

Investigaciones en Debate. Encuentros de estudio y reflexión colaborativa.

“En búsqueda de una estrategia de cambio en las organizaciones. La escuela”.

*Lic. Claudia Perlo
Buenos Aires, 1 de Septiembre del 2005*

Introducción

Cuando nos planteamos un proceso de cambio en las organizaciones deberíamos preguntarnos en primer lugar Qué queremos cambiar? ¿Qué queremos conservar? afirmaciones siguen siendo compartidas, toleradas y aceptadas para la consecución de los fines y objetivos de nuestra organización

Generalmente creemos que cambiar es cambiar todo, cuándo en realidad nos deberíamos preguntar acerca de las tasas de innovación del cambio. ¿Cuánto queremos cambiar?

En la medida que tengamos una tasa alta de innovación, debemos tener en cuenta que de alguna u otra manera se verá afectada la identidad de la organización. Si de revisar la identidad se trata, tal vez este pueda ser un camino. Si de lo que se trata es de revisar la práctica para resignificarla preservando la identidad, el foco estará puesto en qué queremos conservar en este proceso de cambio.

En la historia de nuestro país, observamos a través del acontecer en las organizaciones una cultura del cambio que ignora las reflexiones profundas que requiere este proceso.

A partir del advenimiento de la democracia este hecho se mostró más evidente en la organización escolar, ejemplo de ello podemos señalar la descalificación y reprobación de conductas y palabras que se consideraban propias y privativas del proceso militar. Prácticas escolares tradicionales tales como “tomar la lección a una alumno”, “dar una clase expositiva por parte del docente” “pasar al frente a exponer por parte de un alumnos”, eran consideradas no populares y desautorizadas dentro de la cultura escolar. Asimismo palabras tales como *autoridad, respeto, orden*, pasaron a ser “*las malas palabras*” dentro del nuevo contexto democrático. Este hecho, lejos de estar mostrándonos un cambio profundo, nos revela una estructura del cambio que subyace a la acción del mismo y que va más allá del contexto sociopolítico del cual se trate, en términos sencillos cambiar significa “*terminar con todo lo anterior*” “*cambiar todo*”. Lo que en términos de identidad habría que prever el riesgo de que esto en algunos casos, signifique, “*cambiar todo por nada*”, o lo que es peor, “*no cambiar nada*”

La ineludible reflexión en los procesos de cambio

Por lo que para nosotros la cuestión fundamental pasa por reflexionar sobre el proceso de cambio: ¿Qué es cambiar?, ¿Qué cambiar?, ¿Cuánto cambiar?, ¿Cuándo cambiar? y ¿Cómo cambiar?. Según Schvarstein (1998)¹ *las organizaciones constituyen un conjunto de afirmaciones compartidas, toleradas y aceptadas en torno a la consecución de determinados fines.*

Si los cambios no surgen de una profunda reflexión de las afirmaciones que constituyen las organizaciones, corremos el riesgo de que no sean cambios reales, efectivos y susceptibles de ser sostenidos en las mismas. Si no partimos de la reflexión acerca de cuales son las afirmaciones que vamos a sostener, cuáles vamos a negar y cuáles son aquellas nuevas afirmaciones que vamos a buscar, corremos el riesgo de quedar parados siempre en el mismo lugar. Tal vez este análisis pueda

¹ SCHVARSTEIN, L: (1998) *Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós. Buenos Aires.

resultarnos útil para reflexionar acerca de los cambios en el nivel secundario(principio del S. XX), polimodal (Fines del S. XX) y tal vez nuevamente escuela secundaria Argentina.(principios del S XXI)

La complejidad de los procesos organizacionales, tensión entre tradición e innovación.

Las organizaciones responden al orden de lo instituido y el cambio responde al orden de lo instituyente, es decir las organizaciones se erigen en torno a la permanencia, y los cambios a contranatura de éstas, se asientan en la contradicción, en la fisura de las afirmaciones instituidas y proclamando la gestación de nuevas afirmaciones. (Schvarstein, 1998). Esta es la tensión presente en las organizaciones, la tensión entre permanencia y cambio. Quizás la pregunta central que aún tiene que responder la escuela como organización, en relación a sus objetivos, fines, funciones, que sin duda, hace años se vienen revisando a lo largo de diversos debates en nuestra sociedad. El Congreso Pedagógico Nacional de 1987-88 fue uno de ellos, la Ley federal en 1993 fue otro. También constituyó una interesante discusión la del año 1958, escuela laica, escuela libre. Cómo también lo había sido el cautivante debate de la Ley de Educación común en 1884 y también su antecedente del Congreso Pedagógico de 1882. Ahora bien, ¿Qué sucedió en esos debates?. En esta pregunta me centré en mi tesis de licenciatura. Mi reflexión giró en torno a estos debates pedagógicos, sus posibilidades y limitaciones de un dialogo superador. ¿Qué sucede en esos diálogos?. Bueno, este es el problema que luego retomo cuando me pregunto acerca del cambio, especialmente el cambio educativo. ¿En qué medida en dichos debates se posibilitó una reflexión que analizara las necesidades sociales y culturales a las que debía responder la escuela en determinado contexto social?, ¿En qué medida tales debates quedaron obturados por conversaciones entre grupos hegemónicos, cerrados en sí mismos, más focalizados en la conquista o conservación de espacios de poder que en la inquietud de responder a las diversas necesidades educativas del país?

Mi hipótesis al respecto gira en torno a pensar que, obviamente ligados a situaciones de poder,(que no son objeto de análisis en esta conferencia, quizás demandaría otra), existe una concepción del cambio como un hecho mediante el cual se reemplaza un objeto proceso o procedimiento “viejo” por otro “nuevo”.

Desde esta concepción de cambio, lo “viejo” lo “tradicional” será dejado para incorporar lo “nuevo”, la “innovación”. En este sentido cambiar implica cortar de manera abrupta con las prácticas anteriores, con el pasado, sin mediar entre ambas prácticas un proceso de interacción entre innovación y tradición. Espero que no estén muy desalentados, con el problema que les planteo. Es cierto el problema es complejo, pero la complejidad no debe amedrentarnos, contrariamente debe ponernos responsablemente en marcha en un proceso de análisis de las dificultades estructurales de la práctica educativa para producir aprendizaje y cambios sobre ella misma. De eso se trata la investigación. La investigación implica meterse allí, donde la cosa está desordenada, donde no se encuentra razón o razones a los hechos que suceden. Este es el desafío de quienes intentamos buscar modelos que nos ayuden a comprender, al menos en parte que puede suceder en la realidad.

Dos concepciones de cambio en las organizaciones

A partir de nuestras investigaciones, observamos que en las organizaciones coexisten dos concepciones de cambio: uno de ellos entendido como una solución, y el otro entendido como un problema.

Para ejemplificar el primero de ellos, podemos señalar los primeros cambios que se intentaron con el advenimiento de la democracia, desde el, por entonces, Ministerio Nacional de educación. Estos cambios estaban focalizados en el proceso de evaluación, que en realidad se hallaban circunscritos al sistema de calificación, el que se proponía modificar de numérico a conceptual. En un contexto donde

se intentaba recuperar protagonismo tanto del docente como del alumno, la idea de que “*el alumno dejara de ser un número*” fue bien recibida en las organizaciones educativas. Ahora bien a poco andar, dicho cambio, parcial y técnico dejó al descubierto innumerables preguntas, cuestiones y contradicciones que daban cuenta de una problemática más profunda en el interior de la escuela, esto iba mucho más allá de un cambio de “evaluación”, o más bien calificación. Las cuestiones planteadas en torno a qué se entiende por un alumno que aprende, y qué relación tienen los problemas de aprendizaje con los problemas de enseñanza, dejaban al descubierto una reflexión pendiente, que se había saltado el proceso de implementación del mencionado cambio.

Lo que me interesa subrayar aquí, es como en principio cuando los cambios eran introducidos, al menos en el advenimiento de la democracia a esta parte, casi siempre eran vistos como algo alentador, como “*algo positivo*”, algo que “*es mejor*”, como “*el cambio que traía la solución*”.

Desde esta perspectiva donde el cambio se entiende como una solución, generalmente se descuidan la cultura de la organización y la gestión organizacional, esta basado en motivaciones exógenas y centrados en aspectos parciales y técnicos. Esta perspectiva ignora que cualquier cambio por más pequeño que se precie tiene algún impacto en la estructura del sistema.

Esta visión del cambio como una solución, entendido como “*la mejora*”, “*lo bueno en sí mismo*”, “*siempre benéfico*”, generalmente conduce a un nuevo problema, muchas veces mayor que el original. Lejos de resolver el problema que las organizaciones tenían, muchas veces lo empeora, en tanto los problemas permanecen, envejecen y continúan sin solución.

Existe otra concepción que entiende al cambio como un problema. A su vez esta concepción pueden tener dos diferentes sentidos. Una de ellas puede ser, *uhhh!! Y ahora, ¿Qué va a pasar con esto?, ¿Dónde vamos a quedar parados con este cambio del ministerio?, ¿Dónde voy a quedar yo, cuando se distribuyan las horas?, ¿Qué va a ser de las escuelas técnicas?* Este sentido el cambio es visto por las diferentes jurisdicciones y autoridades como la resistencia al cambio. No me voy a detener en particular en esta acepción, sólo señalar mi comprensión a aquellos que resisten a cambios que históricamente van y vienen y de los cuáles son excluidos, ignorando las reflexiones que gestan dichos cambios en los propios actores. Desde esta concepción del cambio como un problema, para quienes lo diseñan, las personas que deben ejecutarlo constituyen el obstáculo, y para quienes deben ejecutarlo el cambio siempre constituirá un obstáculo a ser sorteado.

Sí, deseo que nos detengamos en una visión del cambio como problema, no ya como un obstáculo, sino como un problema a ser estudiado. Esta visión es la que me interesa presentarles a ustedes.

El cambio como un problema, se plantea, ¿Qué es el cambio?, ¿Qué cambiar?, ¿Qué conservar?, ¿Cómo cambiar?, ¿Cuándo cambiar?. Como ya hemos expresado al principio de la conferencia, desde esta perspectiva el cambio es una cuestión, que busca una reflexión profunda sobre las afirmaciones que identifican a la organización, en búsqueda de nuevas afirmaciones. Y decimos que este cambio que no va a ser ni más rápido ni más lento, que el cambio entendido como una solución. Solo buscamos, que a través de la pregunta, haya una mayor efectividad y que ese cambio pueda sostenerse. El cambio que comenzó como un problema es probable que pueda arribar a una solución alternativa y posible.

El cambio que en principio pudo ser visto como una solución puede convertirse en un problema al ser estudiado, aquí el cambio es entendido como un objeto de estudio.

Estas dos concepciones de cambio coexisten, analizarlos puede ayudarnos a comprender qué es lo que sucede en el seno de las organizaciones cuando se llevan a cabo este proceso.

La pregunta de la investigación: ¿Qué es necesario aprender colectivamente para producir cambios reales y afectivos en las organizaciones?

Aprendizaje y cambio son dos variables relevantes en mi investigación. En un proceso de investigación, las variables constituyen la brújula, que durante el trabajo de campo guiarán los instrumentos y recolección de datos.

A través de los instrumentos indagamos sobre **qué se entiende por cambio** y **qué se entiende por aprendizaje**.

Sobre el cambio

Cuál es el objeto del cambio, ¿Las personas o los procesos?.

A veces vemos que se renuevan puestos en las organizaciones pero seguimos contando con los mismos sujetos, renovamos el curriculum, pero tenemos la misma formación docente, renovamos la formación docente y generamos perfiles críticos, pero hoy por hoy, no me animo a juzgar aquí, en un jurisdicción que no conozco, pero al menos en la provincia de Santa Fe, no existe tiempo ni espacio organizativo para la reflexión y para el aprendizaje del docente.

Estas son las preguntas que me planteo y que planteo en las organizaciones donde investigo, **cuánto cambiar**, nos referimos aquí a tasas de innovación, cuánto vamos a innovar, qué conservaremos. Cómo interactúan en los procesos de cambio tradición e innovación.

Tratemos de pensar cuando digo organización, en las organizaciones de nuestra sociedad, ¿Qué hacemos con las tradiciones? Ayer, estaba leyendo un artículo que hablaba de la importancia de los mitos y los rituales como herramientas de aprendizaje. Pensemos en algunos fuertes rituales escolares que podríamos decir que han desaparecido. Al menos en el nivel medio, generalmente un profesor no entraba a un aula, si todos los alumnos no estaban parados al lado de su banco, este ritual constituía un símbolo de respeto que emanaba de la autoridad que infundía la figura del profesor, independientemente que algún profesor singular, les pudiera parecer a algún alumno en particular no respetable. El ritual constituye una construcción colectiva que va más allá de una función operativa, su función es eminentemente simbólica.

Obviamente durante los últimos veinte años y dentro de otro contexto social y político venimos advirtiendo la necesidad de cambiar determinadas prácticas rituales que ya no se corresponden con los símbolos, significados compartidos, que en determinado momento los sostuvieron. Por lo que no estoy con esto diciendo que volvamos a pararnos delante de los bancos para demostrar respeto. Lo que quiero señalar es la importancia de preguntarnos: ¿Qué significa respeto y autoridad hoy en la organización escolar? y ¿Cuáles son los rituales o prácticas que los soportan?

¿Por cuáles nuevas afirmaciones cambiamos lo que hoy negamos? ¿En qué medida la negación de las afirmaciones inciden en nuestra identidad?

Deseo subrayar los riesgos de producir cambios que eluden la reflexión sistemática y profunda, que no solo no producen cambios reales y efectivos, sino que además generan grandes vacíos en términos de formación y aprendizaje en nuestros alumnos.

Otra pregunta no menos importante es pensar sobre qué niveles de la organización se producirán los cambios, sobre los hechos, sobre patrones de conducta, o sobre la estructura de la organización.

El ejemplo de cambio que señalamos en torno a la calificación constituía un cambio sobre un determinado hecho, que a su vez tiene que ver con determinados patrones de conducta y posteriormente con la estructura de la organización. Debemos ver sobre que niveles de la organización se producen estos cambios y que impacto tienen sobre los otros niveles. Teniendo en cuenta que desde la perspectiva sistémica que estamos trabajando todos estos niveles están estrechamente vinculados.

Quizás para comprender más profundamente la relación entre parte y todo desde la visión sistémica nos ayude el concepto de cambio de Watzlawick, de la escuela de Palo Alto. Watzlawick identifica dos tipos de cambio, cambio 1 y cambio 2. Para explicar cada uno de ellos da un claro ejemplo, a través de una pesadilla durante el sueño.

Durante el sueño, cuando estamos en una pesadilla intentamos diferentes situaciones para salvarnos de ella, produciendo en el sueño, un montón de acciones para tratar de evitar este hecho que nos está amenazando. La única forma de producir un cambio a lo que estamos soñando es despertarnos, cuando nos despertamos lo solucionamos, pero ya no estamos soñando, hemos producido un cambio, pero cambiando de sistema.

Dentro del sueño producimos acciones para cambiar, pero siempre dentro del mismo sistema (cambio 1), el del sueño. Para terminar con la pesadilla debemos terminar con el sueño (cambio 2)

Cuando hablamos del cambio como modificación y el cambio como reestructuración, estamos hablando en el primer caso de un cambio que produce modificaciones en determinadas partes o en determinados hechos pero que no produce un cambio de sistema, cuando estamos hablando de un cambio de estructura, estamos hablando de cambio de sistema.

Al plantear un proceso de cambio en las organizaciones la pregunta en torno a qué cambiar y qué conservar resulta de vital importancia en orden a preservar la identidad de la organización misma, a menos que la intención fuera cambiar dicha identidad, para lo cual estaríamos pensando en otra organización.

Sobre el aprendizaje

Respecto al proceso de aprendizaje advertimos dos modelos, por un lado, un modelo cognitivo formal, el que tradicionalmente identificamos con la escuela. La escuela entiende que los alumnos van a aprender determinados conocimientos, hay un sujeto que aprende (alumno/a) y hay un sujeto que enseña (docente). Hay un lugar para aprender (aula), el aprendizaje está centrado en los individuos, es individual, cada uno es portador y receptor de su propio aprendizaje. Focalizado en los contenidos disciplinares, es un aprendizaje que está fraccionado en tiempos, en cátedras, en horas/ hombre, y está estructurado en cursos, seminarios, programas de formación y curriculums.

Este modelo propio de las organizaciones escolares, también lo han incorporado las organizaciones productivas y de servicio en términos de capacitación.

Otro modelo de aprendizaje que debemos reconocer y que se encuentra en las organizaciones de todo tipo y también en las escolares, es un modelo al que le hemos llamado cultural no formal, este modelo encuentra su sustento en el concepto de aprendizaje de Wenger entendido como experiencia social e participación en el mundo. Nos referimos al aprendizaje social y colectivo que identificamos en las organizaciones.

En este modelo no se puede identificar claramente el sujeto que enseña y aprende, hay un alumno que aprende y enseña, y hay un docente que aprende y enseña a sus pares, superiores. Aprendemos ineludiblemente, dice Wenger, aprendemos del mismo modo como respiramos, el aprendizaje es esencial en la vida humana, aprendíamos también cuando no había escuelas!!. La escuela no es esencial del hombre, lo que sí es esencial del hombre es el aprendizaje, sucede aunque no queramos, es ineludible que suceda dentro de la escuela, en el aula, en el recreo, en la casa, en la vida.

Este modelo cultural no formal, trasciende la formación individual trascendiendo también la organización escolar. Se desarrolla en un tiempo permanente, los contenidos no son disciplinares y la didáctica es la experiencia. Esta es la concepción de aprendizaje que nos presenta Wenger (1989), el que entiende a este proceso como participación social en el mundo en que vivimos, aprendemos por el solo hecho de vivir en el mundo y de estar socialmente inmersos en él. El aprendizaje no es una actividad separada, no es algo que hacemos cuando no hacemos nada más o que dejamos de hacer cuando hacemos otra cosa.

Ahora bien, estas dos concepciones sobre aprendizaje coexisten en la organización escolar, encontrándose, desencontrándose, en muchas oportunidades entrando en conflicto con el modelo cognitivo formal.

El concepto de aprendizaje individual resulta limitado para comprender las contradicciones entre lo que las personas saben individualmente y lo que las personas pueden hacer juntas colectivamente.

A partir de resultados de nuestras investigaciones notabamos un alto nivel de aprendizaje individual en los docentes que habíamos capacitado, pero cuando íbamos a observar en las organizaciones educativas, veíamos que dichos aprendizajes individuales altamente innovadores, no eran transferibles a la práctica de las organizaciones educativas. Este dato nos condujo a evaluar los procesos de capacitación realizados y a sospechar de los aprendizajes individuales, que si bien exitosos no nos permitían remover fuertes estructuras que debían ser revisadas en otro contexto, que no era el de la capacitación tal como la entendíamos hasta ese momento.

En esta misma conferencia cada uno de Uds. está elaborando su propia reflexión y puede ser que en caso de que esto les interese, en cierta medida, enriquezca y mejore su formación. Ahora bien este proceso no nos garantizará de ningún modo que Uds, mañana, en una semana o quince días, puedan instalar esta reflexión en sus organizaciones. No estamos señalando aquí la imposibilidad de que exista un líder, un gestor, un animador, lo que sí queremos dejar en claro es que no es suficiente una idea individual, o una formación individual para producir cambios colectivos en las organizaciones.

¿Qué entendemos por aprendizaje colectivo?, Gore expresa, *“llamaremos aprendizaje colectivo al proceso amplio planeado o no de generación de conocimientos que lleva a la adquisición de nuevos conocimientos convertidos y disponibles para ser puestos en acción”*. Cuando hablamos del modelo de aprendizaje cognitivo, cultural no formal, estamos hablando de un aprendizaje de tipo colectivo. Ahora bien, ese tipo de aprendizaje se da en las organizaciones independientemente que el director quiera, que el representante legal se de cuenta o esté de acuerdo, cuando estoy hablando de no planeado y ahí me remito a algunas cuestiones que planteamos al principio, el aprendizaje es ineludible y en las organizaciones no necesariamente se aprende a dialogar, respetar y compartir, también se aprende a mentir, a omitir, a callar. Todo esto es aprendizaje. Estamos tratando de corrernos de esa visión de aprendizaje siempre benéfico. Sabemos que no siempre lo que se aprende es benéfico. O bien deberíamos preguntarnos benéfico para quién. O en todo caso reconocer que aquello que se aprende puede que sea benéfico para unos y perjudicial para otros.

Pensar un aprendizaje de tipo colectivo, “benéfico”, o bien prefiero llamarlo un aprendizaje asociado a un proceso de desarrollo deseado, implicaría todo este proceso de reflexión que venimos señalando en torno a las preguntas de cambio. El aprendizaje sucede aunque no nos demos cuenta, esto es lo que nos dice Wenger. Si prestamos atención a esto, podemos encontrar en este proceso una valiosa estrategia, que nos posibilitará observar y comprender que pasa en las organizaciones. Observar qué y como aprenden las personas, lo que Argyris denomina *“rutinas defensivas”*. Las personas aprenden rutinas defensivas, que protegen a los individuos, los grupos, y las organizaciones, de sufrir situaciones incómodas o peligrosas, y al mismo tiempo impide a los actores identificar y reducir las causas de tales situaciones. Cuando conversar y compartir es peligroso las personas cuidan su puesto, su imagen, su salud. Ahora bien cuál es el contexto organizativo que tiene que plantearse para poder expresar lo que cada uno piensa. Con este planteo no tomamos una postura ingenua pensando que no existen las relaciones de poder en las organizaciones, y que no es lo mismo cuando yo le tengo que decir a un compañero lo que pienso, que cuando le tengo que decir al directivo. La ingenuidad tal vez pase por considerar que el poder es radicalmente de naturaleza vertical. Contrariamente entendemos al poder como una estructura de posiciones relativas entre los sujetos que conforman un sistema dado, y por las relaciones de influencias que se dan entre éstos a partir de dichas relaciones.

Desde esta perspectiva el poder tiene una naturaleza reticular que atraviesa las organizaciones. El no ignorar dichas relaciones implica transparentarlas, explicitar dichos vínculos que a veces aparecen

ocultos, develando las rutinas defensivas que éstos construyen, buscando una vinculación más saludable.

Las rutinas defensivas conducen a tipos de aprendizajes individuales que como bien sabemos no conducen a producir cambios reales y efectivos a nivel colectivo. Si esto es lo que buscamos no podemos eludir preguntas tales como: ¿Quiénes estamos acá? ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? .

Este aprendizaje colectivo trasciende la mente individual, existe una representación colectiva de lo que pasa en las organizaciones. Cuando aludimos a la mente colectiva nos referimos a un espacio de lo interindividual, de lo interreticular. Los avances tecnológicos actuales han puesto las redes en el centro de la escena, aunque éstas son tan viejas y existentes como las personas y el aprendizaje mismo. El tema es reconocer esas redes e identificarlas. Indagar sobre ellas, comprenderlas, ver que queremos transformar o cambiar. El gran riesgo está en ignorarlas pensando que en las escuelas se aprende exclusivamente desde un modelo de aprendizaje cognitivo e individual dentro de las aulas. El poder entender que pasa mas allá de las aulas, qué atraviesa a éstas refiere al aprendizaje organizacional.

Gore expresa que *“hay que aprender las organizaciones, aprender en las organizaciones y aprender el aprendizaje de las organizaciones”*, no es un mero juego de palabras, sino que significa entender las organizaciones como un objeto de estudio, y a su vez reconocernos sujetos de aprendizaje dentro de ellas. Las organizaciones son un objeto de estudio, un campo del conocimiento complejo que debemos intentar conocerlo, revisando las rutinas defensivas en la que nosotros mismos nos encontramos atrapados como sujetos. Es un proceso que intenta dilucidar un proceso de aprendizaje que nos atraviesa más allá de nuestras propias intenciones.

Para profundizar en el concepto de aprendizaje organizacional, me parece interesante abordar la perspectiva de Karl Weick, quien define al aprendizaje organizacional como un oxímoron. Un oxímoron es una verdad mentirosa, o bien una mentira verdadera, se trata de una contradicción en la naturaleza misma del concepto. Weick expresa que el aprendizaje organizacional es un oxímoron. Se trata de un concepto incómodo por definición, porque el proceso de aprender es muy diferente al proceso de organizar. Cuando uno pretende aprender generalmente la organización se dificulta. Figúrense Uds la imagen de cuando uno se dispone a estudiar, empieza por abrir apuntes, ver libros, hasta físicamente se desorganiza, abriendo carpetas, archivos, etc. A su vez comúnmente sucede que uno se desconcentre en la lectura, por lo general cuando uno aprende tiende a perderse. Y esto no está mal, ojalá nos perdiéramos más a menudo. Aprender implica abrir mientras que organizar implica en cierto modo cerrar. Aprender incrementa la variedad, es decir cuando yo estoy en un proceso de aprendizaje abro un abanico de posibilidades, mientras que cuando empiezo a organizar reduzco dicha variedad.

Por otra parte aprender tiene que ver con el autodiseño, yo mismo trato de ver qué es lo que necesito, cuáles son mis expectativas, mientras que organizar busca la eficiencia mas allá de lo que quiero o necesito, la pregunta es qué es lo que proporciona a corto plazo, y con el menor costo posible los resultados esperados. Weick dice *“el aprendizaje es propio de las adhocracias y la organización es propia de las burocracias”*. Un sociólogo clásico, Weber es quien se ocupa profundamente de este tema, la burocracia. Concepto del que generalmente tenemos una connotación negativa, en el sentido que las estructuras burocráticas no nos permiten el autodiseño, respetando las necesidades y expectativas particulares. Sin embargo debemos reconocer las bondades de este proceso en determinados momentos sin el cuál a veces, avanzar en el camino o producir algún desarrollo se torna ciertamente dificultoso. Esto último creo que constituye una profunda reflexión que nos debemos como país y también como latinoamericanos. Retomando el análisis de Weick, mientras que las organizaciones más centradas en el aprendizaje podemos decir que son organizaciones abiertas, las organizaciones basadas en la burocracia son organizaciones cerradas. En el contexto organizacional el

primer tipo de organizaciones están centradas en explorar, es decir, buscan, indagan, investigan nuevas formas, en síntesis aprenden, mientras que el otro tipo de organizaciones están más centradas en explotar una estructura que ya tienen.

Las organizaciones focalizadas en el aprendizaje revisan su estructura para explorarla. Las organizaciones burocráticas repiten una estructura para explotarla. Dentro de este marco conflictivo del concepto aprendizaje organizacional, Weick expresa que la equilibración y yuxtaposición de estos dos procesos explorar y explotar, es lo que posibilita un tipo de aprendizaje conducente al desarrollo. Si las organizaciones están centradas en explorar y descuidan la organización misma, descuidan el cierre, descuidan el reducir la variedad, no pueden organizarse. En tanto las organizaciones que están muy centradas en explotar una determinada estructura que ya tienen, llamémosla ahora conjunto de afirmaciones, conjunto de soluciones ya pensadas, no pueden explorar los nuevos problemas, para los cuales quizás las viejas soluciones ya no son efectivas. Volvemos a la definición de organización, que al comienzo tomábamos de Schvarstein, entendidas éstas como *"conjunto de soluciones en búsqueda de problemas"*.

Un ejemplo en el contexto educativo, lo constituye la Ley 1420 de educación común, la cual respondía a un determinado proyecto de país, a un determinado ideal de nación, dirigida a solucionar un determinado problema que en ese momento, según sus ideólogos tenía esa sociedad. La búsqueda de identidad y cohesión nacional entre un grupo de inmigrantes que provenían de diferentes naciones. La reducción de una alta tasa de analfabetismo que revelaba una educación que hasta el momento no era popular. Problemas a los cuales se les respondió con un ideal de nación donde educación equivaldría a ciudadanía, igualdad de oportunidades y futuro progreso.

Más allá de las diferencias ideológicas que podamos tener con dicho modelo debemos admitir que constituyó una solución exitosa, al menos a los fines y objetivos de ese modelo, para responder a los problemas sociales en determinado momento histórico. Ahora bien, estamos refiriéndonos a la etapa fundacional y los orígenes de la escuela Argentina. El desafío constituye hoy revisar viejas soluciones y analizar en qué medida responden a los problemas que hoy tenemos. Y más aún analizar en profundidad los problemas actuales que requieren nuevas soluciones. En este sentido el aprendizaje organizacional debe entenderse como un proceso de exploración en las instituciones de nuevas soluciones que nos permitan intervenir de manera efectiva en los nuevos problemas. En términos de Argyris el aprendizaje organizacional es un proceso de indagación a partir del cual, un conjunto de personas que pertenecen a un colectivo comienzan una reflexión entorno a la distancia que existe entre las teorías que declaran y las teorías que usan en la práctica.

Chris Argyris y Donald Schön consideran que las personas en las organizaciones declaran determinadas teorías acerca de lo que se debe hacer pero luego su acción no se corresponde con éstas. Existe otro tipo de teoría que conduce su accionar, la que los autores denominan teorías en uso. En las organizaciones suele existir una importante brecha entre las teorías que soportan la acción y las teorías declaradas u oficiales. Esto es lo que ellos llaman teorías declaradas u oficiales y teorías en uso.

Un ejemplo de teoría declarada en la escuela quizás podría ser *"La diversidad cultural es una valiosa estrategia para llevar a cabo el aprendizaje de los niños en la escuela"*. Sin embargo sabemos que la acción de muchos docente está guiada por la siguiente teoría en uso, *"Los niños con dificultades especiales, con diversidades, obstaculizan o dificultan el normal desarrollo de la clase"*.

Otro ejemplo la valoración y uso de Internet en la escuela, *"Internet es un valioso recurso para que los alumnos busquen información"*, teoría declarada. Teoría en uso, *"los alumnos traen información de Internet y no entienden nada por que no esta al nivel de los alumnos. Es una información que no está procesada, entonces mas vale que ni traigan material por que es un pérdida de tiempo, además generalmente se lo buscan los padres y entonces no es válido para el aprendizaje"*.

En la escuela las teorías declaradas suelen aparecer en el PCI, proyecto curricular institucional, mientras que en el aula, día a día se ponen en juego teorías en uso que distan en gran medida de las primeras.

La diferencia entre el aprendizaje colectivo y el aprendizaje organizacional radica en que éste último busca intencionalmente cambio y desarrollo.

Acerca de las dificultades del cambio y el aprendizaje

Los procesos de aprendizaje, tratémoslo de pensarlo en nuestra propia vida, muchas veces nos producen temor, porque nos proponen cambios para los cuales muchas veces no estamos dispuestos internamente, motivo por el cual tendemos a cerrarnos, a reducir la variedad de nuestras posibilidades de cambio, tendemos a organizarnos, reduciendo nuestras posibilidades de exploración. Es común que tengamos miedo a perdernos. Los organismos necesitan aquella organización para su vida, organización que les brinda equilibrio con el entorno. Sólo si esta organización se desequilibra, el organismo explorará nuevas estructuras que le permitan reorganizarse. En tanto no advierta desequilibrio con su entorno, tenderá a perpetuar la organización que tiene, rechazando cualquier exploración fortuita que pueda desequilibrarlo. Por lo que el desequilibrio que le permita explorar novedades, debe ser tal, que perturbe severamente la organización interna de dicho organismo.

Organismo y entorno, individuo y sociedad, individuo y organización

La persona surge en la experiencia social

La acción colectiva es siempre una acción interindividual o lo que es lo mismo la acción individual lleva implícita la acción colectiva. Lo que cada uno de nosotros hacemos, decimos, en las organizaciones no es una mera acción individual sino que lleva una acción implícita interconectada con el otro y por lo tanto colectiva. Esto hace que muchas veces se pueda decir: *“Yo no soy el mismo cuando doy clases en una escuela en la ciudad que cuando me desempeño en una escuela en provincia”*. Esto es lo que Mead² definió como personalidades múltiples. Las personalidades múltiples nada tienen que ver con lo anormal, contrariamente son para el autor, el mas claro ejemplo de que las personas surgimos en la experiencia social, y que aunque yo pretendiera replicar esta conferencia en San Nicolás o Rosario, no sería en ningún caso la misma. Existe un contexto de la interacción para el cual yo me preparé y pensé determinados ejemplos y cuestiones que a lo mejor no estaría precisando si estuviera hablando para escuelas de gestión pública. Es otro el contexto de la relación. Entonces, esto de ser otro para otro es porque las personas surgen en la experiencia social y esto puede hacer que yo como profesora de literatura, tenga determinada actitud, formas en una escuela y quizás no las tenga en otras. Lejos de ser esto una patología es una muestra objetiva de lo que significa el colectivo, de lo que significa la mente colectiva y esta acción interindividual.

Las organizaciones como producto de fuerzas externas

Las organizaciones no son una realidad independientes de los individuos, la interacción entre estos constituyen la organización. Solemos escuchar a veces que los docentes dicen: *“porque la directora, porque el representante legal, porque los maestros”* como si la organización la hicieran otros diferentes a mí. Existe escasa o nula consciencia por parte de los sujetos, de su involucramiento en la acción colectiva. Pareciera que la organización fuera un objeto monolítico, ajeno a la propia acción colectiva. Esto implica una preocupante escisión de la conducta individual y la acción colectiva en la perspectiva de los sujetos, que quizá sí podría conducirnos a algún tipo de patología. Dejo esta cuestión para los colegas psicólogos.

² Mead,G.(1972) Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social. Paidós, Buenos Aires.

El no poder reconocer que eso que ocurre en mi escuela, en alguna medida tiene algo que ver con algo de lo que yo hago produce dicha escisión. Peter Senge denomina el “*enemigo externo*” a esta tendencia a encontrar las causas de los problemas fuera de nosotros mismos o bien de las organizaciones de las cuales formamos parte.

Consideramos que las organizaciones no son independientes de los individuos que las conforman. Los problemas organizativos tampoco son ajenos a las conductas individuales de los miembros que participan de dicho colectivo. Es decir, “*con esto que pasa, algo yo tengo que ver.*”

Las conversaciones entre los individuos constituyen la trama en donde se gesta la acción colectiva. La organización somos lo que nosotros conversamos, lo que se conversa entre los porteros, los que éstos traman con determinado grupo de docentes, el equipo directivo que busca aliados en determinado grupo de profesores, esa es la organización misma.

Al interactuar, y más precisamente al conversar construimos las organizaciones, ahora bien que tipo de conversaciones serán las requeridas para producir aprendizajes que produzcan cambio y desarrollo en las organizaciones.

El desarrollo de las organizaciones dependerá de la calidad de la interacción de sus miembros. Hemos visto que es ineludible aprender colectivamente, que aprendemos de cualquier manera y que aquello que aprendemos puede ser benéfico para algunos y perjudicial para otros. La cuestión qué planteamos pasa por la calidad nuestras interacciones, conversaciones y por ende de lo que aprendemos. Aquí nos preguntarnos: ¿Cuáles han de ser los criterios indicadores de calidad? ¿Cuáles deben ser las condiciones organizativas que nos permitan calidad en las interacciones, que produzcan aprendizajes dirigidos hacia un desarrollo colectivo?

El deber de participar conscientemente

La interacción conciente es un derecho y deber de la persona en la organización, posibilita tanto al desarrollo de la persona como al desarrollo de la organización misma. Mead sostiene que es deber del individuo reaccionar en la comunidad, y esa reacción lejos de parecer conflictiva o reaccionaria, es lo que permite que en la reacción con el otro surja el yo.

El yo surge en la sociedad a través de la reacción frente a la norma y frente a la comunidad. No a los meros fines de oponerse y ser reaccionarios, sino a los fines de incluirse en esa comunidad, porque en cuanto yo puedo presentar como individuo mis expectativas, mi necesidad ante la comunidad y ser aceptado por ella, paso a ser miembro de dicha comunidad. En este sentido, la interacción conciente es un derecho y un deber. Lo que sucede con la participación en la sociedad es también un hecho paradójico. Comúnmente la participación es vista más como un derecho que como un deber, deber porque yo estoy en este mundo, porque yo pertenezco a esa comunidad y de mí se necesita para la evolución de la sociedad y la organización misma.

Esa interacción posibilita tanto el desarrollo de la persona como el desarrollo de la comunidad. En cuanto mi participación se expresa de manera conciente en la comunidad, permito tanto el desarrollo propio como el desarrollo de la comunidad. El crecimiento colectivo genera crecimiento individual entre quienes lo integran y no así en viceversa.

Subjetividad, diversidad, identidad, mente colectiva y diálogo

Venimos trabajando la relación entre individuo y sociedad para transferirla a nuestro objeto de estudio individuo y organización. En este planteo hay un punto clave que es la construcción subjetividad del individuo en este proceso social. ¿En qué medida en esta experiencia social se resguarda y protege la subjetividad del individuo?. Estuvimos hablando sobre identidad, identidad de las organizaciones, y a su vez cada uno de nosotros como individuo tenemos una propia identidad que debe ser respetada y valorada en términos de diversidad.

En este sentido consideramos que el diálogo es un instrumento para resguardar la subjetividad de los individuos y una estrategia para el desarrollo de la mente colectiva en las organizaciones.

Todas las organizaciones tienen una mente colectiva, podemos considerar mentes más o menos desarrolladas. Al igual que el individuo todos tenemos una mente, un tipo de inteligencia, pero también sabemos que hay inteligencias que se desarrollan más que otras, del mismo modo hay organizaciones más inteligentes que otras. El grado mayor o menor de inteligencia se encuentra determinado por el grado de ajuste y la calidad de las interrelaciones entre los individuos.

Desarrollo organizacional y desarrollo social

Para finalizar me interesa poder señalarles e interesarlos por el grado de correspondencia que considero existe entre desarrollo de las organizaciones y desarrollo social.

Esta mañana muy temprano, escuchaba por televisión una entrevista que se le estaba haciendo a un político. El mismo expresaba: *“Yo me encuentro tranquilo, porque entiendo que la democracia en nuestro país ya está consolidada, lo que sí me preocupa es la debilidad y la vulnerabilidad de las instituciones”*. En lugar del periodista, me hubiera gustado preguntarle: *¿Considera Ud. Que una sociedad con instituciones vulnerables y débiles cuenta con una democracia consolidada?. Yo no estaría tan segura, ni tan tranquila como el caso de nuestro político.*

En tal sentido Schvarstein expresa: *“Es posible pensar en organizaciones que tengan conciencia de que el desarrollo social también es el resultado de lo que en ellas sucede y de lo que en ellas se haga”*. En definitiva de compromiso personal y responsabilidad social se trata. La idea era llegar hasta aquí, les agradezco a todos la atención.