos muchas veces en la situación de escuchar a alguien decir algo y después hacer lo opuesto. Tenemos muchas expresiones que explican esta situación: doble estándar, doble vínculo<sup>1</sup>, entre lo dicho y lo hecho. Si esta situación ocurre entre dos personas que tienen la misma posición o relación, a veces se resuelve entre la risa y la discusión. Sin embargo, raramente nos encontramos en una posición de pares. La discordancia normalmente deja una huella en la conciencia o inconsciente de la persona afectada, comúnmente de una posición de menos poder, edad o estatus. Lo triste y preocupante de esta huella es que al no expresar su rabia, ira, descontento, la persona afectada frecuentemente maltrata a otra persona que también está en una posición de menos poder, edad o estatus y lo hace de la misma manera. Así hemos creado el círculo vicioso. Lo malo de esto son los efectos de esta situación, que son extensos y no percibidos en su esencia. La buena noticia es que existe un modelo para entender causas y efectos que permite a las personas involucradas comprender lo que están haciendo, expresar sus sentimientos reales, cuestionar la situación y expresar las necesidades. También hemos encontrado formas de reformular los incentivos subyacentes que han creado estas situaciones para preparar el ambiente que es consistente entre lo dicho y lo hecho. Cuando digamos que somos una familia feliz y que todos nos apoyamos unos a otros, será la verdad y no una utopía del futuro.

¿Cuáles son ejemplos reales de los “doble vínculos” que hemos encontrado frecuentemente en la educación? (Ver cuadro a continuación).

---

1. En *Pasos Hacia una Ecología de la Mente* de Gregory Bateson, quien describe las condiciones del «doble vínculo», descrito como una de las causas principales de la esquizofrenia. La persona con esquizofrenia se paraliza frente situaciones que son difíciles de entender. Como ejemplo, el autor describió la siguiente situación: Al recibir un abrazo fuerte, la mamá de un niño se pone rígida y él se suelta rápidamente sintiendo que ella está incómoda. «¿No me amas?» dice ella enfáticamente, retando su niño. El niño trata de abrazarla de nuevo y ocurre lo mismo. Ahora el niño no sabe que hacer quedando parado delante ella. Este es el tipo de situación que puede causar los síntomas esquizofrénicos. En resumen, la persona recibe dos mensajes contradictorios: “Si lo haces, te castigo. Si no lo haces, te castigo», lo que llamamos el «doble vínculo».

<b>DOBLE VÍNCULO</b>	
<b>Lo que decimos:</b>	<b>Lo que hacemos:</b>
Hablamos de nuestra comunidad escolar como una gran familia.	Fomentamos competencia entre los estudiantes y entre los profesores.
Queremos dar autonomía a los profesores.	Para conseguir la autonomía ustedes tienen que hacer estas cosas.
	Para continuar con autonomía tienen que hacer estas cosas.
Queremos dar recursos a las escuelas más necesitadas.	Damos más recursos a las escuelas que compiten y se demuestran excelentes.
Queremos dar más recursos a los estudiantes más necesitados.	Damos más recursos a las escuelas y no a los niños necesitados.
Valoramos apertura a ideas y opiniones.	Evaluamos individualmente por trabajo en grupo.
Escuchamos a todos.	
Valoramos cooperación.	Hacemos competir a niños que tienen habilidades diferentes por naturaleza o motivación.
Valoramos amistades profundas.	
Respetamos al individuo. Valoramos responsabilidad. Valoramos motivación.	Evaluamos individualmente con indicadores cuantitativos sobre trabajo que es subjetivo.
Valoramos a todas las personas.	Tenemos un evaluador (profesor a estudiantes, directivo a profesores) que tiene su propia historia y estilo midiendo a otros con estilos y historias diferentes.
Valoramos el estudiante excepcional.	
Ayudamos a las personas con más dificultad.	Tenemos un evaluador que no pertenece al grupo (profesor a estudiantes, directivo a profesores) midiendo el desempeño.
Valoramos todas las habilidades.	Juntamos niños que tienen las mismas edades y no habilidades.

Respetamos la diversidad.	Suprimimos la diversidad con la evaluación según un mejor resultado.
Hablamos de trabajo en grupo.	No enseñamos cómo trabajar en grupos (escuchar, valorar opiniones, cuidar de los que no están participando) con incentivos que apoyen la actividad.
	Damos trabajo, evaluaciones y premios individuales cuando presentamos proyectos para desarrollar en grupo de profesores o estudiantes.
Valoramos toda la educación.	No valoramos lo aprendido cuando castigamos lo no aprendido con notas de menos de 100%.
	No apreciamos lo aprendido por cada persona (intrínsecamente) cuando entregamos premios al mejor profesor o estudiante.
Hablamos de la importancia de la relación entre profesor y estudiante y también con los apoderados.	Tratamos de entretener al niño dotado cualquiera sea el asunto en vez de estimularlo.
	Usamos la manipulación cuantitativa al dar notas y premios por lo aprendido (extrínsecamente).
	Damos premios de no trabajar cuando el estudiante trabaja bien.
	Damos castigos de trabajo cuando el estudiante tiene dificultad con un mensaje confuso.
	Asignamos mucho tiempo a la lógica-matemática y lingüística.

<p>Hablamos de cursos de capacitación y actualización opcionales que son excelentes para ser profesionales mejores.</p>	<p>Damos cursos de capacitación durante las horas de sus vacaciones y/o preparación para sus clases.</p>
	<p>Damos premios de NO trabajar (vacaciones) por el buen trabajo.</p>
	<p>Damos objetivos de aumentar el rendimiento en el SIMCE (en vez de evaluar la habilidad de los profesores y directores para mejorar el ambiente educacional -relación padre/hijo, profesor/estudiante).</p>
<p>Hablamos del origen y damos definiciones de las palabras: Colegio, Colegiatura, Comunidad y Universidad - grupo de personas que comparten un universo de ideas.</p>	<p>Damos objetivos de disminuir el nivel de deserción (en vez de las herramientas para conocer mejor los problemas y las necesidades de los estudiantes).</p>
	<p>Damos premios monetarios y cuantitativos en vez de no monetarios y cualitativos.</p>
	<p>Damos sueldos más altos por el conocimiento técnico de profesores en vez de premiar sus habilidades de enriquecer el ambiente y motivar a los estudiantes.</p>
	<p>Fomentamos la competencia entre los profesores y entre los departamentos.</p>
	<p>Exigimos informes y mediciones cuantitativas de resultados sobre el trabajo de los profesores y los estudiantes para informar a grupos externos a la comunidad escolar sin informar a los estudiantes y profesores.</p>
	<p>Los informes no valoran lo aprendido filosóficamente y los valores internos de cada profesor y estudiante.</p>

Hablamos de la educación integral	Dividimos los cursos entre académico y no académico.
	Asignamos poco tiempo a la comunicación no puramente lingüística como la música y el arte.
	Dividimos los asuntos artificialmente (gramática y música) donde existen conexiones obvias y fuertes.
	Dividimos el conocimiento en períodos artificiales (hora, dos horas, etc.) que no corresponden a períodos o momentos que se encuentran en la vida.
Hablamos de los valores.	No enseñamos que quieren decir los valores en la vida práctica de la familia, amistades, organizaciones, comunidad y nación.
Hablamos de la democracia.	No damos ninguna actividad verdadera educadora en democracia.
Hablamos de la importancia de la salud.	Usamos televisiones y computadores para entretener a los estudiantes.
Hablamos de cuerpo sano - mente sana.	Asignamos poco tiempo al conocimiento de cómo alimentar el cuerpo y cuidar físicamente del mismo.
	Profesores fuman en los colegios.
Hablamos de la importancia de la alimentación.	En los eventos sociales servimos comida chatarra, en vez de comida con valor nutritivo comprobado, como la fruta y los jugos de fruta sin aditivos.
Hablamos de justicia	Damos sueldos más altos a los profesores recién egresados con justificación de precio del mercado y pedimos al mismo profesor antiguo capacitar o servir como tutor al nuevo profesor.

## **Propuesta – Qué y cómo compensar y evaluar**

El objetivo es compensar a TODAS las personas que trabajan en una organización educacional (profesores, administradores, funcionarios de aseo y alimentación) para que preparen un “ambiente de aprendizaje” que sirva a TODAS las personas que han acogido aquel lugar para desarrollarse como seres humanos. El valor educacional subyacente de este objetivo es el respeto total al estudiante por parte de todas las personas que trabajan en la organización.

### **1º. Selección: Evaluación**

Para formar un ambiente preparado, se debe cuidar el reclutamiento (selección) de personal según este criterio de respeto total al estudiante como el factor principal y más importante. En la entrevista y proceso de selección se debe recurrir a todos los caminos posibles para averiguar este valor principal: antecedentes, historia personal, recomendaciones, conversaciones con referencias, etc. La segunda característica es la motivación de servir a los estudiantes, compartir sus experiencias y vivencias personales y querer conocer a los estudiantes como seres humanos. Se debería comunicar en los procesos de selección que cualquier humillación de un estudiante no será aceptada de ninguna forma. Sólo después de averiguar este valor de respeto total, la motivación y la prohibición de la humillación se debería comenzar el análisis de su conocimiento específico. Al entrar en la organización como nuevo integrante se debería pasar por una serie de actividades preparadas para conocer el personal y asimilar la actitud de la comunidad escolar (socialización) que está preparada para poner en práctica el respeto total para el desarrollo del estudiante. Debemos enfatizar que el encargado de un grupo de estudiantes no debería comenzar a “aprender” cómo enseñar usando su propio criterio de “respeto” durante los primeros meses del trabajo. Al contrario, deberían asistir a otras situaciones, clases, eventos para que “su formación” sea eficaz y eficiente.

### **2º. Recompensa e incentivos**

Para formar una comunidad de personas que viven juntas desde las 8:00 hasta las 6:00 de la tarde (o más), se necesita un programa de sueldos base que demuestre un respeto a su edad y educación anterior (cálculos cuantificables y objetivos) sin mayores evaluaciones subjetivas de la calidad de éstas. En otras palabras, las escalas básicas deberían pagar el mismo valor (sueldo base) a los profesores con el mismo número de años de educación cualquiera que sea el lugar de sus cursos (La Serena o Santiago) y cualquiera que sea la asignatura (música o matemáticas). La misma estructura de sueldos base debería existir entre todos los administradores, etc.

Los dos factores, el número de años de educación y el número de años de experiencia son factores que son fáciles de verificar. El número de años de educación

representa la inversión de la persona en términos de tiempo y representa un reconocimiento de ésta, al dar un sueldo mayor para compensarla. (Becker, Gary. *El Activo Humano*). El número de años de experiencia reconoce y valora la inversión de la persona en aquella organización en vez de estar en otra, dando así un valor al conocimiento de la comunidad, los requisitos, el lenguaje y muchos otros factores que no son accesibles por una persona en los primeros años de trabajo (Williamson, Oliver. *Las instituciones económicas del capitalismo*).

La comunidad escolar debería considerar la recompensa adicional de personas que asumen responsabilidades valoradas por todos, por ejemplo, jefe de ciclo. Estas modificaciones en el sueldo base deberían ser consideradas por periodos de tiempo y no permanente, lo que permitiría a varias personas pasar por la experiencia y aprendizaje de asumir cargos y posiciones diferentes. Este aprendizaje tiene el objetivo de mejorar el ambiente de aprendizaje como también aumentar la posibilidad de las personas a desarrollarse y mejorar la comunicación en la organización. Este factor reconoce el impacto diferente entre las personas en la comunidad, tratando al mismo tiempo de no desequilibrar las relaciones entre todas.

El presupuesto y las finanzas de las organizaciones deberían estar abiertamente publicados para el escrutinio de toda la comunidad. Los aumentos del sueldo base de todos deberían seguir las posibilidades de aquella organización y no del “mercado” como suele ocurrir.

Los incentivos monetarios respecto del sueldo base deberían establecerse como un porcentaje igual del sueldo base de todos (incentivo global). El valor total a ser distribuido se divide por el total de sueldos base y así se distribuye. Todos los otros incentivos que tienen una base monetaria como dinero para implementar un proyecto, uniformes, materiales didácticos percibidos por personas (incentivo individual) o grupos (incentivo grupal) que no incluyen toda la comunidad deberían ser presentados y discutidos cuando sea necesario para no desequilibrar las relaciones internas entre profesores, departamentos, administradores, etc. Pero la porción de los incentivos monetarios debiera aplicarse a eventos que involucren a toda la organización cuando sea posible (incentivo global).

Como se ve en el cuadro a continuación, los incentivos pueden ser monetarios y no monetarios y son percibidos a tres niveles: global, grupal e individual. Sugerimos implementar siempre los incentivos según el criterio de aplicarlos a nivel global en primer lugar, grupal en segundo lugar e individual al final. Las investigaciones a nivel mundial demuestran una tendencia marcada por parte de los administradores a aplicar la compensación e incentivos monetarios a nivel individual primero y los grupales monetarios en segundo lugar con poco uso del incentivo global. Sin embargo, las organizaciones que concentran sus incentivos en los incentivos no monetarios globales, grupales e individuales y poniendo poco énfasis en lo monetario han preparado el ambiente preferido de todas las personas y organizaciones, pero especialmente de aquellas que reúnen profesionales con formación ética.

**CUADRO N°1 – ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS – ORDEN DE PREFERENCIA:1**

	<b>Incentivos Monetarios</b>	<b>Incentivos No Monetarios</b>
Global	4° Lugar	1° Lugar
Grupal	5° Lugar	2° Lugar
Individual	6° Lugar	3° Lugar

**EJEMPLO DE INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS**

	<b>Incentivos Monetarios</b>	<b>Incentivos No Monetarios</b>
Global	Bonos de un % igual	Toma de Decisiones por consenso
	Colaciones	Respeto Mutuo
	Estacionamiento	Estabilidad de Empleo
	Encuentros Sociales	Motivación
Grupal	Capacitación	Asignaciones
	Uniformes	Deportes
	Encuentros Sociales	Proyectos Especiales
	Deportes	Trabajo en Equipo
Individual	Préstamos	Mentor / Tutor
	Viajes	Reconocimiento
	Capacitación	Amistades
	Almuerzos Especiales	Aceptación de Ideas

Wenzell, Peter. *La Economía Humana*, documento de trabajo

**Metas, evaluaciones y premios**

A pesar del bombardeo constante de los grupos que tienen intereses importantes en la evaluación de las personas en las organizaciones educacionales (apoderados, Ministerios de Educación, políticos, etc.), las investigaciones y experiencias mundiales demuestran que el uso de metas (tales como la reducción de la tasa de deserción escolar o rendimiento en pruebas estandarizadas), las exigencias de informes sobre el contenido de la materia usada en las clases y los premios por mérito, tuvieron un impacto en contra de lo esperado. Sin embargo, el impacto negativo es entendible al considerar las bases de la interacción humana (descritas en la investigación de los incentivos, *La Economía Humana*) de respeto mutuo y cooperación. Las experiencias e investigaciones contaron muchas historias que no fueron entendidas al no tener un modelo para comprender los incentivos ni tampoco interrelaciones causadas por éstos.

**El error principal en establecer metas de reducción de la tasa de deserción y usar pruebas estandarizadas de rendimiento**

Ambos, la tasa de deserción y el rendimiento en las pruebas estandarizadas

son los efectos cuantitativos que resultan del ambiente de aprendizaje. Al enfocar la evaluación en el efecto y no en el proceso para alcanzar la meta, distorsionamos totalmente la meta de un buen ambiente de aprendizaje, que debería tener el respeto total de todos los estudiantes como su valor principal, logrando por añadidura el desarrollo de las personas. Muchas investigaciones describen como los métodos que los profesores usaron para reducir la tasa de deserción y mejorar el rendimiento en las pruebas estandarizadas, en realidad, humillaron a los estudiantes, alentaron la competencia (que degradó las relaciones entre los estudiantes), desmotivando a los estudiantes al medirlos según criterios cuantitativos que no respetaron sus intereses. María Montessori en sus libros (véase *Spontaneous Activity*, p. 305-308), a comienzos del siglo 20, exhortaba a los educadores a abandonar estas prácticas y, al final del siglo Alfie Kohn ha publicado dos libros: *No Contest* y *Punished by Rewards* citando las investigaciones de psicólogos con estudiantes en las organizaciones educacionales y con empleados en organizaciones productivas durante un período de 100 años. Todas las investigaciones explican el fracaso de estos métodos “tradicionales” de las organizaciones para manipular a sus estudiantes para alcanzar las metas exigidas. El resultado es un desincentivo fuerte a nivel de toda la comunidad escolar y los estudiantes (desincentivo no monetario global, grupal e individual) con un impacto preocupante (efectos cuantitativos y cualitativos). Disminuyeron, tal vez, los índices cuantitativos de ausentismo y atrasos con un efecto cualitativo negativo: costos sociales muy altos. El libro de Daniel Goleman, *Inteligencia Emocional*, cuenta muchas historias al respecto.

La disonancia cognitiva entre lo que han dicho los consultores más famosos de las organizaciones y lo que han hecho se ve claramente al estudiar la experiencia de W. Edwards Deming sobre las evaluaciones del desempeño. “Usar las evaluaciones del desempeño es errónea, porque insiste en los resultados a corto plazo. Calificar a los empleados según escalas de evaluación o mediante los populares DPO, programas de administración por objetivos equivale a una ‘gestión empresarial por el terror’ y está convencido de que sus resultados son devastadores. De hecho, considera que las revisiones de la evaluación anual destruyen los equipos de trabajo, provocan terror y dejan a los trabajadores ‘amargados, desilusionados y golpeados’” (Whitehill, Arthur. *La Gestión Empresarial*).

La experiencia del autor como director de la Fundación Romanos XII donde tenía dos liceos técnicos en Santiago al eliminar las metas de deserción escolar y mejoramientos en las pruebas estandarizadas junto con una reestructuración de los sueldos según los criterios descritos, resultó en una baja en la tasa de deserción de un 6.7% a un 3% durante el periodo de 1998 a 2002 y un aumento en el rendimiento del SIMCE. Al mismo tiempo, los postulantes para los 315 lugares en el 1° medio aumentaron de 320 a alrededor de 600 personas. La única meta comunicada continuamente fue de mejorar el ambiente educativo a través de varias actividades, cambios e inversiones.

### **El error principal en exigir informes sobre la asistencia y materiales usados en las clases**

Al exigir informes sobre la asistencia a clases, el profesor está disminuyendo el tiempo dedicado a las clases, lo que desmotiva y desincentiva al profesor porque no le permite destinar su tiempo a actividades que cree más importantes como la preparación de un ambiente de aprendizaje y relaciones con los estudiantes. Los estudiantes se sienten manipulados y controlados y reduce su sentimiento de asumir responsabilidad por sus acciones. También el control de los materiales usados en las clases inhibe la confección de un ambiente preparado para aquellos estudiantes según el ojo profesional del profesor. Esta prohibición indirecta a las innovaciones de los profesores es un factor de desmotivación, el cual es percibido fácilmente por parte de los estudiantes. Como los libros e investigaciones de Howard Gardner demostraron que cualquier asunto puede ser enseñado según por lo menos 7 a 9 formas diferentes de “inteligencia”, la exigencia de ciertos materiales preestablecidos es una desmotivación y contradice lo que supuestamente las investigaciones y publicaciones más recientes están proponiendo (Howard Gardner, *Frames of Mind*).

Quizás lo que desmotiva todavía más, son los numerosos informes que los profesores tienen que rellenar y mandar a los administradores, y los que estos últimos tienen que mandar a los ministerios. Cada segundo no usado en el servicio hacia la educación del niño, nunca será recuperado. El niño percibe inmediatamente cuando el profesor está cumpliendo con requisitos de los que están fuera de la clase o del ambiente educativo. La contradicción más fuerte en este sentido es el uso del término “autonomía” por parte de las autoridades. Si verificamos la definición en el *Pequeño Larousse* (1995), la autonomía es la libertad de gobernarse por sus propias leyes y como lo entienden los profesores, la “autonomía” del profesor es una exigencia que no fue pedida bajo condiciones que lo hacen irritante.

### **El error principal en usar el pago por mérito**

El pago por mérito ha sido sugerido continuamente por más de 40 años por personas que no han estudiado el impacto que sufren las organizaciones al implementarlo. El pago por mérito parte de un sentimiento o pensamiento bien intencionado de reconocer el trabajo bien hecho. Desgraciadamente, no reconoce el impacto sobre la motivación interior de la persona en el corto, mediano y largo plazo, no mide el impacto sobre las relaciones del reconocido con sus colegas y todos los que están en la organización, ni el impacto entre las personas en el mismo grupo, como tampoco el resultado principal de la organización como un todo.

Dada esta complejidad de la persona en el contexto social, hice una investigación “generalizada” (de la literatura y por medio de encuestas y entrevistas en las organizaciones en Chile, Brasil y EE.UU. (véase *La Economía Humana*, Peter Wenzell) del uso de los pagos por méritos en las organizaciones de producción.

Encontré un análisis de las investigaciones a lo largo de los últimos cien años que demostraron su ineficacia (véase Alfie Kohn, *Punished by Rewards*). Tampoco funcionaron con los estudiantes en las escuelas y universidades (véase documentos del Colegio de Profesores en EE.UU. en el *Carnegie Report on Education*). El uso de pago por mérito fue criticado vehementemente por los colegios de profesores norteamericanos en los años 80 después de las experiencias negativas en Estados Unidos. Los resultados de estas investigaciones no parecen haber sido asimilados por los administradores de empresas ni organizaciones educacionales en Chile ya que el Comité Técnico de la Reforma Educacional recomendó este mismo pago por mérito en su informe oficial, sin fundamentarlo.

El pago por mérito es un buen ejemplo de cómo y por qué analizar el impacto de los incentivos monetarios y no monetarios a nivel global, grupal e individual. Después de 20 años de experiencia e investigaciones, formulé un modelo para el análisis de los efectos de los incentivos en cualquier tipo de organización. Mis investigaciones han incluido organizaciones productivas en Chile, Brasil y Estados Unidos. También he aplicado el modelo de análisis a hospitales, clínicas, escuelas y universidades en Chile. El modelo de medición a continuación es fácil de aplicar a todas las organizaciones educacionales. En el trabajo, “La Economía Humana”, explico los fundamentos básicos que sostienen esta formulación de una evaluación de los efectos cuantitativos y cualitativos al nivel de la organización, el empleado y su familia, y la sociedad.

#### CUADRO N° 2 – EFECTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DE LOS INCENTIVOS Y COMPENSACIÓN 1:

	<b>Efectos Cuantitativos</b>	<b>Efectos Cualitativos</b>
Organización	Nivel de Conocimiento	Motivación
	Ausentismo	Participación
	Deserción	Relación Profesor / Estudiante
Empleado y su Familia	Salud - Licencias médicas	Actitudes de la familia
	Rendimiento Escolar - Hijos	Violencia Intrafamiliar
	Número de Matrimonios / Separaciones	Uso de Psicotrópicos
Sociedad	Actividades Comunitarias	Contaminación
	Salud Cubierta por el gobierno	Delincuencia
	Servicios de Pensión del gobierno	Estrés
	Delincuencia	Bullying

Fuente: La Economía Humana, Peter Wenzell, 200111

## Como establecer metas y evaluarlas

¿Cuál es la meta de la organización educacional? Precisamente es el desarrollo del ser humano en un ambiente educativo. Los aspectos específicos de cada organización pueden variar según el criterio de los que tienen responsabilidad para formar y administrar la organización. En términos generales, incluyen metas físicas, mentales y espirituales o usualmente en una combinación de ellas. También pueden incluir las artes, las ciencias o las ciencias sociales. La eficacia de las organizaciones es comunicar sus metas y atraer personas dispuestas a dedicar su tiempo en un ambiente educativo pero estas metas se alejan frecuentemente de la realidad en el momento de preparar un ambiente educativo, entregar la educación prometida y evaluar el desarrollo de las personas que asisten.

Creo firmemente que la habilidad de establecer una meta para una organización educacional está directamente relacionada con el conocimiento de los métodos y herramientas necesarias para preparar un ambiente educativo, donde el alumno pasa por una experiencia activa en la asimilación de un tipo de conocimiento y donde los educadores sirven como guías. Con este propósito, el rol de los administradores y el MINEDUC es servir a este proceso y meta.

Las evaluaciones de las metas propuestas por las organizaciones educacionales deberían ser hechas por las personas que han pasado por las experiencias y ambientes educativos. Las evaluaciones deberían considerar sus respuestas orales, escritas, artísticas, musicales, productivas o servicios -se puede considerar un portafolio de su desarrollo que la propia persona considera representativo. Por ejemplo, en el Liceo A-100 las estudiantes prepararon una feria con trabajos hechos en cada materia y curso para toda la comunidad escolar. En otra ocasión, las estudiantes invitaron un grupo de huérfanos para conocer el colegio, darles una fiesta de cumpleaños y una demostración de perros de los Carabineros. Otro evento fue una fiesta para un Hogar de Ancianos. Las estudiantes demostraron una emoción y conexión con personas que tenían todavía menos recursos que la mayoría de ellas. Organizaron los eventos, invitaron a las personas y entregaron de sí mismas en actividades que generaron un aprendizaje profundo para el desarrollo de sus seres.

Las evaluaciones de los educadores y los directores también deberían usar todas las herramientas pertinentes a aquel ambiente educativo. Por ejemplo, en el Liceo A-100 San Miguel, los profesores, paradocentes y auxiliares confeccionaron una lista de sus avances durante el año 2000 en una reunión al final del año y escribieron sus evaluaciones personales en unas reflexiones y comentarios sobre las áreas de la comunidad escolar.

Las evaluaciones hechas por parte de los administradores y las personas responsables para el desarrollo de las organizaciones educacionales deberían seguir el mismo ejemplo de observaciones y reflexiones sobre el desarrollo de las personas que pasan por las experiencias de aquel ambiente educativo. Las actividades propuestas como experiencias educativas pasan por criterios de su relevancia hacia las metas individuales

y colectivas de aquel grupo que está participando. La Fundación Romanos XII, en su rol de administradores delegado de dos Liceos Técnicos en la Región Metropolitana de Santiago ha observado y escuchado sobre experiencias actuales y propuestas para varias actividades. En varias instancias, hemos pedido a las estudiantes, los profesores y los directores, que evalúen los impactos educativos de sus actividades según otra óptica para el beneficio de todos. A veces ha generado un cambio en la actividad en el año siguiente como resultado de una reflexión profunda.

En el mismo sentido de todo lo anterior, desearíamos que el Ministerio de Educación, las Municipalidades y otros grupos interesados hicieran este tipo de observaciones en terreno para escuchar y participar en las actividades para conocer a las personas que están bajo su área de influencia. Dos evaluaciones interesantes y profundas vinieron de una persona del Ministerio de Educación y una profesora sustituta, la primera dijo que había un “espíritu del colegio” y la segunda dijo que quedó impresionado con el espíritu de cooperación (no-competencia) en el colegio.

### **Como establecer premios**

No existe un premio mayor en el mundo que ver el desarrollo de un ser humano querido, como los primeros pasos del niño, sus palabras, sus frases escritas, sus gritos de alegría. El premio mayor de un “profesional” y todas las personas que participan en las organizaciones educacionales es ver, sentir, escuchar, oler y degustar el desarrollo de los estudiantes. Podemos verlo en sus ojos, su sonrisa, su forma de hablar, los poemas que escribe y miles de otras formas de expresión humana que apreciamos. Si nos limitamos a ver las “notas” de las personas no solamente perdemos la esencia de su desarrollo como personas sino que también enseñamos a ellos a evaluar y premiar a sus colegas, hijos y a todos los demás con el mismo tipo de evaluación que daña la esencia humana -su relación y conexión con los demás-. En el Centro Arauco de la Fundación Romanos XII, donde tenían cursos técnicos para adultos de escasos recursos y problemas serios de integración social, el director entregó todo el evento de final de año a los estudiantes con los profesores para dar homenaje a ellos mismos.

Los premios en la educación para los profesores son los recursos para implementar el mejor lugar de aprendizaje para el desarrollo del estudiante según la observación y sugerencia del profesor. El está más cerca que cualquier otra persona a la vida de los que están pasando delante de el o ella.

Los premios para los directores son la aceptación por parte de los profesores y del MINEDUC de que ellos pueden servir a ambas partes al hacer fluir la comunicación entre ambas partes. En términos prácticos, resulta en propuestas para capacitación o entrenamiento de profesores para implementar los programas educativos. La habilidad de creerles y tener confianza en sus palabras, seguidos de los frutos de crecimiento en las personas (alumnos y profesores) es un premio sin comparación.

Los incentivos para los funcionarios del Ministerio de Educación son las invitaciones a compartir sus años de experiencia y estudios, para dar apoyo a los educadores en cada colegio u organización educativa. También se debería fortalecer las ideas transversales del MINEDUC, a través del movimiento de las personas libremente por todas partes del Ministerio de Educación, como también a otros Ministerios que tienen información e impacto sobre las funciones del MINEDUC, tales como el Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Economía.

El Ministerio de Educación podría financiar la capacitación de uno o dos profesores de cada colegio anualmente para la circulación de ideas y programas de educación en una escuela con dependencias e infraestructura especialmente diseñados para la capacitación e investigación de educación. Esta escuela podría incluir modelos diferentes de filosofía educacional. Esta escuela ideal debería reflejar el modelo que va a representar los elementos que van a usar en el futuro en la educación para desarrollar los chilenos.

### **El cambio más importante para mejorar la educación: Un cambio de temperamento**

¿Cuál es el origen de los incentivos, compensación y evaluaciones que hemos descrito en este ensayo?

El origen está en el temperamento de las personas. Los problemas en la implementación de los ambientes de aprendizaje para el desarrollo de los seres humanos se radican en el temperamento innato de las personas que administran a las organizaciones educacionales y del temperamento de los profesores reclutados por ellos. ¿Por qué?

Un 95% de las personas que encontramos como directores de las organizaciones educacionales tienen un temperamento en común. Sin embargo, su temperamento se encuentra en menos de un 30% de la población de los países y culturas del mundo. Estos directores típicamente reclutan un grupo para administrar las organizaciones que tienen el mismo tipo de temperamento. También reclutan a los profesores que tienen algunos aspectos de su temperamento en común con ellos. Así, los profesores frecuentemente se encuentran de acuerdo con los directores de las organizaciones educacionales. Sin embargo, la respuesta de los niños y adultos que frecuentan a las organizaciones de “educación” no es la misma.

Durante los últimos 15 años he aplicado un inventario tipológico que mide las preferencias de las personas. El instrumento describe las preferencias de las personas que están relacionadas con sus intereses, valores y vocaciones. Es el instrumento más utilizado en el mundo y tiene un nivel alto de confiabilidad. Los resultados de la aplicación del Myers Briggs Type Indicador (MBTI) demostraron que los directores de las organizaciones chilenas que están dedicadas a la educación tienen perfiles en común con los de todas las culturas y países del mundo.

En las investigaciones y la literatura se refiere al tipo de temperamento encontrado

como TJ. En realidad cuatro de los dieciséis tipos tienen las características de T - Thinking (Pensamiento) y J - Judging (Juicio). Los cuatro tipos son ESTJ, ISTJ, INTJ y ENTJ. Para nosotros es importante saber que este grupo de directores recluta a profesores que comparten su visión de un mundo competitivo, individualista y materialista. Frecuentemente dedican mucho tiempo en evaluar a los demás usando criterios cuantitativos. Los profesores frecuentemente preparan ambientes de aprendizaje que reflejan su preferencia y usan evaluaciones que les permite dar notas, premios y castigos.

El problema es que la mayoría de los estudiantes jóvenes y adultos NO comparten las mismas preferencias según las dos características del temperamento de los directores y profesores TJ. Por lo menos un 70% no tienen las mismas preferencias y no les gusta el estilo competitivo, ni las evaluaciones, ni el ambiente de aprendizaje o el estilo de enseñanza.

Para las personas que quieren conocer a las investigaciones desarrolladas en Chile y las investigaciones que tratan de otros países que ha arrojado esta conclusión, les invito a leer los documentos originales y mandar los comentarios pertinentes. Un libro sobre el asunto está en vía de publicación en inglés con el título: *The TJ Male Hypothesis and the Silenced Majority* (La Hipótesis TJ Masculina y la Mayoría Silenciada).

### **Bibliografía**

- A Nation Prepared Teachers for the 21st Century. The Report of the Task Force on Teaching as a Profession.* Carnegie Forum on Education and the Economy, ~~My~~ 1986.
- Baggio, Antonio María. *El Lado Amargo de la Competencia.* El Mercurio, 9 de Abril de 1995.
- Bateson, Gregory. *Pasos hacia una Ecología de la Mente.* Planeta, 1991.
- Becker, Gary. *El Activo Humano,* Alianza Universidad, 1993
- Gardner, Howard. *Frames of Mind.* Basic Books, 1984.
- Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional.* Javier Vergara, 1996.
- Kohn, Alfie. *No Contest, The Case Against Competition.* Houghton Mifflin, 1986 / 1992.
- Kohn, Alfie. *Why Incentive Plans Cannot Work.* Harvard Business Review, Sept-Oct, 1993, p. 54-63.
- Kohn, Alfie. *Punished by Rewards. The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes.* Houghton Mifflin, 1993.
- Montessori, María. *Spontaneous Activity in Education, The Advanced Montessori Method.* Schocken Books, 1974 (1917).
- Wenzell, Peter. *La Economía Humana.* Agosto, 2001 (Documento de Trabajo)

- Wenzell, Peter. *The TJ Male Hypothesis and the Silenced Majority*. 2008 (en vía de publicación)
- Whitehill, Arthur M. *La Gestión Empresarial Japonesa - Tradición y transición*. Editorial Andrés Bello, 1994.
- Williamson, Oliver E. *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, 1989.