

## **¿Ellos y Nosotros o Ellos v/s Nosotros? Reporte de una Experiencia de Fusión en el Ámbito Educativo**

### **¿They & Us or They v/s Us? Report of an Educational Merging Project**

Antonella Moure  
Pontificia Universidad Católica de Chile

La motivación central de este trabajo es examinar una experiencia de fusión escolar. Se reporta la experiencia de fusión realizada por un colegio particular de Santiago de Chile. Para ello, se llevó a cabo un estudio de carácter cualitativo y cuantitativo, mediante la realización de entrevistas en profundidad y la aplicación de una encuesta post-hoc. Se examina la escuela como una empresa educacional, desde donde es posible entender la importancia de la fusión entre dos establecimientos, cuyo objetivo es aumentar el desempeño educativo, logrando ventajas con los recursos que se posee. Si bien la fusión de culturas puede darse exitosamente, es un proceso largo, no exento de dificultades y en el cual se requieren ciertas condiciones para lograrla.

The main purpose of this work is to report the outcome of an educational merging project. The study was conducted in a private school in Santiago, Chile that is implementing this change. A detailed assessment was performed by in-depth interviews with the involved parties and evaluations through a survey at the end of the experience. The school is seen in the light of an educational enterprise, whose main goals are to improve students' performance by obtaining maximum advantage of its' resources. We conclude that intercultural education can succeed as a long term process, despite the need for certain initial conditions and implementation difficulties.

#### **Introducción**

Los procesos de fusión empresarial suscitados en los últimos años, han llevado a abrir una discusión en la psicología organizacional especialmente respecto de la cultura institucional, el desempeño de los empleados, las interrelaciones, los movimientos dentro de las organizaciones, entre otros aspectos.

Si bien la fusión entre organizaciones, tales como bancos y empresas de servicios, ha sido ampliamente investigada en el ámbito de la psicología organizacional, no existen muchos estudios respecto de lo que ocurre en situaciones de fusión en el ámbito educativo.

Aún cuando la fusión de organizaciones escolares tiene un espacio en la sociedad, éstas no son aún muy frecuentes a nivel nacional. Sin embargo, se presenta como una realidad emergente; en el último año se han observado fusiones en instituciones

universitarias y centros de formación técnica, lo que abre el tema como un área interesante de investigar.

El estudio de las fusiones en el área escolar resulta relevante realizarlo a la luz de los planteamientos sobre cultura organizacional y procesos de fusión empresarial. Ello ya que es posible pensar que, dada la semejanza entre las características estructurales y funcionales de las instituciones educativas y las organizaciones públicas y privadas, pueden tener importantes similitudes en las transformaciones y procedimientos que se realicen dentro de ellas.

Así entonces, las escuelas y liceos pueden ser observados como empresas al servicio de la educación, que tienen un objetivo social y que buscan como meta principal realizar transformaciones para una mayor efectividad en su labor, especialmente en el mejoramiento del rendimiento educativo (Brunner & Elacqua, 2003).

En Chile se han llevado a cabo procesos de fusión en instituciones educacionales, tanto en la ciudad de Santiago, como en la V región. Si bien las razones que han motivado estas experiencias son diferentes, todas ellas han vivido el proceso con las problemáticas y beneficios que conlleva. Una de estas experiencias es la que se examinará en este artículo, principalmente desde la visión de la psicología organizacional y social.

---

Antonella Moure Cominetti, Escuela de Psicología.  
La correspondencia relativa a este artículo deberá ser dirigida a la autora. Roberto del Río 1582, dp. 702, Santiago, Chile. Fono: 3419882. E-mail: amoure@puc.cl  
La investigación constituyó la tesis para optar al grado de Magister en Psicología Educativa, Pontificia Universidad Católica de Chile.

## Antecedentes

Desde la década de los 80 se han llevado a cabo una gran cantidad de procesos de fusión de empresas (Fulmer, 1986 en Muchinsky, 2002), esto ha generado un nuevo campo de estudio y se ha transformado en una realidad cotidiana, producto de la globalización que ha llevado a remover barreras y derribar fronteras.

Por *fusión* se entiende la unión de dos organizaciones, de idéntica condición y poder, y que por decisión mutua buscan una asociación formal para mayor prosperidad (Muchinsky, 2002).

Si bien la lógica que existe detrás de la fusión es que las organizaciones esperan que la calidad de vida de ambas empresas mejore y aumente la prosperidad mediante su asociación formal, el proceso no está exento de dificultades.

La fusión representa una situación estresante para todos aquellos participantes de la organización, ya sea por los cambios, las opciones restringidas y/o las oportunidades nacientes. Ello sin contar que cada una de las organizaciones posee características especiales, una identidad colectiva, con ritos, reglas, valores, creencias y tradiciones que son las que hacen que las diferentes comunidades y culturas sean únicas (Millet & Harvey, 1999). Y mientras mayores sean las diferencias, afectará la calidad de la unión y las respuestas de los empleados frente a la fusión.

Se ha observado también que dentro de las organizaciones que se integran, existe un alto nivel de reemplazo en los cargos, lo que crea disminución en las rutinas y ello puede estar asociado a situaciones de gran complejidad luego de la fusión (Zollo, 1998).

Si bien existen dificultades, hay acciones y estrategias a tener en cuenta para lograr con éxito la fusión. Por ejemplo, es relevante cuidar algunos componentes, generar ciertas condiciones, facilitar y/o encauzar comportamientos que permitan una integración completa. Cartwright y Cooper (1994 en Muchinsky, 2002) proponen dos factores que pueden explicar el grado de éxito en la fusión de dos culturas organizacionales: a) disposición de los miembros de la organización para modificar la cultura existente y b) atractivo de la otra cultura. De darse estos dos factores de manera óptima, llevaría a una mezcla armoniosa entre las culturas, donde los empleados estarían muy dispuestos a modificar su antigua cultura y percibirían a la otra cultura como muy atractiva.

Si los factores antes mencionados se dan a medias o no se dan, se encuentran tres modos posibles

de interacción entre las culturas. Uno de ellos sería una renuencia a la fusión de las culturas, logrando una fusión a disgusto (donde los empleados, a pesar que encuentran atractiva la otra cultura, no estarían dispuestos a modificar la propia), otro es una pérdida de la identidad cultural, una aculturación (donde los empleados estarían muy dispuestos a modificar la propia cultura, pero no les atrae la nueva cultura) y finalmente el menos exitoso es aquél en el cual surge una organización multicultural, donde no hay integración posible (hay una separación debida a que los empleados no estarían dispuestos a modificar su cultura ni encuentran atractiva la otra).

Muchinsky (2002) expone que para acercarse al éxito en el proceso de fusión, uno de los aspectos necesarios de tener en cuenta durante las negociaciones previas, y que pocas veces se realiza, es que ambas organizaciones evalúen los temas de “ajuste organizacional”, especialmente en los puntos de compatibilidad de las culturas y unión de la fuerza de trabajo; y no solamente, como suele darse, el “ajuste estratégico” (relacionado con las estrategias comerciales y las metas financieras). Así cada empresa podrá prever las dificultades relacionadas con su cultura organizacional.

Por *cultura organizacional* se entiende aquella “percepción común de los miembros de la organización: un sistema de significados compartidos” y que distingue a una organización de las demás (Robbins, 1994, p. 746). La cultura en una organización define límites entre las instituciones, entrega a la empresa un sentido de identidad, refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los empleados, reduce la ambigüedad, y es la lógica que guía y da forma a la conducta y actitudes de los empleados. Además, juega un rol importante respecto de las fusiones, observándose que el triunfo o fracaso de este proceso se puede explicar en razón de la compatibilidad de las culturas, estando el éxito muy relacionado con el grado de integración de las culturas de las organizaciones (Robbins, 1994).

Respecto de las culturas organizacionales, algunos de los elementos que pueden dificultar una fusión son: los estilos de liderazgo, la actitud de la dirección hacia el riesgo y el grado de responsabilidad en la toma de decisiones, ya que son zonas donde son más evidentes los choques culturales. También juega un rol negativo en la fusión el desconocimiento de la cultura del otro grupo, siendo esta ignorancia la responsable de la mayoría de los problemas que se suscitan al realizarse una fusión.

El proceso de fusión provoca diferentes emocio-

nes, la respuesta psicológica de los empleados que laboran en una organización que se ha fusionado, se ha comparado con el sentimiento de pérdida experimentado por una desgracia (Mivis, 1985 en Muchinsky, 2002). Así es como los empleados pasan por fases de duelo, por etapas de estrés asociado con la pérdida y por un impulso nostálgico de contentarse con lo que tienen. La pena colectiva puede aumentar la cohesión y resistencia al cambio y hacer que las nuevas culturas sean incluso más difíciles de introducir (Mivis, 1985 en Muchinsky, 2002).

Al ser disueltos grupos de trabajo consolidados se podrían desarrollar sentimientos de solidaridad hacia los compañeros que no continúan en la empresa, continuar con cierto grado de apoyo y lealtad hacia ellos, pudiendo contraponerse a los sentimientos respecto de los nuevos reemplazantes.

Por otra parte, al llegar grupos externos de trabajo se generaría competencia, con fuertes sentimientos de rivalidad. Como lo expone Fernández (2000), los grupos tienden a ser solidarios y leales con los de su mismo equipo, a diferencia con quienes pertenecen a otros grupos, hacia quienes se expresa un sentimiento de competencia.

En las interacciones entre grupos diferentes existen aspectos emocionales y cognitivos que bloquean de cierta manera la libre expresión y el libre sentir de los seres humanos. Uno de ellos es el *prejuicio*, el que queda definido como un “sentimiento, favorable o desfavorable, con respecto a una persona o cosa, anterior a una experiencia real o no basado en ella” (Allport, 1977, p. 21). Es una valoración moral que hace una cultura, es un modo de designar aquellas actitudes que se aprueban o desaprueban. Para que sea prejuicio, debe estar presente una actitud positiva o negativa y estar vinculada a una creencia excesivamente generalizada (y por lo tanto errónea).

El prejuicio se traduce concretamente en cada uno de los comportamientos de las personas, haciendo que quienes son prejuiciosos (prejuicio negativo), expliquen “de modo casi invariable su actitud negativa en función de alguna cualidad objetable que distingue al grupo despreciado”, a diferencia de las personas tolerantes (prejuicio positivo), quienes “desean ver las pruebas que las diferencias entre los grupos son de escasa importancia, o que no existen en absoluto” (Allport, 1977, p. 103).

Un punto de vista que estuvo en boga fue el que “el prejuicio es antes que nada un problema de personalidad” (Hewstone, Stroebe, Codol & Stephenson, 1994, p. 373). Entre de los autores que planteaban lo anterior se encuentran Adorno, Frenkel-Brunswik,

Levinson y Sanford (1950). Decían que el prejuicio va más allá de ser un problema actitudinal, que existían rasgos en los individuos que los hacían o no, ser prejuiciosos. Se realizaron numerosas investigaciones en función de comprobar lo anterior, pero existían limitaciones en esta perspectiva, una de las cuales era que en esta concepción se dejaba de lado los factores socioculturales, los cuales generalmente son determinantes más poderosos. Posteriormente Pettigrew (1998) realizó estudios con un enfoque más social, argumentando que el origen de conductas discriminatorias se basaba en las normas sociales en boga bajo las que se vivía, más que un problema de disfuncionalidad de la personalidad.

El problema de la conducta intergrupala y de los prejuicios aún no está resuelto. Existe literatura y numerosos teóricos que han dedicado investigaciones a las relaciones entre las personas. Uno de ellos es Allport (1977), quien plantea la “hipótesis de contacto”, base de la *teoría del contacto intergrupala*, como respuesta para solucionar conflictos dentro de las interacciones humanas. En ella analiza las relaciones entre grupos diferentes y aquellos aspectos relevantes a la hora de generar estrategias de integración. Explica que los grupos al reunirse pasan normalmente por cuatro etapas sucesivas en su relación. Al comienzo existe un simple contacto, que conduce pronto a la competición, la que a su vez da paso a la acomodación y finalmente a la asimilación. Esta pacífica progresión ocurre con frecuencia. Pero no siempre se da de esa manera, pueden existir veces en que haya una retrogresión hacia la etapa de competición y conflicto (Allport, 1977). Entonces no basta solamente el contacto, los efectos de éste dependerán de la clase de asociación que se establezca y de las características de las personas involucradas. Así el contacto y el conocimiento pueden favorecer la amistad, pero no siempre ocurriría así, incluso habría situaciones en las que se provocaría más daño que beneficio.

Entonces se tiene que si bien “el contacto entre miembros de diferentes grupos, bajo condiciones apropiadas, reduce el prejuicio y la hostilidad intergrupo” (Allport, 1954 en Hewstone et al., 1994, p. 379), el contacto entre grupos no basta por sí mismo. Se requieren algunas características que lo favorezcan, de lo contrario puede ser muy dañino (Allport, 1977).

Pettigrew (1998) realiza una síntesis de lo expuesto por Allport (1954), planteando aquellas cuatro condiciones necesarias para un buen contacto intergrupala: grupos con igual status dentro de una situación, grupos con metas comunes, cooperación intergrupala y apoyo de autoridades, leyes o tradiciones (Pettigrew, 1998).

Pettigrew (1998) reformula esta hipótesis, postulando como necesario, además de las condiciones anteriores, la “amistad intergrupal”, ya que esta último tiene poder para reducir prejuicios y generalizar hacia otros grupos. Plantea que, en general, el contacto intergrupar óptimo requiere tiempo para desarrollar amistades entre grupos e interacciones de mayor intimidad.

Resultados europeos sugieren que “el potencial amistoso” es esencial, no solamente como una condición facilitadora para los efectos de contacto positivo intergrupales, sino que plantean que las condiciones descritas por Allport son importantes, en parte, porque proveen de un setting que fortalece y anima la amistad intergrupar (Pettigrew, 1998).

De darse estas condiciones, la fusión, como proceso de cambio, se encaminaría hacia el éxito.

Como se ha dicho anteriormente, toda fusión implica un cambio y para la realización de cualquier reforma importante dentro de un sistema educativo, es necesario contar con la presencia y el apoyo de todos los actores involucrados, ya que cada uno posee una tarea específica dentro del proceso. Para que los cambios sean aceptados y que los actores se involucren en ellos, es necesario que todos los participantes encuentren significado al cambio que se realizará, tanto con respecto a qué es lo que se va a cambiar, como a la forma, el cómo se llevará a cabo. Se requiere también, poner gran atención respecto de la disponibilidad de cada actor y su resistencia frente al cambio, ya que es muy común que las personas se resistan al cambio, principalmente porque no saben como lidiar con él (Fullan & Stiegelbauer, 1997). En general puede darse que:

Gran parte del problema del cambio educativo no sea tanto una cuestión de resistencia dogmática y malas intenciones,... sino una cuestión de las dificultades relacionadas con la planeación y la coordinación de un proceso social de múltiples niveles que involucra a miles de personas. (Fullan & Stiegelbauer, 1997, p. 65)

Por ello un aspecto esencial es velar por la planificación y por las reacciones e interacciones de quienes participan en el proceso.

Cada uno de los integrantes de la comunidad escolar tiene diversos y particulares roles dentro de las reformas que se realizan en las escuelas. Fullan y Stiegelbauer (1997) los exponen aludiendo a la importancia que tiene cada uno de los actores en el cambio educativo.

*Los profesores:* representan papeles relevantes en la implementación de cualquier reforma, ya que

son ellos quienes llevan finalmente la implementación a la realidad. Ellos pueden predisponerse positiva o negativamente frente a los cambios e innovaciones, dependiendo de factores individuales (personalidad, experiencia, etc.) como sociales (interacción con otros profesores, compartir prácticas, conversación, etc.) (Fullan & Stiegelbauer, 1997). Para que un cambio funcione es esencial el contacto personal, la interacción y la conversación entre profesores, ya que esto ayuda a compartir sus propias prácticas y logra producir los cambios que ellos creen necesarios. Como bien lo expone Fullan:

El apoyo social es necesario para reducir costos y resolver la ambivalencia en términos de cuánto cambio se necesita y qué se puede lograr factiblemente.... son los maestros en tanto profesionales interactuantes quienes deben estar en posición de decidir finalmente, si aprueban o no dicho cambio. (Fullan & Stiegelbauer, 1997, p. 119)

*El director:* es el personaje clave en cualquier cambio escolar, se ha comprobado que los proyectos que cuentan con el apoyo del director tienen mayores probabilidades de alcanzar el éxito. Esto ya que las acciones e inquietudes de un director influyen en cómo se lleve a cabo la innovación, tanto por sus rasgos de líder, que moviliza e impulsa el cambio, como por las acciones concretas administrativas que éste pudiera realizar.

*El estudiante:* si bien es el beneficiario principal de los cambios en la escuela, en general los estudiantes no son tomados en cuenta como personas capaces de plantear sus inquietudes, participar y aportar frente a procesos de cambio. Habitualmente son tomadas en consideración sus conductas y rendimientos, como medidas de logro de lo implementado. El estudiante tiene un rol importante en todo proceso de cambio, tanto en la disposición que éste tenga, como en los aportes que pueda realizar frente a las acciones que se quieran llevar a cabo.

El involucrar a los estudiantes en la consideración del significado y propósito de los cambios específicos y en las nuevas formas de aprendizaje cotidiano, aborda directamente el conocimiento, aptitudes y conductas que son necesarias para que todos los estudiantes se comprometan con su propia educación. (Fullan & Stiegelbauer, 1997, p. 165)

*Los padres y apoderados:* si bien no es novedad la frase “La combinación más poderosa para el aprendizaje es el complemento de la familia y la escuela” (Fullan & Stiegelbauer, 1997, p. 211), es una oración que debe ser constantemente recordada, tanto hacia los padres como a los administradores

de las escuelas. Los padres y apoderados poseen el mayor interés en que la educación de sus hijos sea la mejor y tienen recursos para aportar en las acciones para implementar un cambio educativo. Todo cambio “requiere de los esfuerzos conjuntos de las familias y la escuela. Los padres y los maestros deben reconocer la vital importancia complementaria de cada uno en la vida del estudiante” (Fullan & Stiegelbauer, 1997, p. 213).

El cambio para cada uno de los actores de la comunidad escolar representa oportunidades de aprendizaje, a distinto nivel, dependiendo de las responsabilidades de cada uno y del compromiso con que lo vivan. La fusión de organizaciones educativas representa, en sí misma, una oportunidad de aprendizaje. Este proceso puede verse como un aporte a la educación por diferentes razones: primero, porque permite vivenciar y llevar a la práctica aquellos valores de respeto, tolerancia, responsabilidad y solidaridad, tanto en los alumnos como en profesores, padres y apoderados. Así la escuela pasa a ser un espacio idóneo para la interacción y educación para la diversidad (Ainscow, 1998; Naciones Unidas, 1989). Segundo, porque da la oportunidad privilegiada de poder vivir realidades diferentes, pudiendo “escapar de las limitaciones del grupo social en el cual ha nacido y ponerse en contacto estrecho con un medio más amplio” –como lo expresa el Padre Hurtado, en referencia a las ideas de Dewey sobre el sistema educativo– (Hurtado, 2001, p. 120). Tercero, porque permite que las escuelas se abran y logren una mayor conexión con la realidad social, permitiendo aprender del mundo real y salir del medio ficticio (Hurtado, 2001). Y cuarto, porque al compartir en una misma sala de clases, es posible palpar concretamente que la diversidad es una ga-

nancia, que aumenta el universo personal y permite desarrollar la tolerancia, el respeto y amor por lo propio y lo ajeno (Essomba, 1999; Hernández, 1989; Sleeter & Grant, 1988; Woolfolk, 1996).

## Caracterización del Proceso de Fusión Estudiado

### *Antecedentes de los Colegios 1, 2 y 3*

*Colegio 1.* Nacido como un colegio de vanguardia, de innovación educativa, que asume la educación personalizada como una propuesta pedagógica. Colegio cuyas familias eran en su mayoría profesionales e intelectuales influyentes en la sociedad de entonces. Se realizaban actividades artísticas, políticas, culturales, en las que participaban alumnas, padres y profesores. Orientado al desarrollo de valores como libertad, responsabilidad, tolerancia y el respeto por la diversidad. Durante su recorrido educativo planteó la opción de integrar en sus aulas a alumnas con necesidades educativas especiales.

*Colegio 2.* Comienza como establecimiento particular subvencionado y en 1985 cambia su característica a particular pagado. Se preocupó de entregar una formación integral coherente con los principios evangélicos de la Iglesia Católica. Colegio tradicional, que responde a las demandas de los habitantes del sector.

*Colegio 3.* Nacido a partir de la fusión de dos instituciones educativas de larga trayectoria académica (colegios 1 y 2). Su acción educativa se fundamenta en los valores del evangelio y se compromete a vivir las orientaciones pastorales de la Iglesia Católica. Entienden la educación como un medio de transformación social (Colegios y Escuelas IT, 1995) (ver Tabla 1).

Tabla 1  
*Características generales de colegios 1, 2 y 3*

Colegio	Dependencia	Nº aprox. alumnos	Religión	Tipo de enseñanza	Año fundación	Ubicación	Género alumnos
1	Particular pagado	900	Católico	Científico Humanista	1960	Providencia	Femenino
2	Particular pagado	800	Católico	Científico Humanista	1968	Las Condes	Femenino
3	Particular pagado	1.300	Católico	Científico Humanista	1997	Las Condes	Mixto (prebásica, 1° y 2° básico) Femenino (3° básico a 4° medio)

### *Antecedentes de la Fusión*

La fusión de ambos colegios se realiza como una necesidad de unir lo mejor de ambos colegios. El objetivo era superar carencias, aunar esfuerzos y crear “un colegio bueno de clase media”, volviendo a los fundamentos de la enseñanza personalizada y de su fundador.

Durante el proceso de fusión se realizaron acciones preparativas para este cambio, las que fueron desarrolladas en ambos colegios por separado, siendo los procesos de diferente calidad e intensidad. En el colegio 1 se realizaron encuentros con padres y alumnas para presentarles el proyecto y conversar acerca de lo que significaba el cambio. Se realizaron un par de visitas al “nuevo colegio” y al finalizar el año 1996 hubo una ceremonia de cierre del colegio.

En el colegio 2 se realizaron reuniones para comentar el cambio con padres y alumnas.

A los profesores de ambos colegios (1 y 2) se les finalizó el contrato de trabajo y postularon como “nuevos” docentes al colegio que se formaría. Competiendo de esa manera los maestros del colegio 1, del colegio 2 y nuevos postulantes. Evaluadores externos realizaron la selección, eligiendo a los mejores (independiente de su procedencia).

## Método

### *Diseño*

La presente investigación corresponde a un estudio exploratorio de carácter mixto, realizado en el año 2000, siendo su objetivo conocer las percepciones de los actores que se vieron involucrados en el proceso de fusión.

Se llevó a cabo en fases sucesivas, siendo la fase cualitativa el sustento y base de apoyo de la siguiente, la que permitió generalizar sobre la base de una muestra intencionada. En el primer acercamiento a través de la metodología cualitativa, se realizaron entrevistas en profundidad semi estructuradas, lo que permitió conocer opiniones respecto del proceso de fusión y generar hipótesis. En la segunda fase se administró un cuestionario de 82 ítemes tipo Likert, con el objeto de

dimensionar la situación, contrastar las hipótesis y evaluar la representatividad de los datos obtenidos. El cuestionario fue aplicado a todos los sujetos que integraban la muestra.

### *Participantes*

*Población total del estudio.* Todos los sujetos pertenecen al colegio 3. Se entrevistó y encuestó a directivos, alumnos y padres/apoderados (ver Tabla 2).

*Participantes en primera fase exploratoria (cualitativa).* En esta fase participaron nueve sujetos: tres alumnas, tres apoderados y tres directivos. La elección de los sujetos al interior del colegio se realizó siguiendo la estrategia “theoretical sampling” (Glaser & Strauss, 1967), en la cual los criterios para la elección de los entrevistados en cada caso se establecen en función del análisis de los datos y de los resultados que se van obteniendo. La recolección y el análisis de los datos se realizaron simultáneamente.

*Participantes en segunda fase (cuantitativa).* En esta fase, la aplicación del cuestionario de autoadministración fue realizada en una muestra compuesta por 160 sujetos, 75 padres/apoderados, 75 alumnas (8°, 1° y 2°) y 10 directivos (corresponden al 100% de los directivos del colegio). Los criterios de selección fueron representar al estamento y pertenecer a uno de los tres colegios (1, 2 ó 3).

### *Procedimiento*

El estudio fue llevado a cabo en el año 2000, una vez realizada la fusión entre colegios. Las entrevistas en profundidad dirigidas a alumnos y directivos se llevaron a cabo en el nuevo establecimiento escolar, mientras que las entrevistas a padres y apoderados se efectuaron en los hogares o lugares de trabajo.

Por su parte, el cuestionario fue diseñado y aplicado en una fase piloto, luego de analizados los resultados de la fase anterior. Los resultados permitieron confeccionar un cuestionario más pertinente en términos del lenguaje, extensión y contenidos a indagar. Dicho cuestionario fue enviado por correo a los padres, entregado por mano a los directivos y aplicado a las alumnas.

El análisis cualitativo se llevó a cabo utilizando los procedimientos de la escuela “Grounded Theory” (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990). Basándose en dicha teoría se realizaron los distintos niveles de decodificación.

El análisis cuantitativo se llevó a cabo mediante el paquete SPSS para Windows, con apoyo de un juez experto. Se trabajó con estadísticos descriptivos, análisis de confiabilidad y correlaciones bivariadas.

Tabla 2  
*Grupos a comparar*

	Estamento 1	Estamento 2
Colegio 1	Padres y Apoderados Colegio 1	Alumnas / Colegio 1
Colegio 2	Padres y Apoderados Colegio 2	Alumnas / Colegio 2
Colegio 3	Padres y Apoderados Colegio 3	Alumnas / Colegio 3
(Surgido a partir de la fusión de colegios 1 y 2)		

## Resultados

Los resultados se presentan referidos a las dos fases del estudio: la primera fase exploratoria, cualitativa, donde aparecen categorías que ordenan las opiniones de los actores sobre la realidad vivida en cuanto a la fusión y buscan una comprensión de este hecho; y los referidos a la fase cuantitativa donde, a través de un cuestionario, se procede a corroborar las impresiones anteriores en una muestra mayor.

### *Resultados Cualitativos: Análisis Descriptivo*

#### *Visión de la Situación Actual de la Fusión*

Todas las entrevistas exponen su visión respecto del nuevo colegio, especialmente cómo lo perciben en relación a los colegios anteriores. Llama la atención el interés por hablar de este tema. Se expresan y con poco estímulo de parte del entrevistador expresan sus opiniones e interpretaciones. Destaca la presencia de una opinión positiva respecto del avance, pero negativa en relación a las expectativas que se tenían con el nuevo proyecto de colegio.

Hay cierta diferencia entre los entrevistados. Por una parte las alumnas provenientes de “colegios antiguos” (colegio 1 y 2) tienden a rescatar pocos aspectos positivos de la fusión y a dar escasas soluciones para enfrentar el fenómeno. Por otra parte, los nuevos actores (aquellos que se integraron al colegio 3) y los apoderados en general, tienen mejor disposición a la fusión y a rescatar aspectos positivos del proyecto.

En general tres temáticas sobresalen: la sensación de pérdida que acusan los actores, la visión en cuanto al “no logro” de la fusión, y los avances que ha tenido el proceso a pesar de las dificultades vividas.

*La pérdida.* La visión de la situación actual de la fusión está teñida predominantemente de una sensación de pérdida. Todos los entrevistados se refieren de una y otra manera a los aspectos que tenían en el antiguo colegio y que ahora no están. Cabe destacar que las nuevas alumnas (quienes se integraron al colegio 3) hablan también de las pérdidas, las “de las demás”. Hay cuatro temas centrales que se sienten “perdidos”: clima familiar, preocupación/valoración de cada alumna en su individualidad, valores propios de sus ex comunidades, y finalmente, formalidad y orden.

*La fusión no se ha logrado completamente.* Destacan que si bien hay esfuerzos dirigidos hacia la unión, resaltan las dificultades en la fusión, tanto en las alumnas como en los profesores. Ven al nuevo colegio todavía desunido, donde las diferencias entre grupos son notorias.

“...todo el mundo asume que este es el colegio 2 y colegio 1, que están más que separados, por afuera se pueden ver “las del colegio 3”, pero adentro lo que somos nosotras mismas, las del colegio 2 y las del colegio 1...” (5,11)

*Avances en la fusión.* Pese a las críticas, los entrevistados también refieren avances. Se detecta claramente la idea que la fusión es un proceso, describiendo progresos en la fusión entre el primer, segundo y tercer año. Ven una mejora en las relaciones inter grupos, especialmente en alumnas y profesores, pero destacan que existe diferente calidad de fusión entre los cursos, el ciclo y estamento.

#### *Valoración Positiva del Proyecto de Fusión*

A pesar de la fuerza con que se expresan las quejas, aparece en algunos encuestados una enorme valoración del proceso. Valorándolo como una acción positiva, algo planificado y bien realizado. Sugieren que es un proyecto vanguardista, que es un cambio que ayuda a mejorar y modernizar la educación, especialmente la de ambos colegios. Se destacan a continuación las principales características positivas que describen, entre ellas: que sea un proceso que aporte en lo social, un proyecto vanguardista, un proceso complejo, sabio, bien hecho; un proyecto que aporta en el ámbito educacional, y observan que las experiencias de ambas comunidades han contribuido al nuevo colegio. Esta percepción de lo positivo se construye fundamentalmente con el aporte de los apoderados del colegio 1 y las alumnas llegadas al colegio 3.

*Un proyecto que aporta en lo social.* Este proyecto es descrito como un aporte en lo social ya que genera nuevas posibilidades de convivir cotidianamente con gente diferente, con distintos pensamientos, con otras visiones de mundo, que comparten otra jerarquía de valores, etc. Esto ayuda a cada alumna a salir de la “burbuja”, a coexistir con un universo más rico y más real. Enfatizan la riqueza de vivir en la diversidad como una posibilidad de crecimiento personal y social.

“...el aprender a conocer estilos distintos de vida, incluso pensamientos políticos distintos...A mi no me asusta la diversidad, creo que uno sale

*ganando.....es más difícil de repente la fusión por que no todos son iguales y uno tiende a juntarse con los que se parecen más a uno, pero ahí uno practica la tolerancia... no se, aparecen otras familias con otras características... eso lo hace atractivo... ” (4, 5)*

*Un proyecto vanguardista.* El proyecto de fusión lo definen como vanguardista, en el sentido de que es una de las pocas experiencias en Chile. Implica un gran desafío realizarlo, avanza en flexibilidad y cambio, y representa una opción de modernización en la educación impartida. Es un desafío valioso, una idea compleja, difícil de realizar, pero positiva para ambas ex comunidades y para todos los que trabajan en el nuevo colegio. Describen como positivo el atreverse a una revisión, a replantearse lo que se está haciendo, no quedarse en la inercia de cosas medianamente bien hechas y dar un paso hacia una educación de mejor calidad.

Destacan, por otra parte, que el grupo encargado del nuevo colegio tiene una historia de ser generadores de proyectos de avanzada, de ser líder en propuestas educativas, y con este proyecto se ha rescatado ese protagonismo.

*Proceso desafiante por su complejidad.* Describen el proceso de fusión como un proceso bastante complejo, que no fue fácil realizarlo, donde se corrieron algunos riesgos, un cambio drástico, difícil, pero destacan que valió la pena la dificultad por lo grande e importante del proyecto. Este riesgo lo exponen principalmente debido a las diferencias entre las culturas y la poca experiencia en proyectos de esta índole. Para ambas comunidades la fusión fue un cambio drástico en cuanto a cómo se viviría el colegio; si bien repercutió en los diferentes estamentos, se resintió especialmente en profesores, quienes lo vivieron como un cambio de trabajo, y para las alumnas fue cambiarse de colegio.

*Un proceso sabio.* Las entrevistadas exponen lo positivo del proyecto en dos aspectos principales: por un lado, en cuanto a la necesidad que se tenía de avanzar en la educación de ambos colegios, por lo que destacan la urgencia e inevitabilidad del proceso, y por otro, aluden a ciertas acciones que ayudaron a la realización de un buen proceso, como preparación, uniones de cursos, respeto de los tiempos, entre otros. Reconocen que, a pesar de muchas dificultades, el proceso de fusión se ha hecho bien.

*Un proyecto que aporta en lo educativo.* El proyecto de fusión ha sido un aporte en lo educativo ya que, según algunas entrevistadas, con esta unión aumentó la calidad educativa de ambos colegios,

tanto en lo académico / instruccional (se volvió a las bases de la educación personalizada), como en la infraestructura (se construyeron mejores laboratorios, gimnasio, biblioteca, casino, etc.).

*Aporte de la experiencia previa de cada comunidad.* Las entrevistadas destacan lo positivo de unir dos colegios con trayectoria, la experiencia previa la analizan como un aporte para la educación y para la creación de una comunidad de calidad que adquiera lo mejor de las anteriores. Las experiencias de los colegios anteriores hacen más rico el nuevo proyecto, se sabe cómo hacer las cosas, hay un camino que respalda. No hay que empezar de cero, se sabe lo que resulta y lo que no.

### *Lo que Facilita la Fusión*

Los entrevistados destacan aquellos aspectos que según su parecer facilitan el proceso.

*Acciones diseñadas antes y durante la fusión.* Existen acciones que se llevaron a cabo que favorecen la unión de dos grupos. Resaltan las reuniones previas, la mezcla de grupos de origen, el realizar acciones comunes y conversaciones acerca de la fusión.

*“...la semana del colegio ... ahí vi un colegio. A mí me llamó mucho la atención, por que daba lo mismo de que curso eras, ahí como que lo sentí unido, ahí como que cambió, de la semana del colegio en adelante, cambió totalmente el curso, en el nivel... como que se mezclaron más, una cosa es conocerse y trabajaron todas juntas en equipo y ahí daba lo mismo, en verdad, la postura dio lo mismo, las diferencias, ahí yo me di cuenta que hubo más integración...” (9, 30)*

*Actitud y valores pro aceptación.* Durante las entrevistas, se destacaron ciertas actitudes y valores de los actores que aportaron una mejor disposición hacia el proceso de fusión. Actitudes como la aceptación de diferencias ayuda especialmente cuando se trata de contrastes evidentes. Por otra parte, el poseer valores como paciencia y tolerancia son esenciales en este proceso. Directivos y alumnos destacan que los profesores fueron pilares fundamentales en el proceso, al dar el ejemplo de unión, exponer la necesidad de partir todo de “cero” y a la vez estimular a las alumnas a no crear diferencias y fomentar las relaciones entre todas.

*Esfuerzo de los actores.* Los entrevistados plantearon que el esfuerzo de los actores es indispensable para generar una buena relación entre los grupos; sin la disposición de cada uno, se dificulta el proceso. Destacan dos actores como relevantes, por

un lado los profesores y por otro las alumnas, quienes realizan diariamente un esfuerzo, sin las cuales habría sido imposible la fusión.

*Significados comunes.* Ayuda a la fusión el compartir significados, tener fundamentos comunes, ya que permite tener un mismo “lenguaje” y así acortar diferencias grupales. Los entrevistados destacaron algunos aspectos fundamentales: compartir la religión, compartir una meta y pertenecer a una misma institución educativa.

*Confianza en el proyecto y sus conductores.* En este punto se exponen dos aspectos, por un lado la importancia de tener confianza en el proyecto de fusión en sí, en cuanto a que fue bien pensado, organizado y que representaba la mejor opción para ambos ex colegios. Por otro, la confianza en quienes dirigen el colegio es fundamental, creer en quienes entregan valores e imprimen un sello en las alumnas. Ello es esencial para tener una base sólida sobre la cual construir una cultura integrada.

*La convivencia diaria.* Las entrevistadas opinan que la convivencia diaria ayuda a afianzar el vínculo entre los actores, ya que permite el conocimiento entre ellos, sanar heridas y disminuir algunos prejuicios y rivalidades.

### *Lo que Dificulta la Fusión*

En la cuarta y última categoría se destacan ocho subcategorías que, según la opinión de los entrevistados, dificultan la fusión:

*Diferencias intergrupales.* Según las opiniones de los entrevistados, algunos de los aspectos que dificultan coinciden con la existencia de diferencias intergrupales. Se plantea que en lo fundamental ambos ex colegios no solamente son muy distintos, sino que son antagónicos culturalmente. Si bien pertenecen a una misma institución, cada uno ha realizado el proyecto educativo de manera diferente, cada ex comunidad tiene valores, formas de actuar, maneras de relacionarse únicas, profesores con compromisos por el proyecto y formas de implementar la pedagogía diferente, apoderados con distinto nivel de ingresos, trabajos contrapuestos y diferentes niveles educativos, lo que marcaba una brecha cultural. Además de intereses y jerarquías de valores, de las comunidades en general, extremadamente disímiles. Las principales desigualdades descritas corresponden a: a) diferencias de estilo y compromiso, b) en lo pedagógico, c) nivel socio económico, d) valórico, e) cultural, f) características de las alumnas, g) actitud de los apoderados y h) política.

*Competencia inter-grupos.* Un aspecto que se ha vivido cotidianamente son las competencias entre grupos. Se han generado situaciones que marginan a “los otros”, destacando las diferencias intergrupales, especialmente entre las alumnas de los ex colegios 1 y 2. Una realidad diferente vivieron quienes entran al colegio fusionado (colegio 3).

Aumenta esta competencia, la sensación que habría preferencias institucionales y del equipo directivo, por una de las ex comunidades.

*“Fue súper difícil para mí (entrar al curso). Por que estaba esa cosa que tú entrabas y eran grupos aparte, entonces no tenías un curso al cual unirme, sino tenías que empezar a unirme a los grupos y habiendo esta rivalidad... llegaban las horas de los recreos y se juntaban por colegios, entonces era más difícil aún...”* (9,16)

Esta rivalidad entre los distintos colegios venía desde muchos años antes (al menos 20 años), pero con la unión de ambos colegios se hizo aún más presente y fuerte.

*Problemas de territorio.* En las entrevistas aparece con fuerza el tema del territorio. La fusión se produjo literalmente con una invasión, que produjo la sensación en unas de ser invadidas, y en otras, invasoras. El no ser dueñas del espacio generó deseos de volver a su antiguo colegio. El sentir la invasión, generó anhelos de expulsar a “las otras” y una solapada violencia. Las entrevistadas concuerdan que ninguna de las ex comunidades vivió la fusión como una oportunidad de comenzar un colegio nuevo, partiendo de cero, sino que las experiencias previas mantuvieron las rivalidades.

*“...fue como una invasión, que llegaron de repente y se plantaron en nuestro colegio con sus ideales y cosas, fue demasiado fuerte, por ejemplo despidieron a profesores con los que estábamos demasiado acostumbradas y pusieron a sus profesores, o lo que fue ya demasiado, pusieron a su directora...”* (3,1)

*Poca disposición personal.* Las entrevistadas destacan que la poca aceptación de personas diferentes y el poco interés en unirse, obstaculiza la fusión. Esto se observa tanto respecto de la “otra ex comunidad”, como en la poca tolerancia con otras personas diferentes. Destacan esta poca apertura especialmente en alumnas y apoderados.

*Falta de acciones pro fusión y desorganización en el proceso.* Si bien se realizaron actividades con un claro objetivo hacia la fusión, las entrevistadas destacaron que éstas no fueron suficientes. Expresaron la necesidad de haber realizado más acciones para

lograr un mayor conocimiento entre las ex comunidades y potenciar el contacto entre ellas. La falta de conocimiento previo de ambas comunidades, haberlas unido sin previo acercamiento profundo, hizo más difícil la fusión. Además muchas de las acciones no fueron acertadas debido a que no se conocían las comunidades realmente y no se sabía la verdadera necesidad. Según algunos relatos se requería de una fusión más intencionada, acciones más profundas.

Si bien se planificaron acciones, hubo faltas de organización, actividades que se evaluaron poco acertadas y reacciones que provocaron tensiones imprevistas.

*“...con respecto de los profesores, creo que nos equivocamos en no quedarnos con el equipo estable que había de ambos colegios... (Por otra parte) hubiese llamado a los papás, ... todos postulan de nuevo y darle a conocer bien el proyecto, ... yo creo que eso se puede haber hecho de otra manera... (Además) no me hubiera venido con todas las alumnas al tiro, lo hubiera hecho por etapas, primero la media, después la básica, o viceversa, pero no tan violento...” (7, 8)*

*Faltó más enfrentamiento del tema de fusión.* Los entrevistados expresaron su preocupación respecto que a pesar que han existido espacios de conversación, aparece una especie de tabú y de poca accesibilidad al tema. Una de las entrevistadas planteó que *“es un tema pasado de moda”*, otras que es un tema prohibido. Si bien se habló el primer tiempo, luego dejó de tomarse como tema, sin que se hubiera logrado el objetivo de la fusión.

*Dificultad económica.* Esta dificultad fue relacionada con el problema de la fusión ya que, por un lado, ha obligado a algunas familias a abandonar el nuevo colegio (debido al importante aumento de la colegiatura en comparación con la cuota de uno de los colegios anteriores), y por otro, un fuerte incremento en reclamos de padres porque la unión ha traído gastos extra colegiatura (actividades extraprogramáticas, salidas, talleres, entre otros).

*Idealización de antiguo colegio.* El recordar sólo los aspectos positivos provoca un distanciamiento de la realidad aumentando las diferencias con el colegio actual, ello lleva a recuerdos poco reales y desencantamiento de lo que se vive.

#### *Resultados Cualitativos: Análisis Explicativo*

A partir de los relatos anteriores se puede extraer aquellos aspectos que, según la opinión de los actores entrevistados, dan luces hacia donde dirigir

las acciones y estrategias pro fusión, qué aspectos deben ser manejados con el objeto de no dificultar el proceso. El modelo expuesto a continuación (ver Figura 1) recoge los siguientes aspectos:

1. *Conversación y conocimiento*, referida a la importancia de crear instancias donde se desarrolle un vínculo más estrecho a través del compartir y de conocer al otro grupo. Se relaciona con la disposición hacia el cambio, en cuanto fomenta la conversación y el conocimiento de los “otros”. Esto puede incentivar la apertura hacia los demás y desarrollar una mejor disposición frente al que es diferente. Por otra parte, se vincula con la superación de los prejuicios y las discriminaciones, ya que al fomentar el conocimiento entre las personas, las “etiquetas” o pre-juicios pueden ser destruidas. “Superación de prejuicios y discriminación”, se requiere superarlos ya que éstos dificultan la unidad y fomentan la marginación y separación de los grupos. Al superarlos se impulsa una mejor disposición y apertura hacia los demás.
2. *Superación de las diferencias intergrupales*, las diferencias entre grupos dificultan la relación entre ellos ya que aumentan las brechas y limitan el contacto. Al superarlas se crean vínculos más cercanos que permitan lograr la integración. Durante el proceso de superación se puede mejorar la disposición de los actores hacia la integración.
3. *Acciones pro integración* son relevantes en cuanto acciones concretas que permiten mejorar la disposición hacia los “otros”, hacia el cambio y fomentar apertura hacia la integración. De esta manera es posible el avance hacia el logro de la integración. “Disposición” se relaciona con la integración, ya que este fenómeno requiere de ciertas acciones y estados particulares internos y grupales, que posibiliten la unión. Se requiere de apertura, de disposición al cambio, de confianza, entre otros.
4. *Metas comunes* referidas al fomento y mantenimiento de valores, objetivos y pilares compartidos, que sostengan las actividades que se realicen y la vida comunitaria. Su importancia reside en el tener un objetivo compartido, que permita a todos los actores sentirse identificados, no importando de qué grupo sean.
5. Como variable dependiente se expone la *integración*, que se refiere a una interacción profunda entre las culturas. La integración implica comunicación, atracción, cooperación, reducción de la distancia intergrupacional, metas comunes, entre otras cosas.

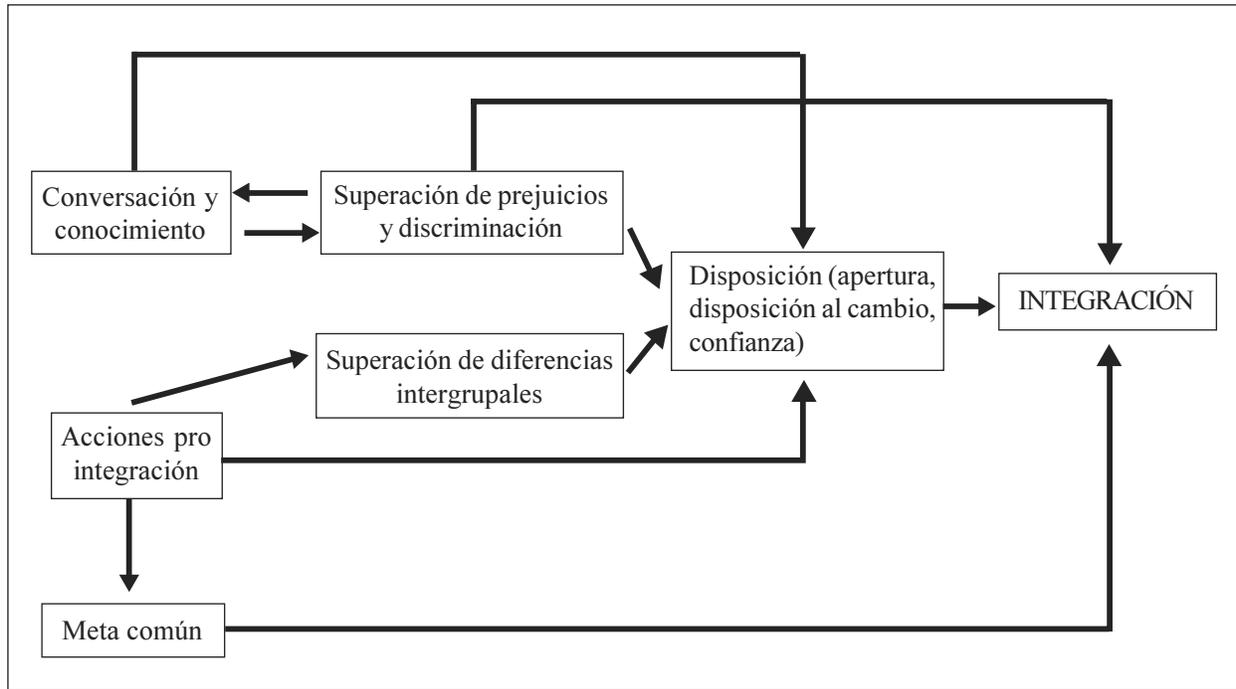


Figura 1. Esquema explicativo de las variables involucradas en un proceso de integración.

*Resultados Cuantitativos*

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de 150 cuestionarios aplicados a una muestra intencionada. Correspondientes a los apoderados y alumnos, dejando fuera al grupo de directivos, ya que los dos primeros casos se contaba con  $N = 75$ , mientras que en el tercero con  $N = 10$ , lo que hace las muestras incomparables.

El esquema utilizado, basado en el modelo explicativo presentado anteriormente (ver Figura 1), propone seis variables independientes y una variable

dependiente (integración). Las categorías descritas en el modelo corresponden a conjuntos de ítems del cuestionario aplicado. Cada conjunto fue sometido a un análisis de fiabilidad.

*Análisis de Confiabilidad*

Para conocer el nivel de consistencia interna de los ítems se utilizó el análisis Alpha de Cronbach. Los resultados muestran un alto nivel de consistencia interna, especialmente para el conjunto de ítems de la variable disposición y acciones externas (ver Tabla 3).

Tabla 3  
*Variables independientes y dependiente*

Variables	Nº de ítems	Índice de confiabilidad
Superación de diferencias políticas, sociales, culturales y valóricas	8	0.6469
Conversación sobre el tema de la fusión y conocimiento de las diferentes comunidades integradas	19	0.8926
Superación de prejuicios y discriminación hacia el exogrupo (esta variable se correlaciona directamente también con la variable integración)	11	0.6840
Acciones externas (pro fusión)	42	0.9447
Disposición (apertura, disposición al cambio, confianza)	26	0.9161
Meta común	3	0.6128
Integración	8	0.7296

### Correlaciones

Las diferentes variables fueron correlacionadas entre sí y comparadas entre los distintos grupos. En general, las correlaciones mostraron una alta significación en cada una de las relaciones. En la mayoría de los casos se puede inferir que existe relación entre los conjuntos de ítems. En la Tabla 4 se detalla cada una de las correlaciones realizadas.

### Conclusión y Discusión

Ante la pregunta ¿ellos y nosotros o ellos v/s nosotros?, nos inclinamos por la respuesta que la fusión entre dos culturas es posible, que es un proceso que puede llevarse a cabo con éxito logrando finalmente un “Nosotros”. Ello tanto en las organizaciones públicas y privadas, como en los establecimientos educacionales.

Si bien la fusión es un proceso complejo, que requiere de grandes esfuerzos, recursos, preparaciones de los ambientes, capacitaciones, planificaciones rigurosas, evaluaciones permanentes, etc., el cambio no sólo es posible, sino que puede ser muy beneficioso.

Sin embargo requiere de paciencia, un cambio en la cultura organizacional “es un proceso lento, que se mide en años y no en meses” (Robbins, 1994, p. 644). “El cambio es un *proceso*, no un acontecimiento” (Fullan & Stiegelbauer, 1997, p. 52). Se requieren largos espacios de tiempo que incluyan evaluaciones permanentes y adaptaciones a las planificaciones realizadas previamente.

El lograr una fusión exitosa requiere también condiciones especiales, no basta con unir dos grupos en un mismo lugar, existen características que deben estar presentes para lograr un buen proceso (adecuada planificación, conocimiento profundo de las

Tabla 4

*Variables correlacionadas, valor correlación, y correlaciones diferenciadas por colegio y estamento*

Variables correlacionadas	Correlación	Colegio 1		Colegio 2		Colegio 3	
		Padres	Alumnas	Padres	Alumnas	Padres	Alumnas
Superación de diferencias / Disposición	.332**	.506*	.314	.244	.156	.546*	-.055
Conversación y conocimiento / Disposición	.893**	.927**	.923**	.889**	.818**	.927**	.853**
Conversación y conocimiento / Superación de prejuicios y discriminación	.754**	.579**	.771**	.738**	.642**	.945**	.698**
Superación de prejuicio y discriminación / Disposición	.649**	.473*	.724**	.736**	.361	.871**	.505*
Acciones externas / Superación de prejuicio y discriminación	.758**	.591**	.840**	.830**	.602**	.921**	.633**
Superación de prejuicio y discriminación / Integración	.651**	.614**	.815**	.625**	.522**	.801**	.399
Acciones externas / Disposición	.943**	.951**	.949**	.922**	.874**	.968**	.943**
Acciones externas / Meta común	.601**	.573**	.816**	.642**	.660**	.639**	.551**
Disposición / Integración	.857**	.812**	.882**	.851**	.886**	.858**	.652**
Meta común / Integración	.681**	.808**	.792**	.784**	.579**	.739**	.593**

\*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

culturas a fusionar, acciones concretas que aporten a la integración, actitudes cooperativas, pro integración, metas comunes, igualdad de status, entre otras) (Allport, 1977; Hewstone et al., 1994; Pettigrew, 1998; Pettigrew et al., 1998).

Toda fusión implica cambios y todo cambio para ser implementado con éxito debe ser significativo para cada uno de los actores involucrados. Es necesario que sea entendido, valorado y que cada miembro se sienta parte del proceso, siendo abordado desde todos los sectores, involucrando a todos los actores, con el fin de generar movimientos fuertes de cambio (Fullan & Stiegelbauer, 1997).

Las identidades, los ritos, las tradiciones, los valores, juegan un rol clave en el éxito o fracaso de la fusión. La cultura de las escuelas involucradas produce un efecto esencial en cada uno de los actores involucrados, si bien está mediado por el grado de identificación que tenga cada miembro con su propia cultura, el sentimiento de pérdida de su “grupo” y la falta de conocimiento del otro, puede aumentar la resistencia frente al cambio.

Pero el cambio es importante, todo establecimiento educacional debe velar por estar vigente e ir avanzando en la calidad de su educación constantemente. Este fue el caso del colegio estudiado, siendo la fusión la respuesta encontrada para lograr una escuela más eficaz, que entregara respuestas de una manera más adecuada a las necesidades de los alumnos y de padres y apoderados. Ambos colegios (1 y 2) buscaban mejorar en los aspectos académico y de formación personal y social, para que el nuevo colegio (3) fuera una oportunidad real para obtener ventajas comparativas al egresar del establecimiento educacional.

A partir del estudio y de la literatura revisada, se observa que la escuela se comporta de una manera similar a una empresa, respecto de las culturas organizacionales, los climas laborales, los empleados y los beneficiarios. Ambas apuestan a un mejoramiento, la escuela busca ser más efectiva, lo que significa obtener mayores ventajas educativas con los mismos recursos, la empresa busca ser más eficiente, más rentable. Para ello ambas requieren de disposición de los que trabajan, motivación hacia el cambio, tolerancia frente a la diversidad, enfrentamiento de riesgos, entre otras cosas.

La fusión de empresas educativas ha logrado resultados de eficiencia, que si bien han sido pocos casos, puede verse que está emergiendo un proceso en esa línea, especialmente en algunos centros universitarios donde se han visto, por ejemplo, fu-

siones y adquisiciones de institutos profesionales y centros de formación técnica.

La fusión es un camino que puede producir buenos dividendos, especialmente en lo referente al mejoramiento de la calidad de la educación. Si bien falta camino por recorrer, el ejemplo y la experiencia de las fusiones y adquisiciones organizacionales entrega un referente que puede aportar para lograr una mejor calidad en lo que se lleve a cabo.

Si bien los procesos de fusión en una escuela son igualmente complejos que en una empresa, tanto por las dificultades de aceptar los cambios, como por las complicaciones que surgen a lo largo del proceso de la fusión, se observan algunas diferencias. Entre ellas surgen algunas preguntas, frente a las cuales se requerirán mayores estudios para responderlas adecuadamente. Cabe preguntarse si las fusiones en los establecimientos educacionales son menos frecuentes (que en las empresas privadas) debido a que son estructuras más conservadoras o ¿Son las fusiones en los colegios poco frecuentes porque existe mayor temor y resistencia al cambio?...

Otras preguntas que surgen respecto del rol social de la fusión de colegios: ¿Es la fusión de escuelas una respuesta concreta para el mejoramiento de la efectividad escolar? ¿Podría mejorarse el capital humano chileno si existiesen menos escuelas pero más eficientes?... Por otra parte, así como se integran niños con necesidades educativas especiales en colegios para alumnos normales, ¿sería una práctica razonable y positiva el fusionar diferentes culturas en un solo establecimiento? ¿Podrían niños de realidades socioculturales opeuestas compartir el día a día escolar? ¿Sería ésta una forma de disminuir las brechas sociales y entregar así igualdad de oportunidades a los alumnos?

Si bien estas preguntas requieren ser estudiadas, es importante tener en cuenta que existe un tema social que cruza cada una de las respuestas, tema que podría dificultar enormemente que estas fusiones se llevaran a cabo. ¿Estarían los colegios particulares dispuestos a fusionarse con otros de menores recursos? o ¿Estarían los padres dispuestos a que sus hijos compartieran, de igual a igual, con niños de otras realidades sociales? ¿Hay voluntad para la fusión cultural?...

Son temas que cruzan distintas áreas de la psicología y diferentes disciplinas, es interesante indagar aún más en ello. Esto podría llevar a generar ideas que puedan crear puentes entre las diferentes culturas y mejorar las interacciones entre los distintos niveles sociales, estimulando los valores de to-

lerancia y respeto por la diversidad, aspectos que la reforma educacional chilena contempla como necesarios de desarrollar en todos los alumnos (Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, 1994; Decreto N° 40, en Federación de Instituciones de Educación Particular, 1996).

Finalmente, la tarea de la fusión entre culturas es un desafío emergente en el ámbito educativo y social, tema que debe ser asumido por el sistema escolar completo, incluyendo a todos los actores. Tanto los alumnos, padres y apoderados, profesores, directivos, gobierno, deben hacerse cargo de las posibles implicancias que tendría un proceso de esta naturaleza, de los aspectos benéficos, los obstáculos y crear escenarios que permitan generar procesos de cambio que probablemente llevarán a una mejora en la efectividad escolar.

### Referencias

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswink, E., Levinson, D. J. & Sanford, R. N. (1950). *The authoritarian personality*. New York: Harper.
- Ainscow, M. (1998). *Llegar a todos los educandos: Lecciones derivadas de experiencias personales*. Discurso principal pronunciado en la Conferencia sobre Efectividad y Mejoramiento Escolar, Universidad de Manchester, Inglaterra.
- Allport, G. (1977). *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: Universitaria.
- Brunner, J. & Elacqua, G. (2003). *Informe capital humano en Chile*. Santiago: Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Chile, Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, (1994). *Informe para su Excelencia el Presidente de la República, don Eduardo Frei Ruiz-Tagle*. Santiago, Chile: Autor.
- Colegios y Escuelas IT. (1995). *Proyecto educativo*. Santiago, Chile: Alfabetá Impresores.
- Essomba, M. (Ed.). (1999). *Construir la escuela intercultural. Reflexiones y propuestas para trabajar la diversidad étnica y cultural*. Barcelona: GRAÓ.
- Federación de Instituciones de Educación Particular. (1996). *Objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios de la educación chilena*. Santiago: Autor.
- Fernández, J. (2000). *Sociología de los grupos: Sociometría y dinámica de grupos*. Almería, España: Universidad de Almería.
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México, DF: Ed. Trillas.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Hernández, H. (1989). *Multicultural education. A teacher's guide to content and process*. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company.
- Hewstone, M., Stroebe, W., Codol, J. & Stephenson, G. (1994). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: Ariel.
- Hurtado, A. (2001). El sistema pedagógico de John Dewey ante las exigencias de la doctrina católica. En *Obras Completas Tomo II* (pp. 17-176). Santiago: Dolmen Ediciones.
- Millet, B. & Harvey, S. (1999). Understanding organization identifying trends and Changes. *Australian Journal of Management & Organizational Behavior*, 2(2), 19-29.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thompson Editores.
- Naciones Unidas. (1989). *Texto oficial de la convención sobre los derechos del niño* [En red]. Disponible en: [www.geocities.com/papahijo2000/nino4.html](http://www.geocities.com/papahijo2000/nino4.html)
- Pettigrew, T. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85.
- Pettigrew, T., Jackson, J., Ben Brika, J., Lemain, G., Meertens, R. W., Wagner, U. & Zick, A. (1998). Outgroup prejudice in western Europe. *European Review of Social Psychology*, 8, 241-273.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Psicología laboral*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Sleeter, C. E. & Grant, C. A. (1988). *Making choices for multicultural education. Five approaches to race, class and gender*. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Newbury: Sage.
- Woolfolk, A. (1996). *Psicología educativa*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Zollo, M. (1998). *Strategies or routines? Knowledge codification path dependence and the evolution of post acquisition integration practices in the US banking industry* [En red]. Disponible en: <http://www.fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/97/9710.pdf>