

**ASOCIACIÓN DE DOCENTES DE CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANÍSTICAS PARA LAS CIENCIAS ECONÓMICAS**

**XIII ENCUENTRO DE CATEDRAS DE CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANÍSTICAS PARA LAS CIENCIAS ECONÓMICAS**

**San Salvador de Jujuy 8 y 9 de Junio de 2006**

**Título Ponencia:**

***Cultura organizativa: participación y cambio. Análisis de un caso.***

**Área Disciplinar:** Las organizaciones como espacio de (re)construcción social

**El caso IICNA**

Cuando Griselda, joven egresada, entusiasta y con ansias de cambio ingresó al Instituto, Fernando le dijo, “*mira, ya vas a ver como son las cosas acá y cómo todos, te vas a acostumbrar*”. Pero Griselda, pasado el tiempo no se acostumbró y nos narró esta historia del instituto donde trabaja.

A fines de los años '70, en el marco del gobierno de facto-militar, Carlos funda un Instituto de Investigación en Ciencias Naturales en una importante ciudad del interior del país, a partir de un convenio entre la Comisión Nacional de Investigaciones (CNI) (cuya sede se encuentra en la capital) y la Universidad local.

Carlos venía desarrollándose profesionalmente en el medio, por lo cual mantenía fuertes contactos y relaciones con organizaciones locales y nacionales. En dicho instituto logra materializar sus ideas y teorías en este campo específico de la ciencia, a través del cual logra una importante inserción y aceptación en la comunidad.

En la organización del instituto convoca a un grupo de profesionales que considera los más idóneos para llevar a cabo diferentes líneas de investigación, que él mismo diseña y perfila. Su gestión tenía una idea clara, la propia. Este período fue pujante para el desarrollo de la organización, tanto por su producción científica como por el apoyo económico recibido. Respecto a la producción científica, el instituto contaba con diversos proyectos a cargo de investigadores, y numerosos becarios provenientes de diferentes provincias del país. También recibía la visita de investigadores de prestigio internacional, especialistas en los temas afines al instituto. Respecto al apoyo económico, a poco de su fundación el instituto contó con la construcción de un nuevo y moderno edificio, con la tecnología mas avanzada de su época. Se organizó una importante biblioteca especializada, rápidamente subscripta a numerosas publicaciones

tanto nacionales como extranjeras. El IICNA a esta altura trabajaba en estrecha relación con organizaciones afines del medio.

Al comenzar el año '83 con el advenimiento de la democracia, cae la gestión de Carlos, y con ella su proyecto, dejando un grupo de profesionales altamente capacitados, con bienes y recursos cada vez más escasos, y sin un proyecto colectivo que los albergue.

A partir de que Carlos fue separado de sus funciones, se sucedió una larga lista de directores interventores, que luego devenían en interinos sin concurso previo, como también había asumido Carlos. Esta modalidad continuaba la tradición institucional de la asunción de cargos directivos y designaciones asociadas a situaciones políticas, aún dentro de un marco político democrático.

Cabe señalar que la “silla” de la dirección del IICNA fue durante estos años, celosamente detentada por lo diferentes grupos de poder de turno, que oscilaban entre dos variables, partidos políticos mayoritarios en la Argentina (peronismo y radicalismo) y partes del convenio de fundación del IICNA, (CNI y Universidad Local). Estas partes tradicionalmente estuvieron enfrentadas ideológicamente.

Es importante señalar, la relación de estructura entre la CNI y las Unidades Ejecutoras, en este caso el IICNA. Las unidades ejecutoras no cuentan con personería jurídica, por lo cual tienen una dependencia en este sentido de la administración central. Esto significa que el director es responsable de manera personal de la administración local. Esto se manifiesta de manera particular en el hecho común, de que cada instituto es reconocido más por el nombre propio del director, que por su propia sigla, por ejemplo “el instituto de Víctor”.

Víctor es el actual director interino del instituto desde hace 15 años. A diferencia de los otros directores, incluyendo a Carlos, Víctor es investigador científico de la CNI, y forma parte del plantel de investigadores del Instituto casi desde su fundación. Sin embargo a diferencia de Carlos, Víctor cuando asumió no contaba con práctica en el campo específico del conocimiento y por lo tanto tampoco tenía relaciones establecidas con las organizaciones de la comunidad.

Sin embargo, al principio, su asunción fue vista con agrado por parte de los investigadores, por dos diferentes razones. Una de ellas asentada sobre la idea que si bien la elección nuevamente se realizaba a través de “un dedo político”, por la CNI, en esta oportunidad, tomaba la gestión un compañero de trabajo y no un paracaidista. La otra, basada en la tranquilidad de que Víctor pertenecía ideológicamente a similar

bandera política que la CNI y el resto de los investigadores del Instituto. La gestión de Víctor de este modo correría del juego político a la Universidad local.

Víctor en sus comienzos expresaba que quería ejercer sus funciones desde su box de trabajo, sin monopolizar ideológicamente como lo había hecho Carlos, impulsando una gestión donde cada uno pudiera llevar a cabo sus proyectos de modo independiente.

Al inicio de su gestión, Víctor organizaba reuniones plenarias. En las mismas algunos miembros de la organización y de manera individual, expresaban disparidad de ideas y posturas, muchas conflictivas respecto a la falta de objetivos colectivos que se habían perdido desde la caída de Carlos, y desde la cual no se había podido retomar un rumbo como organización.

A causa de los conflictos, Víctor fue disminuyendo la periodicidad y representatividad de estas reuniones. Al final, a éstas sólo se convocaba a los investigadores, y en la actualidad ya no se realizan.

A lo largo de estos quince años de gestión, los investigadores emprendieron diferentes proyectos personales que gestionaron de manera individual con Víctor, quien dio o no el apoyo a cada uno, según su conveniencia personal y su criterio. Estas gestiones individuales provocaron beneficios en algunos casos y perjuicios en otros, siempre de manera individual, sin que mediara una estrategia grupal que exprese el malestar colectivo.

A consecuencia de esta dinámica organizacional, Víctor ha enfrentado numerosos conflictos individuales con los miembros del instituto, por problemas de gestión de recursos humanos, económicos, espacios físicos y cumplimiento del horario, su especial preocupación de los últimos años. Se ha caracterizado por el mal trato, mostrándose irritable, autoritario y agresivo.

A pesar que es mucho lo que se habla por los pasillos, la gente habla dentro de los boxes, en la sala, en la biblioteca, criticando la gestión de Víctor, la que es considerada la principal causa de todos los males institucionales, en ningún momento se han podido aunar voces para expresar el malestar colectivo ante Víctor, como tampoco ante la CNI.

Los males institucionales refieren a la baja categorización del instituto, baja calificación de su revista, descalificación del instituto en el medio local, especialmente en la universidad, con la cual ya hace tiempo se han cortado las relaciones.

Sin embargo Víctor sí ha mantenido y estrechado durante todos estos años su relación con la CNI, a través de integrar diferentes equipos, especialmente de evaluación a nivel nacional. Los investigadores han mantenido escasa o nula relación con la CNI. Ésta

siempre fue a través de Víctor, quien se mostró como el único capaz de gestionar la relación con un organismo central con el que según Víctor “*había que tener mucho cuidado*”.

Este período, ha sido para Víctor una importante etapa de ascenso profesional, desarrollándose por encima del crecimiento del resto de los investigadores.

Hace ya varios años un presidente de la CNI presentó un proyecto de reforma del IICNA que podría haber revertido la situación a través de un concurso democrático con nuevo convenio con la Universidad. Pero el personal del IICNA se opuso a dicho proyecto, porque el mismo apuntaba a crear un Instituto de Investigaciones en Ciencias físico-naturales, que según los investigadores desvirtuaría la identidad del IICNA. Desde entonces no hubo ninguna otra propuesta para normalizar el instituto y concursar el cargo de director, recuperando la relación con la universidad.

Durante su relato, Griselda recuerda la primera y última reunión de investigadores de la cual participó hace un año y medio. Ella integró aquella reunión porque recientemente había ingresado a la carrera de investigadores y estas reuniones como ya se mencionó, sólo se realizaban entre éstos. En dicha reunión, de asistencia completa, 7 investigadores, Víctor informó de todas las dificultades que padecía el Instituto, falta de presupuesto, baja calificación de la revista IICNA, solicitud de espacios del IICNA para ceder a otros institutos, etc. Los investigadores escuchaban, realizando algunos comentarios al paso, sin expresar propuestas ni sugerencias para modificar la dificultosa situación que vivía el IICNA. En el transcurso de la reunión surgió un incidente, donde Víctor se molestó por la vinculación entre los proyectos de tres investigadoras, el de Micaela, Griselda y Silvana, poniendo en cuestión la dirección de algunas tareas que en este momentos estaban llevando a cabo estas dos últimas, las que él consideraba a su cargo como director del instituto, al mismo tiempo que Micaela consideraba bajo su dirección, por ser ante la CNI, la responsable de los proyectos de ambas, Griselda y Silvana.

Griselda antes de finalizar la reunión, preguntó si consideraban viable pensar colectivamente una estrategia para presentar a la CNI, que condujera a revertir la situación institucional del IICNA. Propuesta en estrecha relación con la normalización del instituto. El único en contestar fue Víctor, quien increpado contestó: *Si Ud. Considera que alguien puede conducir el instituto mejor de lo que yo lo he hecho hasta*

*ahora, dígamelo.* Ya nadie contestó, Silvana se descompuso y fue asistida allí mismos por sus compañeros. La reunión se desarmó y cada uno poco a poco se fue retirando.

Durante todos estos años la CNI parecía desconocer lo que sucedía en el IICNA, a pesar de que fueron numerosas las quejas individuales que informalmente se hicieron llegar a la CNI. Como así también los numerosos problemas con el personal, cambios de lugar de trabajo, enfrentamientos personales llevados a expedientes, numerosos retiros que dejaron vacantes cargos indispensables para el normal funcionamiento de un instituto de investigación, tales como la secretaría administrativa y académica, y la biblioteca.

Posiblemente a causa de este estado de situación la CNI, el año pasado llamó a concurso público para designar a un nuevo director.

Víctor anunció su intención de presentarse a concurso. Además de él, sólo Micaela, investigadora del IICNA, poseía la categoría requerida para presentarse, pero decidió no hacerlo.

Ante esta situación, Griselda, difundió el concurso dentro de la comunidad académica local (Universidad, Escuela de graduados, profesionales reconocidos) iniciando una búsqueda externa de posibles candidatos que ofrezcan una gestión alternativa a la de Víctor.

Sin embargo, encontró un radical desinterés en el entorno académico de la ciudad, por la en otrora “codiciada silla” del director del IICNA. Para los profesionales del medio, el IICNA se ha convertido en “*una pensión de investigadores*”, de la cual ya hace tiempo que “*la dan como una lucha perdida*”.

Finalmente, dos fueron los postulantes al concurso, Víctor y un investigador de una Universidad Nacional del Noroeste del país.

Realizado el concurso, a fines del año pasado Víctor resulta, como él se autodenomina “*ganador*”. Sin embargo ya han pasado 7 meses y aún no ha sido confirmada su designación.

Durante este año, Víctor se comunica con el personal a través de circulares escritas que envía por correo electrónico, informando acerca de cuestiones tales como: próxima implementación del “*proyecto legitimado*”, “*redistribución de espacios*”, cumplimiento de la “*disciplina horaria*”, “*funcionamiento de secretaría*”, problemas y posibles soluciones de infraestructura (conexiones de internet, calefacción, electricidad, teléfono) normas para la incorporación y movimiento de mobiliario, normas para el ingreso al instituto y uso de las instalaciones, notificación sobre visitas de diferentes académicos al instituto, notificación sobre actividades científicas en las que está involucrado el

instituto, incorporación de personal, estipulación de días de receso. Expresando textualmente en estas circulares que: “*En el ordenamiento de la actividad se benefician todos*”.

Los miembros del IICNA viven una profunda situación de incertidumbre y piensan que en este contexto nada se puede hacer, solo esperar para ver que se decide, que es lo que pasa.

### **Análisis del caso IICNA<sup>1</sup>**

#### *1- Sistema político en el que se basa la estructura del IICNA*

El IICNA arrastra desde su fundación una estructura autocrática que trasciende las diferencias ideológicas de quien ocupa en determinado momento el cargo de director. En este sentido podemos decir que la gestión de Víctor fortalece la cultura organizacional que inició Carlos.

Se trata de una conducción personal que se maneja con certezas y convicciones, evitando las preguntas y los cuestionamientos. La toma de decisiones suele ser unilateral, inconsulta y no se nutre de las perspectivas de los diferentes sujetos colectivos que integran la organización.

Si bien Víctor pareciera ser el protagonista principal de la historia, como si se tratara de un unipersonal en la escena, ocupando un lugar destacado en este acontecer colectivo, es importante señalar el rol no menos fundamental que ocupan los demás miembros en el sostenimiento de la escena.

Esta aparente “*soledad en la escena*” puede apreciarse claramente en la última reunión de investigadores donde Víctor es el que habla casi de manera exclusiva y los investigadores escuchan. Los intercambios que se producen entre Víctor, Micaela, Silvana y Griselda son planteos donde Víctor disputa su posición de poder para con Silvana y Griselda, intentando restarle poder a Micaela. Ante la pregunta de Griselda, en torno a pensar colectivamente una estrategia para presentar a la CNI, que condujera a revertir la situación institucional del IICNA, sólo Víctor contesta manifestando su idoneidad indiscutida para ejercer la dirección.

---

<sup>1</sup> A los fines de la presentación en este encuentro, hemos seleccionado algunos aspectos del análisis original realizado. En este sentido presentamos el análisis del sistema político, señalando los acontecimientos más significativos que ilustran la estructura organizativa del IICNA, y características de la cultura estrechamente relacionadas con ésta, poniendo énfasis en los conceptos de *participación* y *cambio*.

Este episodio evidencia una concepción del poder vertical y monolítico, que ignora la naturaleza reticular del poder como una estructura constituida por las posiciones relativas de los individuos que participan en un sistema. Asimismo el sistema burocrático- administrativo al que responde el IICNA, funciona como reforzador de la gestión personalista. En este sentido no cumple rol menor, la CNI, que ya no tanto detrás de la escena, apoya la gestión de Víctor de diferentes maneras, por momentos respaldando, en otros omitiendo o siendo indiferente a su accionar.

La aparente incongruencia entre el crecimiento profesional de Víctor durante su gestión y el declive institucional que sufre el IICNA puede encontrar algunas de sus razones en los *juegos de mando* (Mintzberg, 1992) que éste utiliza durante su gestión a través de la cual explota de manera informal el poder formal; usando la plataforma de influencia que el poder formal le proporciona y las posibilidades para relacionarse con otros, dentro y fuera de la organización, ampliando y extendiendo su base de poder.

Resulta significativo señalar la relación estructural entre la CNI y las unidades ejecutoras que concretizan la tarea científica. La falta de personería jurídica de estas últimas refuerza la idea personalista de la dirección de los institutos y por ende su estructura autocrática.

La ley de este modo desconoce los institutos de investigación como colectivos, ampliando la responsabilidad del director a cargo, quien debe responder de manera solidaria e individual por lo que acontece en la organización. Es un marco jurídico donde se privilegia la acción individual en detrimento de la acción colectiva. Si bien es cierto que esto confiere mayores responsabilidades de las que se tendrá que hacer cargo de manera personal (aún respondiendo con sus bienes) el director del instituto, también es cierto el poder que esto le confiere al momento de actuar y tomar decisiones por las cuáles a él sólo le corresponde responsabilizarse.

Esto es característico de las estructuras autocráticas que *“se apoyan en los criterios y proyectos de los agentes investidos de autoridad y el liderazgo y la implicación personal de los mismos”* (López Yáñez, 2003:1)

El no reconocimiento de la organización como un colectivo, confiere también una relación particular entre la Comisión Nacional y el directivo a cargo. Relación que distancia a los miembros de la organización de la CNI, relación siempre mediatizada por el director, a la vez que incrementa las influencias y poder de éste último ante la Comisión.

En esta mediatización de la relación entre los miembros del Instituto y la CNI, Víctor, subestima y descalifica el colectivo, utilizando el miedo y la amenaza como herramientas de gestión.

Se evidencia una estructura autoritaria, en donde *“la autoridad personal de los miembros de la cúpula dirigente, por un lado, y las regulaciones establecidas, por el otro, se apoyan y refuerzan mutuamente”*. ( López Yáñez, 2003:1)

A través del nombramiento y sostenimiento de Víctor en el poder durante más de diez años, la CNI logra impedir el desarrollo del poder político-ideológico que hasta el momento gravitaban por “la silla del IICNA” en pugna.

Dentro del marco de comprensión de la teoría de los sistemas, la designación de Víctor como director del IICNA debe entenderse como una fuerza compensatoria que busca equilibrar 7 años (desde la caída de Carlos) de lucha entre diversas fuerzas reforzadoras que pugnan por el poder en el IICNA.

Esta fuerza debilitó los intereses y grupos provenientes de la Universidad local, lo que explica el desinterés y apatía por parte de dichos grupos en la actualidad.

Las estructuras autoritarias logran sofocar las redes y juegos de poder en la base de la pirámide, erigiendo la fuerza del poder que proviene de la autoridad de su cúspide, restando poder al *“juego político que pueda hacer sombra al ya establecido”*. Esto explica el desinterés actual tanto de los miembros del IICNA como de la comunidad local por la dirección del IICNA, evidenciado en el hecho de que nadie decidiera presentarse a concurso.

Nos encontramos en presencia de un tipo de gestión basada en la cultura ideológica, en la cual *“se prefiere no compartir el poder con otros agentes que no han sido iniciados en la cultura. Se privilegia una perspectiva sobre las demás, conllevando a un dogmatismo ideológico”* ( López Yáñez, 2003:1).

La gestión de Víctor coincide con las características de una dirección autocrática en cuanto a *“reducir la influencia del sistema social, trata de silenciar sus voces, desalentar sus iniciativas, privilegiar a los dirigentes en detrimento de los dirigidos y desanimar el compromiso de los miembros con la organización”*( López Yáñez, 2003:1)

Víctor se ha provisto de diversas fuentes de poder (Morgan,1990), para gestionar el IICNA: la autoridad formal, el control de recursos escasos, el uso de la estructura, las normas y reglamentos de la organización, el control de la información y su capacidad para moverse en el organigrama de la administración central, teniendo exclusiva relación con los agentes clave, y el poder que ya tiene a consecuencia de las fuentes

utilizadas, arriba señaladas. Lo antedicho le ha permitido a Víctor, pese al malestar colectivo ante su gestión y aún más pese a contar con un sumario administrativo en su contra, no solo tomar la decisión de presentarse a concurso, sino además ganarlo.

Sin embargo, la no confirmación en su puesto, denota cierto peso del malestar colectivo del IICNA, que aunque expresado de manera individual a través de diferentes conflictos personales, ha puesto en conocimiento de la situación institucional a la CNI.

## *2- Cultura organizativa del IICNA:*

Como señalan López Yáñez y Sánchez Moreno, (2004:5) "*La cultura influye poderosamente en la vida organizativa*", cumpliendo diversas y diferentes funciones. Por un lado opera como reductora de la complejidad y la incertidumbre, por otro cumple una relevante función de cohesión, al mismo tiempo que funciona como filtro de las innovaciones. La cultura posibilita la unificación del pensamiento y la convergencia en la acción colectiva. Aún cuando pensamiento (lo que se dice) y acción (lo que se hace) presentaran contradicciones.

Cultura es el conjunto de aprendizajes realizados por una institución en su devenir histórico. (Schein, 1988). Estos aprendizajes representan la configuración de asunciones o presupuestos ideológicos, en sentido amplio, que la organización tiene por más adecuados para resolver los problemas a los que debe hacer frente cotidianamente. Para el análisis del caso IICNA identificaremos y analizaremos las relaciones y dinámicas entre la *cultura social* y la *cultura organizativa*, distinciones conceptuales en torno al concepto de cultura que a continuación abordaremos.

## *Divergencias y convergencias entre la cultura social y cultura organizativa del IICNA*

### *Convergencias*

Las organizaciones son permeables a la cultura social, muchas de las características de la cultura del IICNA no le son exclusivas, sino que son parte de un conjunto de valoraciones que comparte con el resto de las organizaciones de la sociedad. (Sagastizábal, Perlo, 2002).

Ejemplo de ello puede serlo el concepto de participación y el concepto de cambio, que subyace en el IICNA de manera convergente con el que subyace en el contexto social.

### *El concepto de participación*

La participación es entendida como una forma consciente, racional y visualmente activa. Respecto a cómo se concibe la participación en el IICNA, nos preguntamos:

*¿Qué grado de involucramiento reconocen que tienen en determinado problema de su organización?*

*¿Hasta qué punto su acción individual contribuye y fortalece la situación organizacional, que ellos, paradójicamente, desearían que cambie?*

En el IICNA al igual que en el contexto social, hay dificultades para reconocer la acción colectiva, como el resultado de las acciones interindividuales entre quienes forzosamente intervienen.

Sobre esta asunción básica en torno a la participación, se asientan los siguientes postulados:

- En las organizaciones el poder emana de la autoridad.
- La gestión de las organizaciones es concerniente al director.
- La acción individual tiene poca relación con la acción colectiva.
- Lo social es percibido como algo por fuera de los sujetos.

En el IICNA, se sostiene esta concepción donde se encuentra escindido el sujeto individual del sujeto colectivo.

#### *El concepto de Cambio*

El cambio es entendido como una modificación (Cambio 1, Watzlawick, Weakland, Fisch, 1995) de un objeto mediante el cual se *reemplaza* un objeto, sujeto, proceso o procedimiento “*viejo*” por otro “*nuevo*”. Los cambios suelen ser parciales y estrictamente técnicos prescindiendo de un diagnóstico de la cultura organizacional, que revele la dinámica social en el cual se desenvolverá este nuevo proceso.

Generalmente los cambios introducidos en las organizaciones llegan por *motivaciones exógenas* a las mismas. No surgen de una reflexión profunda de “*las viejas estructuras*”. (Cambio 2, Watzlawick, Weakland, Fisch, 1995). Y tampoco de la “*revisión sobre qué se entiende por cambio, qué implica cambiar, qué cambiar, qué conservar, cuándo cambiar, cómo producir cambios, cuáles han de ser las estrategias de cambio más eficaces*” (Sagastizabal; Perlo, 2002: 45)

Como más arriba hemos expresado este supuesto de cambio es parte de la cultura social y también de la cultura organizacional del IICNA desde donde se sostiene el supuesto que “*si se va Víctor*” se solucionarán los problemas en el instituto. Como anteriormente tal vez se pudo suponer que si asumía Víctor, “*se terminarían los problemas en el IICNA*”.

La asunción de Víctor a la dirección que en un momento constituyó una fuerza compensadora, hoy se ha tornado una fuerza reforzadora que busca un nuevo ciclo compensador.

Esta concepción ignora la trama organizacional compuesta por la interconexión de las conductas individuales (Blumer, 1969) que constituye la mente y acción colectiva. (Weick, Roberts, 1993)

Respecto al control del cambio, existe un fuerte supuesto convergente con la concepción piramidal y monolítica de la organización, de que los cambios sólo pueden ser impulsados y liderados “*desde arriba*” a través de quienes tienen el poder real que emana de la autoridad del puesto. Es por ello que los miembros del IICNA creen que “*nada se puede hacer, más que esperar a ver que se decide, que es lo que pasa*”

Esta visión del “cambio desde arriba” responde a lo que López Yáñez y Sánchez Moreno (2001) señalan como modelos de implantación donde se pone el acento en las estrategias más eficaces para implementarlo, descuidando las condiciones internas de los centros, entendidos como unidades del cambio.

### *Divergencias*

Las organizaciones construyen un modo propio de relación social, que es a lo que llamamos cultura organizativa.

La cultura organizativa es una estructura relativamente autónoma respecto a la cultura social predominante. Ésta como ya dijimos, puede tomar elementos de la cultura social, pero también puede llegar a disentir profundamente de su contenido. En búsqueda de su identidad, la organización define sus propias estructuras, lo que le permite constituirse en un organismo con cierta autonomía.

Ejemplo de ello puede serlo la fuerte divergencia entre la cultura fundacional del IICNA, cultura autocrática y autoritaria y la cultura social en la que éste se desenvuelve, un contexto democrático desde hace más de 20 años. Sin duda que la CNI que alberga al IICNA, es congruente y convergente con la cultura organizativa de éste, hecho que refuerza la divergencia de estas estructuras organizativas científicas con la cultura social democrática.

Para quienes sospechen del argumento que sostiene que las organizaciones pueden tener una estructura social relativamente autónoma del entorno social en la cual se insertan este constituye un claro ejemplo.

Como señalan, López y Sánchez Moreno, (2004:8) la influencia de la sociedad y del entorno no se produce de manera directa y determinística sobre la organización.

### 3- Reflexiones finales:

A modo de un proceso de *diseño social de la conducta individual* (Lucas, 1997), los miembros del IICNA quizás sin advertirlo han actuado de manera convergente y sinérgica.

Han adoptado a lo largo de todos estos años “*consensos tácitos o pautas de pensamiento y de acción sin que medien decisiones o normas formales*”. (López Yáñez ,Sánchez Moreno, 2004)

Los miembros del IICNA han construido un sistema de pensamiento y una forma de expresarlo. “*En el IICNA, bajo esta gestión es poco o nada lo que se puede hacer, Víctor es el que decide*”

Dentro de este conjunto de creencias existe una concepción del poder monolítica y hegemónica centrada en la autoridad que representa la estructura piramidal. El poder emana de la autoridad.

La cultura del IICNA se enmarcaría en el tipo cultural denominado por (López Yáñez 2004), “*centros estancados/que se hundan*”. Según el autor son centros arraigados a un sentimiento de fracaso que ha conducido a los investigadores a trabajar en soledad y de manera aislada.

El miedo constituye una emocionalidad de base entre los integrantes del IICNA. Miedo a expresar colectivamente su malestar. El que se conjuga con sentimientos de indiferencia y comodidad. Estos sentimientos y actitudes de los miembros del IICNA, preservan el status quo y les permiten sobrevivir “sin mayores complicaciones”. En esta situación de “aparente equilibrio” no existen condiciones internas para poder pensar un proceso de cambio.

Los problemas organizacionales son representados como si fueran fenómenos de naturaleza ajena a ellos mismos. Realidad que deben asumir y a las cuales deben adaptarse como parte de algo dado, quedando poco o ningún lugar para la acción transformadora de los sujetos involucrados.

De este modo, los problemas organizacionales aparecen disociados de la conducta individual de los miembros del IICNA.

En este sentido, los miembros del IICNA, ignoran que participan cuando hablan y cuando callan., y cuando están presentes en la relación interactiva con el otro, y aún cuando la ausencia se hace presente.

En síntesis, *la acción individual contribuye y fortalece la acción organizacional que paradójicamente los miembros del IICNA desearían que cambie.*

## **Bibliografía**

- GOFFMAN, E. (2001) *La presentación en la vida cotidiana. Amorrortu. Buenos Aires.*
- GORE, E. (2003) *Aprendizaje colectivo. Granica. Buenos Aires.*
- GORE, E; DUNLAP, D. (1988) *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la educación. Tesis. Buenos Aires.*
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. *Los juegos del poder, basado en la obra de Mintzberg, H. (1992) El poder en la organización. Barcelona: Ariel.*
- LÓPEZ YÁÑEZ, J; SÁNCHEZ MORENO, M. (2001) *Acerca del cambio en los sistemas complejos. Espacios, 21(7), p. 70-99.*
- LÓPEZ YÁÑEZ, J (2002) *Hacia una teoría de los sistemas organizativos. En Gairin, J y Darder, P. Organización y gestión de centros educativos. Madrid: Praxis, pp 292-92/292-112.*
- LÓPEZ YÁÑEZ, J; SÁNCHEZ MORENO, M. (2004) *La Cultura Institucional. En Moreno Olmedilla, J.M. (Coord.) Organización y Gestión de Centros Educativos. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia, p 125-159.*
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. (EN PRENSA). *El sistema social de la organización como un sistema cognitivo en: Materiales para una teoría compleja de la organización. Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.*
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. *Estructura de poder en las organizaciones. Universidad de Sevilla.*
- MATURANA, H; VARELA, F.(1984). *El árbol de conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano. Lumen. Buenos Aires.*
- MINTZBERG, H. (1992) *El poder en la organización. Barcelona: Ariel*
- MORGAN, G. (1998) *Imágenes de la organización. Alfaomega. México.*
- SAGASTIZÁBAL M. A.; PERLO, C. (2002) *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones. La Crujía. Buenos Aires.*
- SCHEIN, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés.*
- SCHEIN, E. (1990) *“Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional”*. Vol. 1. Addison Wesley.
- SCHVARSTEIN, L: (1998) *Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas. Paidós. Buenos Aires.*

WATZLAWICK,P; WEAKLAND,J; FISCH,R. (1995) *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*. Herder. Barcelona.

WEICK,K, y ROBERT, T. (1993) “*Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*”. *Administrative Science Quaterly*, 38, 357-381.

WENGER, E.(1989) *Communities of Practice*. Cambridge University Press, NY.