



Universidad Católica del Uruguay

Escuela de Posgrados

Maestría en Educación con Énfasis en Gestión Educativa

**La cultura organizacional y su vínculo con los estilos de liderazgo de los
integrantes de los equipos de gestión**

Autores: Luciana Gilard, Flavia Molino e Ignacio Vittori

Tutor: Dr. Marcos Sarasola

Montevideo, noviembre 2022

Dedicatoria

A Joaquina y Paulina por llenar de energía y amor mis días. A Gabriel, por acompañar cada una de mis decisiones y logros. A mi madre por estimular en mí el deseo de estudiar y seguir creciendo. Luciana.

A mi esposo y a mis hijos, que son siempre mi faro y mi motor. A mi madre, la mujer más maravillosa que conozco, y a mi padre, donde esté. Flavia.

A mis padres, por apoyarme siempre en mis decisiones de desarrollo personal y profesional. A Lucía, por estar de forma incondicional a mi lado. Ignacio.

Prefacio

“Tenemos que estar dispuestos a dejar
de lado la vida planificada,
para poder tener la vida que nos espera”

Joseph Campbell

Por mucho que busquemos, a veces, las cosas simplemente nos encuentran. Eso hizo con nosotros el eneagrama: se presentó en nuestra historia, con una peculiar insistencia.

Una conoció el eneagrama a través de una íntima amiga que estudiaba cine en México, y que compartía entusiasmada lo que había aprendido en un curso sobre los “eneatipos”. Otra lo conoció a través del cuento de “Las nueve tribus” en el primer curso de una diplomatura, que la conquistaría al punto de no querer dejar de estudiarlo. El tercero se acercó a él por primera vez cuando participaba en un grupo de fe, poco tiempo después de haber terminado el liceo.

Los tres llegamos al eneagrama en distintos momentos y de diferente forma. Ninguno imaginaba que, años después, este se convertiría en una herramienta central para nuestro trabajo de investigación, y que a pesar de la diversidad de los caminos, terminaríamos trabajando juntos. Hoy no podemos imaginar otra realidad.

El tema nos reunió, es cierto, pero en el camino aprendimos sobre el disfrute que puede significar aprender junto a otros, tener que encontrar equilibrio en las decisiones, y contar con compañeros en los que apoyarnos para que la tarea sea menos ardua.

Somos Dos, Tres y Cuatro, y hemos formado esta Tríada - con un prefacio romántico digno de la tríada emocional - con el afán de conocer más sobre el eneagrama y sus posibilidades, y, por qué no, acercarlo a otros que tal vez, sin saberlo, también lo están esperando.

Montevideo, noviembre de 2022

Lu, Nacho y Fla

Agradecimientos

A nuestro tutor, Marcos Sarasola, por integrarnos al equipo de su investigación y orientarnos en este camino de aprendizaje.

A Cecilia von Sanden, por apoyarnos en la aplicación de los instrumentos y brindarnos su conocimiento y acompañamiento en el proceso.

A los equipos de gestión de los centros educativos que nos abrieron las puertas para que pudiéramos trabajar, participando de las actividades con entusiasmo y confianza.

A nuestras familias, por cuidarnos y darnos el espacio para seguir formándonos profesionalmente.

Responsabilidad del autor

Los autores de la tesis son los únicos responsables por los contenidos de este trabajo y por las opiniones expresadas, que no necesariamente son compartidas por la Universidad Católica del Uruguay. En consecuencia, son los únicos responsables frente a eventuales reclamaciones de terceros (personas físicas o jurídicas) que refieran a la paternidad de la obra y aspectos vinculados a la misma.

Las traducciones de textos que fueran originalmente presentados en inglés fueron realizadas por los estudiantes autores de la tesis.

Tabla de contenidos

1. Resumen	8
2. Introducción.....	10
3. Objetivos.....	12
3.1 Objetivo general.....	12
3.2 Objetivos específicos	12
3.3 Problema de investigación y preguntas directrices	12
4. Marco conceptual	14
4.1 Cultura organizacional y cultura de la innovación	14
4.2 Estilos de Personalidades.....	18
4.3 Eneagrama.....	19
4.4 Eneatipos.....	21
4.5 Tríadas.....	23
4.6 Otros aspectos relevantes en relación con el Eneagrama y los eneatisos.....	24
4.6.1 Círculo, triángulo y hexada	24
4.6.2 Integración y desintegración	25
4.6.3 Alas.....	25
4.7 Enea-comunidades	26
4.8 Constelaciones organizacionales	27
4.9 Liderazgo	29
5. Marco metodológico.....	34
5.1 Determinación de la muestra	34
5.2 Diseño	34
5.3 Instrumentos.....	35
5.3.1 Constelación organizacional - primera etapa	35
5.3.2 Entrevista semi estructurada - segunda etapa, post constelación	36
5.3.3 Cuestionario ITA Riso - Hudson.....	38

5.4 Análisis de la información obtenida	39
5.5 Validez interna y externa	40
6. Resultados.....	42
6.1 Resultados para el Centro estudiado número 1	42
6.1.1 Características del Centro.....	42
6.1.2. Resultados de la Constelación.....	42
6.1.3. Resultados de la entrevista post-constelación	44
6.1.4 Resultados de los test ITA.....	47
6.1.5 Resultados del entrecruzamiento entre lo observado sobre la enea-comunidad con lo señalado respecto a los eneatis de los participantes.	47
6.1.6 Análisis.....	48
6.2 Resultados para el Centro estudiado número 2.....	51
6.2.1 Características del Centro.....	51
6.2.2 Resultados de la Constelación.....	52
6.2.3 Resultados de la entrevista post-constelación	53
6.2.4 Resultados de los test ITA.....	55
6.2.5 Resultados del entrecruzamiento entre lo observado sobre la enea-comunidad con lo señalado respecto a los eneatis de los participantes	55
6.2.6 Análisis.....	56
6.3 Resultados para el Centro estudiado número 3.....	58
6.3.1 Características del Centro.....	58
6.3.2 Resultados de la Constelación.....	58
6.3.3 Resultados de la entrevista post-constelación	60
6.3.4 Resultados de los test ITA.....	62
6.3.5 Resultados del entrecruzamiento entre lo observado sobre la enea-comunidad con lo señalado respecto a los eneatis de los participantes	62
6.3.6 Análisis.....	65
7. Conclusiones.....	67

8. Bibliografía.....	70
9. Anexos.....	72
9.1 Anexo 1. Informe de Constelación del Centro 1.....	72
9.2 Anexo 2. Entrevista con el Centro Educativo 1.....	79
9.3 Anexo 3. Informe de Constelación del Centro 2.....	83
9.4 Anexo 4. Entrevista con el Centro Educativo 2.....	89
9.5 Anexo 5. Informe de Constelación del Centro 3.....	92
9.6 Anexo 6. Entrevista con el Centro Educativo 3.....	105

1. Resumen

El principal objetivo de esta investigación es identificar la posible existencia de una vinculación entre el estilo de liderazgo de los integrantes de los equipos de gestión de tres centros y su cultura organizacional. La cultura institucional que caracteriza a cada centro se compone de artefactos, valores y supuestos básicos particulares que la definen. Para conocer esa cultura en los tres centros seleccionados se realizaron constelaciones estructurales, y posteriormente entrevistas, que partieron de la teoría del triángulo de polaridades de creencias, trasladado a la propuesta por von Sanden y Sarasola de enea-comunidades o eneagrama adaptado a instituciones. Por su parte, los integrantes de los equipos de gestión que lideran los centros presentan estilos de liderazgo también diferentes. Para describirlos se optó por la herramienta del test ITA de Riso y Hudson, que permite identificar el eneatispo de las personas. En última instancia, se analizaron los datos obtenidos y como resultado se hallaron vinculaciones entre las enea-comunidades y los eneatispos de los líderes. Se concluye que es posible establecer estas vinculaciones a través de las herramientas seleccionadas, primando, en esta investigación, la relación a través de las líneas del eneagrama de integración y desintegración.

Abstract

The main goal of this research is to identify the possible existence of a link between the leadership style of the members of the management teams of three centers and their organizational culture. The institutional culture that characterizes each center is composed of artifacts, values and basic assumptions that define it. In order to learn about this culture in the three selected centers, structural constellations were carried out, followed by interviews, based on the theory of the triangle of polarities of beliefs, transferred to the enea-communities or enneagram adapted to institutions proposed by von Sanden and Sarasola. On the other hand, the members of the management teams leading the centers also present different leadership styles. To describe them, the Riso and Hudson ITA test tool was used to identify the enneatypes of people. Finally, the data obtained were analyzed and, as a result, links were found between the enea-communities and the leaders' enneatypes. It is concluded that it is possible to establish these links through the selected tools, giving priority, in this research, to the relationship through the enneagram lines of integration and disintegration.

Palabras clave

Eneagrama, liderazgo, cultura organizacional.

Enneagram, leadership, organizational culture.

2. Introducción

Las instituciones educativas funcionan como sistemas integrados por diversos actores. Todos ellos, en su conjunto, establecen una cultura organizacional específica, con características distintivas, pero con algunos elementos en común, que diversos estudios han intentado describir a lo largo de los años. A su vez, estas instituciones son lideradas por equipos o individuos que también responden a ciertos perfiles o estilos.

Esta investigación pretende explorar y conocer la cultura organizacional de tres centros seleccionados, e intenta describir los posibles vínculos que esta tiene con los estilos de liderazgo de los integrantes de los equipos de gestión.

Muchas investigaciones han procurado teorizar acerca de las características, tanto de las comunidades educativas como de sus líderes, buscando favorecer su desarrollo en pos de las necesidades de la educación en cada contexto, lo que permite apoyar esta investigación en antecedentes claros, combinando algunas teorías que serán explicitadas más adelante.

Como docentes, intentamos de manera permanente formarnos, actualizarnos, y establecer caminos que permitan también la mejor educación a las generaciones venideras. Por esa razón, resulta imperativa la reflexión desde diferentes perspectivas, acerca de cuáles pueden ser los aspectos que, por pequeños que resulten, puedan aportar algo para continuar innovando.

Por supuesto, no ha de tomarse la idea de innovación a la ligera. No se trata de generar cambios por el hecho de hacerlo, sino de proponer opciones en ámbitos acotados que, de observarse resultados favorables, puedan extenderse o generalizarse.

En este sentido entonces, parte de la investigación estará abocada a la profundización del conocimiento de algunas herramientas de diagnóstico - tanto para identificar y explicar la cultura organizacional como para reconocer características de sus líderes - con la intención de poder probar en qué medida la aplicación de estas metodologías y herramientas pueden favorecer el proceso hacia una cultura de la innovación, válida y relevante.

En primer lugar, se profundizará en los conceptos de “eneagrama” y “eneatipo”, intentando determinar cómo el eneatipo de los líderes se relaciona directamente con su estilo de liderazgo, y de qué manera influye este en la cultura del centro. Para ello, se definirán los diversos estilos de liderazgo que propone la literatura actual y también la

forma en la que la herramienta del eneagrama puede resultar útil para describir estos estilos.

A su vez, al buscar establecer el vínculo entre el tipo de liderazgo con las características de la cultura del centro, se trabajará también en el diagnóstico de esas características en los centros específicos que serán estudiados, con el fin de poder cruzar los datos y determinar esos posibles puntos de contacto.

Ampliando brevemente lo antedicho, se parte de la creencia de que, el fomentar que cada persona conozca su eneatispo, puede incentivar a su crecimiento personal y profesional, logrando potenciar sus “luces” y tratando de controlar “sus sombras”, y que, en el caso de los líderes, podría significar un aspecto de enorme relevancia. De la misma manera, e introduciendo el concepto acuñado por Sarasola y von Sanden (2021) de “eneacomunidad”, se pueden llegar a conocer fortalezas y debilidades de cada centro en relación con su cultura. A su vez, en la medida que se pueda ubicar al centro en una eneacomunidad, se podría profundizar en las estrategias básicas que utiliza el centro para resolver asuntos. Además, contribuiría a predecir futuros movimientos en la medida que se observe a la institución como integrada o desintegrada según lo presenta el eneagrama.

En resumen, en el campo de las ciencias sociales, y específicamente en educación se hace imprescindible poder entender la realidad desde diversos enfoques. Explorar las posibilidades metodológicas para llegar a estos conocimientos, puede representar un objetivo en sí mismo. Por eso, esta investigación es presentada como exploratoria, a través de ella se intenta describir la cultura organizacional del centro, describir el estilo de liderazgo de sus líderes, y encontrar posibles vínculos entre ambos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar la posible existencia de una vinculación entre el estilo de liderazgo de los integrantes de los equipos de gestión de tres centros y su cultura organizacional.

3.2 Objetivos específicos

1. Describir la cultura organizacional de tres centros educativos de diferente nivel y enfoque a través de la herramienta de la constelación estructural y el triángulo de polaridades de creencias.
2. Describir los estilos de liderazgo de los integrantes de los equipos de gestión de estos centros, desde la perspectiva del eneagrama.
3. Establecer posibles relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo de los integrantes de los equipos de gestión.

3.3 Problema de investigación y preguntas directrices

En relación con el objetivo general antepuesto, la investigación busca indagar si los estilos de liderazgo de los integrantes de los equipos de gestión pueden relacionarse con el tipo de cultura organizacional del centro.

A partir de los objetivos específicos de la investigación, se establecen las siguientes interrogantes: para el primer objetivo, ¿cómo es la cultura organizacional de cada uno de los centros educativos investigados? ¿Qué características de la cultura son más destacables en cada uno de ellos? ¿Qué relevancia tienen en estos centros los elementos de la cultura de la innovación? ¿Cómo se interpretan estos aspectos en la realización de la constelación estructural? ¿Cuál de los tres polos del triángulo de polaridades representa mejor a cada centro? ¿Con qué tipo de enea-comunidad es posible relacionar a cada centro? En relación con el segundo objetivo, ¿cuál es el eneatiipo de cada uno de los integrantes del equipo de gestión? ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los integrantes del equipo de gestión? ¿Cómo perciben la cultura institucional estos líderes? Y por último, para el tercer objetivo, ¿se relaciona el estilo de liderazgo de los integrantes del centro con su cultura organizacional?

Se parte de la hipótesis de que los estilos de liderazgo de los equipos de gestión se relacionan con el tipo de cultura organizacional, y que esta relación es identificable a través de la herramienta del eneagrama, aplicada a personas y a comunidades.

4. Marco conceptual

El campo de estudio en el que se centra esta investigación resulta difícil de delimitar y definir, por tratarse de un área relativa a la educación y las ciencias humanas, en donde la subjetividad muchas veces supera las posibilidades de encontrar aspectos generalizables. Por eso mismo, se considera que esta investigación es de utilidad específicamente para los actores de los centros elegidos, y quizás, para sentar bases hacia la profundización en el conocimiento de las características de los líderes que pueden incidir en la cultura de una institución.

Con el fin de acotar y circunscribir el tema, y para un estudio más profundo, se seleccionan cuatro temáticas. Estas son: cultura organizacional, eneagrama, constelaciones organizacionales y liderazgo.

Se procura describir las mencionadas temáticas siempre desde la órbita educativa ya que, en la literatura existente, estas son abordadas para el estudio de amplios campos.

4.1 Cultura organizacional y cultura de la innovación

La cultura organizacional es definida por Maya, Vallejo, Ramos y Borsic como “los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de una organización” (2019, p. 4). Señalan que estos valores son los que dan base a la comprensión mutua y comunicación, lo que afecta el comportamiento de las personas. Pérez, Milian, Cabrera y Victoria agregan a la definición anterior de cultura organizacional que “es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución” (2016, p. 93).

En cuanto a la cultura organizacional, los autores señalan que, si la organización pretende tener influencia sobre los empleados, que sean leales a la misma y tengan un buen desempeño, los valores fundamentales de la organización deben estar arraigados y ser compartidos (Pérez et al. 2016). Acotan además que la forma en que los empleados aprenden o asimilan esta cultura es “a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Esto influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización” (p. 93).

Se presenta a la cultura organizacional como marco para las personas que pertenecen a la organización. Asimismo, este marco sugiere pautas de convivencia dentro de las instituciones al punto de generar cambios en las conductas de las personas según

en la institución en la que se encuentren es ese momento (Pérez et al. 2016). Confirmando lo anterior Carrillo (2016) menciona el aporte de Adeyoyin y Vargas al decir que “la cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa” (p. 62).

Por otro lado, Carrillo trae el aporte de León y menciona que las personas que pertenecen a una organización “comparten experiencias, ideologías y formas de expresión de la cultura que se transmiten entre sí y van creando identidad y pertenencia” (2016, p. 62).

Algunos estudios hacen referencia a que la cultura organizacional puede generar comportamientos variados. Por un lado, pueden contribuir a la innovación y creatividad o por lo contrario ser un obstáculo para el desarrollo de la organización. Esta dualidad está dada por los principios y valores que son desarrollados por la cultura dentro de la organización (Maya et al. 2019).

Maya et al. (2019) plantean la influencia entre la innovación y la cultura organizacional al señalar lo siguiente:

una razón importante, por la que se afirma que la cultura influye en la innovación, se debe a que esta puede estimular la conducta innovadora de los miembros de la organización, ya que logran que acepten la innovación como un valor fundamental y se comprometan con él (p. 4).

Se plantea, dentro de las organizaciones, que en la medida que existan distintos tipos de culturas estas logran diferentes efectos en cuanto a la innovación. Acotan también que las culturas que presentan flexibilidad y orientación externa tienden a contribuir a la innovación de la organización. Por otro lado, las culturas que presentan actitudes de control y orden no favorecen a la innovación (Maya et al. 2019).

Carrillo (2016) hace referencia a los estudios de Toca y Carrillo acerca de la importancia de la medición y caracterización de la cultura organizacional. Se menciona que esta medición e información, en la medida que esté actualizada, es de gran impacto como herramienta a la hora de la toma de decisiones por parte de los equipos de gestión. Ayala agrega, en la línea de lo anterior, sobre la importancia del conocimiento de la cultura organizacional por parte de los directivos que “resulta medular, porque representa

el punto de partida y a la vez el entorno de sus decisiones. El ignorar este marco de referencia eleva la incertidumbre de una decisión y amenaza su efectividad” (2014, p. 53).

A pesar de la importancia de la medición de la cultura organizacional Carrillo también acota que “no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez” (2016, p. 62). El autor agrega a lo anterior los planteos de Vargas que señalan que la cultura organizacional no se puede medir con exactitud debido que cualquier resultado puede generar algún tipo de sesgo o limitación.

En esta oportunidad y en función del propósito de la investigación, se toma la definición de cultura de la innovación propuesta por Sarasola y von Sanden entendida como

un patrón de supuestos básicos - inventados, descubiertos, o desarrollados por un grupo dado, a medida que aprende a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna - y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y entonces, ser enseñado a las personas que se incorporan (2021).

Agregan que tanto el espacio físico, como las reglas para interactuar entre colegas que se “enseñan” a los nuevos integrantes, los valores considerados básicos - que pueden entenderse como la filosofía del centro -, los supuestos que subyacen cuando se produce la comunicación, entre otros, forman esta cultura institucional.

Como base teórica para el análisis, se incluye también el estudio realizado por el Dr. Marcos Sarasola, publicado bajo el título “Una Aproximación al Estudio de la Cultura Organizacional en Centros Educativos” (2004). En él se desarrollan y explicitan los ocho elementos de la cultura de la innovación, que se han convertido en el foco central de varias investigaciones del autor, con mínimos cambios en la nomenclatura, tomando para este trabajo la más reciente, detallada más adelante.

A través de la investigación realizada en 2004, que incorpora una metodología principalmente cuantitativa, se aplican diversos instrumentos (por un lado dos cuestionarios: uno relacionado a los elementos de la cultura escolar (SCEQ) y el otro a la percepción del estilo organizacional (ODQ), que aportan evidencia basada en datos sobre la cultura transformacional y la transaccional; y por otro, el modelo de cultura de la innovación compuesto por esos elementos, que se toman para el análisis) en 25 centros

que arrojan resultados cuantificables, y permiten establecer conclusiones en relación con la importancia de un liderazgo transformacional para el desarrollo de una cultura de la innovación.

Como se planteaba previamente, dentro de la cultura de la innovación se reconocen ocho elementos que fomentan este tipo de cultura innovadora y la mejora de los aprendizajes en los estudiantes. Estas ocho características son: 1. apoyo mutuo, 2. trabajo colaborativo, 3. eficacia docente, 4. estímulo y reconocimiento profesional, 5. liderazgo, 6. planificación compartida, 7. desarrollo profesional docente, 8. visión compartida (Sarasola y von Sanden, 2021).

A continuación (Tabla 1) se presentan las descripciones que hacen Sarasola y von Sanden (2021) de los elementos de la cultura de innovación.

Tabla 1*Descripción de los elementos de la cultura de innovación*

Elemento	Descripción
Apoyo mutuo	Nivel interpersonal de las relaciones entre los docentes.
Trabajo colaborativo	Es la dimensión más profesional de las relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad.
Eficacia docente	Consiste en la convicción de que la aplicación de adecuados principios y prácticas pedagógicas redundará en el crecimiento de sus estudiantes.
Estímulo y reconocimiento profesional	Es la motivación deliberada del otro, la afirmación y confirmación de la capacidad de los colegas de hacer valoraciones sobre su desempeño profesional.
Liderazgo	La capacidad del equipo directivo en considerar personalmente a cada docente, apoyarlo y estimularlo intelectualmente.
Planificación compartida	Se intenta conocer la capacidad de la comunidad para compartir la planificación a través de un sistema de decisiones que asegura la participación del profesorado y que es fundamental por cuanto construye desde el presente el futuro de la institución.
Desarrollo profesional docente	Su capacidad para renovarse y su inquietud por buscar y llevar a la práctica nuevas formas para la mejora de su trabajo en el aula.
Visión compartida	La visión compartida se desarrolla por consenso, es aceptada por todos y lleva adelante expresiones presentes orientadas hacia el futuro común.

Nota: Adaptado de Eneagrama para la gestión educativa consciente, Sarasola y von Sanden, 2021, p. 8-11

4.2 Estilos de Personalidades

Antes de comenzar a desarrollar el eneagrama es oportuno hacer referencia a la personalidad. Kastelein (2021) presenta a la personalidad como un conjunto de características duraderas en el tiempo y el comportamiento del individuo en la vida. Esto incluye los principales rasgos, intereses, impulsos, valores, autoconceptos, habilidades y patrones emocionales de las personas.

La personalidad es algo difícil de medir, aportan Reynolds y Livingston en Kastelein (2021). No siempre es posible hacer una observación directa, pero los psicólogos sí han creado formas de medir la personalidad. Estas pruebas objetivas para medir la personalidad implican que las personas que las realizan seleccionen elementos en sus respuestas que reflejen sus sentimientos, pensamientos o comportamientos.

4.3 Eneagrama

Respecto al Eneagrama y sus comienzos Kastelein (2021) recoge las menciones de Bland, Matisse y Wagner diciendo que no se sabe mucho de sus inicios. Aportan que existe una creencia que el Eneagrama comienza como una teoría de las personalidades que se basa en misticismo islámico y luego va evolucionando al ser adaptada por las filosofías griegas y judeocristianas.

Oscar Ichazo, filósofo boliviano, desarrolla nueve tipos de personalidades mientras estudia en Asia y Medio Oriente. Luego Naranjo une la psicología occidental con estas prácticas orientales con el fin de generar una herramienta que ayude a las personas a conocer sus hábitos, comportamiento y patrones. En la década de 1980, mientras estudiaba como sacerdote, Richard Riso conoce el Eneagrama y comienza a popularizarlo (Kastelein, 2021).

Por otro lado, es ajustado mencionar lo que aportan Bland y Matisse en Kastelein (2021) al señalar que en la actualidad hay debates acerca de la validez y confiabilidad del Eneagrama como teoría para medir los nueve tipos de personalidad. Agregan que se continúan haciendo esfuerzos para fortalecer la herramienta y quitar las incertidumbres que surgen, pero aun así, surgen nuevas investigaciones que muestran inconsistencias sobre su fiabilidad y validez.

A pesar de lo que se menciona anteriormente, el Eneagrama se continúa utilizando en varios ámbitos como las prácticas de orientación profesional y programas de formación y liderazgo educativo. También se emplea por parte de varios líderes religiosos en su acompañamiento a la comunidad y sus feligreses (Daly, 2021).

Concluye Daniels en Daly (2021) que el desarrollo del Eneagrama es una herramienta que permite crear una hoja de ruta para el crecimiento y progresión de las personalidades de cada persona. Esta personalidad es única y proporciona un modelo complejo que permite a los individuos ahondar de forma efectiva por su interioridad.

El Eneagrama, entonces, es una teoría de las personalidades que permite hacer una distinción de nueve tipos diferentes de personalidad y su relación (Palmer y Shtereva, 1996), puede emplearse como una herramienta para el autoconocimiento y desde un paradigma fenomenológico, aportar a la reflexión y crecimiento permanente de las personas o grupos.

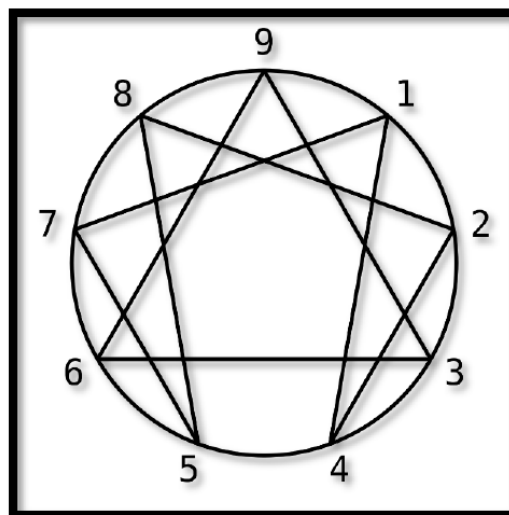
Riso y Hudson (2001) lo definen como una figura geométrica que representa los nueve tipos de personalidad fundamentales de la naturaleza humana y sus complejas interrelaciones. Es una descripción de la psicología moderna basada en la sabiduría espiritual de muchas tradiciones antiguas diferentes. La palabra eneagrama, del griego ennea, «nueve», y grammos, «figura», significa «figura de nueve puntas» (p. 10).

En la Figura 1 se muestra el diseño geométrico del eneagrama.

Sostienen también estos autores que, aunque es posible reconocer rasgos de los nueve tipos de personalidad en cada persona, las características individuales más determinantes, están arraigadas a uno de esos tipos (p. 11).

Figura 1

Eneagrama base



Nota. Adaptado de “Aplicación del Eneagrama en la Dirección y Gestión de Equipos en la Empresa” (p. 20), por A. Laborda Velasco, 2020, *Universidad de Alcalá*.

4.4 Eneatipos

Según Laborda (2020), el Eneagrama de la actualidad presenta:

nueve tipos de patrones mentales que ayudan a comprender a las personas cómo son ellas mismas y cómo son las otras personas que les rodean. Es decir, la forma en la que los individuos sienten, piensan, se comportan y se relacionan con los demás. Estos patrones se denominan Eneatipos (p. 20).

Como se mencionó anteriormente, existen nueve tipos de personalidades. En referencia al Eneagrama Daniels & Price en Daly (2021) definen a los Eneatipos de la siguiente forma: el perfeccionista, el que ayuda, el triunfador, el individualista, el observador, el leal, el entusiasta, el retador y el pacificador.

Se plantea que ninguno de los Eneatipos es mejor que el otro y que cada tipo tiene su potencial. Sin embargo, cada eneatispo tiene un estilo generalmente dominante que representan sus comportamientos, acciones y relaciones interpersonales. Además, se señala que el Eneagrama o Eneatipos no pretenden, ni pueden, explicar por completo la personalidad de una persona (Daly, 2021).

Laborda (2020) comenta que por cada Eneatispo hay una personalidad correspondiente para cada grupo de personas. Estos grupos tienen características y motivaciones comunes que forman un patrón. Estas motivaciones que guían a los individuos de cada grupo es la principal diferencia que tienen entre sí cada Eneatispo.

A modo de presentación, Riso y Hudson proponen al Tipo 1 como “el reformador, el tipo idealista de sólidos principios (...) personas éticas y concienzudas, con un fuerte sentido del bien y del mal (...) temen cometer errores”. El “Tipo Dos: El ayudador. El tipo preocupado, orientado a los demás. Los Dos son comprensivos, sinceros y bondadosos; son amistosos, generosos y abnegados, pero también pueden ser sentimentales, aduladores y obsequiosos” (p. 11). El “Tipo Tres: El triunfador. El tipo adaptable y orientado al éxito. Las personas tipo Tres son seguras de sí mismas, atractivas y encantadoras. Ambiciosas, competentes y enérgicas, también pueden ser muy conscientes de su posición y estar muy motivadas por el progreso personal” (p. 11). El “Tipo Cuatro: El individualista. El tipo romántico e introspectivo. Los tipos Cuatro son conscientes de sí mismos, sensibles, reservados y callados. Son demostrativos, sinceros y personales

emocionalmente, pero también pueden ser caprichosos y tímidos” (p. 11). El “Tipo Cinco: El investigador. El tipo vehemente y cerebral. Los Cinco son despabilados, perspicaces y curiosos. Son capaces de concentrarse y enfocar la atención en desarrollar ideas y habilidades complejas. Independientes e innovadores” (p. 11). El “Tipo Seis: El leal. El tipo comprometido, orientado a la seguridad. Las personas tipo Seis son dignas de confianza, trabajadoras y responsables, pero también pueden adoptar una actitud defensiva, ser evasivas” (p. 11). El “Tipo Siete: El entusiasta. El tipo productivo y ajetreado. Los Siete son versátiles, optimistas y espontáneos; juguetones, animosos y prácticos” (p. 11) aunque, agregan que “también podrían abarcar demasiado, ser desorganizados e indisciplinados. Constantemente buscan experiencias nuevas y estimulantes, pero la actividad continuada los aturde y agota” (p. 11). El “Tipo Ocho: El desafiador. El tipo poderoso y dominante. Las personas tipo Ocho son seguras de sí mismas, fuertes y capaces de imponerse. Protectoras, ingeniosas y decididas, también resultan orgullosas y dominantes” (p. 11). El “Tipo Nueve: El pacificador. El tipo acomodadizo, humilde. Los tipos Nueve son conformistas, confiados y estables. Son afables, bondadosos, se acomodan con facilidad y ofrecen su apoyo” (p. 12), pero también “pueden estar demasiado dispuestos a transigir con los demás para mantener la paz. Desean que todo vaya sobre ruedas, sin conflictos, pero tienden a ser complacientes y a minimizar cualquier cosa inquietante” (p. 12).¹

Sarasola y von Sanden han estudiado largamente la teoría del eneagrama, trasladando su estructura, por ejemplo, a la descripción de los tipos de docentes: perfeccionista, ayudador, pragmático, original, sabio, cumplidor, optimista, justiciero, conciliador (Sarasola y von Sanden, 2018). Actualmente elaboran una teoría en la que, traspolando los eneatisos desde las personas a las comunidades educativas, definen a las enea-comunidades como “una tipología que pretende identificar a los centros educativos según sus particularidades identitarias, cruzando el conocimiento del eneagrama y la teoría de las organizaciones, concretamente lo referente al conocimiento de la cultura organizacional” (2021).

Para resumir, en la Tabla 2 se presenta la descripción general de cada Eneatiso y sus características principales (Kastelein, 2021).

¹ La denominación de los eneatisos puede variar de acuerdo al autor, no por ello se ve afectado su significado.

Tabla 2

Descripción de los Eneatipos

Eneatipo	Descripción
Tipo 1 (El reformador)	con principios, decidido, autocontrolado y perfeccionista
Tipo 2 (El ayudante)	generoso, demostrativo, agradable a la gente y posesivo
Tipo 3 (El triunfador)	adaptable, sobresaliente, motivado y consciente de la imagen
Tipo 4 (el individualista)	expresivo, dramático, ensimismado y temperamental
Tipo 5 (El investigador)	perceptivo, innovador, reservado y aislado
Tipo 6 (El leal)	atractivo, responsable, ansioso y desconfiado
Tipo 7 (El entusiasta)	espontáneo, versátil, adquisitivo y disperso
Tipo 8 (El retador)	seguro de sí mismo, decisivo, obstinado y conflictivo
Tipo 9 (El Pacificador)	receptivo, tranquilizador, complaciente y resignado

Nota: Adaptado de The reliability and validity of the Open Enneagram of Personality Scales, Kastelein, 2021, p. 26

4.5 Tríadas

Riso y Hudson (2001) plantean que la psique humana se divide en tres grupos diferentes de tres o también llamadas tríadas. Estos grupos tienen algún tipo de relación profunda entre sí.

En cuanto a las tríadas Riso y Hudson mencionan que “son importantes para el trabajo de transformación porque especifican dónde está nuestro principal desequilibrio; representan los tres principales grupos de problemas y defensas del ego, y revelan las principales maneras en que contraemos nuestra percepción y nos limitamos” (2001, p. 43).

Las agrupaciones de tríadas están fundamentadas en los tres componentes básicos de la psique humana: el pensamiento, el sentimiento y el instinto. En algunos casos las tríadas también son llamadas como cabeza, corazón y vísceras. Igualmente, sea cual sea el Eneatipo, los tipos de personalidad tienen los tres componentes que se relacionan entre

sí y ninguno trabaja sin el otro. Estas tres agrupaciones están relacionadas con centros específicos del cuerpo y cada tipo de personalidad está orientada principalmente por una de ellas. (Riso y Hudson, 2001).

Respecto a los Eneatipos, dentro de cada tríada las agrupaciones son de la siguiente forma: “los tipos Ocho, Nueve y Uno constituyen la tríada del instinto; los tipos Dos, Tres y Cuatro forman la tríada del sentimiento y los tipos Cinco, Seis y Siete son la tríada del pensamiento” (Riso y Hudson, 2001, p. 43).

Cada tríada presenta sus características principales. La tríada del instinto (Ocho, Nueve, Uno) intentan resistirse a la realidad, tienden a mostrar actitudes agresivas o de represión y pueden mostrar ira como escudo de su ego. Linarez-Placencia, Espinoza-Castelo y Pimentel-Félix acotan “el cuerpo o inteligencia instintiva: Engloba la fuerza, el autocontrol, los instintos...igualmente se asocia con las decisiones viscerales, intuitivas y por el espíritu de sobrevivencia, es el lado totalmente irracional” (2019, p. 9). La tríada del sentimiento (Dos, Tres, Cuatro) se mueven por la imagen que muestran de sí, por lo que se dice de ellos y las cualidades que los otros ven desde fuera. Muestran vergüenza como escudo de su ego. Se plantea como la capacidad “de distinguir las emociones, los sentimientos que posee cada individuo. En un equipo de trabajo se refiere a la capacidad de ser sensible y de generar ideas pensadas en los momentos y situaciones particulares de cada contexto” (Linarez-Placencia, Espinoza-Castelo y Pimentel-Félix, 2019, p. 9). La tríada del pensamiento (Cinco, Seis, Siete) son dirigidos por su ansiedad con sentimientos de falta de apoyo. Se mueven por comportamientos que le dan seguridad y pueden mostrar miedo como escudo de su ego. “Es la parte lógica y de raciocinio que caracteriza y distingue al hombre de los demás animales por el esquema estructurado para generar pensamientos y tomar decisiones centradas en obtener las mejores posibilidades” (Linarez-Placencia, Espinoza-Castelo y Pimentel-Félix, 2019, p. 9).

4.6 Otros aspectos relevantes en relación con el Eneagrama y los eneatis

4.6.1 *Círculo, triángulo y hexada*

El eneagrama está compuesto por tres partes: el triángulo, el círculo y el hexada. “La primera de estas partes es el círculo, mandala universal usado casi en todas las culturas. El círculo representa la unidad, la totalidad y la unicidad” (Riso y Hudson, 2001, p. 18).

Según Riso y Hudson (2001), el triángulo que está dentro del círculo representa lo que Gurdjieff denominó “La ley de tres”, es decir que, todo lo que existe, es a través de tres fuerzas.

“La tercera parte de este símbolo triple es la hexada (la figura cuyo trazo sigue los números 1-4-2-8-5-7)” afirman Riso y Hudson (2001, p. 18) “esta figura simboliza lo que Gurdjieff llamó la «Ley de Siete», que tiene que ver con el proceso y el desarrollo en el tiempo; afirma que nada es estático, todo se mueve y se convierte en otra cosa” (p. 18). Agregan a su vez que “todo cambia, se recicla, evoluciona o se transfiere, aunque de modos legítimos y previsibles según su naturaleza y las fuerzas que actúan sobre ello” (p. 18-19).

4.6.2 Integración y desintegración

La conexión entre los números del eneagrama se realiza a través de una secuencia específica (Riso, 1993) en la que la manera en que se conectan los puntos con su respectiva numeración es significativa. Las líneas que unen los puntos determinan la “Dirección de Integración (salud, autorrealización)” y la “Dirección de Desintegración (enfermedad, neurosis)”. “En otras palabras, a medida que uno se vuelve más sano o malsano, puede moverse en distintas “direcciones”, como lo indican las líneas del Eneagrama, desde su tipo básico” (Riso, 1993, p. 34).

Es decir que, un tipo de personalidad que está integrada es el eneatispo más saludable; el tipo de personalidad que esté desintegrada, está en “las sombras”. Ya ha sido mencionado que cada eneatispo tiene sus “luces” y sus “sombras”, no hay uno mejor ni peor; pero, a pesar de ello, la bibliografía señala que sí es posible intentar la mejor versión de uno mismo.

4.6.3 Alas

No existe un tipo de personalidad “puro” que pueda encerrarse en un único eneatispo. “Todo el mundo es una mezcla única de su tipo básico y una de los dos tipos adyacentes a él en la circunferencia del Eneagrama” (Riso, 1993, p. 34). A esos tipos adyacentes que se encuentran a los lados del tipo básico se los denomina “alas”, que complementan al eneatispo, agregando elementos importantes, incluso aspectos que pueden parecer contradictorios.

4.7 Enea-comunidades

Como fuera mencionado anteriormente, Sarasola y von Sanden (2021) plantean la posibilidad de establecer estilos de organizaciones tomando como referencia para la elaboración de una teoría el eneagrama. Toman a los centros educativos como organizaciones, y según el planteo anterior, los centros educativos no poseen las mismas características y van determinando formas de actuar y patrones personales que pueden diferenciarse entre sí. Agregan, en cuanto la cultura, que se da en las organizaciones como “el resultado de lo aprendido a través de las vivencias de un grupo y, por lo tanto, se encontrará sólo donde haya un grupo definido con una historia significativa” (2021, p. 2).

Cada centro educativo, o comunidad educativa, puede describirse a partir de su cultura. Sarasola y von Sanden (2021) presentan, tomando como referencia los nueve Eneatipos, la existencia de nueve Enea-comunidades. Para cada comunidad representada por los diferentes estilos de centros educativos, los autores aportan nueve nombres: el centro educativo perfeccionista, el centro educativo ayudador, el centro educativo pragmático, el centro educativo original, el centro educativo sabio, el centro educativo leal, el centro educativo optimista, el centro educativo justiciero y el centro educativo conciliador (Tabla 3).

Estas enea-comunidades son, en definitiva, diferentes tipos de culturas organizacionales. Es oportuno entonces mencionar que “cada tipo de cultura organizacional tiene unas potencialidades y unas limitaciones. Y los profesionales según su estilo personal, se integran con más o menos facilidad o dificultad en cada una de ellas” (Sarasola y von Sanden, 2021, p. 32).

Tabla 3*Descripción de las Enea- comunidades*

Enea- comunidades	Descripción
Tipo 1 (Comunidad Normativa)	Sólo existe una forma de hacer bien las cosas: la correcta.
Tipo 2 (Comunidad Servidora)	Merecemos todo, somos buenos porque servimos.
Tipo 3 (Comunidad Efectiva)	El valor de lo que hacemos depende del juicio de los de afuera.
Tipo 4 (Comunidad Romántica)	Debemos dejar una huella profunda.
Tipo 5 (Comunidad Austera)	Es mejor saber una cosa bien que muchas a medias.
Tipo 6 (Comunidad Dubitativa)	Hay que estar preparados para lo peor. Se nos castigará por cualquier fallo.
Tipo 7 (Comunidad Optimista)	Nuestro centro educativo debe ser un lugar de disfrute.
Tipo 8 (Comunidad Todopoderosa)	Solo los fuertes sobreviven. O nos imponemos o morimos.
Tipo 9 (Comunidad Mediadora)	Debemos mantener la armonía.

Nota: Adaptado de Eneagrama para la gestión educativa consciente, Sarasola y von Sanden, 2021, p. 15-31.

4.8 Constelaciones organizacionales

Las constelaciones organizacionales surgen a partir de las constelaciones familiares. Se demostró desde finales de 1980 que la herramienta de las constelaciones era efectiva para resolver asuntos en el entorno de las familias. Luego se comprueba que la herramienta también funcionaba en entornos de organizaciones y empresas para la resolución y comprensión de problemas (Echegaray, 2009).

Echegaray presenta a las constelaciones organizacionales como:

una tecnología, una herramienta que permite mirar a la realidad de nuestras organizaciones teniendo en cuenta estas claves que se intuyen fundamentales en el horizonte: que las soluciones han de venir de un futuro

emergente y que esas soluciones solo serán de raíz si son sistémicas (2009, p. 88).

El autor plantea en el párrafo anterior a las constelaciones como una herramienta. Agrega luego que esta herramienta es de utilidad para reparar los desequilibrios que surgen en las organizaciones. Estos desequilibrios logran pasar a ser equilibrados a partir de las fortalezas de la organización misma y mediante las constelaciones organizacionales (Echegaray, 2009).

Según Peláez (2021) esta herramienta de constelación permite un diagnóstico y análisis que habilita a descubrir cuáles son las dinámicas profundas de la organización. Agrega que las constelaciones “rápidamente, proporcionan una clara imagen de la situación actual, sus problemas y la posible solución buscando una forma a través de la intuición y fluidez” (p. 19).

Medina (2019) comenta que las constelaciones organizacionales tienen utilidad para “la toma de decisiones adecuada, como el cambio de personal o cambios económicos, así mismo ayuda a la percepción que tienen los colaboradores acerca de las funciones de la dirección, se enfoca en la solución de los problemas y conflictos” (p. 19).

En el desarrollo de una constelación organizacional Echegaray (2009) menciona que los “clientes” realizan una representación espacial del problema o temática a tratar ayudados por un facilitador o idóneo en constelaciones. Estos clientes o personas, que realizan la representación, van experimentando sensaciones variadas en el cuerpo que se corresponde con lo que ocurre en su organización. Lo que surge en la representación es lo que da acceso a las llaves para la resolución de los problemas. Agrega también que “comprendiendo las dinámicas que están a la base de los problemas de la organización podremos dar salida a estas cuestiones” (2009, p. 93).

Peláez (2021) dice que las constelaciones ayudan a las organizaciones a analizar su funcionamiento con profundidad, a fortalecer la organización, a mejorar el espíritu del lugar y a profundizar en la comunicación entre las personas y sectores. En tal sentido, agrega que esta herramienta es un método que permite que la organización encuentre una guía que brinde respuesta a los problemas, mejorando las relaciones internas, posibilitando la corrección de errores, brindando alternativas.

Sarasola y von Sanden (2021) explican cómo las Constelaciones Estructurales ofrecen un formato de análisis que es posible vincular con el eneagrama. Ese formato es el “Triángulo de Polaridades de Creencias” o “Triángulo de Valores”. En cada uno de los vértices del triángulo se representa un polo diferente, que resultan significativos recursos para la organización: el polo de conocimiento o sabiduría, el polo de la acción, y el polo de las relaciones o de la confianza. A partir de esa perspectiva, Sarasola y von Sanden proponen la hipótesis de que es posible vincular este triángulo con el eneagrama, que, como expresado previamente, se distribuye en tríadas: emocional, mental y motora, o sentimiento, pensamiento e instinto. “Y de igual manera que las emociones, el intelecto y los instintos son dimensiones constitutivas del ser humano, también hacen parte de las dinámicas cotidianas en el centro, pero no siempre se ven o se toman en cuenta” (Sarasola y von Sanden, 2021).

Por su parte, Riso y Hudson (2001, p. 42) en su libro “La sabiduría del eneagrama” explican que las tríadas son importantes para el trabajo de transformación, porque “representan los tres principales grupos de problemas y defensas del ego”. Para estos autores, “esta primera agrupación de tipos se fundamenta en los tres componentes básicos de la psique humana: instinto, sentimiento y pensamiento”. Agregan además que algunos profesores del eneagrama los nombran como “cabeza, corazón y vísceras”, o incluso “pensar, sentir y hacer”. “Los tres se relacionan mutuamente y no podemos trabajar en uno sin influir en los otros dos” expresan Riso y Hudson (2001, p. 44), y esta idea se extrapola a lo que sucede en los centros educativos, en donde cada uno de esos componentes forma parte de la cultura institucional, y uno influye sobre el otro, o predomina sobre los otros dos.

4.9 Liderazgo

El liderazgo tiene impacto en cualquier sociedad y tipo de organización. Es la capacidad para construir y desarrollar el trabajo de grupos, equipos y los líderes son evaluados de algún modo por resultados cuantificables.

Se entiende al liderazgo como

La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando

una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, en Bolívar, 2010, p. 13).

Entre los autores más citados al hablar de liderazgo, específicamente en educación, se encuentra Kenneth Leithwood, quien en el año 1992 ya proponía la distinción entre el estilo de liderazgo “transaccional” y el que denominaría “transformacional”. Sin embargo, el concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985, 1988) “sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio” (Murillo, 2006, p. 16) pero determinando las dimensiones que caracterizan a este tipo de líder. Estas son: 1. El carisma o capacidad de influir y convertirse en referente. “Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización” (Murillo, 2006, p. 16). 2. Visión y misión: contar con la capacidad de formular una misión particular, un conjunto de objetivos que nuclea a los integrantes de la organización, con los que además se sienten identificados. 3. “Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas” (Murillo, 2006, p. 16). 4. Estimulación intelectual, entendida esta como la capacidad de motivar hacia el cambio, hacia la mejora constante, propiciando el enfrentamiento de las dificultades y la visión de estas como oportunidades para crecer, tanto institucional como individualmente (Murillo, 2016).

Al aplicar este estilo de liderazgo a las instituciones educativas, explica Murillo (2016), Leithwood y Steinbach sostienen que “se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal” (p. 16).

Para Leithwood, el liderazgo transaccional es aquel que se basa en el intercambio de servicios, en el que por ejemplo un profesor brinda sus servicios a cambio de recompensas y reconocimientos, controlados por el líder. Por su parte, el liderazgo transformacional es aquel que, en lugar de centrarse en el control de la acción, establece al líder como alguien que ayuda al staff a desarrollarse y trabajar en equipo, manteniendo una cultura colaborativa, se interesa por el desarrollo profesional docente, y estimula la resolución de conflictos junto a los docentes (Leithwood, 1992).

Sin embargo, la clasificación no se termina en estos dos modelos o estilos, y poco a poco el interés en el liderazgo educativo ha ido aumentando, por lo que también las

investigaciones respecto a sus mecanismos. Como sostienen López Yáñez y Lavié Martínez (2010) “entre las condiciones organizativas que requieren el cambio y la innovación sostenibles, el liderazgo ocupa un lugar destacado” (p. 72). Estos autores explican que “las concepciones clásicas de liderazgo lo presentan como un fenómeno individual, muy dependiente de las características de los sujetos y frecuentemente asociado al desempeño de cargos formales de la organización” (p. 72). Sostienen que incluso el cambio de paradigma del modelo “transaccional” al “transformacional” no se aparta demasiado de esa concepción individualista, por lo que proponen desarrollar el modelo denominado “liderazgo distribuido” o “post transformacional”, concepto acuñado por Parry y Bryman (2006, citado por López Yáñez y Lavié Martínez, 2010, p. 72). “El liderazgo distribuido traslada el ejercicio de la influencia desde la cúspide de la jerarquía organizativa hacia los equipos mismos de trabajo y hacia los docentes” (p. 73). Este concepto por supuesto también ha sido discutido, en tanto ha sido difícil diferenciar un liderazgo distribuido de uno sencillamente a cargo de un colectivo, al ponerse foco en actividades y procesos por encima de las jerarquías y autoridad. Sin embargo, “las formas distribuidas de liderazgo coexisten junto, o en paralelo, con formas más focalizadas o individuales” (p. 73). En este artículo, no solamente se establece una definición de liderazgo distribuido, sino que se persigue la finalidad de demostrar, por medio de un estudio de carácter etnográfico, cómo el tipo de liderazgo puede influir en los procesos de innovación de las escuelas.

Por su parte, el anteriormente mencionado Leithwood, acompañado de otros autores como Day, Sammons, Harris y Hopkins, realiza una investigación publicada en el año 2006 en la que estudia “la forma en que los directivos pueden influir en las emociones de los docentes (entre las que está el compromiso), y encuentran que pueden hacerlo a través de tres espacios diferentes: en el aula” (en Horn y Murillo, 2016, p. 65) explicando que esto se produce “mediante intervenciones en su estructura, cultura, políticas y prácticas de enseñanza y de recursos humanos, etc.; y, por último; en las condiciones del hogar que son susceptibles de ser influidas desde la escuela” (p. 65). Estos autores se basan en evidencias para presentar la manera en la que los líderes pueden influir en los docentes, y una de esas maneras es a través de las modificaciones en la cultura, por lo que este estudio también sirve de antecedente para esta investigación.

Horn y Murillo, autores que recogen el estudio mencionado previamente, realizan a su vez una investigación en 2016 en la que buscan determinar la incidencia de la Dirección sobre el compromiso docente, a través de un estudio multinivel que abarcó más

de 600 escuelas en Chile. Los datos recogidos les permiten presentar evidencia empírica acerca de varias ideas, la primera y fundamental es la de haber verificado que

lo que hace el director o directora escolar incide de una forma, clara y medible en el compromiso de los y las docentes de su escuela. Estos resultados son coherentes con los encontrados con Ross y Gray (2006), Hulpia y Devos (2010) y, Sun y Leithwood (2015), por ejemplo, en los que se insiste en que dicho compromiso es una de las principales influencias del trabajo del directivo (p. 72).

Si bien estos estudios hablan de la incidencia o influencia en los docentes, pueden tomarse como referencia para la investigación en relación con la cultura.

Daly (2021) aporta estudios de Hogan y Hogan, Judge e Ilies y Lord et al., en los que se encontraron resultados positivos en la relación entre liderazgos eficaces y atributos de la personalidad. Estos estudios demuestran que hay efectivamente una directa relación entre la personalidad y la eficacia en el liderazgo. Agregan que la personalidad es predictiva del estilo de liderazgo y que el carácter de un individuo determinará qué tipo de líder va a ser. Se encontraron también resultados positivos entre la influencia de los líderes y el desempeño de su organización.

En cuanto a la relación entre el Eneagrama y los estilos de liderazgo, Daly (2021) menciona un estudio de Johnson en el que se estudia a organizaciones religiosas y en el cual se encontró una fuerte correlación entre los líderes de estas organizaciones. Se menciona que el 79,31% de los 114 líderes que participaron son representados con los Eneatipos Triunfador (3) o Retador (8). Se aclara igualmente que el Eneagrama no es una medida de la capacidad de un líder, sino que es una medida de la personalidad del liderazgo.

Se plantea por parte de Laborda que el Eneagrama “contempla los comportamientos predecibles de los líderes de cada tipología y las mejores actividades de desarrollo para mejorar las debilidades que son propias de su Eneatipo. También, se utiliza para desarrollar las competencias clave del liderazgo” (2020, p. 44).

Daly (2021) aporta un concepto de Sikora que señala la existencia de teorías de motivaciones del liderazgo que afirman que los líderes se impulsan o mueven por tres elementos principales: pertenencia, logro y poder. Esta teoría, con los tres elementos, se

puede alinear de buena forma con las descripciones de los Eneatipos Triunfador (Tres), Retador (Ocho) y Pacificador (Nueve).

La herramienta del Eneagrama se presenta como un instrumento valioso para los líderes de una organización para comprender el comportamiento de los equipos de trabajo y las formas en que reaccionan ante el desarrollo de un proyecto. También se presenta al Eneagrama como herramienta valiosa para conocer el cómo tratar con el personal y que los mismos alcancen su máximo rendimiento (Laborda, 2020).

5. Marco metodológico

5.1 Determinación de la muestra

Para llevar adelante la investigación fueron seleccionados tres centros con características disímiles en cuanto a la ubicación geográfica, edad, religión y nivel educativo de su población, pero comparables en su estructura organizativa. A pesar de que el objetivo principal de la investigación no está orientado hacia la comparación entre los centros, sino a la determinación de si existe una vinculación entre el estilo de liderazgo del equipo de gestión de cada uno de ellos con su propia cultura organizacional, se considera que, abarcar más de un centro, permite una mirada más amplia.

Sin embargo, al momento de acotar la selección para la muestra de cada centro, es importante señalar que los participantes de la investigación son los integrantes de los equipos de gestión, en concordancia con los objetivos propuestos. Sarasola plantea “las prácticas del Equipo Directivo como gestor privilegiado, constructor de cultura y provocador institucional desde su capacidad de liderazgo transformacional” (2004, p. 5). De lo anterior se puede afirmar que los directivos son parte de quienes definen la cultura institucional y por esto su selección para representar la cultura del centro. En esta investigación no se incluye a los docentes como parte de la muestra. Lo antedicho lleva a concluir que se plantea una muestra por criterios, siendo el principal la pertenencia de los informantes al equipo de gestión del centro, dando libertad a cada institución de determinar cuántos y quiénes integran dicho equipo. En este caso el criterio es incluir por lo menos un informante más, en el entendido de trabajar con un equipo y no con individualidades, y así evitar posibles sesgos por subjetividad. Se realiza una invitación inicial al principal referente (cargo de Dirección/ Dirección General) quien señala qué otros colegas participan en el equipo. Se establece que el perfil de los informantes debe incluir una antigüedad mínima de tres años en la institución, sin que implique haber transcurrido ese tiempo en el cargo de gestión, pero que, al momento de participar de la investigación, se encuentren desempeñando un rol específico de gestión, que incluya toma de decisiones institucionales.

5.2 Diseño

A grandes rasgos el diseño de la investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, con un enfoque desde el paradigma constructivista. Se ubica específicamente

en el tipo de diseño etnográfico y dentro de este en el tipo campos de interés, ya que pretende estudiar y relacionar la cultura de un grupo en particular (cada centro educativo seleccionado) y la gestión de ese centro.

5.3 Instrumentos

Se seleccionaron los siguientes instrumentos para realizar la investigación. En todos los casos, los sujetos son los mismos de la muestra expresada previamente.

5.3.1 Constelación organizacional - primera etapa

Las constelaciones organizacionales se seleccionan por su aplicación en las organizaciones ya que poseen un enfoque sistémico. Se plantean como una tecnología de intervención social y son una metodología usada en organizaciones como diagnóstico, tratamiento de conflictos, comunicación o implementación de proyectos. Echegaray (2009) considera que las constelaciones organizacionales son una herramienta que permite acceder a las dinámicas sistémicas que se desarrollan dentro de una organización.

Cada equipo de gestión de los tres centros educativos seleccionados participa de una constelación, orientada por una facilitadora profesional, acompañada por los investigadores como observadores.

Para la correcta aplicación de la técnica se establece una fecha para cada grupo, realizando una convocatoria formal en un espacio previamente estipulado por la facilitadora. Para la realización de la constelación es necesario contar con un salón amplio en el que los participantes puedan desplazarse, sillas que puedan ser empleadas como polos, fichas de cartón o material similar que puedan simbolizar tanto al centro como a los elementos de la cultura. Los participantes deben asistir al encuentro en el día y hora determinados, acompañados por los observadores que se colocarán a los costados del salón para evitar interferir en la dinámica. Se les brinda un consentimiento informado en donde se detallan las características de la constelación (se toma registro fotográfico o de video si los participantes lo habilitan, y los investigadores llevan un registro escrito de lo que sucede durante la constelación).

Se procede a observar cómo estos equipos conciben el centro y qué aspectos de sus propias características se ponen en juego al momento de definir las de la institución. A partir de los datos recogidos se determina el tipo de enea-comunidad con base en las

características que emerjan del análisis a través de la constelación estructural: la percepción sobre elementos de la cultura que manifiesten los integrantes del equipo de gestión, las descripciones sobre cómo es el centro y cuáles son las características más notorias sobre los polos del triángulo (conocimiento, acción y confianza) del centro. Los datos recolectados en este caso son de carácter cualitativo y se basan en la observación. Luego de la constelación se realiza con estos datos un informe para el centro. Es ese mismo informe el que se emplea para relacionar con la clasificación de Sarasola y von Sanden sobre enea-comunidades.

La finalidad que tiene el uso de esta herramienta es conocer las características de la cultura institucional, observar la forma en que los elementos de la cultura se presentan, y realizar un diagnóstico del tipo de cultura que caracteriza al centro (“enea-comunidad” según Sarasola y von Sanden).

5.3.2 Entrevista semi estructurada - segunda etapa, post constelación

Para contrastar el análisis de los datos que surjan de la constelación, se vuelve necesario entrevistar a los que participan de ella, para conocer si la información obtenida y las conclusiones establecidas por el investigador se relacionan con la situación real del centro, siempre considerando que las miradas son subjetivas, por lo que se procura entrevistar a todos los integrantes del equipo que participan en la instancia previa.

Como ha sido mencionado previamente, en esta entrevista participan los mismos sujetos que configuraron la constelación, considerando que, en los tres centros elegidos, estas personas poseen una trayectoria en el centro y conocen a fondo sus dinámicas (funcionan como “arquetipos del hecho investigado” y poseen la información específica para el tema). A su vez, al posicionar la investigación en el paradigma constructivista (Guba & Lincoln en Denzin & Lincoln, 1994) se entiende que los resultados se van construyendo durante el avance de la investigación, en el intercambio entre el investigador y el objeto. Es decir, la entrevista a los integrantes de los equipos de gestión busca reafirmar o refutar la interpretación de los datos recogidos en la constelación, intercambiando respecto a la mirada de los investigadores, y lo que perciben quienes trabajan en el centro.

Por estas razones, la entrevista se propone como semi estructurada proponiendo preguntas abiertas, dejando abierta la posibilidad de plantear preguntas no previstas.

Sólo como guía se propone el siguiente esquema:

- a) A partir de la constelación realizada previamente para determinar las características del centro, hemos hecho una primera interpretación de los datos, que nos permitió clasificar a esta institución en un modelo de enea-comunidad (*presentamos el modelo de enea-comunidad seleccionado luego del análisis de datos, entregamos copia para que puedan conservar en el centro*). Nos interesa conocer su visión respecto a esta clasificación, ¿creen que el centro cumple con las características que hacen a la enea-comunidad señalada? ¿Por qué? ¿Pueden señalar algún ejemplo?
- b) ¿En qué aspectos consideran que las características de la enea-comunidad no se ajustan a las de la institución? ¿Por qué?
- c) Considerando los ocho elementos de la cultura de la innovación (*compartir un documento/imagen que menciona los elementos para permitir la mejor visualización del tema*) y cómo estos se desarrollan en el tipo de enea-comunidad elegida, ¿consideran que alguno no se ajusta al centro? ¿por qué?
- d) (*Si ocurriera que el análisis de datos de la constelación fuera completamente diferente a la visión que tienen los integrantes del equipo de gestión sobre el centro, se podrá proceder a la incorporación de una siguiente pregunta, brindando una nueva imagen en la que se representan las otras ocho enea-comunidades*): Considerando que el análisis antes realizado no se ajusta a la mirada que ustedes tienen sobre el centro, ¿pueden identificar rasgos de la cultura institucional en alguno de estos otros modelos?

Requerimientos para la correcta aplicación de la técnica

Establecer una fecha y horario previamente, con agenda a través de la institución (considerando que se trata de los equipos de gestión, son varias personas y con muchas tareas, no se puede librar al azar). Anunciar que el tiempo estimado de la entrevista será entre una hora y media y dos horas.

Determinar el espacio en que se hará la entrevista, preferentemente en la institución misma, para evitar que los entrevistados tengan que trasladarse a otros entornos, aprovechando que la institución es un punto de encuentro habitual para ellos.

Asistir al encuentro con los materiales necesarios, en este caso: copias impresas del análisis de la constelación; imagen con los ocho elementos de la cultura y la forma de reflejarse en la enea-comunidad seleccionada; instrumento para grabar la entrevista; esquema con las nueve enea-comunidades.

Generar un clima de confianza, estableciendo de manera temprana que no se hará uso indebido de la información.

Antes de comenzar la entrevista se brindará a cada uno de los participantes un consentimiento informado detallando las características de la entrevista (será grabada para recoger de manera exhaustiva los datos).

El material que se usará en la entrevista debe ser entregado en el momento apropiado, con las explicaciones pertinentes, para evitar que se genere ansiedad o malos entendidos.

En caso de considerar que el o los entrevistados no comprenden la pregunta, será importante reformularla, proponiendo algún ejemplo, asegurando que la respuesta que surja se alinee con lo preguntado.

5.3.3 Cuestionario ITA Riso - Hudson

La finalidad de la aplicación de este cuestionario es conocer el eneatispo de cada uno de los integrantes de los equipos de gestión. La elección del test de ITA Riso-Hudson se da ya que los autores Newgent, Parr, Newman y Wiggins (2004), plantean que este posee confiabilidad y validez de las puntuaciones en el indicador de tipo de eneagrama para un individuo. También encuentran un grado adecuado de consistencia interna. Señalan que este test proporciona un apoyo mixto para la validez del constructo.

El orden de aplicación de las técnicas es secuencial en el caso de la constelación y la entrevista. Para el caso del cuestionario ITA Riso-Hudson, no resulta obligatorio aplicarlo posteriormente.

El cuestionario se aplica a todos los sujetos que participan de la constelación estructural de cada centro, dando como resultado un posible eneatispo por cada individuo. El formato en que se implementa es digital, y cada participante responde a las preguntas establecidas y comparte los resultados obtenidos con los investigadores. Posteriormente y de ser necesario, se realiza un intercambio sobre el eneatispo resultante, con el acompañamiento de una facilitadora profesional formada en eneagrama.

5.4 Análisis de la información obtenida

Las herramientas seleccionadas permiten, cada una de ellas, recabar información en relación con los diferentes objetivos específicos de la investigación.

La constelación estructural cumple la función de dar a conocer las características, elementos y tipo de cultura institucional. Los datos que se obtienen con su implementación son analizados desde la perspectiva de la teoría de “eneas-comunidades” de Sarasola y von Sanden para identificar coincidencias entre las acciones llevadas a cabo por los informantes con los diferentes tipos de comunidades propuestos en la teoría. Con lo anterior se pretende concluir a cuál enea-comunidad puede asociarse el centro, según compartan mayor similitud. Se obtiene un análisis tentativo, en primera instancia lo realiza uno de los investigadores y posteriormente se revisa por los otros dos. Luego se contrasta con la opinión de los participantes de la constelación en la entrevista semi-estructurada.

Con la entrevista se culmina el análisis de los datos relacionados a la cultura institucional. Aquí se observan coincidencias o discrepancias y por tanto se cumple con el primer objetivo específico de la investigación.

Seguidamente, para alcanzar el segundo objetivo, los participantes realizan el cuestionario ITA, y con los datos obtenidos se determina el eneatis al que pertenecen.

Con toda la información previa, se lleva a cabo un entrecruzamiento entre lo observado sobre la enea-comunidad con lo señalado respecto a los eneatis de los participantes. Esto abarca el tercer objetivo específico presentado en la investigación. Para realizar el entrecruzamiento se tiene en cuenta los siguientes parámetros: coincidencia o diferencia en el número del eneatis/eneas-comunidad; relación entre el eneatis y la enea-comunidad según la posición en el eneagrama: a) pertenencia a la misma o diferente tríada, b) conformación del triángulo, c) conformación del hexagrama, d) números de integración o desintegración de las personalidades, e) alas. Se analizan todos los aspectos señalados, en busca de coincidencias o relaciones entre los integrantes de los equipos y las características del centro. El mencionado análisis se realiza en primera instancia por parte de un investigador y posteriormente por los otros dos.

5.5 Validez interna y externa

Para el muestreo se plantearon dos instrumentos que ya están validados (constelaciones organizacionales y el test de ITA Riso-Hudson) por lo que hasta aquí habría validez interna en el diseño. La posible falta de validez podría surgir ya que la investigación es, de alguna forma, la relación entre estas dos variables.

Puede existir un problema en la validez interna respecto a la historia y maduración al realizar las constelaciones organizacionales. Quizás el resultado de la constelación sería diferente si esta fuera planteada en otro momento. También podría aparecer el problema de maduración en las constelaciones si las personas involucradas hubieran pasado por distintos momentos dentro de la institución.

Si se piensa en el test para saber los eneatis de los participantes, parecería que no sería un problema ni la historia ni la madurez del diseño.

En cuanto a la administración de las pruebas, la constelación organizacional fue implementada por un técnico experimentado (externo al centro educativo). Para el caso de la administración de los test de ITA Riso-Hudson, se administraron por parte del investigador a cargo del estudio. Según lo anterior, no se observaría un problema en el nivel de influencia que puede tener el investigador.

Por último, respecto a la constelación organizacional, se tuvo especial cuidado en la selección de los participantes, teniendo como criterio fundamental que pertenezcan al equipo de gestión colaborando con la toma de decisiones de la institución, consultando en primera instancia al principal referente (cargo de Director) respecto a quiénes incluir. Además, se consideró la posible existencia de alguna deformación, por parte del investigador, en el informe que se realiza luego de la constelación, pero esto se procura evitar al realizar la entrevista posterior en la que se dialoga con los participantes para considerar su opinión sobre el análisis. A su vez, al existir tres investigadores, se contrastan las observaciones para evitar estos desvíos.

Respecto a la validez externa, se puede observar una posible aplicación a otros grupos ya que se utilizan instrumentos validados. Un punto a cuestionarse, en este sentido, es la poca información científica que se ha encontrado que relacionan las constelaciones estructurales y el eneagrama.

El estudio que se presenta podría ser replicado ya que se pueden utilizar los mismos instrumentos. Estos resultados, por ende, deberían ser los mismos si se aplican

en otro centro educativo. El investigador tiene un cargo de menor rango respecto a los directivos que realizan la constelación estructural, por esto no debería existir influencia para con el grupo de estudio.

En términos de Martínez (2006) “hay confiabilidad interna cuando varios observadores, al estudiar la misma realidad, concuerdan en sus conclusiones; hay confiabilidad externa cuando investigadores independientes, al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes, llegan a los mismos resultados” (p. 14). Se considera que el poder trabajar en equipo para realizar esta investigación puede aportar a la confiabilidad interna, al tratarse de una investigación que fue llevada a cabo por tres docentes, analizando los mismos centros, y a pesar de que cada integrante está vinculado a uno de esos centros, los otros dos son completamente ajenos.

La viabilidad del proyecto existe, en tanto es posible realizar “otros procedimientos rigurosos y sistemáticos” (Martínez, 2006, p. 15); más allá de que la “subjetividad” de los investigadores siempre esté presente, también lo estará el intento de ser altamente considerados y responsables con la información que se recoja, para ser lo más objetivos posibles. “Presentando una Triangulación de investigadores: en la cual participan diferentes investigadores o evaluadores, quizá con formación, profesión y experiencia también diferentes” (p. 15): el hecho de pertenecer, los tres investigadores, a diferentes campos de la educación, hizo posible poner foco en las concordancias y diferencias para llegar a un buen nivel de interpretación. Por ello, en esta investigación, se considera que la fiabilidad es sobre todo interna, ya que “el nivel de consenso entre diferentes observadores de la misma realidad eleva la credibilidad que merecen las estructuras significativas descubiertas en un determinado ambiente” (Martínez, 2006, p. 15)

6. Resultados

Luego de aplicadas las técnicas previamente establecidas en cada uno de los centros, se llega en primera instancia a resultados individuales, que se proponen a continuación separadamente.

6.1 Resultados para el Centro estudiado número 1

6.1.1 Características del Centro

Se trata de un preuniversitario privado, que ofrece a sus estudiantes la formación del bachillerato diversificado a través de una enseñanza bilingüe. El Equipo de Gestión del centro se compone de tres personas, que ocupan respectivamente los cargos de Director, Sub Director y Psicólogo Institucional. En una primera entrevista con las docentes que cumplen estos roles, estas manifiestan que, si bien ante las autoridades nacionales de la educación ellas tienen un cargo específico, en los hechos trabajan de manera horizontal con un reparto equitativo de las responsabilidades. Destacan el valor del trabajo en equipo que han desarrollado.

A su vez, estas docentes ocupan los cargos desde el año 2020. Previo a esto, eran docentes del centro, y fueron seleccionadas por la tríada anterior para ocupar su lugar tras las jubilaciones del antiguo equipo.

Frente a la situación de contar con un equipo relativamente nuevo en lugares de liderazgo institucional -a pesar de tratarse de docentes con antigüedad en el centro- se decide hacer partícipe de la investigación a una de las antiguas directoras, por considerar que posee un conocimiento profundo de la cultura institucional.

6.1.2. Resultados de la Constelación

La constelación se realiza con el apoyo de la facilitadora en un salón de la Universidad, y es observada por dos de las investigadoras². Asisten dos miembros del equipo de gestión actual del centro y una de las ex directoras. Las tres participantes comprenden con facilidad las instrucciones para la realización de la constelación, y esta logra llevarse adelante sin mayores dificultades.

² El informe completo de la Constelación consta en el Anexo 1

La ubicación de los polos se realiza de manera conjunta, por lo que las participantes dialogan entre sí, decidiendo la orientación de los elementos simbólicos empleados. Todos estos quedan posicionados con una orientación hacia adentro y formando un triángulo equilátero. Los movimientos conjuntos y las ubicaciones elegidas para los polos son argumentados por las participantes como una forma de reflejar la manera en la que habitualmente trabajan: "al mismo nivel", y que a pesar de una diferencia en la nomenclatura, gestionan el centro en conjunto, conformando un "Equipo de dirección".

El elemento que representa el centro es inicialmente orientado hacia los polos de confianza y conocimiento, pero de manera casi inmediata es movido para dirigirse exclusivamente hacia el polo de la confianza.

En todo momento, el polo que brinda seguridad y tranquilidad es el de la confianza. Como contrapartida, el polo de la acción genera sensaciones de inestabilidad e incomodidad. Las tres participantes determinan que el centro es movido por el amor, y que el "espíritu del centro" es la confianza.

Como parte del análisis se incorporan algunos de los elementos de la cultura de la innovación, elegidos previamente por los investigadores en función de los objetivos de la tesis. Estos elementos son el liderazgo transformacional, el trabajo colaborativo, la visión compartida y el apoyo mutuo. Por decisión de las participantes, se incluye un elemento externo denominado "contexto" que refiere a la pandemia atravesada en 2020. La orientación de los elementos se presenta de forma variada. El trabajo colaborativo se orienta hacia la confianza y la acción, el apoyo mutuo dirigido hacia la acción, pero, en palabras de las participantes, "empujado" hacia esta por la confianza. La visión compartida y el liderazgo transformacional, considerados los elementos más importantes, son los únicos que son movidos de lugar, con la intención de ubicarlos en un espacio en el que todos los polos puedan ser visualizados y orientados en la misma dirección, ante la consideración de que no pueden estar enfrentados. Algunos de los elementos se enfocan hacia el contexto de la pandemia.

A partir de la observación, se concluye que el Preuniversitario es un Centro Educativo Original (asociado al eneático número Cuatro, la comunidad romántica).

En primer lugar, el polo al que se le otorga mayor relevancia es, como antedicho y durante toda la constelación, el polo de la confianza, por lo que se propone como primer indicio del área en la que se encuentra el Centro: tríada emocional, que implica los eneáticos - en este caso las enea-comunidades - Dos, Tres y Cuatro.

De los aspectos que surgen al aflorar las sensaciones, se destaca la importancia de los vínculos, de la comunicación asertiva y cálida, de la proximidad y confianza. Incluso cuando se menciona la colaboración entre colegas, esta se orienta directamente hacia la confianza, señalando que en el centro existe complicidad, apoyo mutuo entre colegas, y que se da naturalmente, aunque también se estimula. En la enea-comunidad romántica, el apoyo mutuo está caracterizado como aquel que se da de forma natural, al igual que lo que se presenta en esta constelación. A su vez, la eficacia docente “no es vista como un valor fundamental pero se valora mucho la capacidad de empatía como forma de obtener resultados” (Sarasola y von Sanden, 2021, p. 20) algo que se observa en la constelación, en tanto surge la necesidad de proponer un elemento externo (el contexto de la pandemia) como un atenuante que justifica decisiones y acciones, y que lleva a señalar la prioridad otorgada a la empatía.

Con relación al liderazgo, es posible interpretarlo como una “tragedia griega”: original y único, pero a la vez melancólico (Sarasola y von Sanden, 2021, p. 20). Se observa el temor por perder lo que existió, lo que se sostuvo durante mucho tiempo, por no lograr llevar adelante las acciones correctas y por el desborde que puede implicar hacerlo. A su vez, se observa la resistencia a la planificación, lo que no señala necesariamente una desorganización, sino que se le otorga mayor espacio a la creatividad y la espontaneidad.

Finalmente, cuando las participantes deciden que la visión compartida y el liderazgo deben estar orientados en el mismo sentido, se termina de clarificar el tipo de comunidad, en el que la originalidad es parte de ambos elementos.

6.1.3. Resultados de la entrevista post-constelación

Luego de realizado el informe con los datos recogidos y el análisis de la constelación en el que se identifica la enea-comunidad romántica, se procede a realizar la entrevista con las directoras del Centro³. Esta se lleva a cabo de acuerdo a la planificación propuesta en el marco metodológico, y arroja como resultado una respuesta concordante con lo identificado por los investigadores.

Las entrevistadas consideran que la enea-comunidad romántica describe con un alto nivel de exactitud al Centro, y muestran sorpresa ante lo asertivo de la técnica. Se

³ La entrevista completa puede encontrarse en el Anexo 2.

realiza un repaso de los elementos presentados en la constelación y su caracterización de acuerdo con la teoría propuesta por Sarasola y von Sanden (2021).

El primer elemento discutido es el apoyo mutuo, y las entrevistadas coinciden en que este se da de forma espontánea y a través de la expresión natural de cada colega, como se propone en la teoría de Sarasola y von Sanden. Con relación al trabajo colaborativo señalan como muy cierto que las relaciones profesionales están sustentadas en aspectos emocionales de las personas, tanto de colegas como con los estudiantes.

Al explicarles que para el centro educativo “original” la eficacia no es un valor fundamental, pero se valora mucho la capacidad de empatía como forma de obtener resultados, una de las entrevistadas propone un ejemplo concreto para reforzar esta afirmación. Explica que en general encuentran dificultad en que los docentes cumplan con las formalidades como entregar promedios en fecha o completar las libretas con los desarrollos del curso, y que la secretaría del Centro les solicita esa información a ellas.

A pesar de saber que se trata de formalidades que no pueden eludirse, entienden que para la institución no es el valor más importante, sino que resulta más relevante la forma en que los docentes se vinculan humanamente con los alumnos, que el cumplimiento de los plazos establecidos.

Ambas directoras actuales enfatizan que los aspectos formales existen para garantizar los derechos de los estudiantes y de los trabajadores, y que por esa razón, eligen dialogar con los docentes que “no cumplen”, pero nunca por las vías de la sanción o la intolerancia, sino de la reflexión y la apertura.

Agregan, además, que esta es la forma en la que el Centro siempre se ha desempeñado, pero que ellas quieren “ordenarlo”, justamente para proteger a los estudiantes y a los propios docentes. Mencionan que ante posibles inspecciones externas que identificaran incumplimientos en formalidades, los perjudicados serían ellos mismos, y apelan al “compañerismo” y la “empatía” como canales para mejorar la situación.

La cultura organizacional, de acuerdo con lo propuesto por Pérez et al. (2016), sugiere pautas de convivencia dentro de las instituciones al punto de generar cambios en las conductas de las personas según en la institución en la que se encuentren es ese momento. Esto es señalado por las entrevistadas, que observan cómo los docentes se comportan de una manera particular en el centro, pero no de la misma forma en otros lugares de trabajo. Ellas consideran que la flexibilidad que se ofrece en el centro muchas veces habilita comportamientos que los docentes no tienen en lugares de trabajo menos flexibles.

Apelan al diálogo para intentar desinstalar de la cultura aquello que observan como desorganización, aunque mantienen el valor subyacente de acceder a los cambios por medio de la empatía, de la construcción de una visión compartida diferente, con un enfoque en la valoración de los derechos colectivos por encima de los deseos individuales. Se posicionan en el modelo de liderazgo transformacional, dejando ver su carisma, su consideración individual, que atiende la situación específica de cada docente y valora sus aportes más allá de lo formal, y su capacidad para motivar y adentrar el cambio.

A continuación, mencionan un aspecto relevante: la planificación. Una de las entrevistadas sostiene que esta tampoco es un aspecto relevante o que se lleve a cabo de la forma en que a ella le gustaría. Explican que la “idiosincrasia” del centro es la de ser original y por ende muchas veces poco organizada.

Las directoras actuales comparten la idea de querer mantener el “espíritu” del centro, que es entendido por la exdirectora como “la confianza y la empatía” que se promueve entre líderes, docentes y alumnos, para que todo se construya en base al diálogo y no a imposiciones.

Explican que es importante para ellas poder gestionar en equipo y delegar en tanto sea posible. Esto las aproxima al estilo de liderazgo distribuido, y lo expresan como una necesidad para dar orden a esa creatividad que no quieren perder, pero que necesita un marco.

Señalan que los proyectos interdisciplinarios se producen de manera espontánea. Conciernen con la visión sobre la enea-comunidad Cuatro que propone que el trabajo colaborativo enfatiza más en lo emocional que en la tarea a realizar.

Con relación al liderazgo como “tragedia griega” expresan que lo melancólico se produce en oportunidades, cuando se sienten desbordadas, cuando les falta orden y proyección, por ejemplo, con lo vivido con la pandemia. Sin embargo, no siempre se sienten así, y señalan que las decisiones no las toman solas, sino que creen en el trabajo en equipo. Respecto a lo propuesto para el elemento desarrollo profesional docente, concuerdan plenamente con lo que se propone para la enea-comunidad Cuatro: el alumnado tiene un rol importante al momento de decidir, por ejemplo, talleres a llevar a cabo de acuerdo con sus intereses.

Finalmente, reconocen que su visión compartida es la de un centro original, flexible, y romántico.

6.1.4 Resultados de los test ITA

Las personas que participaron de la constelación y de la entrevista realizaron de manera individual el test ITA. La actual Directora del Centro obtuvo como eneatispo predominante el eneatispo número Uno: El reformador.

Comparte los resultados con agrado por haber podido realizar un cuestionario que le permite conocerse más, y se muestra conforme con estos. Sostiene que las características del eneatispo Uno se ajustan a la manera en que ella se auto percibe.

La Subdirectora también obtiene como resultado el eneatispo Uno: el reformador. También siente que logra identificarse con el eneatispo que obtuvo como resultado.

La exdirectora se identifica con el eneatispo Dos, el ayudador. En primera instancia el test arroja como resultado un empate con el eneatispo Nueve, pero al brindarle material de lectura para ahondar en la identificación - tal como sugiere el propio test-, se inclina por el Dos.

6.1.5 Resultados del entrecruzamiento entre lo observado sobre la enea-comunidad con lo señalado respecto a los eneatispos de los participantes

La Directora y la subdirectora se identifican con el eneatispo Uno. Se proponen como elementos para el análisis los expresados en la metodología, y se recorren de manera individual:

a) pertenencia a la misma o diferente tríada: no pertenecen a la misma tríada, el Uno pertenece a la tríada instintiva y el Cuatro a la tríada emocional

b) conformación del triángulo: no son dos tipos unidos por el triángulo

c) conformación del hexagrama: punto más importante para el análisis, puesto que el Uno se une directamente al Cuatro, y la relación entre ambos es de integración (del Cuatro al Uno) y desintegración (del Uno al Cuatro).

d) números de integración o desintegración de las personalidades: existe una relación directa entre el Uno y el Cuatro, de acuerdo con lo planteado previamente, aspecto central para el análisis y búsqueda de vinculación.

e) alas: ninguno de los eneatispos está en contacto directo con el otro a través de las alas.

Tabla 4*Relación de eneatis y enea-comunidades del Centro 1*

Criterio	Directora	Subdirectora	Exdirectora
Coincidencia con eneatis	No	No	No
Tríada	No	No	Sí
Triángulo	No	No	No
Hexagrama	Sí	Sí	Sí
Integración/Desintegración	El 4 se integra en el 1.	El 4 se integra en el 1.	El 4 se desintegra en el 2.
Alas	No	No	No

Nota: Tabla elaborada por el equipo investigador para organizar los criterios de vinculación entre los eneatis de los integrantes del equipo de gestión y la enea-comunidad.

6.1.6 Análisis

En ninguno de los casos se presentó una coincidencia entre los eneatis y la enea-comunidad. En cuanto a la tríada, la exdirectora se ubica dentro de la misma tríada que integra el centro: tríada emocional. Las personas y comunidades que pertenecen a esta tríada se caracterizan por guiarse por el sentimiento y el corazón. En el triángulo de polaridades de creencias que se utiliza en la constelación, se asocian con el polo de la confianza. Esa confianza se refleja de manera mutua: la institución confía en el criterio y visión de su exdirectora, la incluyen en decisiones aun cuando ya no cumple su función, y la consultan de manera constante como referente. Por su parte, la exdirectora expresa gran confianza en el centro, en lo que fue y es, y manifiesta un convencimiento de que las características de la institución la vuelven una propuesta educativa digna por su originalidad. Las palabras de que el “espíritu” del centro es “la confianza” son, precisamente enunciadas por esta persona, eneatis Dos, durante la constelación.

Riso y Hudson (2001) sostienen que los eneatis Dos obtienen una sensación de valía diciendo: “Sé que valgo porque los demás me quieren y me valoran. Hago el bien a los demás y me lo agradecen” (p. 44); son salvadores. En el lado opuesto del espectro, los eneatis Cuatro son los salvados-, se dicen: “Sé que valgo porque soy único, distinto a todos los demás. Soy especial porque alguien se coma el trabajo de salvarme; alguien se toma la molestia de preocuparse por mi aflicción, eso quiere decir que me lo merezco”

(p. 44). La exdirectora, eneatiipo Dos, expresa que ha dedicado gran parte de su vida y ha puesto mucho amor en el desarrollo del Centro educativo, que logró crecer y posicionarse gracias a esfuerzos propios y de su antiguo equipo. También manifiesta que le ha costado dejar el lugar, y que sigue presente desde otro rol. De hecho, al ser convocada para la investigación, muestra gran disposición para trabajar sobre su “querida institución”. Esa institución, además, es señalada como ese lugar original, único y diferente, que se salva no por su gran poder adquisitivo o su prestigio histórico, sino porque es especial y merece ser “salvado”. Riso y Hudson (2001) explican que “la tríada en que está nuestro tipo indica dónde actúan con más fuerza las constricciones a nuestra esencia y el relleno artificial de la personalidad” (p. 44) por lo que, tanto la exdirectora como el centro educativo han fundado su relleno de “personalidad” en los aspectos emocionales y vinculados a la confianza.

Los eneatiipos Dos son líderes que “prefieren el trabajo directo con la gente al administrativo. Les cuesta hacer registros, llenar papeles, recibir sus planificaciones. Confían demasiado en el contacto humano y en sus encantos para obtener resultados” (Sarasola y von Sanden, 2018, p. 58). Así, la exdirectora del centro refleja un tipo de personalidad que va en consonancia con la cultura institucional que las otras entrevistadas expresan. Durante la entrevista, una de ellas expresa que es parte de la “idiosincrasia” del centro el que todo se realice a través del diálogo directo, de manera más informal, muchas veces sin registros o estos entregados de forma tardía.

Ni el eneatiipo de la exdirectora ni la enea-comunidad forman parte de la figura del triángulo. Sí, en cambio, componen parte del hexagrama. El eneatiipo Cuatro se desintegra al Dos. En este caso, teniendo en cuenta la teoría del eneagrama de la personalidad trasladado a enea-comunidades, cuando el centro educativo se desintegra, se aproxima a las características menos sanas de la personalidad de su exdirectora, es decir, podría tomar las características de una enea-comunidad del tipo Dos, donde “el equipo directivo es como un desfile de modas, está mostrándose siempre seductoramente y para ello utiliza la generosidad. Siempre está dispuesto a echar una mano” (Sarasola y von Sanden, 2021, p. 16) o tal vez toman decisiones basadas en la imagen que quieren dar a los demás, a la espera de un reconocimiento como un centro que ofrece ayuda y merece ser querido, bajo la creencia de “tenemos que ser los más prestigiosos”.

Por otro lado, y en un sentido opuesto, el eneatiipo Dos se integra en el Cuatro. Cuando esto sucede, “se expresan los rasgos positivos del Cuatro, buscando en su interior

el camino propio y auténtico, respondiendo sinceramente a su ser más profundo” (Sarasola y von Sanden, 2018, p. 38). El tipo Dos, cuando logra mejores niveles de desarrollo, se torna más expresivo y creativo. Es así que podría interpretarse que, en este caso, cuando la persona eneatipo Dos logra un mayor acercamiento a las características positivas del centro o enea-comunidad Cuatro, sus propios rasgos se potencian y su capacidad como líder se ve aumentada en autenticidad, espontaneidad y creatividad. Estos aspectos se validan cuando la exdirectora resalta que el centro educativo en el que trabajó tantos años hizo aflorar su lado creativo y que en muchas oportunidades se vio en la necesidad de permitirse ser espontánea y original.

En relación con la compatibilidad que presentan estos eneatis, en general hay coincidencia teórica en que el Cuatro se siente atraído por la sociabilidad y el cariño que le proporciona el Dos, así como, por supuesto, por la atención que este último le ofrece. Por su parte, el eneatis Dos encuentra atractivo en la sensibilidad y creatividad que demuestra el Cuatro. Los dos eneatis son románticos y, potenciando sus aspectos fuertes, pueden lograr buenos resultados al trabajar en conjunto.

También componen el hexagrama la directora y subdirectora actuales, ubicadas en el eneatis Uno, integrador del Cuatro.

En otras palabras, la comunidad tipo Cuatro se integra en la tipo Uno, y en un sentido opuesto, el eneatis Uno se desintegra en el Cuatro. Tanto en la constelación como en la entrevista se observa la melancolía que representa la desintegración de las directoras tipo Uno, especialmente cuando explican que tienen temor de no poder sostener la tarea, que la responsabilidad es demasiado grande, que tal vez no logren continuar con el legado y lo que se espera de ellas. Sin embargo, por otra parte, la enea-comunidad es explicada como integrada cuando, a pesar de conservar su originalidad y creatividad, las directoras hacen respetar los plazos de entrega de promedios, el llenado de libretas, proponen un orden que marca un camino de certezas habilitando a la libertad en otros aspectos. Marcan el rumbo y representan un puntal importante para el funcionamiento equilibrado del centro. Así, cuando se dirige a su integración, la enea-comunidad Cuatro adopta características de la Uno con creencias como “la educación necesita nuestro esfuerzo, si no, va al caos” (Sarasola y von Sanden, 2021, p. 15).

Los aportes teóricos sobre eneagrama en general coinciden en señalar que los tipo Cuatro pueden ayudar a los Uno a soltarse un poco, a divertirse, a establecer contacto con

sus sentimientos, mientras que el Uno puede ayudar al Cuatro a ser más organizado, más ejecutivo y resolutivo. A los tipo Cuatro les atrae el pragmatismo de los Uno, y a estos últimos les atrae el lado soñador y singularidad de los Cuatro. Estos aspectos de la relación entre el Uno y el Cuatro son precisamente los que se reflejan en la constelación y la entrevista: la insistencia de las directoras en poner algo de orden y organizar pautas, equipos de trabajo y proyectos claros, acompañados de la sensación de satisfacción y libertad que expresan de poder trabajar en un centro tan original, tan creativo, que las conquista con su “espíritu” libre.

El eneatispo Uno como líder “es muy exigente y a la vez todos saben lo que quiere. Da seguridad porque las reglas están claras” (Sarasola y von Sanden, 2018, p. 51) por lo que puede entenderse que para una enea-comunidad Cuatro el eneatispo Uno liderando colabora en la construcción del orden. Sin embargo, a la hora de tomar decisiones “se sienten cómodos en una cultura organizacional construida sobre la creencia de que hay cosas que están bien y cosas que están mal, en la que no hay mucho margen para la improvisación y la espontaneidad” (p. 52) Esto podría significar tensión entre la cultura del centro y las formas de actuar de sus líderes, pero en la entrevista se constata que ambas directoras habilitan el diálogo y parten de la empatía - entendidos como fortalezas de la cultura organizacional - para intentar proponer cambios orientados a la organización que esperan tener.

Por último, en relación con el criterio final, ninguno de los eneatispos se encuentra en contacto directo por las alas.

6.2 Resultados para el Centro estudiado número 2

6.2.1 Características del Centro

Este Centro es un jardín de infantes con un Equipo de Gestión de cinco integrantes: Directora del Centro, Coordinadora del turno de la mañana, Coordinadora del turno de la tarde, Psicóloga y Psicomotricista.

Cabe detallar que cuando se invita a formar parte de la Investigación, la Directora (y dueña del jardín) manifiesta la importancia de que todas las personas antes mencionadas participen como parte del Equipo de Gestión, ya que cada una de ellas cumple un papel fundamental para la Institución.

6.2.2 Resultados de la Constelación

Al igual que con el Centro estudiado número 1, la constelación se realiza en un salón de la Universidad, facilitado por una idónea en el tema y es observada por dos de las investigadoras⁴.

Se presentan las cinco integrantes del Equipo y en una primera instancia la facilitadora explica el funcionamiento y las características de la Constelación para comenzar.

La facilitadora les pide que elijan tres sillas, que representan cada una de ellas los diferentes polos del triángulo de polaridades (confianza, conocimiento y acción) y las ubiquen formando un triángulo.

Durante toda la Constelación se produce una fuerte relación e identificación de las participantes con el Polo de la Confianza. De hecho, aparecen tres elementos de la cultura, dos de ellos, el Liderazgo transformacional y la Visión Compartida provocan que la mirada esté puesta en la confianza. Con el elemento del Trabajo Colaborativo no sucede lo mismo, ya que aparece orientado hacia el polo de la acción, pero de espaldas a la confianza, algo que genera una sensación de incomodidad, por lo que las participantes comienzan a manifestar que algunos de los elementos y polos “no funcionan”, por lo que giran al polo del conocimiento hacia adentro. Con este movimiento, sienten que la posición es mejor, aunque manifiestan que todavía no han encontrado el lugar definitivo para el Centro, y deciden que debe correrse aún más hacia atrás.

Por último, deciden girar el polo de la confianza hacia adentro, quedando enfrente al Centro, que apunta hacia ese polo desde el lado opuesto del triángulo. Todas lo prefieren así.

A partir de la observación de esta Constelación, se deduce que la enea-comunidad del Centro es el Centro educativo conciliador - la comunidad mediadora.

Una de las características de esta enea-comunidad es que se dedican “muchas energías a tener relaciones amables” (Sarasola y von Sanden, 2021, p. 30); en la

⁴ El informe de la constelación completo se encuentra en el Anexo 3.

Constelación la Sabiduría y la Confianza se colocan mirando hacia afuera, lo que es interpretado por las estudiantes como un indicio de que se presta atención al entorno.

El único polo que aparece orientado hacia adentro es el de la acción, por lo que se sugiere en la interpretación de la observación que el centro puede estar ubicado en la tríada del instinto.

Al detallar las características de la enea-comunidad conciliadora, Sarasola y von Sanden proponen, en cuanto a la Visión Compartida, que “se confluye fácilmente en una visión común”; nuevamente hay características de los elementos de la cultura que coinciden en esta Constelación, ya que todas las participantes manifestaron compartir la misma visión.

6.2.3 Resultados de la entrevista post-constelación

Luego de realizado el informe de la Constelación y su posible diagnóstico, se realiza una entrevista grupal a las integrantes del Equipo de Gestión, basándose en las pautas presentadas en el Marco Metodológico⁵.

La entrevista se realiza en el Centro, contando con un clima distendido y con una muy buena disposición de parte de todo el Equipo. La entrevistadora explica cómo se va a realizar la entrevista. Se expone cual es el posible diagnóstico de tipo de enea-comunidad según los estudiantes y se detallan las características de los elementos de la cultura de ésta.

Durante toda la entrevista las participantes coinciden con que las características de los elementos de la cultura de la enea-comunidad conciliadora concuerdan con las del Centro, por lo que están de acuerdo con el resultado del diagnóstico propuesto.

Ellas mismas se describen como una comunidad cálida, al mencionar el apoyo mutuo.

Cuando aparece el trabajo colaborativo, descrito por Sarasola y von Sanden (2021), en el cual se revisan una y otra vez las decisiones, y en el que cuesta mantener un orden y priorizar lo importante, surge una anécdota que afirma la coincidencia con este elemento, desde la dificultad en el accionar y la necesidad de revisar una y otra vez lo

⁵ La entrevista completa se encuentra en el Anexo 4.

decidido. Lo mismo sucede con el elemento eficacia docente, en el que plantean que les cuesta mucho tomar una decisión.

El estímulo y reconocimiento profesional, que se da “a través de la atención a las necesidades. Se reconoce la contribución a la armonía en el centro. No se destaca a nadie por encima de otro colega” (Sarasola y von Sanden, 2021, p. 30), es visto de diferentes maneras por las participantes, llegando siempre a “acuerdos” o “visiones comunes”, característicos de la enea-comunidad conciliadora.

Asumen la planificación compartida como “un debe”, describiendo que a veces prestan atención a cuestiones que son importantes para el Centro, pero no en cuanto a la planificación.

Si bien al describir el desarrollo profesional docente como un “ambiente plácido, cálido, sin pugnas. Nada sobresale. Sesgo bucólico y muchas veces inoperante” (Sarasola y von Sanden, 2021, p. 30), aparece cierta duda en cuanto a que pueden llegar a surgir conflictos, queda claro que siempre se busca un ambiente sin pugnas, logrando que “todo fluya”.

Todas las integrantes del equipo están de acuerdo en cuanto al elemento visión compartida, en el que “predomina la paz como valor” (Sarasola y von Sanden, 2021, p. 30).

López Yáñez y Lavié Martínez (2010) comparten la posición de Gronn, quien plantea que el liderazgo ha de ser en ocasiones focalizado y en otras distribuido, alternativamente. Explican que en muchas oportunidades la misma escuela pasa por períodos de concentración del liderazgo, y otros en los que es posible y necesario el trabajo distribuido, “es decir, que ambos esquemas o patrones tienden a co-existir” (Gronn, 2006, citado por López y Lavié Martínez, 2010, p. 5).

Podemos interpretar, a través de cómo transcurrió la entrevista, y sus características, que el liderazgo se presenta como distribuido, y en algunas circunstancias focalizado. A pesar de que el liderazgo es visualizado a través de todas las integrantes (de hecho, participan de esta instancia como parte de un equipo que quiere mejorar e innovar), alguna de las respuestas denota que el liderazgo muchas veces está focalizado en la Directora.

6.2.4 Resultados de los test ITA

Todas las integrantes del Equipo realizan el test arrojando los siguientes resultados: la Directora obtiene como resultado el eneatispo Tres; la coordinadora y la psicóloga, el eneatispo Nueve; y la psicomotricista el eneatispo Uno. La única que obtiene un empate (entre el eneatispo Uno y el Dos) en su resultado es la coordinadora de la mañana; luego de brindarle información y sugerencias de lectura sobre los mismos, se siente ampliamente identificada con el eneatispo Dos.

6.2.5 Resultados del entrecruzamiento entre lo observado sobre la enea-comunidad con lo señalado respecto a los eneatispos de los participantes

I. La Directora se identifica con el eneatispo Tres.

a) pertenencia a la misma o diferente tríada: no pertenecen a la misma tríada, el Nueve pertenece a la tríada instintiva y el Tres a la tríada emocional

b) conformación del triángulo: el Nueve y el Tres están unidos por el triángulo, punto importante en tanto esta unión determina la integración y desintegración de estos eneatispos respectivamente.

c) conformación del hexagrama: no son eneatispos que compartan el hexagrama

d) números de integración o desintegración de las personalidades: existe una relación directa entre el Nueve y el Tres, de acuerdo con lo planteado previamente, aspecto central para el análisis y búsqueda de vinculación.

e) alas: ninguno de los eneatispos está en contacto directo con el otro a través de las alas.

II. La Psicóloga y la Coordinadora de la tarde se identificaron con el eneatispo Nueve. En este caso existe coincidencia numérica entre la enea-comunidad y el eneatispo, por lo que el desglose no es necesario.

III. La Coordinadora de la mañana se identificó con el eneatispo Dos.

a) pertenencia a la misma o diferente tríada: no pertenecen a la misma tríada, el Nueve pertenece a la tríada instintiva y el Dos a la tríada emocional

b) conformación del triángulo: no son eneatispos que compartan el triángulo.

c) conformación del hexagrama: no son eneatispos que compartan el hexagrama

d) números de integración o desintegración de las personalidades: no hay relación de integración o desintegración entre estos eneatis.

e) alas: ninguno de los eneatis está en contacto directo con el otro a través de las alas.

Tabla 5

Relación de eneatis y enea-comunidades del Centro 2

Criterio	Directora	Coordinador a de la tarde	Psicóloga	Psicomotricista	Coordinadora de la mañana
Coincidencia con eneatis	No	Sí	Sí	No	No
Tríada	No	No aplica	No aplica	Sí	No
Triángulo	Sí	No aplica	No aplica	No	No
Hexagrama	No	No aplica	No aplica	No	No
Integración/Desintegración	El 9 se integra en el 3.	No aplica	No aplica	No	No
Alas	No	No aplica	No aplica	Sí	No

Nota: Tabla elaborada por el equipo investigador para organizar los criterios de vinculación entre los eneatis de los integrantes del equipo de gestión y la enea-comunidad estudiada número 2.

6.2.6 Análisis

En este Centro, dos de las integrantes del Equipo de Gestión coinciden en su eneatis con la enea-comunidad (Nueve).

El eneatis Nueve, nombrado de distintas maneras: pacificador, indolente, mediador, tranquilo, entre otros, es descrito como una persona dedicada a la búsqueda de paz para sí mismo y para los demás. Su búsqueda está centrada en su paz mental y armonía en su interior y para el afuera.

Este eneatis posee características de todos los eneatis, sin embargo, lo que por lo general no tienen es un sentido fuerte de identidad (Riso y Hudson, 1987).

Tanto en la Constelación como en la entrevista, algunas de estas características se ven reflejadas en las integrantes que obtienen como resultado este eneatispo. Las dos se muestran muy tranquilas, dando sus opiniones con respeto y en todo momento sin ánimo de confrontarse. Su actitud es armoniosa, generando un clima de tranquilidad y paz en las dos instancias presenciales. Según Sarasola y von Sanden, en su rol de líder como docente, es bueno en proyectos de larga duración, no directivo, y es capaz de escuchar y considerar a todos (2018). Este estilo conciliador coincide en la forma de presentarse, en las dos instancias de las integrantes del equipo eneatispos Nueve; atentas a lo que manifestaban las demás y escuchando con respeto cada participación ajena. De hecho, las dos se mantienen en este proyecto de Centro desde hace ya varios años, otra concordancia a tener en cuenta.

En cuanto a la tríada, solamente la psicomotricista coincide en ésta: la tríada del instinto. Según Riso y Hudson (1987), los eneatispos que pertenecen a ésta, intentan influir en el entorno sin ser influidos por la realidad.

A su vez, los Uno “gastan muchísima energía tratando de contener ciertos impulsos inconscientes, tratando de impedir que afloren a la conciencia” (Riso y Hudson, 1987, p. 45). Durante la constelación, la integrante del equipo de gestión que se identifica con el Uno prácticamente no habló, y tampoco en la entrevista. “Cuando está integrada, se expresan rasgos positivos del 7, abriéndose a nuevas oportunidades, con imaginación, atenta a nuevas alternativas, flexible.” (Sarasola y von Sanden, 2018, p. 38). A pesar de que esta integrante del equipo se mostró más callada y observadora, siempre mostró flexibilidad y curiosidad por participar tanto de la constelación como de la entrevista.

La Directora es la única que coincide en el triángulo. Su eneatispo (Tres), es llamado pragmático, triunfador, ambicioso;

son las «estrellas» de la naturaleza humana, y la gente suele admirarlos por su estilo y sus logros personales. Saben lo agradable que es desarrollarse y aportar al mundo sus capacidades. También disfrutan motivando a los demás a consecuciones personales mayores de las que se creen capaces de realizar. Encarnan lo mejor de una cultura y los demás ven reflejados en ellos sus esperanzas y sueños (Riso y Hudson, 1987, p. 121).

El eneatispo Tres, se desintegra en el eneatispo Nueve, es decir que cuando está en tensión adquiere algunas de sus características típicas, “se siente abrumada y le invade

una suerte de parálisis” (Sarasola y von Sanden, 2018). Cuando está integrado, adquiere características positivas del eneatipo Seis, atendiendo más a la reflexión.

En todo momento esta integrante mostró su eneatipo integrado, siempre expresándose interesada por conocer más sobre nuevas herramientas para saber sobre su Centro y quienes lo lideran, autocrítica sobre la realidad con la que conviven.

Podemos decir que la enea-comunidad (Nueve), cuando está “sana”, se integra en la enea-comunidad Tres, es decir que, toma sus rasgos positivos. En este sentido, la líder con eneatipo Tres puede aportar aspectos positivos para la enea-comunidad, colaborando en su integración. En este caso, tomando estos rasgos del Centro Educativo Pragmático, en la descripción que realizan Sarasola y von Sanden, el Centro Educativo Conciliador, podría “ir al grano” al momento de tomar resoluciones (2021).

6.3 Resultados para el Centro estudiado número 3

6.3.1 Características del Centro

Este centro de estudios es privado y católico. Cuenta con nivel inicial desde tres años hasta sexto de bachillerato. En cuanto al equipo de gestión, cada nivel (inicial, primaria y secundaria) posee dirección y subdirección. Aparte de ellos, están los cargos de jefes de departamento que ocupan un lugar importante para la gestión de los equipos dentro del centro.

Al haber demasiadas personas en cargos de gestión en el centro se decide enfocar la investigación hacia el sector de secundaria. Participan entonces algunos directores y jefes de departamento que abarcan a todo el centro de estudios y otros que específicamente trabajan con el sector de secundaria.

6.3.2 Resultados de la Constelación

La actividad comienza con el planteamiento de la metodología y los propósitos de la actividad por parte de la facilitadora⁶. Ésta explica la dinámica de trabajo y algunos conceptos, sobre la base de que cada persona representa un elemento de la cultura de innovación. Los elementos están cerrados en sobres; ella los distribuye y cada participante elige una ficha de color. Les pide que entren al triángulo de polaridad de creencias

⁶ El informe completo de la Constelación se encuentra en el Anexo 5.

configurado por los tres polos (Confianza, Sabiduría, Acción) y que busquen, previa exploración, su lugar, para posicionar el elemento. Los participantes empiezan a explorar y se ubican en función de la percepción representativa realizada.

A la constelación asisten el Director Académico, la Directora de Secundaria, la Subdirectora de Bachillerato, la Subdirectora de Ciclo Básico, el Jefe de Educación Física, la Jefa del Departamento de Informática y el Jefe de Matemática.

La facilitadora les pide a los participantes se ubiquen en el espacio y que observen las sensaciones de su cuerpo al estar en ese lugar. Luego va a ir preguntando a cada uno “cómo es estar ahí”. El Jefe de Educación Física elige el polo de la confianza, la Directora de Secundaria y la Subdirectora de Bachillerato eligen el polo de la sabiduría y el Director Académico se mueve hacia el polo de la acción. El Jefe de Matemáticas tiene una actitud nerviosa al comienzo y se ríe constantemente. El Jefe de Educación Física se ubica desde el polo de la confianza mirando al polo de la acción.

A partir de la constelación realizada y de su posterior análisis se concluye que la cultura del centro de estudios 3 se identifica con la enea-comunidad Tres (comunidad efectiva, centro educativo pragmático). Surgen varios elementos de la cultura de innovación que se identifican y que sustentan la conclusión.

El primer elemento que se identifica con la enea-comunidad Tres es trabajo colaborativo. En palabras del individuo que representaba al elemento, el trabajo colaborativo está cerca de la acción y eso es propio de la institución, por lo que “van al grano y cumplen con objetivos” asociándose con el tipo Tres. Tal vez esto es lo que genera el cansancio, la acción permanente que comentan. A la dinámica se incorporan cartas del formato “Points of you”, y ante la observación de estas se ve una identificación con la enea-comunidad Tres, en tanto los participantes manifiestan una tensión entre el cumplimiento de objetivos y el esfuerzo por trabajar colaborativamente.

Para el elemento planificación compartida se interpreta que los directivos valoran la planificación realizada en equipo con fines pragmáticos. La planificación está así ligada a la acción, con una postura resolutiva y de solución de problemas. Lo anterior lo acerca a la enea-comunidad Tres.

En el caso de efectividad docente se deduce que el peso de una gestión exitosa es muy significativo para los directivos participantes. Cabe señalar que el éxito no es la única motivación; este aparece conectado a la responsabilidad por la tarea y la adhesión a la

meta institucional de lograr plenamente los aprendizajes de los estudiantes, lo que acerca la cultura institucional a la enea-comunidad Seis. Por tanto, interpretamos, siguiendo específicamente el eneagrama, que los elementos predominantes son de la enea-comunidad Tres pero vinculada en clave de integración a la Seis.

Otro de los elementos que se pueden identificar a partir de la constelación con la enea-comunidad Tres es el apoyo mutuo. La persona que representa este elemento tiene una actitud nerviosa, se ríe, siente presión y pánico escénico. Plantea que quiere correrse hacia atrás y al hacerlo gana comodidad. Luego solicita poder ver a trabajo colaborativo para sentirse cómoda. Lo anterior se podría leer como si el intercambio entre colegas fuera más por lo formal que por lo espontáneo. Luego se acerca al polo de la confianza, y se posiciona entre efectividad docente y planificación compartida. Lo anterior acerca a este centro a la enea-comunidad Tres ya que “los vínculos personales son de carácter pragmático: son admitidos en la medida en que redunden en beneficio de las tareas”.

6.3.3 Resultados de la entrevista post-constelación

Se realizaron dos entrevistas con dos de los directores (Director Académico y Directora de Secundaria) que participaron de la constelación⁷. Ambos representan gran parte del equipo de gestión ya que dentro de sus responsabilidades tienen a cargo a la totalidad de los docentes del nivel de secundaria.

Al comienzo de las entrevistas se les recuerda a los directores el objetivo de la constelación. Luego se repasan los elementos de la cultura de innovación presentados por Sarasola y von Sanden (2021) y se describe la idea de enea-comunidades.

Posteriormente, se les lee a los entrevistados las conclusiones surgidas de la constelación, se les presenta que la enea-comunidad que representa al centro es la comunidad efectiva o centro educativo pragmático. En una primera instancia luego de la lectura a los entrevistados ambos directores se sorprenden con los resultados. Luego se comienza a detallar cada uno de los elementos de la cultura de innovación para esta enea-comunidad y ambos directores terminan concordando con el resultado de la investigación.

Para el elemento trabajo colaborativo la Directora de Secundaria menciona que siempre intentan cumplir con los objetivos. Por lo general se trazan objetivos y se van logrando.

⁷ Las entrevistas completas se encuentran en el Anexo 6.

En cuanto a la eficacia docente la Directora de Secundaria concuerda con la descripción del elemento de la enea-comunidad Tres. Comenta que sí lo ve claro, al estar entendido el elemento como la aplicación adecuada de principios prácticos y pedagógicos que redundan en el crecimiento de los estudiantes. Agrega que hasta en la evaluación docente está presente esto (en el instrumento está especificado). El Director Académico cree que no hay problemas en términos de eficacia en cuanto a la toma de decisiones y que observa este elemento parecido al su centro.

Al comentar el elemento estímulo y reconocimiento profesional también aparecen respuestas de coincidencia con la comunidad efectiva. La Directora de Secundaria concuerda con el hecho de que las acciones exitosas en el centro no se reconocen como tales, o como les gustaría. Intentan hacer el esfuerzo por reconocer a los docentes, pero no siempre lo logran.

El Director Académico aporta aquí que son claramente una enea-comunidad Tres. Dice que se valora la contracción al trabajo de forma muy clara y también el talante positivo. La resolución de problemas también se toma como un valor. Acota que esto tiene que ver también con el volumen de personal que hay y que, si no se generan problemas y no hay quejas, no hay más control.

Respecto al liderazgo, y cómo se caracteriza dentro de la enea-comunidad Tres, la Directora de Secundaria no identifica un liderazgo camaleónico en el centro ya que enfrentan lo que tengan que enfrentar aunque no queden bien. Si identifica con mucha claridad lo de que son incansables en el trabajo y que no saben cómo cortar. Dice que esto es algo claro, que trabajan muchísimo y son muy ejecutivos. El Director Académico reafirma la idea que son incansables en el trabajo y del siempre hacer. No ve con claridad la parte de practicidad que plantea el liderazgo en la enea-comunidad Tres.

Para el elemento planificación compartida, tanto el Director Académico como la Directora de Secundaria, concuerdan con casi toda la definición del elemento para la comunidad efectiva. La Directora de Secundaria difiere cuando se hace referencia a que siempre prevén destacarse. Sí visualiza el pragmatismo en la planificación y comenta que a veces hay cosas planificadas, pero si hay que ser prácticos, ejecutar, avanzar y tomar decisiones, lo hacen. Aporta que siempre trabajan en equipo para evitar riesgos.

Por último, para el elemento visión compartida de la enea-comunidad Tres, la Directora de Secundaria y el Director Académico confirman que el centro propone alinear a los equipos en función del rendimiento, los resultados y la buena imagen del centro.

6.3.4 Resultados de los test ITA

Los ocho integrantes del equipo de gestión que participaron de la constelación realizaron el test ITA. Los resultados que obtuvieron son los siguientes: el Director Académico resultó un eneatispo Uno, la Directora de Secundaria se identificó con el eneatispo Dos, la Subdirectora de Bachillerato le resultó un eneatispo Seis, la Subdirectora de Ciclo Básico resultó un eneatispo Nueve, el Jefe de Educación Física resultó un eneatispo Nueve, la Jefa del Departamento de Informática también se identificó con el eneatispo Nueve. El Jefe de Matemática tuvo un resultado igualado para los eneatispos Nueve y Uno. Luego de realizar el test y al haber obtenido un empate se le lee la descripción de estos dos eneatispos (Uno-Nueve) y se identifica mucho más con el eneatispo Nueve.

Algo que resulta interesante de los resultados del test es que, de los ocho integrantes del equipo, cuatro hayan sido eneatispo Nueve.

6.3.5 Resultados del entrecruzamiento entre lo observado sobre la enea-comunidad con lo señalado respecto a los eneatispos de los participantes

- I. El Director Académico se identificó con el eneatispo Uno
 - a) pertenencia a la misma o diferente tríada: no pertenecen a la misma tríada, el Tres pertenece a la tríada emocional y el Uno a la tríada impulsiva.
 - b) conformación del triángulo: no son eneatispos que compartan el triángulo.
 - c) conformación del hexagrama: no son eneatispos que compartan el hexagrama
 - d) números de integración o desintegración de las personalidades: no hay relación de integración o desintegración entre estos eneatispos.
 - e) alas: ninguno de los eneatispos está en contacto directo con el otro a través de las alas.
- II. La Directora de Secundaria se identificó con el eneatispo Dos
 - a) pertenencia a la misma o diferente tríada: pertenecen a la misma tríada emocional el eneatispo Tres y el Dos.
 - b) conformación del triángulo: no son eneatispos que compartan el triángulo.
 - c) conformación del hexagrama: no son eneatispos que compartan el hexagrama

d) números de integración o desintegración de las personalidades: no hay relación de integración o desintegración entre estos eneatis.

e) alas: el eneatis Tres está en contacto con el eneatis Dos

III. La Subdirectora de Bachillerato se identificó con el eneatis Seis

a) pertenencia a la misma o diferente tríada: no pertenecen a la misma tríada, el Tres pertenece a la tríada emocional y el eneatis Seis a la tríada racional.

b) conformación del triángulo: los eneatis Tres y Seis pertenecen al mismo triángulo.

c) conformación del hexagrama: no son eneatis que compartan el hexagrama

d) números de integración o desintegración de las personalidades: el eneatis Seis se desintegra en el eneatis Tres

e) alas: ninguno de los eneatis está en contacto directo con el otro a través de las alas.

IV. La Subdirectora de Ciclo Básico se identificó con el eneatis Nueve

a) pertenencia a la misma o diferente tríada: no pertenecen a la misma tríada, el Tres pertenece a la tríada emocional y el eneatis Nueve a la tríada impulsiva.

b) conformación del triángulo: los eneatis Tres y Nueve pertenecen al mismo triángulo.

c) conformación del hexagrama: no son eneatis que compartan el hexagrama

d) números de integración o desintegración de las personalidades: el eneatis Nueve se integra en el eneatis Tres

e) alas: ninguno de los eneatis está en contacto directo con el otro a través de las alas.

V. El Jefe de Educación Física se identifica con el eneatis Nueve

a) pertenencia a la misma o diferente tríada: no pertenecen a la misma tríada, el Tres pertenece a la tríada emocional y el eneatis Nueve a la tríada impulsiva.

b) conformación del triángulo: los eneatis Tres y Nueve pertenecen al mismo triángulo.

c) conformación del hexagrama: no son eneatis que compartan el hexagrama

d) números de integración o desintegración de las personalidades: el eneatispo Nueve se integra en el eneatispo Tres

e) alas: ninguno de los eneatispos está en contacto directo con el otro a través de las alas.

VI. La Jefa del Departamento de Informática se identificó con el eneatispo Nueve

a) pertenencia a la misma o diferente tríada: no pertenecen a la misma tríada, el Tres pertenece a la tríada emocional y el eneatispo Nueve a la tríada impulsiva.

b) conformación del triángulo: los eneatispos Tres y Nueve pertenecen al mismo triángulo.

c) conformación del hexagrama: no son eneatispos que compartan el hexagrama

d) números de integración o desintegración de las personalidades: el eneatispo Nueve se integra en el eneatispo Tres

e) alas: ninguno de los eneatispos está en contacto directo con el otro a través de las alas.

VII. El Jefe de Matemática se identificó con el eneatispo Nueve

a) pertenencia a la misma o diferente tríada: no pertenecen a la misma tríada, el Tres pertenece a la tríada emocional y el eneatispo Nueve a la tríada impulsiva.

b) conformación del triángulo: los eneatispos Tres y Nueve pertenecen al mismo triángulo.

c) conformación del hexagrama: no son eneatispos que compartan el hexagrama

d) números de integración o desintegración de las personalidades: el eneatispo Nueve se integra en el eneatispo Tres

e) alas: ninguno de los eneatispos está en contacto directo con el otro a través de las alas.

Tabla 6*Relación de eneatis y enea-comunidades del Centro 3*

Criterio	Director Académico	Directora Secundaria	S. Directora Bachillerato	S. Directora Ciclo Básico	Jefe E. Física	Jefe Informática	Jefe Matemática
Coincidencia con eneatis	No	No	No	No	No	No	No
Triada	No	Sí	No	No	No	No	No
Triángulo	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Hexagrama	No	No	No	No	No	No	No
Integración/Desintegración	No	No	el 6 se desintegra en el 3	el 9 se integra en el 3	el 9 se integra en el 3	el 9 se integra en el 3	el 9 se integra en el 3
Alas	No	Sí	No	No	No	No	No

Nota: Tabla elaborada por el equipo investigador para organizar los criterios de vinculación entre los eneatis de los integrantes del equipo de gestión y la enea-comunidad del centro estudiado número 3.

6.3.6 Análisis

Luego de tener todos los resultados de los test ITA, se observa que ninguno de los eneatis de los integrantes del equipo de gestión coincide con tipo de comunidad del Centro 3 (comunidad efectiva).

Un elemento que se destaca de los resultados es que cuatro integrantes del equipo de gestión se identifican con el eneatis Nueve. Este eneatis se nombra como el pacificador o el estilo conciliador. Sarasola y von Sanden (2018) señalan que este tipo de personalidad evita los conflictos y logra involucrarse de buena forma con las personas que desea hacerlo. Plantean los autores que en situaciones de conflicto los eneatis Nueve mantienen una actitud conciliadora y pacífica, además de ubicarse en un lugar que comprende todas las posiciones de los demás.

Cinco integrantes del equipo de gestión pertenecen al mismo triángulo comprendido por los eneatis 3-6-9. De lo anterior se infiere que también existe conexión de integración o desintegración entre los integrantes del grupo de gestión y el tipo de enea-comunidad (Tres) del Centro 3. Si se toma como referencia al Centro como una enea-comunidad (Tres), se puede mencionar que hay cuatro integrantes del equipo de

gestión que orientan al Centro a la desintegración. Por otro lado, un integrante del equipo de gestión orienta al Centro hacia la integración ya que su eneatispo es Seis.

Solo el eneatispo de la Directora de Secundaria (Dos) tiene ala sobre el tipo de enea-comunidad del Centro 3. Al tener el Centro un ala con un integrante de eneatispo Dos, se podría brindar al Centro cierta espontaneidad y naturalidad en las relaciones. Puede el Centro tomar características del eneatispo Dos y brindarle entonces una característica servicial y de generosidad.

7. Conclusiones

Describir las características de la cultura de un centro educativo, o el estilo de liderazgo de quienes integran los equipos de gestión de esa institución, es una tarea tan difícil como necesaria.

Sin embargo, indagar sobre estos aspectos, intentando echar luz sobre ellos, representa un paso importante para comprender las dinámicas que se establecen en los centros educativos, y, a través esta, apostar a la mejora constante. Por las razones antedichas los objetivos de esta investigación fueron orientados hacia el conocimiento de la cultura institucional de tres centros educativos a partir de la teoría de las enea-comunidades, el estilo de liderazgo de los integrantes de sus equipos de gestión desde la perspectiva del eneagrama, y las posibles vinculaciones que existen entre estos. A partir de los resultados que arrojaron las constelaciones realizadas en cada uno de los centros que participó en la investigación, se pudo establecer una relación entre cada centro y una enea-comunidad de acuerdo con la teoría propuesta por Sarasola y von Sanden (2021).

Inicialmente se realizó una constelación en un cuarto centro educativo, que luego no continuó participando de la investigación por razones internas, entre las que es posible identificar una dificultad en el trabajo con la herramienta elegida. Es decir, no mostraron comodidad durante la constelación, ni apertura para seguir participando, por lo que se decidió descartar la continuidad del trabajo con esta institución. En el resto de los centros, si bien se presentó cierta tensión al comienzo de las constelaciones, esta fue paulatinamente desapareciendo a medida que la actividad avanzaba, y los participantes mostraron apertura y entusiasmo para recibir los resultados y continuar el proceso.

El primer centro estudiado fue vinculado con la enea-comunidad Cuatro (romántica) - centro educativo original, el segundo centro, clasificado como la enea-comunidad Nueve (mediadora) - Centro educativo conciliador, y el tercero, clasificado como la enea-comunidad Tres (efectiva) - Centro educativo pragmático.

Luego, al realizar las entrevistas y devoluciones con los integrantes de los equipos de gestión, se observó una coincidencia entre los resultados de las constelaciones y cómo identifican los integrantes del equipo de gestión a sus respectivos centros. Por lo tanto, de la conjunción de resultados de las constelaciones y las entrevistas se puede concluir que fue posible describir los tipos de cultura organizacional de los tres centros estudiados

utilizando la herramienta de constelación estructural y el triángulo de polaridades de creencias. Las entrevistas fueron realizadas varios meses después de las constelaciones, por lo que es oportuno preguntarse si el tiempo entre la constelación y la devolución del informe en la entrevista pudo ser un factor de incidencia en la conformidad con los resultados manifestada por entrevistados.

Todos los integrantes que participaron de las constelaciones estructurales de los centros realizaron el cuestionario ITA. Al recibir los resultados del test asumieron y reconocieron como propias varias de las características presentadas por el cuestionario para el eneatis que les resultó. La forma en la que se identificaron con un eneatis permitió distinguir aspectos de la personalidad vinculados al estilo de liderazgo.

Estas instancias de constelaciones, entrevistas, tests y lecturas complementarias, resultaron esclarecedoras y enriquecedoras para las personas involucradas en la investigación.

En el primer centro estudiado, los estilos de las actuales integrantes del equipo de gestión coinciden en un mismo eneatis, en el que la enea-comunidad encuentra la integración (Uno y Cuatro respectivamente). La exdirectora, en cambio, representa el eneatis en el que la comunidad se desintegra. Se concluye que las nuevas directoras presentan un estilo de liderazgo que habilita al desarrollo de una mejor versión del Centro, brindando, por ejemplo, orden y estructura (rasgos típicos del Uno) a un Centro Original que, por perderse en la creatividad, muchas veces necesita el restablecimiento de los objetivos y la clarificación de los mismos. Es relevante señalar que estas directoras, a pesar de formar parte del equipo de gestión hace poco tiempo - dos años -, forman parte de la Institución hace más de diez años, y fueron elegidas para el cargo por sus trayectorias y su relevancia en el centro.

El segundo centro se identifica con la enea-comunidad Nueve, que encuentra integración en el tipo Tres, siendo este último el número del eneatis de su principal líder, la Directora y dueña del jardín. Es así que, en su mejor versión, el centro adopta los rasgos más característicos del estilo de la Directora. En las situaciones en las que el Centro se torna inactivo, el estilo de la Directora favorece la toma de decisiones y ejecución de acciones.

Por otra parte, dos de las integrantes del equipo comparten su eneatispo con el tipo de comunidad (ambas son Nueve, igual que el centro). Poseen las mismas características, desde su búsqueda de paz, armonía y demás afines.

La Psicomotricista comparte ala con la Enea- comunidad. Es decir que, La comunidad Nueve con ala Uno, puede adquirir rasgos positivos del Uno: capacidad de comunicar de diferentes formas con características de mayor creatividad y buscar fines concretos especialmente teniendo en cuenta sus ideales. A la vez, el eneatispo Uno con ala Nueve puede llegar a ser introvertido y reservado, pero generalmente llega a buscar la mejora con una actitud más amorosa que otros Uno. Podemos pensar que, este estilo puede favorecer al Centro en cuanto a que estimula su poder de comunicación asertiva, y simultáneamente, el eneatispo de la Psicomotricista puede adoptar rasgos positivos del Centro, como la actitud más amorosa.

En el tercer centro ocurre la situación casi inversa a los casos anteriores. La mayoría de los integrantes del equipo de gestión se identifican con un eneatispo que se integra en la enea-comunidad, pero, a la vez, representan la desintegración de la misma. Cuando el Centro Tres está desintegrado, afloran las características menos agraciadas de los estilos Nueve que presentan estos líderes. Sin embargo, una de las integrantes del Equipo, en un sentido contrario, se asocia con el eneatispo Seis, representando entonces la posibilidad de integración para el Centro. La Subdirectora de Bachillerato genera que el Centro se oriente más hacia el trabajo en equipo, disfrutando del valor de pertenecer a un grupo y generando mayor sentido de pertenencia a este.

La Directora de Secundaria comparte el ala con la enea-comunidad (tipo Dos). El eneatispo Dos le otorga a la enea-comunidad Tres una mirada más sensible y afectuosa. Una relación a destacar, es que el eneatispo Seis encuentra integración en el eneatispo Nueve, por lo que, cuando se desintegra, son sus compañeros del equipo quienes aportan las características de la personalidad necesarias para que vuelva a la integración (los cuatro líderes tipo Nueve)

En resumen, en todos los casos fue posible establecer relaciones entre los estilos de los integrantes de los equipos de gestión -a partir de su eneatispo- y la cultura organizacional de los centros, entre las que se destaca la conexión a través de las líneas de integración y desintegración, dejando latente la posibilidad de que las diferentes personalidades o las características del centro se equilibren.

8. Bibliografía

- Ayala Espinoza, P. (2014). Cultura organizacional e innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4.
- Daly, P. J. (2021). "Connections Between the Enneagram Personality Type of Christian University Presidents and Provosts with Student Enrollment" [Conexiones entre el tipo de personalidad del eneagrama de presidentes y rectores de universidades cristianas con matrícula estudiantil]. *Doctoral Dissertations and Projects*. 3034.
- Echegaray Inda, G. (2009). Las constelaciones organizacionales: una tecnología social del futuro. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 22(232), 88-96.
- Echegaray, G. (2011). *Las constelaciones organizacionales*. EVD.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Horn Kupfer, A., & Murillo Torrecilla, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 15(2), 64-77
- Kastelein, K. (2021). "The reliability and validity of the Open Enneagram of Personality Scales" [La confiabilidad y validez del Eneagrama Abierto de Escalas de Personalidad]. *Honors Program Projects*. 131.
- Laborda Velasco, A. (2020). Aplicación del Eneagrama en la Dirección y Gestión de Equipos en la Empresa. Trabajo final de Máster. Universidad de Alcalá.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. Londres: National College for School Leadership.
- Linarez-Placencia, G., Espinoza-Castelo, L. M., & Pimentel-Félix, A. (2019). Neurociencia y eneagrama: Reconfigurando los equipos de trabajo Neuroscience and enneagram: Reconfiguring work teams. *Revista de Pedagogía*, 3(8), 6-16.
- Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33.

- Maya, A. M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2), 84-102.
- Medina Salamanca, I. J. (2019). Constelaciones organizacionales. (*Monografía de Fin de Curso*) Fundación Universidad de América–FUA, Bogotá, Colombia. [http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500, 11839\(7269\), 1](http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839(7269), 1).
- Murillo, F. J. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Newgent, R. A., Parr, P. H., Newman, I., & Wiggins, K. K. (2004). The Riso-Hudson Enneagram type indicator: Estimates of reliability and validity. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 36(4), 226-237.
- Palmer, H., & Shtereva, N. (1996). *El eneagrama*. Los Libros de la Liebre de Marzo.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Peláez Valdivieso, J. V. (2021). Constelaciones organizacionales sistémicas y su influencia en la cooepetencia de la fusión Integra Retail SA Trujillo–2020. (*Tesis de Doctorado*) Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56128>.
- Riso, Richard (1993). Tipos de personalidad. *Santiago: Cuatro Vientos*. <https://salvablog01.files.wordpress.com/2017/07/tipos-de-personalidad>.
- Riso, D. R., Hudson, R. (2001). *La sabiduría del eneagrama*. Urano
- Sarasola, M. R. (2004). Una Aproximación al Estudio de la Cultura Organizacional en Centros Educativos. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 12 (57), 2-33.
- Sarasola, M. (2016). Los elementos de una cultura de la innovación educativa (Issue 4).
- Sarasola, M. R., von Sanden, C. (2018). *Eneagrama y educación: 9 formas de enseñar y aprender para la realización del ser*. Santillana.
- Sarasola, M. y von Sanden, C. (2021). *Eneagrama para la gestión educativa consciente* (libro inédito)
- Yáñez, J. L., & Martínez, J. M. L. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14(1), 71-92.

9. Anexos

9.1 Anexo 1. Informe de Constelación del Centro 1

Centro educativo: preuniversitario privado (bachillerato Diversificado, enseñanza bilingüe) ubicado en el barrio Parque Rodó.

El equipo de Dirección se compone de dos docentes y un psicólogo. Si bien las docentes, ante las autoridades de la educación, se presentan como Directora y Subdirectora, manifiestan trabajar en equipo y de manera horizontal en relación a las responsabilidades.

A la constelación asisten la Directora (M), subdirectora (L) y ex directora (S). La decisión de incorporar a la ex directora se debe al reciente cambio de mando en la institución (transición 2020-2021).

La actividad comienza con la facilitadora explicando las características de la metodología, su carácter de observación sistémico y fenomenológico. Finalizadas las aclaraciones previas, se da comienzo a la constelación, solicitando a las participantes que elijan tres sillas, que representan cada una de ellas los diferentes polos del triángulo de polaridades (confianza, conocimiento y acción) y las ubiquen formando un triángulo.

La ubicación de los polos se realiza de manera conjunta, por lo que las participantes dialogan entre sí, decidiendo la orientación que darán a las sillas. La primera intervención está a cargo de L, que sostiene que el polo de la confianza debe estar mirando hacia el centro, y recibe la acotación de S, que propone formar un triángulo equilátero. Finalmente, todas las sillas quedan posicionadas con una orientación hacia adentro (al centro del triángulo) L y M explican que ellas trabajan "al mismo nivel", a pesar de una diferencia en la nomenclatura, ambas gestionan el centro en conjunto, conformando un "Equipo de dirección". Las tres se observan cómodas con la disposición final de las sillas. El concepto de triángulo equilátero brinda comodidad.

A continuación, la facilitadora les propone elegir una ficha que represente simbólicamente al centro educativo, y colocarla en el lugar y orientación que consideren que debe ir. Las tres toman una ficha amarilla y la colocan en el centro del triángulo, orientada hacia el lado de los polos de confianza y conocimiento, de espaldas a la acción. En un principio, la relevancia parece estar repartida entre confianza y conocimiento. Casi

inmediatamente, L cambia la orientación de la ficha, que pasa a apuntar directamente al polo de la confianza, quedando a los costados (y atrás, pero no totalmente) los polos de conocimiento y acción. A partir de ese momento, cobra mayor importancia este polo. Sus palabras al hacer el movimiento son "mejor así, fluye". Las tres participantes coinciden en lo correcto de esta nueva ubicación.

El triángulo y el Centro quedan ubicados de la siguiente manera:



Descripción de la imagen: Silla amarilla a la izquierda - polo de acción/ Silla azul, al fondo, de frente - polo de confianza/ Silla azul a la derecha de la imagen - polo de conocimiento/ Ficha amarilla en el suelo - Centro educativo.

La primera en pasar a posicionarse en lugar del centro es M. Observa el polo de la confianza y expresa que visualizarlo le “da tranquilidad”.

Hace referencia a la responsabilidad, a la presión existente por lograr que el centro funcione, y que se mantenga lo que ya existía.

La confianza está presente y las sensaciones son buenas, pero los polos que quedan a espaldas de M son percibidos como “un debe”. El polo de la acción está atrás, pero no tan lejos ante la intuición de la participante. Lo mismo sucede con el polo del conocimiento. Ella expresa que cambiaría la ubicación de los polos, pero sabe que hacerlo implicaría dejar otro de lado, y considera que el de la confianza sigue siendo el prioritario.

La segunda participante (S) al posicionarse en el lugar del Centro, manifiesta que el polo de la acción “es enorme”. Se quiere mover, y expresa que el polo de la confianza es el que le da potencia y seguridad, siente que es el polo más poderoso, y que en cambio el polo de la acción antes mencionado se presenta como una amenaza de desborde.

La tercera participante (L) se siente cómoda tomando el lugar del Centro, expresa que el polo de confianza le da poder, y que no sería posible trabajar sin ese poder. Manifiesta que le gustaría acercar los polos de acción y conocimiento, pero el de confianza sigue

teniendo prioridad. Las tres participantes coinciden en este aspecto, y también en la necesidad de darle mayor relevancia a la acción. La última participante expresa que este polo debería enfrentarse.

En una siguiente instancia, las participantes pasan a posicionarse en el lugar de los polos, comenzando por el polo de la acción.

La mención al desborde generado por el polo de acción, lleva también a la reflexión sobre la seguridad que sienten al trabajar como un equipo. Manifiestan que la confianza es fundamental, que representa el amor, siendo lo mejor que posee el centro. “Es el espíritu del Centro”. La participante M se dirige al centro diciéndole “animate a crear”, explicando que el centro necesita acercarse a la acción y al conocimiento, pero apoyándose en la confianza que opera como base. Esto también lo sostiene S, que considera a la confianza y el amor como la base de todo.

Se continúa la observación desde el polo de la acción, se vuelve a insistir en la sensación de desborde y por lo tanto de incomodidad que genera este polo. Aparecen mencionadas las preocupaciones por los recursos económicos, la necesidad de contar con gente comprometida con el proyecto. En un momento, S expresa que el polo debe girarse levemente hacia la confianza y luego hacia el conocimiento, y esto le brinda mayor tranquilidad. A su vez, sostiene que el Centro debería orientarse hacia la acción.



Descripción de la imagen: momento en que el Centro es dirigido hacia la acción, donde se encuentra una participante expresando que tal vez esa debería ser la orientación correcta.

En el siguiente paso, se toma como referencia el polo de la confianza, aunque L expresa que la acción tiene que fluir, pero que los ejes deben estar ligados, no puede existir solamente la acción. Una vez más, el centro pasa a orientarse hacia la confianza.

Se integra un elemento más, representado por una silla de color verde, refiriendo al contexto de pandemia. Las participantes manifiestan que ese elemento ha dirigido la atención del Centro en los últimos dos años.



Descripción de la imagen: incorporación de un elemento detrás de uno de los lados del triángulo de polaridades, que representa el contexto de pandemia.

Al posicionarse en el polo del conocimiento, una de las participantes expresa sentir comodidad, no lo siente como un peso sino como algo que se da con naturalidad. Hay relajación al ocupar este polo, y se mencionan el conocimiento académico, pero también el personal, el de la institución, el de las vivencias. Se menciona una vez más el polo de la confianza como el orientador del resto.

A continuación, la facilitadora propone integrar otras fichas a la actividad, representando diferentes elementos de la cultura organizacional.

Los elementos a ubicar son elegidos por las estudiantes que realizan la investigación, siendo:

1. Liderazgo transformacional
2. Colegialidad
3. Visión compartida
4. Trabajo colaborativo
5. Apoyo mutuo.

Es importante aclarar en este punto, que el concepto de colegialidad es explicado en un sentido diferente al que tiene en la teoría, como si se tratara del elemento “apoyo mutuo” o “colaboración”. De todos modos, este error de nomenclatura no afecta el proceso,

porque las participantes se ciñen a lo explicado para orientar la ficha, y responden de acuerdo a esa idea de colaboración.



Descripción de la imagen: las participantes ubican diferentes fichas representando varios elementos de la cultura organizacional, a saber: ficha verde - liderazgo transformacional, ficha fucsia - colegialidad, ficha azul - visión compartida, ficha rosa - trabajo colaborativo.



Descripción de la imagen: las participantes toman el lugar de los elementos de la cultura. Se observa el elemento faltante en la imagen anterior (ficha verde manzana - apoyo mutuo)

Para dinamizar la actividad, ahora las participantes van tomando el lugar de las diferentes fichas, pero sin pasar por todas. En primera instancia, la observación global de cómo han quedado dispuestas las fichas genera impacto en una de las participantes, que expresa cierta incomodidad, porque todos los elementos están en diversas direcciones y ninguno mira hacia el Centro. Sin embargo, por otro lado, también se expresa la sensación de integración y equilibrio. Recién cuando comienzan a posicionarse en cada elemento, aparece la necesidad de moverlos de lugar.

De los diferentes elementos se obtienen los siguientes datos:

En el elemento Liderazgo transformacional, las participantes sienten comodidad, pueden observar la confianza y sentirla cerca, y también pueden observar el contexto con claridad. Sin embargo, sienten que la acción ha quedado apartada, y que por mirar demasiado el contexto, el conocimiento ha quedado atrás, no visible. Explican que el contexto parece ocupar el día a día. Más adelante, cambian la ubicación de este elemento.

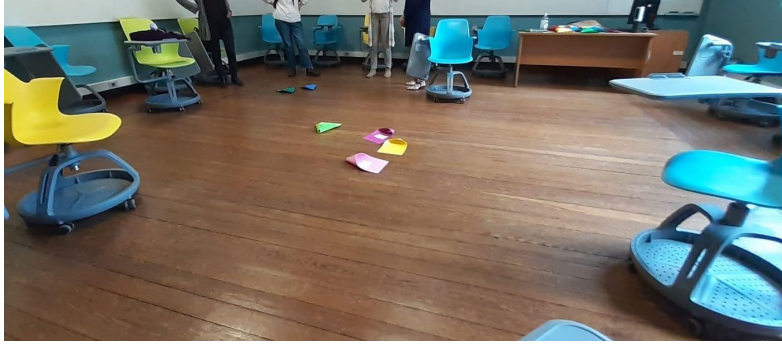
En el elemento Trabajo colaborativo, también aparece la comodidad, a pesar de que el conocimiento queda detrás, no se siente como lejano, y la acción está cerca.

En el elemento Apoyo mutuo, explicado también como el apoyo de toda la comunidad educativa - no solamente entre colegas - las participantes expresan que está correctamente dirigido hacia la acción, y que es “empujado” hacia allí por la confianza. Está cerca del contexto, pero orientado hacia la acción.

En el elemento Colegialidad - explicado, según fuera aclarado previamente - como colaboración o apoyo mutuo entre colegas - sienten que hay una alineación con el Centro. A pesar de ello, la acción queda detrás, y eso es interpretado por las participantes como una dificultad: existe el compañerismo, pero al momento de pasar a la acción, no se consigue el flujo deseado.

En el elemento Visión Compartida, aparece la sensación de necesitar del conocimiento y la confianza en una fusión natural. Este elemento es percibido como uno de los más importantes, y si bien al principio sienten que está bien orientado entre la confianza y conocimiento (con el polo de la acción por detrás) luego aparece nuevamente la incomodidad, expresado en las palabras “algo está mal”, llevando a que este elemento, al igual que el de Liderazgo, sea cambiado de lugar.

La incomodidad se presenta al sentir que el Liderazgo transformacional y la Visión compartida no pueden mirar en direcciones opuestas, y que a su vez, no tienen a todos los polos de frente, por lo que se elige reubicarlos en uno de los lados del triángulo, orientados en la misma dirección, y con una habilitación visual de los tres polos, según se observa en la siguiente imagen:

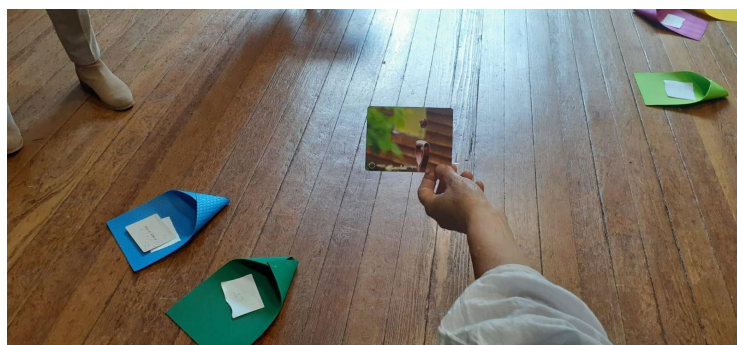
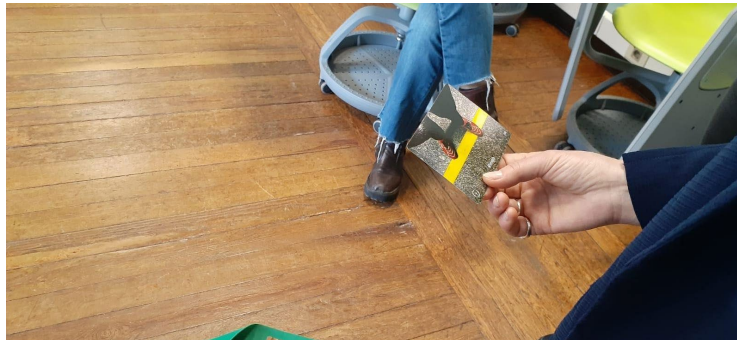


Descripción de la imagen: las fichas verde y azul (liderazgo transformacional y visión compartida) son posicionadas en uno de los lados del triángulo de polaridades, orientadas en la misma dirección hacia adentro.

Una vez que se ha cambiado la orientación de estos elementos, sienten que la ahora la orientación define mejor al centro. Hay mayor comodidad, nada se pierde de vista, y pueden estar juntas, mirando para el mismo lado. Hay alegría en este cambio. Sienten que han logrado la composición que debía darse.

(Agregado)

Finalmente, para cerrar la actividad, en los elementos de liderazgo y visión compartida se colocan dos imágenes de Points of you, mostrados a continuación:



Las participantes señalan que lo emocional ocupa un lugar fundamental para el Centro, y que la línea amarilla de la primera imagen representa la necesidad de atravesarla, aunque esto pueda representar el actuar más allá del reglamento.

9.2 Anexo 2. Entrevista con el Centro Educativo 1

Desgrabación de la entrevista realizada a (M) y (L) - comentarios de (S)

Entrevistadora: A partir de la constelación realizada con ustedes en noviembre, realizamos un análisis de los datos recogidos, intentando ubicar al centro en alguna de las nueve enea-comunidades que describen von Sanden y Sarasola. Ellos parten de la idea de que el eneagrama de las personalidades puede ser trasladable a las instituciones, como si existieran “modelos” o “tipos” de centros educativos, según sus características más notorias de estos. Por eso caracterizan nueve tipos, continuando con la teoría del eneagrama de los nueve tipos de personalidades.

M y L: perfecto, se entiende la idea.

Entrevistadora: En el caso del Centro (comienza lectura de los resultados del análisis hecho con los datos de la constelación, ellas acompañan la lectura con las copias entregadas previamente) a partir de la observación, se podría concluir que el Preuniversitario es un Centro Educativo Original (asociado al eneatispo número 4, la comunidad romántica).

M y L ríen (reacción espontánea), y M sostiene: ya está, es esa, S te diría que no necesitamos hacer nada de esto, solo con el nombre sabemos que somos esa.

Entrevistadora: Bueno, justamente la idea de esta entrevista es mostrarles el análisis que realizamos y las conclusiones que sacamos, para conocer si ustedes están de acuerdo. Si lo que surgió desde lo intuitivo en la constelación tiene que ver con lo que observan ustedes en el día a día en el centro. Ante la necesidad de corroborar que lo que proponemos se ajusta a la realidad, decidimos sostener este intercambio (paradigma constructivista).

En primer lugar, el polo al que se le otorgó mayor relevancia fue, durante toda la constelación, el polo de la confianza, por lo que podría tenerse un primer indicio del área en la que se encuentra el Centro: en la tríada del eneagrama, sería entre los eneatispos 2, 3 y 4.

(muestra imagen del eneagrama, explica cómo se organizan las tríadas)

De los aspectos que surgen al aflorar las sensaciones, se destaca la importancia de los vínculos, y cómo el “espíritu del centro” (en palabras de las participantes) es la confianza. Incluso cuando se menciona la colaboración entre colegas, esta se orienta directamente hacia la confianza, señalando que en el centro existe esa complicidad, ese apoyo mutuo

entre colegas, y que se da naturalmente pero también se estimula. En la enea-comunidad romántica, el apoyo mutuo está caracterizado como aquel que se da de forma natural, al igual que lo que se presenta en esta constelación. A su vez, la eficacia docente “no es vista como un valor fundamental, pero se valora mucho la capacidad de empatía como forma de obtener resultados” (Sarasola y von Sanden, 2021) algo que se ve en esta constelación, en tanto surge la necesidad de proponer un elemento externo (la pandemia) como un atenuante que justifica decisiones y acciones, y que lleva a señalar la prioridad otorgada a la empatía.

En relación al liderazgo, es posible interpretarlo como una “tragedia griega”: original y único, pero a la vez melancólico. Se observa el temor por perder lo que existió, lo que se sostuvo durante mucho tiempo, por no lograr llevar adelante las acciones correctas y por el desborde que puede implicar hacerlo. A su vez, se observa la resistencia a la planificación, lo que no señala necesariamente una desorganización, sino que se le otorga mayor espacio a la creatividad y la espontaneidad.

Finalmente, cuando las participantes deciden que la visión compartida y el liderazgo deben estar orientados en el mismo sentido, termina de clarificar el tipo de comunidad, en el que la originalidad es parte de ambos elementos.

¿creen que el centro cumple con las características que hacen a la enea-comunidad señalada? ¿Por qué? ¿Pueden proponer algún ejemplo?

M: Es el centro. Es el centro. No quiero ser subjetiva, pero es. Y bueno, sí hay algún ejemplo, ahora se me ocurre, ¿lo digo? Justo ahora en época de entrega de promedios, de cierre de libretas, la secretaria que no tiene contactos con los profesores, ve que hay libretas que están vacías, que no han ni siquiera pasado los datos de las listas y nos los reclama a nosotras. Muchos terminan mandando los juicios y promedios por mail. Hay profesores que no cumplen con las formalidades pero que sin embargo son muy valiosos en el centro. Tiene que ver con algo que nombraste ahí, no tanto la efectividad. Por ejemplo, la planificación que para mí es re importante, que las libretas estén llenas, y la secretaria nos rezonga porque hay una inspección que visa. Además, es un derecho de los gurises, si el profe por alguna razón se va, ellos tienen derecho a que quede registro sobre lo que han hecho. Si participan o no, sus notas. Es una formalidad, pero no es lo más importante en el día a día. En ese día a día el cómo el docente trabaja con sus alumnos, y cómo logra el manejo de la empatía puede más. Está ese “debe” atrás, pero puede más. No castigas ni sancionas al profesor, las charlas de mayores formalidades son de intercambio.

L: En nuestra escala de valores en el centro no está entre los más importantes la formalidad. Lo hacemos en función de que existen requisitos que deben cumplirse, y aquellos que si no se cumplen pueden terminar perjudicando al alumno. Apelando a la confianza de que el docente va a entender eso. La relación que se tiene con los docentes no es de jerarquía, sino de compañeros. Estamos todos en la misma sintonía. A nosotros nos interesa mantener y priorizar la confianza y empatía.

Entrevistadora: ¿Esto lo ven como algo propio o más característico del centro?

L: yo creo que es parte de la idiosincrasia del centro, nosotras lo heredamos. Es parte de lo que hace que los trabajadores trabajen cómodos, pero no quita que cuando tengamos que sentarnos a hablar con un docente lo hagamos. Cuando nos ocupamos personalmente de las situaciones formales es probablemente porque falta la empatía con los alumnos también, y no hay nada más. Igual en esta dirección hemos intentado ser un poco más formales con los documentos. También por un tema de compañerismo, porque la única perjudicada acá con una inspección es ella (M) y tal vez yo. Tenemos que evitarnos futuros problemas, haciendo algo que es fácil de llevar y de instalar como tener las libretas al día. También sabemos que los mismos que no lo hacen, en otros centros lo tienen al día, al final lo hacen porque terminamos pidiendo desde el diálogo.

M: Insisto en que es un derecho del estudiante, lo necesitan, es como su historia clínica.

Entrevistadora: ¿En qué aspectos consideran que las características de la enea-comunidad no se ajustan a las de la institución? ¿Por qué?

M y L: No, en nada.

L: en realidad igual, yo no me veo con resistencia a la organización. Nosotros damos ese espacio, es cierto, pero intentamos gestionar con planificación. Nos hemos dado cuenta que la planificación nos puede ayudar a ordenar y a la sustentabilidad de la institución, y que las cosas que querés que salgan, salgan. Capaz que esa libertad es algo más de la dirección anterior, algo que queremos revertir. También intentamos delegar, por ejemplo, para la organización de un taller, formamos un equipo, que se encargue, etc. Eso es una planificación. Eso no pasaba antes, pero porque son formas diferentes de trabajo. La realidad también cambia, las organizaciones son dinámicas. Intentamos mantener el espíritu, pero para lograrlo también tenemos que tener alrededor algo que lo respalde y mantenga. Gestionar, delegar, organizar, planificar.

Entrevistadora: Ahora vamos a pasar a conversar sobre cada uno de los elementos de la Cultura de la innovación, considerando que en la constelación solamente trabajamos con algunos de estos. La idea es ir explicando cada uno de ellos, y cómo se representa en la

enea-comunidad cuatro (comparte lista de elementos de la cultura, para ir explicando y permitiendo que las entrevistadas acompañen con la lectura)

Elemento APOYO MUTUO - se realiza a través del intercambio de forma natural y espontánea.

M y L: Sí, le embocaron. Se da sin la intervención de la Dirección. De hecho si intervenimos demasiado para eso, se pierde.

Entrevistadora: Elemento TRABAJO COLABORATIVO - Las relaciones profesionales están sustentadas en aspectos emocionales de las personas, tanto de colegas como con los estudiantes, en las que quedan aprisionados olvidando la tarea.

M Y L: Sí, puede ser, es cierto que la empatía ocupa un lugar fundamental, no es que se olvide la tarea, pero sí queda en segundo plano.

Entrevistadora: Elemento EFICACIA DOCENTE - La eficacia no es un valor fundamental. Pero se valora mucho la capacidad de empatía como forma de obtener resultados.

L: No es fundamental, pero tampoco es que no exista. El objetivo del docente siempre es enseñar. La eficacia está. Los pasos que dan los alumnos nos permiten ver la eficacia, dependiendo de los objetivos que te traces. Para nosotros no es resultadista, es más de proceso, pero al final las dos patas tienen que estar. No hablamos de excelencia académica en nuestras prioridades o por lo menos no en la imagen que queremos dar. Hasta lo sacamos de las carpetas que entregamos como propuesta en las entrevistas para nuevos ingresos, porque no nos interesa eso, nos interesan los procesos.

Entrevistadora: Elemento ESTÍMULO Y RECONOCIMIENTO PROFESIONAL Creatividad y sensibilidad son los dos pilares fundamentales. El estilo es un poco errático y se hace hincapié “en lo que falta”.

M: Tal vez este punto no concuerde tanto con lo que es el centro. No me queda muy claro, solo la parte de creatividad y sensibilidad sí. Pero lo de lo que falta no. Tal vez se da de forma espontánea, sugerencias de los docentes, no nuestras.

Entrevistadora: Elemento LIDERAZGO Observar la gestión del centro es como estar viendo una Tragedia Griega. Su representación es original, única, pero muy melancólica. Estimulan la creatividad y la originalidad

M: No sabría como definirlo, pero es cierto que en algunas ocasiones nos sentimos desbordadas, sobre todo cuando nos falta proyección, u orden, por ejemplo lo que nos pasó en la pandemia.

L: yo no sé si tenemos un liderazgo tan claro. Somos un equipo y nos tocó a nosotras estar acá.

Entrevistadora: Elemento PLANIFICACIÓN COMPARTIDA Oodian planificar. Se apela a la sensibilidad y espontaneidad del centro. Y el hacer previsiones se vive como límite a esas capacidades.

M: Sí, bastante, es un poco lo que decíamos antes. Hay caminos para que no se viva como un límite, pero en realidad a veces lo sienten así.

Entrevistadora: Elemento DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Se atiende al nivel más sensible del alumnado, a que expresen su creatividad y originalidad.

L: Eso es así: lo que el alumnado puede querer. Le pedimos a los tutores que sondeen los intereses de los gurises. Originales, pero no porque sí, sino en relación con lo que quieren.

Entrevistadora: Elemento VISIÓN COMPARTIDA Lograr ser un centro original y flexible, reconocido por su impronta particular, sería la idea aglutinante en ese centro.

M: Es original sí. Y romántico también. Está bien.

9.3 Anexo 3. Informe de Constelación del Centro 2

Centro educativo: jardín de infantes privado, ubicado en el barrio Pocitos. Matrícula entre 50 y 60 alumnos.

El equipo de Dirección se compone de: Directora del jardín (cofundadora, desde el año 2000), coordinadora del turno de la mañana, coordinadora de la tarde, psicóloga y psicomotricista.

A la constelación asisten las cinco integrantes, a partir de ahora denominadas Directora (M), coordinadora de la tarde (SI) coordinadora de la mañana (Sf), Psicomotricista (C) y Psicóloga (Sa)

La actividad comienza con la facilitadora explicando las características de la metodología, su carácter de observación sistémico y fenomenológico. M expresa que ya ha formado parte de constelaciones en otra oportunidad, pero no para analizar el centro que dirige desde hace más de 20 años. Conoce el mecanismo para realizar la constelación y se muestra entusiasmada con poder aprovechar el proceso.

Finalizadas las aclaraciones previas, la facilitadora da comienzo a la constelación, solicitando a las participantes que elijan tres sillas, que representan cada una de ellas los diferentes polos del triángulo de polaridades (confianza, conocimiento y acción) y las ubiquen formando un triángulo.

La ubicación de los polos se realiza de manera conjunta, por lo que las participantes dialogan entre sí, decidiendo la orientación que darán a las sillas.

En primer lugar, ubican el polo de la confianza. Si sostiene que el polo de la confianza debe estar mirando hacia adentro, a pesar de que el resto de sus compañeras ha sentido otra cosa y colocan el polo orientado hacia afuera del triángulo, hacia “el universo”. Lo mismo sucede con el polo del conocimiento o sabiduría. Manifiestan que estos polos deben estar mirando hacia afuera, atendiendo al “público” que observaría el centro. El polo de la acción es el único que es colocado hacia adentro.

La orientación, sin embargo, es bastante discutida, con referencias al adentro y el afuera.

A continuación, la facilitadora les propone elegir una ficha que represente simbólicamente al centro educativo, y colocarla en el lugar y orientación que consideren que debe ir. Las cinco toman una ficha amarilla y la colocan en el centro del triángulo, orientada directamente hacia el polo de la confianza, según se observa en la imagen continuación.



Descripción de la imagen: la ficha amarilla colocada en el piso representa el centro educativo, la punta de la ficha señala el polo de la confianza, representado por la silla negra, que se encuentra orientada hacia afuera.

La primera participante en tomar el lugar del Centro es M. Apenas se para próxima a la ficha, comienza a expresar las sensaciones que experimenta. Su cuerpo la empuja hacia atrás, siente que se cae, pero si mira el polo de la confianza, logra “clavarse” en el lugar. Es así como a nivel de lo sensorial, el polo de la confianza es registrado como un espacio

de seguridad, no solo ha sido elegido para orientar hacia él la ficha, sino que permite la estabilidad del cuerpo de la participante.

Por otra parte, M siente que el polo del conocimiento está demasiado cerca, y la sensación es la de estar apretada. Entre los polos de conocimiento y acción hay cierta confusión.

A continuación, toma el lugar del centro la siguiente participante (S1) que se siente dura en el lugar ocupado. Le gustaría poder moverse, que el Centro tuviera movimiento y se pudiera soltar. El lugar es el correcto, pero lo siente rígido. Logra observar correctamente el polo de la confianza, aflojarse, y así moverse un poco más. Nuevamente el polo de la confianza brinda seguridad que en este caso permite descender la sensación de ansiedad.

Para dinamizar la actividad, no todas las participantes se ubican en todos los espacios, sino que se plantea el posicionamiento de forma rotativa. Una vez que las dos primeras han experimentado el lugar ocupado por el centro, la tercera participante (Sa) para ubicarse en el lugar del polo de la confianza.

En este polo, la participante experimenta calor y comodidad (“está calentito”), considera que este polo está a una distancia óptima del Centro, pero giraría para poder verlo - el polo se encuentra orientado hacia afuera.

Luego, en el polo de la acción se ubica Ce. Siente que sus piernas se mueven o quieren moverse. Ve el Centro, y quiere que todo se acerque a él (tanto el polo en que se encuentra como los otros dos). También manifiesta que el polo de la confianza debe mirar hacia adentro.

Por último, So, se posiciona en el lugar del polo del conocimiento. Si bien siente comodidad, plantea que el Centro no mira hacia el conocimiento, y tampoco ese polo mira directamente al Centro. En este momento, M reconoce que es ella quien toma las decisiones, y So se “achica”. De hecho, plantea que So es la directora de la tarde pero no lo había dicho al presentarse.

Luego la facilitadora propone integrar otras fichas a la actividad, representando diferentes elementos de la cultura organizacional. Las participantes eligen el color y textura de las fichas, en base a tres elementos elegidos por las estudiantes que realizan la investigación, a saber:

1. Liderazgo transformacional
2. Visión compartida
3. Trabajo colaborativo



Descripción de la imagen: se ubica la ficha que representa el liderazgo transformacional, detrás de la ficha del centro, orientada hacia el espacio entre el polo de la confianza y el polo del conocimiento. El polo de la acción queda detrás.



Descripción de la imagen: se suma la ficha lila que representa la visión compartida. Está ubicada al lado de la ficha del Centro, orientada en la misma dirección, dejando al frente el polo de la confianza, al costado el polo de la acción, y casi detrás al polo del conocimiento.



Descripción de la imagen: se ubica la ficha roja que representa el elemento trabajo colaborativo, sobre el otro costado del Centro, orientado hacia el polo de la acción y de espaldas al polo de la confianza. El polo del conocimiento queda en su costado derecho.

De los diferentes elementos se obtienen los siguientes datos:

En el elemento Liderazgo transformacional, la participante que toma el lugar manifiesta que el elemento “visión compartida” capta su atención. Expresa a su vez que no logra percibir el polo de la acción (ubicado a sus espaldas). A pesar de que puede ver este polo girando la cabeza, sostiene que hacerlo resulta sumamente incómodo.

En esta primera experimentación del elemento, la mirada está puesta en la confianza y el conocimiento.

En relación al elemento Visión compartida, la participante que ocupa el lugar manifiesta sentir tranquilidad, comodidad. Este elemento mira directamente a la confianza, y eso genera la sensación de calidez y calma. Otra participante expresa sensaciones similares, por lo que se observa la relación del polo de la confianza con el elemento. Se expresan sentimientos e ideas tales como “hablar el mismo idioma”, “compartir valores”, “el espíritu del jardín” y “estar en sintonía”. Todas estas frases se vinculan con la visión compartida que todas las participantes coinciden en que tienen desarrollada y comparten, apoyadas en la confianza que han construido con el tiempo.

Por último, el elemento del trabajo colaborativo aparece orientado hacia el polo de la acción, pero de espaldas a la confianza, algo que también genera una sensación de incomodidad.

Ante esto, las participantes comienzan a manifestar que algunos de los elementos y polos “no funcionan” como están, por lo que deciden, en primera instancia, girar el polo del conocimiento hacia adentro. Con este movimiento, sienten que la posición es mejor, y que ahora este polo es un buen lugar desde el cual mirar al Centro.

Ese movimiento lleva a otros, por ejemplo, el movimiento de la ficha del Centro un poco hacia atrás. La ficha es retirada del centro del triángulo, y desde ese lugar la sensación es de alivio. No hay desconexión con el polo de la confianza, pero es posible observar todo, sin dar la espalda a los otros polos.



Descripción de la imagen: el Centro educativo (ficha amarilla) es movido hacia atrás. La participante experimenta alivio en este nuevo lugar.

Sin embargo, las participantes sienten que todavía no han encontrado el lugar definitivo para el Centro, y deciden que debe correrse aún más hacia atrás. Si bien sienten que es un lugar “más frío” también observan que les permite tener mayor perspectiva y control. Terminan explicando que el nuevo lugar ocupado por el Centro es “perfecto”. Más integrado y con todo a la vista.



Descripción de la imagen: la ficha del Centro es movida más hacia atrás, quedando ubicada en la línea que une el polo del conocimiento y el de la acción, enfrentado al polo de la confianza.

Finalmente, deciden girar el polo de la confianza hacia adentro, quedando enfrentado al Centro, que apunta hacia ese polo desde el lado opuesto del triángulo. Todas lo prefieren así. A su vez, mueven los elementos de la cultura hacia los lados del triángulo, también orientados hacia adentro. La visión compartida queda cerca del polo de la confianza, porque manifiestan que está conectada a este polo. Aparecen sonrisas con esta ubicación y sensaciones percibidas con los cambios realizados. También señalan que hay mayor comodidad en la ubicación del elemento Liderazgo transformacional, ahora que la acción ya no está a sus espaldas.



Descripción de la imagen: el polo de la confianza se ha girado hacia el Centro, y los elementos de la cultura aparecen en los lados del triángulo.

Finalmente, la Directora del Centro expresa que todo el proceso se ha dado de la manera que más y mejor representa a la institución, que hacía pocos días había propuesto en sus invitaciones para la fiesta de fin de año una frase con tres acciones que las definen: Construcción, deconstrucción, reconstrucción. Al igual que lo que sucede en el Centro, en esta constelación sintieron que pudieron construir, deconstruir y reconstruir. Y que el resultado final era muy agradable para todas.

9.4 Anexo 4. Entrevista con el Centro Educativo 2

Entrevista al Equipo de Gestión del jardín ACL (M), (S), (SG), (SM) y (C)

Entrevistadora: A partir de la Constelación estructural realizada anteriormente con ustedes, realizamos una interpretación de los datos y llegamos a una clasificación de la

cultura del centro. Les recuerdo el concepto que von Sanden y Sarasola llaman “enea-comunidad”; trasladan la teoría del eneagrama a las instituciones organizacionales, es decir, que de la misma manera que existen nueve tipos de personalidades, ellos proponen que hay nueve tipos de culturas. Pero de la misma manera que cada uno tiene que encontrarse en su número en el Eneagrama, consideramos que es igual con la enea-comunidad, entonces nuestra intención es contarles la interpretación que nosotras hicimos, entendiendo que es subjetiva y que ustedes nos puedan contar si les parece acertada o no.

M, S, SG, SM y C: Perfecto, clarísimo.

Entrevistadora: La cultura es caracterizada por ocho elementos, la idea ahora es mostrarles a través del power point, cada uno de los ocho elementos que caracterizan a la enea-comunidad que nosotras consideramos podría ser este centro.

M, S, SG, SM y C: Asienten.

Entrevistadora: A partir de la interpretación de los datos clasificamos al jardín como el centro educativo conciliador. Acá se describen cada uno de los elementos. Apoyo mutuo: vínculos afables y amables. Se genera un ambiente cálido y cordial, sin enfrentamientos. Trabajo colaborativo: dificultad en ordenar el trabajo y establecer prioridades que pudieran afectar negativamente a otros actores. Se revisa una y otra vez lo decidido.

SM: Impresionante, es tal cual.

C: Asiente. La amabilidad está siempre en el ambiente.

M: Es así. Y de verdad que a mí me sirvió la Constelación para darme cuenta cuanto nos cuesta accionar. Hoy nos pasó con algo, para darte un ejemplo de esto; Sofi me dijo “pero, si vas a hacerlo, hazlo ahora”. Porque es cierto que sino seguimos pensando si hacer o no.

Entrevistadora: En cuanto a la eficacia docente se desecha la competitividad. Se hace difícil tomar decisiones. Es un poco lo que vienen comentando, ¿no?

M: Sí, es que pasa algo y estamos mucho tiempo en tomar la decisión.

Entrevistadora: Estímulo y reconocimiento profesional, a través de la atención a las necesidades. Se reconoce la contribución a la armonía en el centro. No se destaca a nadie por encima de otro colega.

SM: Si, es así.

M: Bueno, no sé. No hacemos diferencia, pero creo que cada una sabe el lugar que tiene. Cuando se valora el trabajo se trata de ser justo.

SM: Pero creo que entre ellas no sienten diferencia, capaz que vos (hablándole a M), las ves a todas de forma distinta, pero no creo que ellas lo sientan así.

M: Yo creo que hay algunas que sí, saben.

SL: Saben el lugar que tiene cada una, a mí ahora se me hace más fácil mi lugar, estoy cómoda.

SG: Es cierto que a veces falta motivación.

Entrevistadora: Otros elementos, liderazgo conciliador, tiende a prestar atención a detalles que no son fundamentales. Y la planificación compartida, desde la perspectiva de una imagen bucólica, huyen de la rigidez de la planificación.

SG: Yo lo veo como un debe a eso a veces. Desde la coordinación estoy observando otras cosas que son lo que para nosotras son importantes, pero no va tanto por los contenidos.

M: Hay un objetivo claro en cuanto a los niños. Eso no está porque yo sé que cada una está haciendo lo que tiene que hacer.

Entrevistadora: Les leo los últimos dos elementos. Desarrollo profesional docente: ambiente plácido, cálido, sin pugnas. Nada sobresale. Sesgo bucólico y muchas veces inoperante.

M: Bueno, no siempre. Puede surgir algún conflicto.

SM: Sí, pero cuando hay alguno, cuando se hace un mínimo movimiento y fluye.

Entrevistadora: Visión compartida: se confluye fácilmente en una visión común, aunque no estén todas las personas de acuerdo verdaderamente. Es una visión en la que predomina la

paz como valor.

SM: Es así.

Entrevistadora: Ahora que pudieron conocer más sobre los elementos del tipo de cultura que a nosotros nos pareció es su enea-comunidad; ¿qué les parece?, ¿es adecuada la interpretación que realizamos o la cambiarían?

M: Totalmente de acuerdo, cumple con cómo somos.

SG; SM, C, SL: Asienten.

SG: Es que, es impresionante como se describe como es el ACL.

Entrevistadora: Les agradezco la apertura y el tiempo que nos han brindado. Ahora, la idea es pasarles el link de un test para que puedan conocer qué número en el eneagrama es cada una y saber su tipo de personalidad para seguir avanzando en la investigación.

9.5 Anexo 5. Informe de Constelación del Centro 3

Centro educativo: institución privada, católica, que abarca de Inicial a Secundaria. A la constelación asisten el Director Académico, la Directora de Secundaria, la Subdirectora de Bachillerato, la Subdirectora de Ciclo Básico, el Jefe de Educación Física, la Jefa del Departamento de Informática y el Jefe de Matemática.

La actividad comienza con el planteamiento de la metodología y los propósitos de la actividad por parte de la facilitadora. Ésta explica la dinámica de trabajo y algunos conceptos, sobre la base de que cada persona representa un elemento de la cultura de innovación. Las tarjetas que representarán a los elementos están en sobres; ella los distribuye y cada participante elige una ficha de color. Les pide que entren al Triángulo de Polaridad de Creencias (formato específico de Constelaciones Estructurales, elegido para esta investigación sobre la cultura organizacional) configurado por los tres polos: (Confianza, Sabiduría, Acción) y que busquen, previa exploración, su lugar, para posicionar el elemento. Los participantes empiezan a explorar y se ubican en función de la percepción que van teniendo intuitivamente. Una vez posicionados, se dejan llevar por la percepción representativa y se va registrando la información que le llega a cada persona que representa un elemento.

Primeras ubicaciones y ¿cómo se sintieron? ¿Qué les sugiere la imagen inicial?

La facilitadora les pide que observen las sensaciones de su cuerpo al estar en ese lugar. Luego va a ir preguntando a cada uno “cómo es estar ahí”.

Ubicaciones: de las personas que luego representarán los elementos de la cultura que se mencionan:

FL: eligió el polo de la confianza

EB y MB: eligieron el polo de la sabiduría

IC: se movió hacia el polo de la acción

MM: se ríe constantemente

FL: se para desde la confianza apuntando a la acción. Mira más “de refilón” a la sabiduría.

Sensaciones al inicio

IC tiene dudas y se siente cansado. No siente a los elementos que están detrás de él. Ve a los elementos por el reflejo de la ventana (está de espaldas al triángulo).

Ve a la acción de cerca y se siente más grande que él. Cuando la facilitadora le pone la mano a la altura de sus ojos y le pregunta qué siente, expresa que se siente “más cercano”, “más similar”.

FL se siente tranquilo al ubicarse dentro del triángulo. Se siente relajado y siente atracción hacia donde está LC (que está al lado mirando en la dirección opuesta). Tiene una sensación agradable y linda.

LC siente pasión y una atracción o empuje hacia FL. Es una sensación linda. Siente cercanía en el polo de la confianza. Su elemento está debajo de la silla de la confianza. No sabe ni observa qué pasa con los otros elementos. Siente como si algo empujara su espalda, como haciendo presión. La facilitadora plantea que hay una conexión clara, recíproca y agradable entre liderazgo transformacional y efectividad docente.

IC siente que quedó solo y esto no le gusta. Expresa que buscó su reflejo en la ventana porque no le gustó quedar de espaldas a los otros.

EB está ubicada equidistante del polo de la confianza y la sabiduría. En dirección al polo de la acción. Se siente tranquila y cuidada. Observa complementariedad. Ve la complementariedad como una riqueza del grupo. El polo de la acción es el objetivo y no lo ve tan lejano. Respecto a su percepción del resto de los elementos expresa que tiene su equipo al lado, a MC y MB. Cuando la facilitadora le pregunta por IC que dijo sentirse solo EB expresa que la acción es su objetivo, la facilitadora enfatiza que IC es el más cercano a la acción.

MB su parte derecha la siente distinta (donde está EB), con una energía diferente que le genera sensación agradable. Comenta que cuando IC dijo que “se sentía solo” ella quería ir hacia donde él estaba. Siente una atracción hacia su derecha (donde está EB). Se siente “bien tranquila”, con una sensación de paz. Algo la conecta con MM. A la pregunta de la facilitadora sobre si tiene registro de los polos de la sabiduría y de la confianza dice que no, que se movió más por un sentir, como una tendencia física hacia el elemento que representa MC.

MM siente presión en el pecho y pánico escénico cuando se ubicó en el triángulo. Siente nervios y adrenalina. Se sintió demasiado cercana a EB y MB, lo que le generaba incomodidad. En el caso de moverse sería hacia atrás. No siente nada por los elementos

al frente, dice que no los consideró. Plantea un sentimiento de incomodidad, disonante frente a otros que expresan conexión.

MC se siente nerviosa y con algo en el pecho. Siente un apoyo y que si se cae tiene un sostén (para donde se ubican EB y MB) “Yo sabía que EB y MB estaban detrás sin necesidad de mirarlas, que si me hubiera tirado para atrás me hubieran sostenido). Manifiesta una tendencia hacia la confianza. La facilitadora acota “es interesante que los dos más cercanos a la confianza tienen sensaciones distintas a las de MC, EB y MB”

FP siente como electricidad en el cuerpo y con ganas de moverse. Se siente expectante y atento. Igualmente, no es una sensación extraña y se siente bien. No es amenaza sino expectativa. Siente que se puede mover para donde quisiera. Observa un vacío en el polo de la sabiduría y dice “alguien debería ir hacia ahí”. Cuando la facilitadora le pregunta si se siente alerta él contesta que la palabra es atento y que “No sé si lo que se viene está bueno, aunque es menos dramático que lo de MM, no es pánico escénico” Expresa que a IC lo sintió bien, que a MB y a EB las distinguió cuando hablaron, que no tenía conciencia de los polos.

Primeros movimientos y rotaciones

La facilitadora les pide que hagan el 25% de lo que el cuerpo les pide y que piensen qué cambió. Les pide que redireccionen la ficha que representa el elemento, de acuerdo a lo que sienten.

IC gira hacia el centro del triángulo

FP gira hacia el medio del triángulo

MB giró hacia la confianza

IC ahora ve más y se siente mejor. Vuelve a rotar y se orienta más hacia el centro, se siente mejor aún y logró su objetivo. Dice sentirse mejor porque no tiene que girar y porque está más conectado con la confianza. Le pide que haga el 100% de lo que el cuerpo le pide; él dice sentirse mejor aún ahora. Se siente ahora más equilibrado. Ahora ve el polo de la sabiduría. Expresa que antes no lo tenía tan presente. Aunque se siente mejor tiende a mirar hacia donde están los otros elementos.

MM luego de moverse se siente mejor y más tranquila. “Con más aire, más libertad” Cuando la facilitadora le pregunta si se siente más conectada con los otros elementos responde que sí pero más tranquila.

FP al moverse tiene menos presión en el pecho. Se pregunta si se debe moverse o girar hacia la sabiduría. Se siente más implicado que los otros elementos. La sensación cambió del vientre al pecho. Completa el movimiento al 100%, toma conciencia de MB y de MC. Se siente más partícipe, más implicado. Tiene la silla de la sabiduría más dentro de su campo: “Cubrí ese frente”. Plantea que tiene más conciencia de los latidos del corazón. MC después de moverse ve a todos los elementos y al polo de la sabiduría de reojo. Sigue con sensación de opresión. Al hacer un movimiento de 100% a sugerencia de Cecilia dice que es peor la sensación.

FL luego del traslado le da tranquilidad el ver a todos los elementos. Le gusta estar más cerca del polo de la confianza porque le da seguridad. Expresa que hay un mimetismo entre el elemento LC y el polo de la confianza.

LC luego de moverse su cuerpo tiende a ir hacia el polo de la confianza. Plantea que si no estuviera la silla (que representa a dicho polo) quedaría como acostada en el piso. Pero si hace el movimiento de forma racional giraría mirando a los otros elementos (esto le genera desconfianza). Expresa que no ver a los otros le genera incomodidad.

MB se mueve, pero sigue con ganas de ir hacia EB. Ahora tiene más sensación de calor del lado de EB. No registra el movimiento de IC, es como si no lo viera. Registró sí el movimiento de MM y de FP: “como que incorporé algo que está bueno”. Expresa que siente algo de movimiento en el brazo izquierdo, que está más cerca de la confianza.

EB le da tranquilidad que IC girara hacia el centro del triángulo y que MC no le diera la espalda.

Asignación de un elemento de la cultura a cada participante

Cada participante abre el sobre de color elegido al comienzo y descubre qué elemento está representando.

FP: estímulo y reconocimiento profesional

IC: colegialidad (trabajo colaborativo)

MB: los docentes como aprendices (desarrollo profesional docente)

EB: visión compartida

MC: planificación compartida

LC: efectividad docente

MM: colaboración (apoyo mutuo)

FL: liderazgo transformacional

Nuevos sentimientos y movimientos

La facilitadora pregunta si les hace sentido la ubicación de ese elemento. El representante de “efectividad docente” plantea que ve entrega docente a los alumnos; se genera un intercambio sobre la entrega docente. La facilitadora pregunta: ¿quiere decir que hay entrega de cada uno, sin mirar a los otros elementos? Lo conecta con la sensación antes expresada por el representante de “efectividad docente” de que algo la empujaba.

(efectividad docente) quiere subirse o meterse debajo de la silla donde se encuentra en polo de la confianza. Se rota hacia adentro del triángulo y se siente mejor (miraba hacia el polo). Siente una necesidad de proceso y de alivianar lo que tiene en su espalda. Le da ahora tranquilidad poder ver lo que pasa en el triángulo. (efectividad docente) plantea que el lado en dirección a (liderazgo transformacional) le indicaba conexión con su elemento, aunque hubiera más vacío. La facilitadora acota que hay una necesidad de confianza, de alivianar el peso que siente la eficacia docente, así como la necesidad de ver al conjunto. La facilitadora comenta que si un representante mira el piso siente una pérdida. (liderazgo transformacional) se siente más tranquilo que (efectividad docente), se siente mejor. Ahora con el movimiento de (efectividad docente) se siente más cómodo. Cecilia señala que (liderazgo transformacional) y eficacia docente (efectividad docente) están cercanos. (apoyo mutuo) se siente incómoda por no ver a (trabajo colaborativo), necesita moverse. La facilitadora pide que hagan un movimiento en cámara lenta para encontrar un lugar mejor.

(estímulo y reconocimiento profesional) quiere agacharse y no es por cansancio. Siente que es una pared y que está obstaculizando la vista de (apoyo mutuo) para que vea a (trabajo colaborativo)

La facilitadora señala que estímulo y reconocimiento (estímulo y reconocimiento profesional) busca un lugar, le pide que busque una posición que lo ponga cómodo.

(trabajo colaborativo) se preocupa porque nadie salga del triángulo cuando se empiezan a mover. Dice que (liderazgo transformacional) está muy sobre el borde. Expresa igualmente sentirse mejor.

(estímulo y reconocimiento profesional) dice: “entiendo que es un nuevo arreglo en el que hay una ganancia en el conjunto”

La facilitadora convoca a explorar hasta encontrar el lugar

(apoyo mutuo) va un poco más hacia atrás, hacia la sabiduría.

(planificación compartida) su movimiento siente que va en función de que los otros elementos estén ordenados. Expresa que “ahora hay un orden armónico” y que ella necesita armonía.

(efectividad docente) plantea que le llamó la atención que (apoyo mutuo) se moviera hacia atrás. (Apoyo mutuo) se desplaza luego hacia (estímulo y reconocimiento profesional), (estímulo y reconocimiento profesional) se mueve hacia el lugar de (apoyo mutuo).

(trabajo colaborativo) le gustó que todos los elementos miren hacia el centro del triángulo (apoyo mutuo) al moverse se siente mejor, se paró cerca del polo de la confianza. Termina ubicándose entre (planificación compartida) y (efectividad docente), dice que ahora está bien.

(estímulo y reconocimiento profesional) dice estar mejor ahora en el lugar en que estaba (apoyo mutuo).

La facilitadora acota que este es un sistema vivo, en el que es importante dónde esté parado cada elemento.

(liderazgo transformacional) le empezó a doler la espalda luego que (trabajo colaborativo) dijo que él se estaba saliendo del triángulo. Se adelanta un poco, pero “algo le dice que no se aleje de efectividad docente”.

(efectividad docente) se adelanta hacia (liderazgo transformacional) pero expresa que quiere ir atrás al lugar donde estaba. (liderazgo transformacional) expresa que hay conexión entre eficacia docente y liderazgo.

(desarrollo profesional docente) le gustó el movimiento que hizo (estímulo y reconocimiento profesional). Aunque señala: “necesito igualmente estar alineada con (visión compartida)”

Cecilia le pregunta a (trabajo colaborativo) si se siente solo, él contesta que no.

¿Qué les dicen a los representantes los polos del centro? Dinámica de cartas de Points of you.

Trabajo colaborativo y visión compartida eligen al azar cartas para los polos.

Liderazgo transformacional da vuelta la carta del polo de la confianza (nuez con corazón adentro que dice “amor”)

La carta le dice contención, que protege, fuerte, hay otras capas en las que la cáscara se apoya.

Apoyo mutuo da vuelta la carta del polo de sabiduría (detalle carta) dice la carta “comienzo”, es la base o cimiento del construir. Apoyo mutuo dice que el conocimiento

es la base de todo lo que se está construyendo. Visión compartida vincula con tradición viva y espiritualidad ignaciana; planificación compartida expresa que hay un conocimiento nuevo que se está generando. efectividad docente: “me vino a la cabeza la vieja Ratio”. estímulo y reconocimiento profesional: me ilusionaba más una pieza nueva con movimiento. (trabajo colaborativo): “está vinculado a la potencialidad del aprendizaje, a los proyectos”

(trabajo colaborativo) da vuelta la carta que está en el polo de la acción y dice la palabra “solo” (es una niña que se hamaca sola y se está riendo). Se ríe y está en movimiento. El movimiento de la hamaca es pendular, va y viene.

La facilitadora pregunta qué les suscita esa imagen y esa palabra relacionada con la acción. Acota que se está en movimiento, la imagen conecta mucho más que la palabra solo.

(liderazgo transformacional) “me impactó más la imagen que la palabra”.

(planificación compartida) ve la soledad en el equipo directivo. “Hubiera preferido algo de ir más hacia adelante, no sé si conecto tanto con esa imagen”. Luego plantea la tensión presente en el equipo directivo, “que el viaje se haga juntos, peleamos por no hacer el recorrido solos”

(visión compartida) sintió que el equipo directivo estaba empujando a los docentes. “Eso lo viví cuando (efectividad docente) estaba de espaldas lanzándose a la confianza, que no estuviera quedándose sola”

El elemento (trabajo colaborativo) es el que está más lejos pero no se siente mal.

(efectividad docente) plantea: ustedes tres sienten apoyo como equipo.

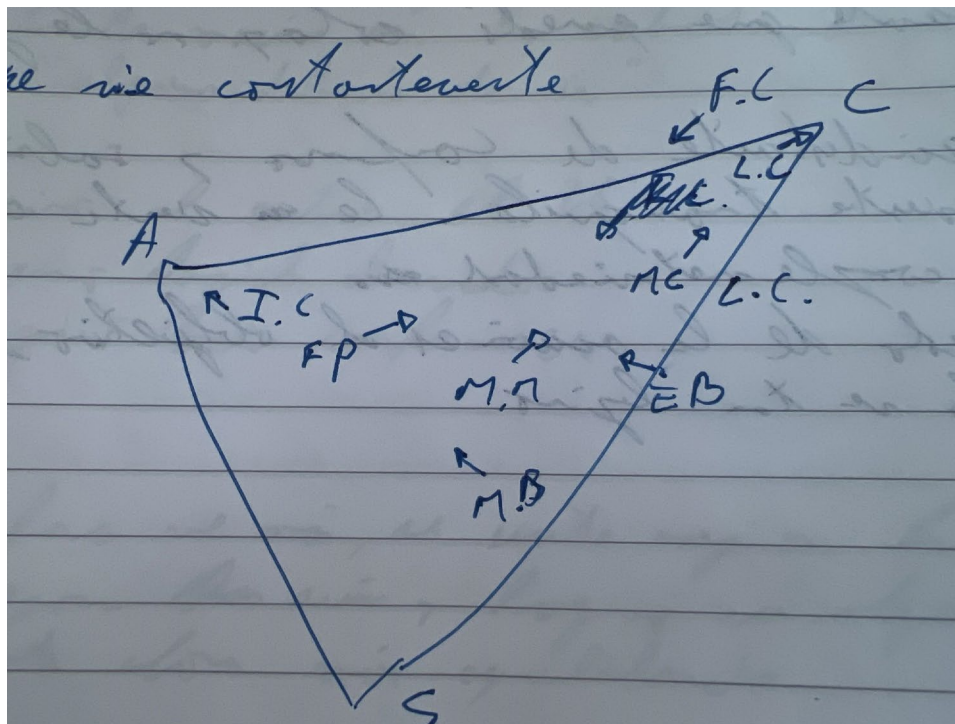
La facilitadora plantea que capaz hay formas de colaborar a la distancia; que hay posibles lecturas. El trabajo colaborativo estaba distante pero no se sentía desconectado, quizá tenga que ver con lo pendular o quizá tenga que ver con algo para analizar en ese elemento.

(trabajo colaborativo) ve que el trabajo colaborativo con el polo de la acción cerca es algo bueno. Es algo que se conecta. Ve la conexión entre trabajo colaborativo y acción como algo fuerte en la institución.

(visión compartida) ve un poco lejos a la sabiduría y se pregunta por qué. La da como por descontada. Que en la institución la damos como una base ya internalizada, como que las necesidades actuales van más a la acción y a la confianza.

Cecilia: en la puesta en común, al final, están poniendo foco en la metodología, en la forma en la que se propuso. Idea de que uno se lleva confirmaciones, así como cosas a

ver. Pregunta cómo se sintieron los participantes. Ideas presentes en las respuestas: salir del análisis lógico y racional, no tener el control de elegir la carta, cuesta separar el elemento de la persona, experiencia para luego reflexionar, aparición de información en diferentes niveles, conectada con los roles de cada uno en el colegio.





Posible lectura de la constelación

Estímulo y reconocimiento profesional

Movimientos: siente que podría ir a cualquier lado, incluso señala que el polo de la sabiduría está un poco solo y alguien debería ir ahí. Está atento y expectante (¿a la espera tal vez?) Cuando gira y se orienta más hacia la sabiduría, siente los latidos del corazón con más fuerza. La sabiduría parece ser algo importante que necesitaba contemplar. Queda entre la colegialidad y el apoyo mutuo, por lo que en un momento siente necesidad de agacharse para no obstruir el contacto entre los dos elementos (¿el estímulo docente se interpone entre el trabajo colaborativo y el apoyo mutuo?) Al final, se mueve hacia el lugar en el que estaba antes el apoyo mutuo

Este elemento podría asociarse con la enea-comunidad 9: el estímulo aparece expectante, como si tuviera que emerger, pero sin tener claro el lugar que ocupa. El tipo 9 no destaca a nadie por encima de otro colega, y el reconocimiento que hace es en contribución a la armonía del centro (por lo que no parece ser prioritario, más que para la generalización) A su vez, se busca lo que implique la armonía (algo mencionado en la constelación por el representante de la planificación compartida)

Tensión entre este elemento y trabajo colaborativo y colegialidad; aparece relacionado con ellos pero queriendo encontrar su lugar. Podría ser un 9 por el reconocimiento a la armonía del centro y a que no se destaca a nadie por encima de otros colegas (inferido de que no quiere interrumpir la conexión con apoyo mutuo y trabajo colaborativo)

Colegialidad, trabajo colaborativo

Movimientos: se posiciona cerca de la acción, la siente cerca, aunque más grande que él. Parece sentir una semejanza o proximidad con el polo de la acción. No ve a los otros elementos y señala la sensación de cansancio (¿no hay trabajo colaborativo o este se vuelve agotador? ¿está la sensación de que falta un poco del resto?) A su vez también siente que se quedó solo. Cuando logra rotar hacia adentro y ver a los demás elementos se siente mejor, puede observar al polo de la sabiduría, y estar más cerca del polo de la confianza. Le gusta que todos los elementos miren al centro del triángulo. Considera que el trabajo colaborativo cerca de la acción es algo bueno, y que se da en la institución, a pesar de haber quedado más aislado de los demás elementos.

En palabras del representante del elemento, la colegialidad está cerca de la acción y eso es propio de la institución, por lo que “van al grano y cumplen con objetivos” asociándose con el tipo 3. Tal vez esto es lo que genera el cansancio, la acción permanente.

El elemento trabajo colaborativo se preocupa porque nadie salga del triángulo cuando se empiezan a mover. Le gusta que todos los elementos miren hacia el centro del triángulo, que no se desmarquen. Lo anterior puede indicar una enea-comunidad 9 si se toma como unión, todos en el mismo barco y que nadie quede excluido.

Trabajo colaborativo fuerte; vela porque todos permanezcan dentro de los polos ¿trabajo colaborativo mecanismo de control? El trabajo colaborativo ve que el trabajo colaborativo con el polo de la acción cerca es algo bueno. Es algo que se conecta. Ve la conexión entre trabajo colaborativo y acción como algo fuerte en la institución. Trabajo colaborativo con un propósito. Podría ser la enea-comunidad 8 (vínculo a la acción en toma de decisiones estratégicas, decisiones que llevan a un control sobre las situaciones)

De la carta “points of you” se ve una identificación con el 3, en tanto los participantes manifiestan una tensión entre el cumplimiento de objetivos y el esfuerzo por trabajar colaborativamente.

Los docentes como aprendices, desarrollo profesional docente

Movimientos: polo de la sabiduría desde el comienzo, tranquilidad al tener al elemento de visión compartida cerca, y necesidad de acercarse al elemento de trabajo colaborativo (¿hay un deseo de lograr un desarrollo profesional a través del trabajo colaborativo?) además dice que algo la conecta con el elemento de apoyo mutuo. Sin embargo, luego no registra el movimiento que hace este elemento, como si no lo viera. Cuando los elementos se mueven, dice necesitar estar alineada con la visión compartida.

El tipo 9 es aquel en el que nada sobresale, y hay un sesgo bucólico. Plácido, cálido, sin pugnas. Esto puede asociarse a la conexión que siente el elemento con el de apoyo mutuo, esa calma, ese encuentro.

Quiere alinearse a visión compartida, le gusta que el elemento estímulo profesional no interfiera con trabajo colaborativo y apoyo mutuo. Se aproxima a una enea-comunidad 9

Visión compartida

Acciones: entre la confianza y la sabiduría, pero mirando a la acción. Tranquilidad, el objetivo es la acción y no se siente como algo lejano. El elemento más cercano a la acción es justamente la colegialidad. Cuando la colegialidad se orienta de frente a la visión compartida, aparece la tranquilidad nuevamente. Siente que el equipo directivo está empujando (parece ser positivamente) a los docentes

Podría ser la enea-comunidad Nueve porque: “Se confluye fácilmente en una visión común, aunque no estén todas las personas de acuerdo verdaderamente. Es una visión en la que predomina la paz como valor”. El estar situado entre la confianza y la sabiduría, pero mirando a la acción puede dar cuenta de esta necesidad de armonía persiguiendo la paz. Se menciona la tranquilidad.

Se apoya en desarrollo profesional docente y planificación compartida. Puede ser la enea-comunidad Nueve por la relación armónica con otros elementos, idea de paz. Se sitúa entre la confianza y la sabiduría, mirando a la acción.

Planificación compartida

Movimientos: Parece estar ubicada entre la visión compartida y los docentes como aprendices, además de sentir confianza cerca de estos elementos, que a pesar de estar detrás, funcionan como posible soporte. Sin embargo, destaca el sentimiento de opresión en el pecho, que no mejora con el movimiento ni con poder ver a todos los elementos. En un momento dice tener la necesidad de funcionar en armonía, y que eso se logra cuando todos los elementos se pueden ver.

El tipo 3 en este elemento se muestra a gusto trabajando en equipo, de manera pragmática (parece tener mucho de este tipo) sin embargo... y esto es bien llamativo... el tipo 9 es el que escapa de la planificación compartida (siempre quiere huirle, no le agrada) y casualmente quien representa al elemento dice tener presión en el pecho que no desaparece, aunque se cambie de lugar, es decir, hay incomodidad permanente. La armonía se consigue si todos los elementos se hacen visibles, por lo que podría ser la punta que necesita ser dirigida para no huir.

Se mueve en función de los otros elementos; plantea hacer un viaje conjunto, idea de colaboración. Podría ser la enea-comunidad 3 por el gusto en la planificación y la consecución de fines pragmáticos (ligado a la acción).

Efectividad docente

Movimientos: el elemento se ubica en el polo de la confianza (literalmente debajo de este), y siente gran atracción por el elemento “liderazgo transformacional”, que está en el centro del triángulo, a pesar de que está de espaldas a él. Entre ambos parece haber un buen relacionamiento, la “efectividad docente” quiere acercarse al liderazgo, más adelante lo mirará.

Vemos lo que aparece en relación a la enea-comunidad 3, que destaca la gestión exitosa por encima de todo... será por eso que desea acercarse al liderazgo. No parece ser el caso, si tenemos en cuenta que el vínculo es más de comodidad y no tanto de necesidad o exigencia.

Podría ser enea-comunidad 3, en la que el peso de una gestión exitosa es muy significativo, aunque también el peso que siente puede deberse a la responsabilidad por la tarea y la adhesión a lograr los aprendizajes de los estudiantes, lo que la vincularía con la enea-comunidad 6.

Colaboración, apoyo mutuo

Movimientos: se ríe, siente presión y pánico escénico, se quiere correr hacia atrás. No queda clara la ubicación, pero al moverse gana comodidad y solicita poder ver a la colegialidad (¿como si el intercambio entre colegas fuera más por lo formal que por lo espontáneo?) necesita verla para poder estar cómodo. Luego se acerca al polo de la confianza, y se posiciona entre efectividad docente y planificación compartida.

En una enea-comunidad 3 “los vínculos personales son de carácter pragmático: son admitidos en la medida en que redunden en beneficio de las tareas” por lo que, en este caso, también se ajusta, y quizás más que una enea-comunidad 9.

Aparece vinculada a la tarea porque termina situándose y sintiéndose cómodo entre colegialidad / planificación compartida y efectividad docente. Apoyo mutuo vinculado a los objetivos profesionales. Por estos elementos podría ser la enea-comunidad 1. Viendo las cartas lo podemos vincular también con la enea-comunidad 3: Apoyo mutuo da vuelta la carta del polo de sabiduría (detalle carta) dice la carta “comienzo”, es la base o cimiento del construir.

Apoyo mutuo dice que el conocimiento es la base de todo lo que se está construyendo. Esto último es una frase típica de una enea-comunidad 9.

Liderazgo transformacional

Movimientos: Se para desde la confianza, mirando hacia la acción, y de refilón a la sabiduría. Siente atracción hacia la efectividad docente (¿quiere docentes efectivos? ¿necesita de estos para poder seguir?) que está detrás y en posición opuesta. Luego se acerca más a la confianza y siente tranquilidad ante la proximidad de la eficacia docente. Siente dolor de espalda cuando parece estar saliendo del triángulo, y vuelve la insistencia sobre la necesidad de estar cercano a la efectividad docente.

El estar tan próximo a la confianza podría asociarse con la enea-comunidad 3, pero no parece tanto del “quedar bien”.

Por otro lado, podría ser una enea-comunidad 4 dado que el liderazgo aparece unido a la efectividad docente y si bien ésta no es mencionada en la tipología, está unida al estímulo de la creatividad y originalidad, que aparecen como rasgos de este eneatispo. La necesidad de conexión con la efectividad docente aparece de forma recurrente.

A modo de conclusión

A partir de la constelación realizada y de su posterior análisis concluimos que la cultura del Colegio se identifica con la enea-comunidad 3 (Comunidad efectiva, centro educativo pragmático). Los elementos de la cultura de innovación que identificamos y que sustentan nuestra conclusión son:

Efectividad docente: en este aspecto se deduce que el peso de una gestión exitosa es muy significativo para los directivos participantes. Cabe señalar que el éxito no es la única motivación; este aparece conectado a la responsabilidad por la tarea y la adhesión a la meta institucional de lograr plenamente los aprendizajes de los estudiantes, lo que acerca la cultura institucional a la enea-comunidad 6. Por tanto, interpretamos, siguiendo específicamente el eneagrama, que los elementos predominantes son de la enea-comunidad 3 pero vinculada en clave de integración a la 6.

Planificación compartida: en este aspecto se deduce que los directivos valoran la planificación realizada en equipo con fines pragmáticos. La planificación está así ligada a la acción, con una postura resolutiva y de solución de problemas.

9.6 Anexo 6. Entrevista con el Centro Educativo 3

Entrevista 1

Entrevistador: la idea es que yo pueda darte ya devolución muy breve del resultado de la constelación. Para recordarte, La constelación era para identificar al colegio dentro de una de las enea-comunidades que plantea Sarasola y von Sanden que están muy relacionadas con el eneagrama.

Plantea 9 enea-comunidades como los 9 eneatispos y cada enea-comunidad tiene sus rasgos particulares.

Sarasola planea que cada una de estas enea-comunidades tiene sus 8 elementos de la cultura de la innovación y que describen a cada enea-comunidad. Cada enea-comunidad desarrolla estos elementos de forma distinta lo que luego hace que se definan cada una.

A partir de las definiciones de las enea-comunidades ver cuál se asemeja más al centro según los resultados que se desprenden de la constelación.

Nosotros ubicamos al colegio como la enea-comunidad 3. Una cosa que nos sucedió es que varios de los eneatis de los directivos del colegio son 9. No sabemos si esto está relacionado y es algo de lo que luego tendremos que concluir.

A partir de la constelación realizada y de su posterior análisis concluimos que la cultura del Colegio se identifica con la enea-comunidad 3 (Comunidad efectiva, centro educativo pragmático). Los elementos de la cultura de innovación que identificamos y que sustentan nuestra conclusión son:

Efectividad docente: en este aspecto se deduce que el peso de una gestión exitosa es muy significativo para los directivos participantes. Cabe señalar que el éxito no es la única motivación; este aparece conectado a la responsabilidad por la tarea y la adhesión a la meta institucional de lograr plenamente los aprendizajes de los estudiantes, lo que acerca la cultura institucional a la enea-comunidad 6. Por tanto, interpretamos, siguiendo específicamente el eneagrama, que los elementos predominantes son de la enea comunidad 3 pero vinculada en clave de integración a la enea-comunidad 6.

Planificación compartida: en este aspecto se deduce que los directivos valoran la planificación realizada en equipo con fines pragmáticos. La planificación está así ligada a la acción, con una postura resolutiva y de solución de problemas.

E.B.: esto lo veo de la planificación compartida. Si, igual si bien veo que esto de la planificación compartida es importante para nosotros, no lo veo como un fin, como lo más importante. No veo tanto lo del éxito en sí mismo, yo veo la responsabilidad para lograr las metas institucionales.

Entrevistador: Esto lo acerca más a la enea-comunidad 6 que a la 3 que es más a la acción.

Nosotros de la constelación vemos que podría ser la enea-comunidad 9 también por el elemento visión compartida que habla que se confluye fácilmente en una visión común, aunque no estén todos de acuerdo. Es una visión en la que predomina la paz como valor.

E.B.: ¿la paz?

Entrevistador: ¿no lo ves tanto?

E.B.: Es una palabra que no la usamos mucho. No sé si hay tanto énfasis en la paz. Es verdad que hay algo de la visión común, de la espiritualidad que está subyacente a lo que hacemos, que hay ciertas formas de proceder en la que todos estamos llamados a respetar. A mí me decís ahora con la cultura que se está generando en el colegio desde que empezamos a trabajar con innovación, la cultura del docente como aprendiz es super adecuado al colegio.

Entrevistador: De la enea-comunidad 9 en el elemento apoyo mutuo habla de vínculos afables y amables, se genera un ambiente cálido y cordial sin enfrentamientos.

E.B.: Yo estaba de acuerdo en todo hasta sin enfrentamientos. Acá se confronta mucho. Igualmente, los docentes destacan el clima laboral del colegio. Mucha gente se queda por el buen clima de trabajo., con sus compañeros, con sus salas. Pero no quiere decir que no se confronte, acá se confronta y mucho.

Entrevistador: Trabajo colaborativos en la enea-comunidad 9 habla de dificultades para ordenar el trabajo y establecer prioridades, se revisa una y otra vez lo decidido. Para eficacia docente dice que se desecha la competitividad y se hace difícil tomar decisiones.

E.B.: Acá si hay competitividad y si se toman decisiones. Se toman todo el tiempo decisiones.

Entrevistador: dentro de estímulo y reconocimiento profesional de la enea-comunidad 9 se hace a través de la atención a las necesidades y se reconoce la contribución a la armonía del centro. No se destaca nadie por encima de otro colega.

E.B.: Acá se trata de cuidar a todos, pero desde el momento que hay un escalafón docente hay algunos que tienen grado 5 y otros que tienen grado 2. Unos tienen premio y otros no. Hay algo objetivo que marca la diferencia. Por esto creo que esto que decís de que nadie está por encima de otro no estaría ocurriendo.

Entrevistador: Para desarrollo profesional docente en la 9 habla de ambiente plácido y calmo y sin pugnas. Que nada sobresale.

E.B.: Yo no veo que sea tan calmo ni inoperante.

Entrevistador: Ahora pasemos a los elementos de la enea-comunidad 3 a ver qué te parecen.

Para el elemento apoyo mutuo señala que los vínculos personales son de carácter pragmático y son admitidos en la medida en que redunden en beneficio de la tarea.

En el elemento trabajo colaborativo dice que no discuten sobre cuestiones obvias y van al grano. Que resuelven lo que tienen que resolver. Cumplen con sus objetivos

E.B.: Si eso puede ser de intentar cumplir con los objetivos siempre. Por lo general se trazan objetivos y se van logrando.

Entrevistador: En cuanto a la eficacia docente la enea-comunidad 3 dice que se destaca la gestión exitosa por encima de todo.

E.B.: de acuerdo a la descripción del elemento me parece que sí sería una enea-comunidad al estar entendido como la aplicación adecuada de principios prácticos y pedagógicos que redundan en el crecimiento de los estudiantes si, si claro. Hasta en la evaluación docente está esto, en el instrumento está especificado.

Entrevistador: para el elemento estímulo y reconocimiento profesional de la 3 menciona que se valora la resolución de problemas y la eficacia, así como el talante positivo y la contracción al trabajo. Además, que las acciones exitosas no son reconocidas como tales, es algo que se debe hacer.

E.B.: Puede ser cierto si esto último de que las acciones exitosas no se reconocen como tales, lamentablemente. Tratamos y hacemos el esfuerzo por reconocer.

Entrevistador: Para el elemento liderazgo hace referencia a este como un liderazgo camaleónico y que siempre queda bien. Que son incansables en el trabajo, prácticos y ejecutivos. Además, aborrecen la obviedad y las reuniones interminables.

E.B.: lo de camaleónico no lo identifico para nada ya que enfrentamos lo que tengamos que enfrentar, aunque quedemos mal. Si lo del trabajo lo veo clarísimo, no sabemos cómo cortar eso está claro, trabajamos un disparate, y ejecutivos.

Entrevistador: En cuanto a la planificación compartida dice que planifican y trabajan en equipo muy a gusto y lo hacen para evitar riesgos. El pragmatismo lidera la planificación. Prevén siempre algo con lo que destacar.

E.B.: Estoy de acuerdo con todo esto menos la última parte de lo de destacar. No lo visualizo en nosotros. Si veo el pragmatismo en la planificación, a veces hay cosas planificadas, pero si hay que ser prácticos, ejecutar y avanzar y tomar decisiones lo hacemos. Trabajamos también en equipo para evitar riesgos seguros. El coordinar, establecer roles y responsabilidades para eso, para evitar riesgos y distintos criterios.

Entrevistador: En desarrollo profesional docente la enea-comunidad 3 dice que más a que a proceso se está orientado a resultados, que se evalúa y se busca el logro de estándares.

E.B.: Nosotros acá apostamos a los procesos y lo miramos mucho. Le damos lugar a que haya procesos. Se acompaña, se da feedback, se tienen reuniones. En esto no lo veo como una enea-comunidad 3

Entrevistador: Por último, el elemento visión compartida de la enea-comunidad 3 habla que se intenta alinear a los equipos en función del alto rendimiento, los resultados y la buena imagen del centro.

E.B.: Y si, es así. Esto lo veo sí.

Entrevistador: ¿de estas dos enea-comunidades (3-9) cuál te parece que sería el centro? ¿cuál tendría más cosas en común con el colegio? ¿la que más les coincida?

E.B.: Le vi más coincidencias con la enea-comunidad 3. Me parece que la 3 tiene más cosas parecidas a nosotros que la enea-comunidad 9.

Entrevista 2

Entrevistador: Te leo las conclusiones que sacamos de la constelación. A partir de la constelación realizada y de su posterior análisis concluimos que la cultura del Colegio se identifica con la enea-comunidad 3 (Comunidad efectiva, centro educativo pragmático). Los elementos de la cultura de innovación que identificamos y que sustentan nuestra conclusión son efectividad docente y planificación compartida. Estos son los dos elementos que identificamos como más característicos de la enea-comunidad 3.

En la efectividad docente: en este aspecto se deduce que el peso de una gestión exitosa es muy significativo para los directivos participantes. Cabe señalar que el éxito no es la única motivación; este aparece conectado a la responsabilidad por la tarea y la adhesión a la meta institucional de lograr plenamente los aprendizajes de los estudiantes, lo que acerca la cultura institucional a la enea-comunidad 6. Por tanto, interpretamos, siguiendo específicamente el eneagrama, que los elementos predominantes son de la enea comunidad 3 pero vinculada en clave de integración a la enea-comunidad 6.

El otro elemento que identificamos de esta comunidad es la planificación compartida. En este aspecto se deduce que los directivos valoran la planificación realizada en equipo con fines pragmáticos. La planificación está así ligada a la acción, con una postura resolutiva y de solución de problemas.

¿Hay alguno de estos dos elementos que no te convence o que si podría ser?

I.C.: Yo creo que sí, estoy de acuerdo, respecto a que el peso de la gestión exitosa es significativo para los directivos.

Entrevistador: Y respecto a la afirmación que el éxito no es la única motivación; este aparece conectado a la responsabilidad por la tarea y la adhesión a la meta institucional de lograr plenamente los aprendizajes de los estudiantes.

I.C.: ¿Aquí dice que no está orientado a resultados necesariamente?

Entrevistador: Si, no está tanto orientado a resultados, sino que más a la adhesión de la meta de la institución en lograr los aprendizajes de los alumnos.

I.C.: La orientación a resultados me parece que claramente no es un foco de la cultura. En esta cultura es una cultura del hacer, pero no controlar el resultado. Se hacen cosas, ahora cuánto sabemos sobre los resultados es muy poco.

Entrevistador: Y qué te parece la afirmación de que los directivos valoran la planificación realizada en equipo con fines pragmáticos. La planificación está así ligada a la acción, con una postura resolutiva y de solución de problemas.

I.C.: Yo creo que está enfocada y conecta mucho con el desarrollo profesional docente porque el trabajo en equipo como muchas veces no está orientado a resultados necesariamente, está muy conectado con los procesos de acompañamiento. Es decir, gran parte de entender por qué hay una apuesta fuerte al trabajo colaborativo y en equipo tiene que ver para mí con esa parte de la posibilidad de desarrollar...tenemos una característica que es que en general tenemos planteles docentes bastante jóvenes con algunas figuras con experiencia, entonces el trabajo compartido es el lugar donde los más jóvenes son acompañados, en una primera instancia por sus propios pares. También ese es el espacio donde se habilita la existencia de un liderazgo pedagógico específico como el de los jefes de departamento o ese tipo de liderazgo.

Yo creo que no está tan orientado a resultados porque tampoco el trabajo de las salas muchas veces se materializa en productos concretos.

Entrevistador: ¿Lo ves ligado a la acción entonces?

I.C.: Sí, creo que sí, pero no sé si los veo tan resolutivos. A veces son más espacios de reflexión, de análisis. Cuando hubo experiencias de cosa que estaban orientadas más a la acción y a un producto, en general cuenta. De hecho, hoy en día en el trabajo de sala de los escenarios de innovación cuesta pasar de la fase lluvia de ideas a la concreción de algo en un producto escrito. Esto tiene que ver con la herencia que tiene el trabajo colaborativo. Por esto lo veo más enfocado al desarrollo profesional, al acompañamiento, a la comunidad de práctica.

El orientado a la acción se puede siempre que haya un producto en común que haya que resolver, pero esto no siempre ocurre.

Entrevistador: Ahora te voy a leer las descripciones de los elementos de la cultura de innovación de la enea-comunidad 3 y la 9, y me vas diciendo que te resuena de cada una. Para el elemento apoyo mutuo de la enea-comunidad 3 dice que los vínculos personales son de carácter pragmático: son admitidos en la medida en que redunden en beneficio de

las tareas. Por otro lado, la enea-comunidad 9 comenta que los vínculos son afables y amables. Se genera un ambiente cálido y cordial, sin enfrentamientos.

I.C.: Creo que me inclinaría por el nueve. Lo que pasa que cuando pones en la bolsa a toda la comunidad del colegio hay como varios círculos. Yo creo que hay un círculo de confianza, un círculo más próximo que con la descripción del 9 me resulta más cercana. Obvio que cuando el círculo de confianza se va alejando esa confianza termina siendo más en llevarse bien profesionalmente y es pragmático en tanto cuanto haya funcionamiento. Esto depende del tamaño también, si pensamos que sólo en secundaria somos una comunidad de casi 200 personas, obvio que no podés tener el mismo nivel de cercanía ni vínculo que con ese círculo más de confianza. Con la mayoría tenes esa relación como se describe en la enea-comunidad 3, pero es una cuestión obvia de que interactúas poco. Una cosa que a lo mejor puede ser una evidencia que lo podríamos vincular a la enea-comunidad 9 es cuando por distintas razones te enfrentas a interacciones con gente que no estás todo el día interactuando y que tu nivel de confianza no es el mismo porque no tenes tanto conocimiento, en general se genera un buen ambiente de trabajo.

Entrevistador: Para trabajo colaborativo la enea-comunidad 3 dice no discuten sobre cuestiones obvias. Van al grano y resuelven lo que tienen que resolver, cumplimos con nuestros objetivos. La enea-comunidad 9 dice dificultad en ordenar el trabajo y establecer prioridades que pudieran afectar negativamente a otros actores. Se revisa una y otra vez lo decidido.

I.C.: Absolutamente somos 9, es muy claro.

Entrevistador: Vamos ahora con el elemento eficacia docente. La enea-comunidad 3 señala que se destaca la gestión exitosa por encima de todo. Para la 9 se desecha la competitividad. Se hace difícil tomar decisiones.

I.C.: Lo de la que la competitividad se deseché no lo veo, no tanto la competitividad entre personas, no es que estas compitiendo, pero si hay una lógica de eficacia y de resultados. No creo que haya problemas en términos de eficacia en cuanto a la toma de decisiones. En este elemento nos veo más parecido a la enea-comunidad 3. La descripción del 9 no la veo.

Entrevistador: Continuamos con estímulo y reconocimiento profesional. La enea-comunidad 3 dice se valora la resolución de problemas y la eficacia, así como el talante positivo y la contracción al trabajo. Las acciones exitosas no son reconocidas como tales, porque se interpretan como lo que había que hacer. La enea-comunidad 9 dice a través de

la atención a las necesidades. Se reconoce la contribución a la armonía en el centro. No se destaca a nadie por encima de otro colega.

I.C.: Somos claramente 3 acá. Se valora la contracción al trabajo muy claramente y se valora el talante positivo sí. La resolución de problemas también se valora, pero sobre todo por el lado de él que no hace olas pasa desapercibido. Tiene que ver también con los volúmenes, si no generas problemas, si no hay quejas está todo bien. No hay más control que ese.

Entrevistador: Y la parte en que dice que las acciones exitosas no son reconocidas como tales, porque se interpretan como lo que había que hacer ¿qué te parece?

I.C.: Esa es la parte que me hace más ruido y que no es nuestra me parece. Yo creo que hemos ganado mucho en los reconocimientos. Y de hecho si pensamos en todo el proceso de escalafón docente como un ejemplo clarísimo en contra de esto. De hecho, cuando yo hablo con otros directores que me dicen porque estás reconociendo algo que es lo que hay que hacer. En esta parte no seríamos una enea-comunidad 3.

Entrevistador: La enea-comunidad 9 dice se reconoce la contribución a la armonía en el centro. No se destaca a nadie por encima de otro colega.

I.C.: No no, acá justamente se destaca a una persona de la otra.

Entrevistador: Para el elemento liderazgo la enea-comunidad 3 dice liderazgo camaleónico. Siempre quedan bien. Son incansables en el trabajo, prácticos y ejecutivos. Aborrecen la obviedad y las reuniones interminables. Y el 9 señala que el liderazgo es conciliador. Tiende a prestar atención a detalles que no son fundamentales.

I.C.: Creo que aquí hay de los dos tipos de liderazgo en nuestro colegio. Lo que si hay de la 3 es que somos incansables en el trabajo y del hacer. Lo de prácticos no tanto.

Entrevistador: Ahora el elemento planificación compartida. La enea-comunidad 3 dice planifican y trabajan en equipo muy a gusto y hacen para evitar riesgos. El pragmatismo lidera la planificación. Prevén siempre algo con lo que destacar. Y para la enea-comunidad 9 desde la perspectiva de una imagen bucólica, huyen de la rigidez de la planificación.

I.C.: Si somos más 3.

Entrevistador: Para desarrollo profesional docente la enea-comunidad 3 dice más que a procesos, se está orientado a resultados. Se evalúa y se busca el logro de estándares. Y para el 9 ambiente plácido, cálido, sin pugnas. Nada sobresale. Sesgo bucólico y muchas veces inoperante.

I.C.: Acá no estamos orientados a resultados y estándares. No veo a colegio como ninguna de estas dos descripciones de enea-comunidades.

Entrevistador: Para el último elemento, visión compartida la enea-comunidad 3 dice se intenta alinear a los equipos en función del alto rendimiento, los resultados y la buena imagen del centro. La enea-comunidad 9 señala se confluje fácilmente en una visión común, aunque no estén todas las personas de acuerdo verdaderamente. Es una visión en la que predomina la paz como valor.

I.C.: Si somos 3, en cuanto a alinear a equipos buscar resultados y lo de la imagen del centro.