



SMECE

Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa

Serie Evaluación interna y externa de estudiantes

Guía 5. _____

Gestionar nuestras emociones como docentes para ajustar las prácticas de evaluación de estudiantes



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN





SMECE

Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa

Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE)

Dirección de Evaluación de la Educación
Subsecretaría de Calidad y Pertinencia

Secretaría de Educación del Distrito (SED)
Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C.

Guía 5. Gestionar nuestras emociones como docentes para ajustar las prácticas de evaluación de estudiantes

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C

Alcaldesa Mayor

Claudia Nayibe López Hernández

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Secretaría de Educación

Edna Cristina Bonilla Sebá

Subsecretario de Calidad y Pertinencia

Andrés Mauricio Castillo Varela

Directora de Evaluación de la Educación

Luz Maribel Páez Mendieta

Autor Equipo Técnico de la Dirección de Evaluación de la Educación de la Secretaría de Educación del Distrito

César Augusto Ramírez Romero

Edición, corrección de estilo y diagramación realizada en el marco del Convenio Interadministrativo No. 3959127 de 2022, suscrito entre la Secretaría de Educación del Distrito y Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP, por Pablo Andrés Bermúdez Robayo.

El texto publicado, así como todo el material gráfico que en estos aparecen, fueron aportados y autorizados por los autores. Las opiniones son responsabilidad de los autores.

ISBN Obra Completa

978-628-7627-30-7

ISBN Volumen

978-628-7627-35-2

Bogotá D.C.

2023

Contenido

Introducción	6
¿Cuál es el propósito de esta cartilla?	7
¿Cómo utilizar esta cartilla?	7
Bases conceptuales	8
El Yo maduro	9
Comportamientos propios del Yo Maduro	10
El Yo emocional	10
Yo niño	10
Comportamientos propios del Yo Niño	11
Yo protector	11
Comportamientos propios del Yo protector	11
Yo normativo	12

Yo juez.....	12
Comportamientos propios del Yo juez.....	13
Yo líder.....	13
Comportamientos propios del Líder.....	13
Reformulación de contenidos de los esquemas.....	13
Un ejemplo de análisis de esquemas en un equipo de trabajo.....	15
Conclusión.....	17
Referencias.....	18



Gestionar nuestras emociones como docentes para ajustar las prácticas de evaluación de estudiantes

Introducción

Recuerde una experiencia emocionalmente favorable en la que haya sido evaluado y sentido que los resultados de la evaluación junto con la retroalimentación recibida por el evaluador, le permitieron sentir mayor seguridad y motivación para tomar acciones de mejora en su aprendizaje. Ahora cambie el recuerdo anterior por un momento en el que haya ocurrido lo opuesto: luego de haber sido evaluado y de recibir la retroalimentación, se sintió frustrado o tal vez disminuido.

En ambas ocasiones, ¿cuál considera que fue el probable estado emocional del docente que lo evaluó?, ¿qué repercusión pudo tener ese estado emocional en la forma como lo evaluó?

Muchas veces se parte del ideal de que el docente evalúa de manera absolutamente objetiva a sus estudiantes, es decir, sin permitir la influencia de factores personales. Se trata de la misma objetividad que se le exige al científico en sus procesos de investigación. Pero, al igual que el científico, el docente es un ser humano que, por su integralidad, actúa desde sus conocimientos, habilidades intelectuales, personalidad, contexto y gestión de sus emociones. Por lo anterior, resulta de gran valor para el docente preguntarse de qué manera está abordando y enfocando la evaluación, y qué aspectos de su socioemocionalidad aportan o le generan conflicto en sus prácticas de evaluación.

También es posible que usted haya percibido en su equipo de trabajo a personas que optan por la innovación en sus prácticas de evaluación y que consideran conveniente la revisión de los lineamientos

establecidos en el colegio para la evaluación y promoción de estudiantes, pero que deciden no liderar cambios. De igual manera, también es posible que se encuentre con colegas que se oponen a las revisiones y cambios importantes en esos procesos, argumentando desde diferentes puntos de vista, mientras que otros docentes luchan por plantear y liderar propuestas de mejora. Tanto unos como otros pueden estar actuando desde **esquemas de afrontamiento** que, al ser revisados, podrían llevar a una modificación en la manera como los docentes actúan frente a su equipo de trabajo.

Los **esquemas de afrontamiento** pueden definirse como un conjunto estructurado de comportamientos y pensamientos, que utiliza una persona para manejar las diferentes situaciones que se le presentan en la vida (Young, 2012). Esto incluye las situaciones de evaluación, ya sea que se actúe como evaluado o evaluador.

Al enfrentarnos a las situaciones de la vida, generalmente acudimos a estos patrones de comportamiento que hemos aprendido a lo largo de nuestra historia personal. Por este motivo, el contenido de esta cartilla puede aplicarse a diferentes situaciones y contextos, no solo a los relacionadas con evaluación de estudiantes.

¿Cuál es el propósito de esta cartilla?

La presente cartilla tiene como propósito brindar algunos elementos que aporten a la reflexión acerca del papel que juega la gestión de las emociones de los docentes en la revisión o ajuste en las prácticas de evaluación de estudiantes. El análisis de la gestión de las emociones se propondrá desde la perspectiva de los *esquemas de afrontamiento*, que más adelante se definirán y describirán.

¿Cómo utilizar esta cartilla?

Con los elementos de reflexión que brinda esta cartilla, usted podrá analizar de manera individual qué esquemas de afrontamiento está utilizando cuando se enfrenta a la revisión o ajuste en las estrategias de evaluación de estudiantes, y definir si resulta conveniente introducir cambios en la forma como enfoca esa revisión. Un ejercicio más desafiante consiste en efectuar ese análisis con su equipo de trabajo, como se presenta de manera similar más adelante en la sección *Un ejemplo de análisis de esquemas en un equipo de trabajo*, donde se parte de un caso hipotético y se analizan los posibles esquemas desde los cuales actúan los miembros de un equipo de trabajo que se encuentra en la tarea de revisar los lineamientos establecidos en el Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes (SIEE) aprobado y adoptado en el colegio donde laboran. En estos ejercicios grupales de análisis de esquemas, resulta enriquecedor y muchas veces recomendable contar con el acompañamiento de una persona externa que apoye al equipo y ayude en los momentos en que se dificulta el avance. Veremos más adelante que el análisis se lleva a cabo desde un esquema que denominamos el *Yo maduro*, y es más fácil para una persona externa devolver al equipo a ese rol cuando se ha salido de él, dado que su implicación emocional suele ser menor. Este es un acompañamiento que viene realizando la Dirección de Evaluación de la Educación en los colegios que así lo solicitan.

Esta cartilla y los talleres que se han desarrollado en torno a esta temática surgieron de la oportunidad percibida al trabajar con los equipos de docentes y directivos docentes. En los encuentros se observó, en ocasiones, que algunos miembros del equipo tenían ideas interesantes y estructuradas de la revisión y ajuste del SIEE y de las prácticas

de evaluación, pero que al mismo tiempo no se animaban a liderar un cambio por la fuerte oposición que encontraban en otros colegas, quienes preferían mantenerse en prácticas tradicionales y que advertían con recelo una propuesta de revisión. Al no lograrse la dinámica de revisión grupal y discusión en torno a las alternativas, se dificultaba el generar cambios en momentos en los que el contexto lo exigía.

Una forma más amplia de dar uso al contenido de esta cartilla es que, después de identificar los *esquemas de afrontamiento* que se utilizan en situaciones de evaluación, se vaya más allá y se identifique de qué manera esos mismos esquemas están repercutiendo en otras áreas de la vida. Esto puede llevar a reformular esquemas y encontrar nuevas maneras de afrontar las situaciones, en beneficio no solo personal, sino también familiar y laboral.

Bases conceptuales

Los aportes de esta cartilla se enmarcan en el Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE), una herramienta que posibilita al sistema educativo distrital contar con información periódica, oportuna y sistemática para la toma de decisiones, focalizar acciones de mejoramiento, identificar las poblaciones a las que deben dirigirse estas acciones y reportar avances en el logro de los objetivos mencionados. El SMECE está conformado por seis subsistemas:

- Evaluación de Estudiantes
- Evaluación Docente

- Evaluación Institucional
- Estímulos a la Calidad Educativa
- Investigación, Gestión y Transferencia de Conocimiento
- Seguimiento y Evaluación a la Política Educativa

La presente cartilla contribuye al Subsistema de Investigación, Gestión y Transferencia de Conocimiento, en el que se encuentran medios como el desarrollo de investigaciones y estudios en evaluación interna, evaluación institucional, evaluación externa y factores que inciden en la calidad de la educación. Entre estos últimos factores se encuentra el bienestar socioemocional de docentes y estudiantes.

Por otra parte, para lograr el propósito de esta cartilla, reflexionaremos a partir de los aportes de algunos modelos provenientes de la psicología, específicamente partiremos de los siguientes:

- Análisis transaccional
- Terapia cognitivo conductual
- Terapias de tercera generación

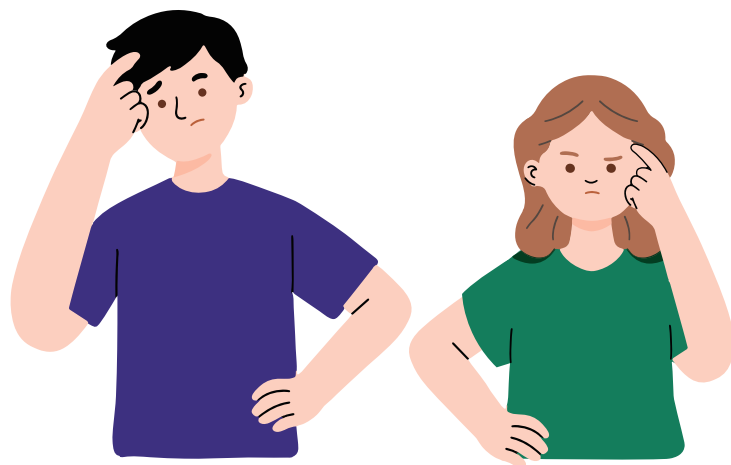
Los aportes del terapeuta cognitivo Jeffrey Young (2012) en torno al concepto de esquema, y los principios del análisis transaccional de Eric Berne respecto a los estados del yo, han permitido configurar una propuesta denominada *Mentheoresis* (Ramírez, 2017), la cual se tomará como modelo en la presente cartilla, en especial lo concer-

niente a tres esquemas de afrontamiento: *Yo Maduro*, *Yo emocional* y *Yo normativo*, y cuatro subesquemas: *Yo niño*, *Yo protector*, *Yo juez* y *Yo líder*. Por motivos prácticos, estos últimos también los denominaremos esquemas, para no complejizar los análisis desde los conceptos de esquemas y subesquemas.

El Yo maduro

Este esquema representa el razonamiento y la lógica. Reúne comportamientos y actitudes encaminados a alcanzar la mayor adaptación posible en el entorno, con base en el análisis meticuloso de opciones.

Cuando actuamos desde el esquema del *Yo maduro*, funcionamos con base en un agudo procesamiento de información, evaluando ventajas y desventajas de determinados comportamientos según las circunstancias. Su objetivo es encontrar la mejor respuesta posible según la situación a enfrentar.



Desde luego, se trata de un esquema necesario en muchas situaciones de la vida, especialmente en los momentos en que se requiere tomar decisiones o negociar puntos de vista en equipo. Suponga que se encuentra analizando con su equipo de trabajo la conveniencia de introducir ajustes en el Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes (SIEE) del colegio, y que se hallan en una discusión sin salida por existir puntos de vista muy diferentes. Suponga que la discusión ha tomado un giro más emocional y que varias personas del equipo han empezado a agredirse verbalmente. Si una de ellas actúa desde el *Yo maduro*, se esforzará por hacer un llamado a la calma, al diálogo y a la negociación, y propondrá una ruta para llegar a algunos acuerdos iniciales.

A su vez, el *Yo maduro* es un esquema que no convendría priorizar si nos encontramos en momentos de recreación o en los que es conveniente la expresión libre y espontánea. Por ejemplo, si usted se encuentra en una fiesta, y se torna excesivamente racional, controlando su comportamiento para no salirse de un rol determinado, no experimentará el disfrute que se espera en tal situación. En este caso, obrar exclusivamente desde el *Yo maduro* le restará disfrute al momento, y convendrá actuar desde otro esquema de afrontamiento, aunque, desde luego, el *Yo maduro* estará presente para monitorear la situación.

Resumiendo lo anterior, podría resultar contraproducente un funcionamiento desde el *Yo maduro* que deje de lado o ahogue la expresión desde otros esquemas de afrontamiento. Esto llevaría a comportamientos exclusivamente racionales, sin el necesario ingrediente de emotividad propio de otros esquemas.

El *Yo maduro* se activa con las autoverbalizaciones, es decir, con la estrategia de hablarse a sí mismo, de modo tal que se promueva el actuar racional. Cuando en un momento de alteración emocional usted empieza a hablarse a sí mismo, haciéndose un llamado a la calma y a la búsqueda de estrategias, está conectando con este esquema.

Comportamientos propios del Yo maduro

De acuerdo con lo anterior, algunos ejemplos de comportamientos propios del *Yo maduro* en contextos de evaluación son los siguientes:

- Fomentar la negociación entre compañeros cuando no se logra llegar a acuerdos al tratar sobre temas de evaluación.
- Buscar algunos puntos de acuerdo, sin pretender un consenso completo, pese a no coincidir con algunos planteamientos en temas de evaluación.

El Yo emocional

Es el esquema de afrontamiento que reúne las diversas reacciones de índole emocional del individuo, tales como el afecto, el apego, la expresividad y la protección. **Comprende dos subesquemas: el *Yo niño* y el *Yo protector***, que se detallan a continuación. Por razones prácticas, aquí los denominaremos esquemas, para no generar confusión con los términos esquemas y subesquemas.

Yo niño

Este esquema, perteneciente al *Yo emocional*, se fundamenta en el principio del placer. El *Yo niño* pone en juego nuestra tendencia a actuar como un chiquillo espontáneo, caprichoso y juguetón, que demanda complacencia inmediata a sus solicitudes, pero que al mismo tiempo se preocupa por la aprobación del otro, de modo que, si se comporta de modo altanero, luego busca arreglar las cosas porque siente la necesidad de aprobación.

Las personas que tienen dificultades para postergar una gratificación (por ejemplo, aquellas que incumplen un compromiso laboral o académico porque no pudieron resistir “las ganas” de ir a un partido de fútbol) están actuando desde este esquema, el cual, por su naturaleza, abarca lo correspondiente a la lúdica y la imaginación. Las técnicas psicológicas basadas en la visualización mental aprovechan al máximo esta característica, y por ello tienen un gran poder para obrar cambios en el comportamiento.

El *Yo niño* es un concepto central en la clásica corriente psicológica denominada análisis transaccional, y comprende también lo que en otras variantes se llama “el niño interior”. El o la docente que en la planeación de las evaluaciones saca provecho del componente lúdico (lo que se conoce como gamificación) introduciendo elementos llamativos y de juego en los requerimientos que se hacen al estudiantes, está actuando positivamente desde este esquema.



Dado que todos nos comportamos desde algún esquema en particular, los padres, las madres o cuidadores actúan también de esta manera, ¿cómo considera que actuaría una madre de familia que se comporta desde el Yo niña al recibir un reporte de calificaciones de su hijo donde, a su juicio, los resultados son desfavorables?, al no actuar desde el *Yo maduro*, esta madre de familia podría sentirse vulnerada y maltratada, y asumir un rol de víctima, con expresiones como “todo lo que me esfuerzo por ti y esta es la forma en que me pagas”; o ir más allá, con actuaciones en las que amenazan con irse de la casa (puede parecer extraño, pero lo hemos visto) diciéndole a su hijo o hija “me voy y ahí sí vas a aprender a valorar todo lo que hago por ti”. Claramente, actuar en esos casos desde el *Yo niño* impide la búsqueda racional de alternativas.

Volviendo al rol de docente, considere esta situación: un grupo de docentes está discutiendo los cambios que podrían introducir en las prácticas de evaluación que están implementando en las aulas, y uno de ellos trata de imponer su punto de vista: ¿Cómo cree que se comportaría uno de los profesores ante esta imposición si actúa desde su *Yo niño*? Antes de seguir leyendo, intente responder esta pregunta.

Es posible que usted haya respondido que el docente que actúa desde su *Yo niño* haya cedido ante la presión del otro docente, sumisamente, no expresando su punto de vista, con el deseo de ser aceptado por otro, como lo hacen algunos niños ante adultos impositivos. También es posible que usted haya respondido que el docente se sintió ofendido, lo tomó de manera personal al percibirse como una víctima y se mostró enojado. A continuación, se muestran dos ejemplos de comportamientos que podrían provenir del *Yo niño*.

Comportamientos propios del Yo niño

- Decir a todo “sí” cuando le plantean mejoras o ajustes en la evaluación, aunque no esté de acuerdo con esos ajustes.
- Sentirse herido emocionalmente, si otro compañero le indica que debería hacer cambios en sus prácticas de evaluación.
- Entregar tardíamente al colegio los resultados de las evaluaciones de sus estudiantes por dar prioridad a otros asuntos personales, a la manera de un niño que incumple con sus deberes académicos por dar prioridad al juego con un grupo de amigos.

Yo protector

Es el esquema que abarca comportamientos altruistas, de apoyo y de protección hacia otros, actitudes que la persona desde su temprana infancia ha imitado de sus padres o adultos de su entorno, pero que se respaldan en tendencias propias de la naturaleza humana, más allá de la simple imitación. Estos comportamientos altruistas son, desde luego, muy positivos, y constituyen un eje del desarrollo apropiado de la personalidad, pero si se llega al extremo de la sobreprotección hacia otros o indiferencia hacia el sufrimiento ajeno, se convierten en un punto desadaptativo de esta parte del *Yo emocional* que ameritaría modificación.

Comportamientos propios del Yo protector

- Pensar: “lo importante es apoyar emocionalmente al estudiante; la evaluación académica debe estar en un segundo plano”.
- Evitar a toda costa que el estudiante reciba un llamado de atención sobre su desempeño, por temor a que se enfrente a una situación estresante.

Lo anterior deja ver que la expresión apropiada del *Yo protector* permite la interacción empática y constructiva, para ayudar al estudiante a alcanzar mayores logros, pero que un exceso en la actuación del *Yo protector* evita que el o la estudiante se esfuerce por alcanzar un siguiente nivel de desempeño.

Yo normativo

Es el esquema que concreta el deseo de establecer y seguir normas, como principio de autoridad y direccionamiento por parte del individuo. Desde este esquema se controla de manera escrupulosa, ya sea a otros o a sí mismo, por medio de la promoción de reglas, patrones o normas, muchas veces interiorizadas desde la infancia. Comprende dos subesquemas, a saber: *Yo juez* y *Yo líder*, que en lo sucesivo llamaremos esquemas.

Yo juez

También llamado “Juez interior”. Es el esquema desde el cual se adoptan comportamientos moralistas, controladores, culpabilizantes, censuradores o castigadores. Expresa necesidad de poder, la cual es propia del *Yo normativo*, pero cobra mayor relevancia cuando nos referimos particularmente al *Juez interior*.

En efecto, el deseo de poder es propio del ser humano y puede observarse a lo largo de su ciclo vital. Es un mecanismo adaptativo que persigue el aseguramiento de la supervivencia. Se fundamenta en un deseo de dominio con base en un enfoque legalista (al asumir que todos, incluyéndose a sí mismo, deben seguir las reglas preestablecidas).

Recuerde por unos momentos a sus padres o a los adultos relevantes de su infancia ¿Que normas puede decir que incorporó a su sistema de normas y que en la actualidad rigen en su comportamiento? Busque su “debiera”, pues es esa una palabra común en las expresiones del *Yo juez*, por ejemplo “todos en mi familia han sido unos excelentes estudiantes, de modo que también mi hijo debería serlo”



En esta misma línea de “debería” se encuentran expresiones como “todo el mundo debería seguir esta norma”, o “uno debería apegarse a lo tradicional, que es lo que en realidad ha funcionado a lo largo de todos estos años”. Desde luego, aferrarse a tales creencias disminuye la probabilidad de arriesgarse a implementar cambios en lo que se viene haciendo.

Comportamientos propios del Yo juez

Algunos ejemplos de comportamientos propios del *Yo juez* en contextos de evaluación de estudiantes son los siguientes:

- Utilizar la evaluación como mecanismo de coerción ante los estudiantes.

- Considerar que los docentes que desean innovar en evaluación están actuando en forma absurda, porque ya existen unos principios y prácticas predeterminados que funcionan y que deben ser seguidos.
- Sentir culpa por adoptar una actitud crítica ante posibles ajustes al Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes. En este caso el *Yo juez* actúa severamente, pero no hacia otros sino hacia uno mismo, culpabilizándolo si se atreve a pensar en cambios en procedimientos que se han venido siguiendo.

Yo líder

Una persona que actúa desde el esquema del *Yo líder* se encarga de animar o estimular a otros, ¡o a sí mismo!, a actuar y alcanzar grandes realizaciones, a pesar de las dificultades que puedan presentarse. Las personas que se desaniman fácilmente ante los fracasos o que encuentran dificultad para luchar activamente ante las adversidades, necesitan fortalecer su *Yo Líder*.

Haga una pausa en este momento y recuerde momentos de su infancia que le permitan identificar qué líderes ayudaron a formar y cultivar su *Yo líder*. Tal vez fue uno de sus padres, un tío, una maestra, o incluso un personaje de la televisión. En fin, existen diferentes posibilidades.

Comportamientos propios del líder

Algunos ejemplos de comportamientos propios del *Yo líder* son los siguientes:

- Proponer y liderar revisiones y ajustes en las prácticas de evaluación, aunque ello sea una tarea difícil y que pueda generar oposición.
- Orientar al estudiante por medio de la retroalimentación de la evaluación para potenciar sus fortalezas, y animarlo a mejorar.
- Animarse a sí mismo a impulsar e implementar cambios, aunque esto constituya un desafío mayor.

Reformulación de contenidos de los esquemas

Como se ha indicado, ninguno de los *esquemas de afrontamiento* es bueno o malo por sí mismo, solo existen diferentes contextos en los que resulta apropiado actuar desde determinado esquema para lograr el mayor beneficio personal o colectivo. Por tal razón, es conveniente revisar desde qué esquemas nos estamos moviendo al tratar asuntos relacionados con la evaluación de estudiantes e incluso aplicar esto en otras circunstancias de nuestra vida.

Por ejemplo, si usted labora en una institución en la que se está pensando reformular y adaptar los criterios de evaluación y promoción de estudiantes dados los cambios bruscos que se vivieron en el colegio en los últimos meses, puede convenir que tanto usted como su grupo de compañeros docentes analicen cómo están asumiendo esos posibles cambios, y que identifiquen si están actuando desde

algún *esquema de afrontamiento* que promueva u obstaculice los avances en las mejoras en las prácticas de evaluación de la institución educativa. Tal vez descubran que algunas personas están actuando desde el *Yo niño* y que desde allí está frenando los avances que se pueden lograr, por el temor a expresar sus puntos de vista abiertamente, y que una actuación desde el *Yo líder* puede resultar más conveniente y enriquecedora.

Cuando uno ha identificado que está actuando inapropiadamente desde un esquema, y considera que sería más conveniente reformular sus contenidos, es posible plantear esa reformulación por escrito. Aquí lo importante es que los análisis se hagan desde el *Yo maduro*, el cual actúa como el “director de orquesta” y define racionalmente si conviene actuar desde el *Yo niño*, *Yo líder*, *Yo juez* o el *Yo protector*, o mantenerse en el *Yo maduro*.

Un ejemplo de ello sería si desde su *Yo juez* usted piensa lo siguiente:

“Ese profesor propone cambios en el Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes ¿por qué mejor no pide traslado a otro colegio?, aquí llevamos tres años con nuestro sistema actual, funciona bien y no deberíamos cambiarlo”.

Este ejemplo ha sido tomado de la vida real, específicamente de una de las interacciones con un grupo de docentes. Se trata de un contenido propio del *Yo juez*, y podría reformularse si se plantea un pensamiento alternativo como este:

“Es mejor ser más tolerante ante las opiniones de otros profesores, ellos también tienen derecho a expresarse y a pensar diferente a mí”.

Si el docente modifica de esta forma lo que se dice a sí mismo, también flexibilizará su *Yo juez*, y se favorecerán los cambios en las estrategias de evaluación. También puede mejorar la interacción con su grupo de compañeros. Es decir, el solo hecho de modificar contenidos de un *esquema de afrontamiento* puede cobrar cambios importantes en el comportamiento de una persona y en su relación con los otros.

Como se indicó, es importante tener en cuenta que el objetivo es lograr que el "director de orquesta" sea el *Yo maduro*. Es decir, no se trata de dejar fuera del juego a alguno de los esquemas, sino que su actuación esté "supervisada" o monitoreada desde el *Yo maduro*.

Así como este análisis se aplica a las prácticas de evaluación, se recomienda aplicarlo a diversas situaciones de la vida diaria. Si ante los y las estudiantes un docente se comporta como un juez implacable, es probable que esto mismo lo esté haciendo en otras esferas de la vida, por ejemplo, en la familia, o que de manera análoga esté dejando que un *Yo juez* excesivamente autoritario y descalificador le esté haciendo sentir como un fracasado si no ha alcanzado ciertas metas personales. Una docente con la que tuvimos la oportunidad de interactuar se refería a sí misma como "fracasada" pese a haber alcanzado una muy favorable situación laboral, lograr importantes metas en otras esferas e impulsar a su hijo a realizaciones personales destacadas. Pero su creencia de que "toda mujer debe tener una pareja para considerarse como exitosa" la llevaba a subvalorar sus logros y considerar que su vida era un fracaso por no tener una pareja permanente.

Un ejemplo de análisis de esquemas en un equipo de trabajo

El siguiente ejemplo se ha planteado solo para facilitar un análisis, y no corresponde a alguna situación observada en la vida real. Sin embargo, tal vez usted identifique en algunos personajes de este caso la actitud de un compañero o compañera de su equipo de trabajo.

En un grupo de trabajo conformado por 14 docentes pertenecientes al consejo académico, se plantea el requerimiento de revisar lo establecido en el SIEE para incorporar aspectos como la flexibilización de la evaluación, enfoque inclusivo e incorporación de estrategias de evaluación afines al modelo pedagógico del plantel.

Laura, una de las docentes, considera que es urgente introducir mejoras en el SIEE en los aspectos mencionados, dado que en la actualidad no responde a los nuevos desafíos, pero prefiere no opinar por temor, pues el docente José, presente en la reunión, tiende a asumir una postura crítica frente a la posibilidad de cambios, diciendo que tales propuestas no son más que deseos de protagonismo por parte de quienes las plantean, y que en últimas sería una pérdida de tiempo trabajar en los cambios, dado que el SIEE nunca dejará de ser un documento que se queda en la estantería y no se utiliza como directriz en materia de evaluación. Loreto, una coordinadora, al ver que Laura por temor no expresa su opinión, la anima a ello, con deseo de ayudarla, indicando que todos conocen acerca de sus cualidades pedagógicas y personales, y que desean escucharla, ante lo cual José replica "para qué alborotar avisperos, aquí los criterios de evaluación han venido funcionando bien estos años, no hay motivos para cambiarlos; si alguien no está de acuerdo debería irse a un colegio donde sí le dejen hacer sus cambios".

Rolando, otro docente, mira su reloj, impaciente, esperando que la reunión avance ágilmente para poder irse pronto del colegio y cumplir la cita que tiene con una amiga para ir al cine. Por eso se siente molesto cuando Fernanda pide la palabra y empieza a animar al equipo a hacer las revisiones del caso, señalando que, si bien ya se tiene un SIEE estructurado, la actual coyuntura plantea un reto para la educación y que es necesario esforzarse por llevar las actuales prácticas educativas a otro nivel. Señala que, por medio del grupo de WhatsApp va a compartir un documento que encontró de una reconocida universidad, y que considera puede dar unos lineamientos iniciales sobre cómo comenzar la revisión del SIEE. Sugiere que se distribuyan por afinidad de áreas para analizar el contenido del documento, del cual ella en ese momento puede ofrecer un breve resumen.

En el siguiente cuadro se presenta una aproximación al análisis de los esquemas de afrontamiento desde los cuales actúan los docentes del ejemplo.

Docente	Esquema preponderante	Observaciones
Laura	Yo niña	Temor a ser atacada verbalmente si expone sus puntos de vista. El temor tiene como base el deseo de ser aceptada, y eso la lleva a cohibirse.
José	Yo juez	Considera que no deben revisarse y mucho menos cuestionarse prácticas que se han venido implementando en el colegio desde tiempo atrás, dado que funcionan, y que cualquiera que piense diferente debería pedir traslado, es decir, todos deben ajustarse a un patrón de pensamiento.

Docente	Esquema preponderante	Observaciones
Loreto	Yo protector	Ve a una docente en una situación difícil y busca apoyarla para minimizar la sensación de desagrado experimentada por esa docente.
Rolando	Yo niño	A pesar de la importancia del tema que se está abordando y de la necesidad de un trabajo en equipo, está más centrado en asuntos personales, asociados a la recreación.
Fernanda	Yo líder – Yo maduro	Frente a un desafío, busca mover al equipo hacia la acción y propone una ruta basada en un análisis previo.

Hemos destacado que ninguno de los esquemas por sí mismo es inapropiado, sino que su manifestación en determinados contextos puede ser benéfica o perjudicial. Por ejemplo, en el caso de Rolando, el dejarse llevar por el *Yo niño* podría ser altamente benéfico después de una ardua jornada laboral, pero podría frenar el trabajo en equipo si ese *niño* interior se manifiesta preponderantemente en lugar de otros esquemas como el *Yo maduro* o el *Yo líder*. De igual manera, el *Yo juez* que se manifiesta en José puede ser muy conveniente en algunos contextos en los que se requiere ceñirse a la normatividad, pero pierde conveniencia si se manifiesta en contextos donde lo más constructivo es desmarcarse de lo tradicional y buscar nuevos rumbos.

La postura de Loreto resulta apropiada, pues da apoyo a una compañera que se encuentra en una situación incómoda. La expresión del *Yo protector* no solo fomenta el buen ambiente laboral, sino que da cabida a una tendencia propia del ser humano y cuya manifestación ayuda al equilibrio psicológico. Un extremo perjudicial del *Yo protec-*

tor sería proteger excesivamente a una persona, de modo tal que se le impide a esta el crecimiento personal y la autonomía. Al parecer, no es el caso de Loreto.

Por último, la postura de Fernanda con comportamientos propios del *Yo líder* y del *Yo maduro*, aporta al equipo en la medida en que lo saca del estatismo y le sugiere un inicio de plan de acción que resulta racional y se vislumbra como productivo. Particularmente, su postura desde el *Yo maduro* aporta orden a lo que se puede realizar para avanzar en la tarea, pero sin llegar al exceso de ahogar el funcionamiento desde otros esquemas de afrontamiento, traza una ruta y propone la distribución de responsabilidades. Infunde ánimo al equipo para impulsarlo a la acción, algo propio del *Yo líder*, pero sin actuar de manera impositiva.

Como se indicó al inicio de esta cartilla, los y las docentes podrían llevar el análisis aún más allá y conectarlo con lo que observan en su vida personal. Es posible que José en su hogar esté actuando ante sus hijos con esa misma rigidez cuando uno de ellos manifiesta alguna postura diferente a la de él, y que a partir de esto genera un conflicto. También es posible que Laura no haya logrado algunas de sus metas por cohibirse cuando anticipa que habrá oposición por parte de algunas personas al presentarles sus propuestas, y por ese motivo no ha logrado sacar adelante algunos emprendimientos.

En los casos de estos docentes es posible que con facilidad se encuentre una relación entre su actuar y los esquemas que en su momento exhibieron los adultos relevantes en su entorno durante la infancia.

De esa forma, al tomar el análisis de los esquemas identificados en situaciones de evaluación y llevar ese análisis a otras áreas de la vida es posible incorporar mejoras en aras del crecimiento personal integral.

Conclusión

Identificar y modular la expresión de los *esquemas de afrontamiento* desde el *Yo maduro*, cuando ello es conveniente, puede llevarnos a mejorar en diferentes aspectos de nuestras vidas, no solo en lo profesional, sino también en lo social y familiar, pues podremos hacer una mejor gestión de las emociones. Podremos identificar si es necesario introducir mejoras en la comunicación que sostenemos con otros y en la forma de actuar al interior de equipos de trabajo. Tal vez hemos venido actuando desde el *Yo niño* y no hemos expresado de manera asertiva nuestras opiniones, o hemos estado actuando desde el *Yo juez*, culpabilizando a otros cuando proponen cambios o actúan de modo diferente. Posiblemente se ha echado de menos la expresión de nuestro *Yo líder* o se ha requerido ese análisis pausado, racional y calculador del *Yo maduro*. Es probable que descubramos que hemos estado actuando de manera sobreprotectora hacia algunos estudiantes o que, por el contrario, hemos descuidado ese componente altruista.

Como se indicó al inicio de esta cartilla, el propósito de este documento a lo largo de estas líneas ha sido brindar algunos elementos, sin desconocer el gran valor de otras estrategias que docentes y directivos han venido implementando con ese mismo fin, para el análisis de la gestión emocional de los docentes y la manera como ello puede favorecer las buenas prácticas en materia de evaluación.

Referencias

- Amador, O., Trejos Gil, C., Castro Escobar, H. y Angulo, J. (2021). Psicoterapia online en tiempos de pandemia: intervención cognitivo conductual en pacientes colombianos con depresión. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 49-60.
- Berne, E. (2020). 20 relatos que Eric Berne escribió en su primer libro. *Revista de análisis transaccional y psicología humanista*, 1(82), 7-50.
- Caballo, V. y Buela Casal, G. (1991). Técnicas diversas en terapia de conducta. En Caballo, V., Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta. Siglo XXI.
- Ellis, A. y Grieger, R. (1981). *Manual de Terapia Racional Emotiva* (Vol 1). Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Harris, T. (1973). *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona. Grijalbo.
- James, M. y Jongeward, D. (1975). Nacidos para triunfar. *Análisis Transaccional con Experimentos Gestalt*. EUA. Fondo Educativo Interamericano.
- Luciano, M. y Valdivia, M. (2006). La terapia de aceptación y compromiso (ACT): fundamentos, características y evidencia. *Papeles del psicólogo*, 27(2), 79-91.
- Ramírez, C. (2017). *Mentheoresis: el camino hacia el máximo desarrollo del Ser*. Bogotá. Autores Editores.
- Santos Guerra, M. (2003). Dime cómo evalúas y te diré qué tipo de profesional y de persona eres. *Revista enfoques educacionales*, 5(1), 69-80.
- Young, J. y Klosko, J. (2012). *Reinventar tu vida: cómo superar las actitudes negativas y sentirse bien de nuevo*. Barcelona. Paidós.

ISBN: 978-628-7627-35-2

www.educacionbogota.edu.co



@Educacionbogota



Educacionbogota



/Educacionbogota



@educacion_bogota



SMECE

Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN

