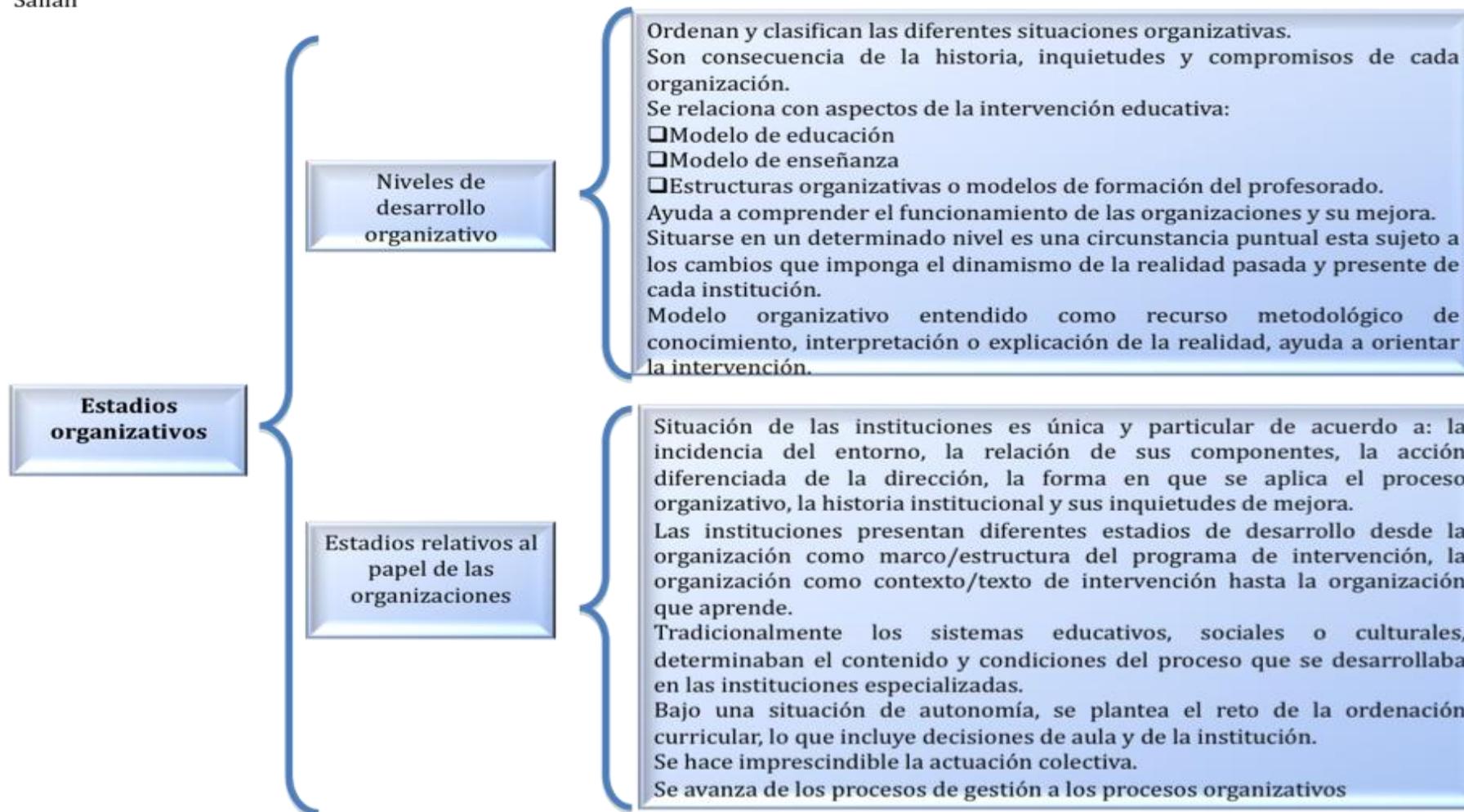
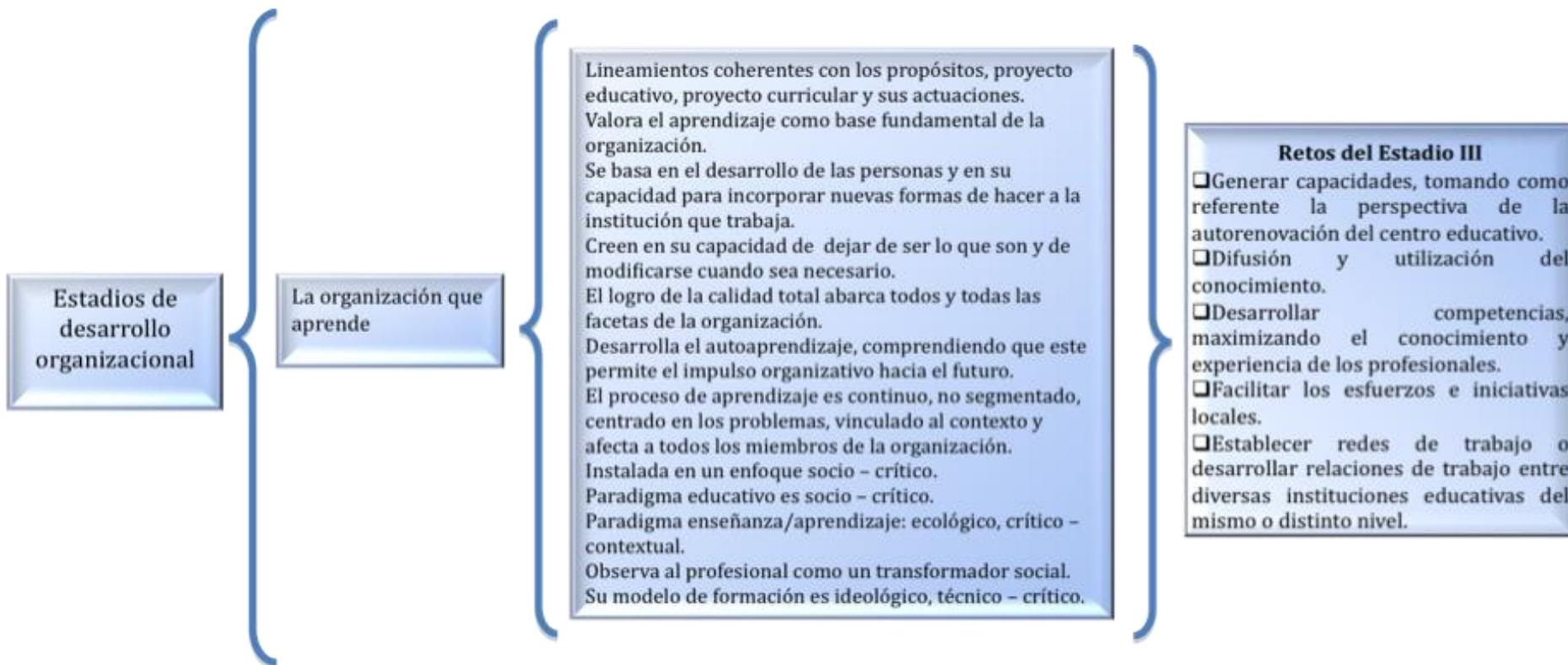


Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende.

Autor: Joaquín Gairín Sallán







“La experiencia es el resultado, el signo y la recompensa de esta interacción del organismo y el ambiente, que cuando se realiza plenamente es una transformación de la interacción en participación y comunicación”

John Dewey

Ciertamente la transformación, el cambio, son procesos complejos no solo de instalar, sino que, también de comprender adecuadamente para poder lograrlos. El ordenar y clasificar las diferentes situaciones organizativas, en este contexto, se constituye en una acción relevante y necesaria, pues describe los distintos aspectos de la intervención educativa, permitiendo de esta manera, conocer la realidad a partir del análisis de diferentes propuestas en pos del desarrollo organizacional. Partiendo de la base que todas las organizaciones tienen un nivel de desarrollo determinado como consecuencia de su historia, inquietudes y compromisos, donde podemos hablar de un identidad propia, que no es comparable con la de otras realidades, atendiendo de esta manera a la consideración y respeto por la diversidad de situaciones educativas y contextos que podemos observar en el medio.

Estos niveles de desarrollo son los que constituyen los estadios de desarrollo organizacional, que entenderemos como un conjunto de circunstancias que concurren en una determinada realidad, relacionándose con aspectos de la intervención educativa como lo son el modelo de educación, de enseñanza, las estructuras organizativas o modelos de formación del profesorado. Esta delimitación de niveles de desarrollo organizativo posibilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones, así como también, de sus mejoras. Entendiendo que el avance institucional de cada organización debe darse en función de su proyecto pedagógico y su compromiso socio – cultural, como premisa fundamental.

La posición de una organización, entonces, en un determinado estadio no presupone, a priori, su buen funcionamiento, si no ha habido mejoras respecto a situaciones anteriores, pues esta es una circunstancia puntual sujeta a los cambios que imponga el dinamismo de la realidad. Así como tampoco implica, que al estar en un estadio u otro la organización sea “mejor o peor”, puesto que el modelo planteado es escalar y por tanto necesariamente cada estadio implica al anterior. La permanencia en un estadio u otro dependerá fundamentalmente de los contextos en que nos situemos y ciertamente del grado de ordenación y desarrollo que haya alcanzado la institución. Puesto que el paso de un estadio a otro conlleva transformaciones que afectan tanto a la enseñanza como al modelo organizativo que la ampara. El modelo, en este caso, debe entenderse como un recurso metodológico de conocimiento, interpretación o explicación de la realidad, que a partir de la distancia que coloca con la realidad permite ver globalidades y de esta forma proporcionar elementos que orienten la reflexión, el análisis y el cambio de la realidad en pos de una mayor coherencia en las actuaciones prácticas que se realizan.

Analizar y comprender los distintos niveles o estadios en los que las organizaciones pueden situarse, permite entonces, identificar los niveles de autonomía y colaboración profesional que estas tienen, sus creencias y convicciones pedagógicas e ideológicas, su cultura, así como también conocer la forma en que estas interpretan la realidad y que explican sus decisiones y formas de actuar. Incorporando en ello el contexto socio – cultural como sello distintivo de las organizaciones, expresado en la incidencia que tiene el entorno, la relación que se establece entre sus componentes, la acción diferenciada de la dirección, la forma como se aplica el proceso organizativo, la historia institucional, sus inquietudes en relación a la mejora, entre algunos de los elementos que constituyen la personalidad de cada institución.

Pero, ¿qué motiva a las instituciones a realizar cambios, a movilizarse de un estadio a otro superior? La calidad, puede ser una respuesta bastante asertiva, y hoy en día, una de las metas más codiciadas por las organizaciones, quienes al reconocerse y ser reconocidos, como una organización de calidad incrementan, no solo, su prestigio sino que fortalecen todas las facetas de la organización, integrando diferentes vías de aprendizaje, comprendiendo el aprendizaje como un proceso continuo, centrado en los problemas, vinculado al contexto y afectando a todos los miembros de la organización.

Entonces, si se hablase de un nivel adecuado para cada institución, este tendría que ser aquel que le resulta útil a esa institución, considerando para ello su situación actual y sus aspiraciones en función de los recursos reales con los que cuenta, y a partir de ello es que la posibilidad de prever los cambios y tomar iniciativas al respecto es lo que nos hace competitivos como organización. Debemos considerar además que al interior de una institución, en función de la cantidad de miembros y departamentos que la compongan, podemos encontrar varios estadios organizativos, disfunción que en la medida que la organización esté conciente de ella, le permitirá orientar procesos de cambio y promoverlos en aquellas áreas de menor nivel. Reconocerse en un estadio u otro permite generar coherencia entre las formas del nivel organizativo alcanzado y las formas de entender la educación y su práctica, así mismo permite describir la realidad en la que nos situamos y fundamentar la toma de decisiones, estableciendo un compromiso con la calidad, la que apunta a disminuir las disfunciones y hacer más coherente el funcionamiento de las instituciones educativas. Como parte del espiral de la mejora que avanza desde la ordenación estructural de la organización, su enriquecimiento como contexto, su intervención sobre él, es decir, la organización como texto y el establecimiento de mecanismos que permitan el aprendizaje organizacional como una organización que aprende.

“Un centro escolar no es fuerte tanto por los éxitos que ha alcanzado sino por la capacidad que pueda tener de lograr nuevos logros cuando sea necesario. Por todo ello, conseguir una organización que aprende es un propósito cada vez más valioso en los períodos de grandes cambios en el entorno escolar como los que estamos viviendo en los últimos años” (Antúnez, 1994)

Pareciera entonces que necesitamos organizaciones atrevidas, audaces, capaces de impulsar actitudes favorables al cambio y de transmitir determinados valores. Organizaciones que observan en la autorevisión de todas sus facetas una oportunidad para

analizar y reflexionar sobre sus objetivos, su sistema de relaciones, la coherencia ética de sus prácticas (racionalidad). Un oportunidad para cuestionarse respecto de como se adecuan a los cambios sociales, al contexto (flexibilidad), el nivel de apertura que poseen al entorno próximo y mediato (permeabilidad) y la capacidad de instalar estructuras y procesos de funcionamiento con mecanismos de interrelación (colegialidad). Impulsando, de esta forma, el desarrollo de una mayor autonomía organizativa, el intercambio de experiencias, el cambio en el discurso y de la práctica, facilitando la promoción de la reflexión y la colegialidad de las instituciones. Donde los integrantes del centro educativo se sientan participes de un medio favorable a su desarrollo personal y los alumnos tengan un encuentro productivo con el saber y desarrollen una nueva forma de entender la realidad vital.

Y entonces parece pertinente preguntarse ¿qué condiciones son las que permiten a las organizaciones movilizarse de un estadio a otro? ; ¿cómo impulsar el cambio y desde donde debe surgir esta iniciativa?; ¿cómo abordar, entonces, la resistencia al cambio? o más bien ¿cómo fomentar la implicación en el cambio? Interrogantes que sin duda reafirman la necesidad de contar con ciertas capacidades instaladas en las organizaciones para procurar su avance hacia el camino de las organizaciones que aprenden, que de acuerdo a las condiciones actuales de nuestra sociedad, son las que se esbozan como una respuesta a las necesidades y demandas que la realidad dinámica y cambiante nos plantea día a día.

Transitar de una organización como marco/estructura del programa de intervención a una organización como contexto y luego avanzar a una organización que aprende, es un reto que supone un debate ideológico, colocar en marcha nuevas habilidades en las personas y en las organizaciones, el cambio de las políticas organizativas, de las pautas de trabajo y de las metodologías de formación, así como el abordaje de las inercias personales e institucionales que permitan generar el compromiso colectivo, el trabajo cooperativo y la autoevaluación como requisitos esenciales para la mejora. Otorgándole especial valor al aprendizaje continuo, cooperativo, propendiendo de esta manera al autoaprendizaje.

La organización entonces debe considerar que el paso de un estadio a otro conlleva transformaciones que implicaran el desarrollo de ciertos aspectos al interior de ella, como son los niveles de creatividad, contextualización interna, contextualización externa, apertura a la comunidad, flexibilidad curricular, implicación personal, implicación de la administración educativa, participación, horizontalidad en la toma de decisiones, calidad de los recursos humanos, autoevaluación institucional, exigencias de formación permanente contextualizada, entre otros aspectos, y que según lo cercanas o lejanas que se encuentren de un estadio u otro será, también mayor o menor, su desarrollo y la posibilidad de lograr transformaciones que puedan afectar tanto a la enseñanza como al modelo organizativo.

Visto de esta forma, es posible afirmar, que las organizaciones educativas se encuentran afectadas, tanto en sus aspectos organizativos como en los curriculares, por cambios y transformaciones debidas a la evolución de la sociedad de la información y del conocimiento. (Castell, 2003). Así mismo, Fullan (1992) y Bennet (1992) al respecto señalan

que “los cambios y reformas deben pretender no la ejecución minuciosa y fiel del programa previsto por la administración, sino el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la institución escolar pueda decidir de manera autónoma y competente las transformaciones que requiere la evolución del contexto. El cambio educativo no se reduce a la elaboración de nuevas estrategias para ejercitar reformas impuestas desde afuera sino que tiene que ver con el desarrollo por parte de los individuos implicados de estrategias personales. De esta manera el cambio educativo se convierte en una experiencia de aprendizaje y experimentación para las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela, como de las percepciones de los docentes y estudiantes sobre sus roles y responsabilidades. Es evidente que esta concepción de cambio solamente puede sobrevivir si se sustenta en una idea de la educación como desarrollo de la autonomía personal”.

Lograr internalizar, efectivamente, que el aprendizaje esencial es el aprendizaje de la organización y que esto pasa por la implicación de las personas, permitirá que nos hagamos cargo, entonces, de la integración de otras disciplinas, de incrementar la preocupación de la institución por los procesos, de generar las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y profesional adecuados, de potenciar la apertura mental a nuevos planteamientos y las instancias de reflexión sobre la naturaleza del trabajo y su sentido, impulsando la construcción de una visión compartida, como base para el análisis y la intervención sobre la organización. Instalando el aprendizaje en equipo basado en el dialogo, desarrollando la capacidad de eliminar los supuestos y los prejuicios, para ingresar al pensamiento conjunto de manera autentica. Son algunas de las condiciones que posibilitan el avance de las organizaciones de un estadio a otro, y que dan cuenta, en cierta medida; de su “crecimiento o madurez” organizacional.

Avanzar al análisis de los procesos organizativos como elemento clave es lo que permite visibilizar los grados de autonomía, la preocupación instalada por las organizaciones respecto al proceso de enseñanza – aprendizaje y el impulso a la actuación colectiva, que es la que instala la preocupación y la acción en estos procesos. Retomar el “impulso” desde la premisa en que convertirse en un buen profesor no es solo aprender a enseñar, sino que es una cuestión de descubrimiento personal, como señala Gairín, de aprender a usar el propio yo. Intentando formar personas creativas, capaces de moverse y de cambiar de acuerdo a las circunstancias, es decir, fomentar una formación que parta del intercambio de experiencias como modelo enriquecedor del saber hacer en lo pedagógico.

En la medida que intentamos disminuir las disfunciones en las organizaciones, debemos incrementar el nivel de compromiso y aumentar la coherencia de funcionamiento de las instituciones educativas, para comprometernos efectivamente con la calidad. Lo que también permite orientar los procesos de cambios.

Ahora bien al analizar nuestra propia realidad, podemos llegar a la conclusión, que nuestras instituciones se movilizan en el primer estadio organizativo. Como estructura de soporte, que soporte y al menos potencie el desarrollo del curriculum como reto, para luego instalar el desafío en el siguiente estadio, exigiendo nuevas estructuras y el cambio de

estrategias de funcionamiento. Sin embargo para los requerimientos de esta nueva era no parece ser suficiente. Es necesario potenciar la investigación aplicada, científizar la acción pedagógica, es realmente una necesidad en nuestro país (Chile), pues finalmente nuestra capacidad de autocrítica y revisión de los procesos es bastante baja. Estableciéndose la necesidad de fomentar el intercambio de experiencias se contribuye a modificar la práctica pedagógica y evaluativa, potenciando el dialogo reflexivo – crítico entre profesores es una manera de contribuir a su propio perfeccionamiento.

La generación de una nueva cultura docente, surge entonces como una necesidad vital para el cambio. Valorar la capacidad de transformarse en la organización y la generación de respuestas creativas a los factores cambiantes del entorno, debiesen ser condiciones vitales en una organización que integra el aprendizaje en su propio trabajo. Convertir el trabajo en una actividad innovadora, generando espacios para planificar, tomar decisiones y potenciar una mayor autonomía para actuar, acompañados necesariamente por procesos de reflexión y análisis, propiciará el establecimiento de cambios estables y efectivos.

Cómo salir de procesos de trabajo ajustados al modelo clásico, que se apoyan en la generación de rutinas de trabajo bien establecidas, de programar esos procesos según ciertos o estándares independientemente de las capacidades personales. Que regulan minuciosamente el trabajo, privando de esta forma a las instituciones de la posibilidad de fortalecer el aprendizaje y la innovación, tendiendo más bien a la regularización y estandarización del trabajo, anulando la posibilidad de incorporar ideas, procedimientos, estrategias nuevas que permitan o abran la posibilidad de innovar. Cómo adaptarnos entonces a esta realidad de incertidumbre, como recrear el saber para responder a estos tiempos que se caracterizan por situarse en un entorno de cambios acelerados y un fuerte dinamismo social y cultural. Es posible que se trate entonces de desafiar lo impuesto, de atreverse a cambiar el estilo de liderazgo, de arriesgarse al aprendizaje de cuestiones nuevas, para instalar, entonces, una lógica distinta, cambiando las prácticas a las que estamos habituados. Aprender a situarnos en imaginarios distintos, que generen y despierten una nueva mentalidad y acciones, que permitan cuestionarnos lo que hacemos para dar paso a nuevas respuestas frente a los desafíos que nuestra sociedad nos presenta.

La efectividad de las organizaciones, justamente, se sitúa en la capacidad de estas de dar respuesta a los desafíos que la sociedad y las situaciones por las cuales atraviesan les imponen. Constituir una malla colectiva de trabajo, de desempeños, de representaciones, de calidad. Abriendo las puertas al aprendizaje permanente, a la experimentación y a la exploración de soluciones, buscando establecer criterios compartidos y no prácticas repetitivas. Así como la promoción de un trabajo generativo, permite que a partir del aprendizaje podamos abordar situaciones como la presencia de conflictos entre los valores de las personas y generar entonces procesos colectivos de formación que promuevan múltiples creatividades, compromisos y responsabilidades de los sujetos. Los procesos reflexivos que puedan instalarse a partir de ello, son vitales para la generación de cambios efectivos y estables que permitan actuar sobre la globalidad de los procesos de transformación educativa.

Iniciar un proceso de cambio requiere reconocer lo existente, quizás muchos de los problemas que como país enfrentamos frente a los procesos de innovación y cambio tengan que ver precisamente con que entendemos que estos implican un cambio radical que debe anular los procesos y procedimientos ya existentes. Reconocer lo existente, sus alcances y sus limitaciones, posibilita nuestra apertura hacia las nuevas demandas y exigencias que el entorno nos impone, reconociendo fortalezas, posibilidades, oportunidades y desafíos que puedan presentarse en este contexto.

Otro elemento importante en este aspecto, es la promoción de espacios de autodesarrollo, generando así instancias que permitan elevar al máximo los potenciales personales y profesionales. Fomentar la capacidad de trabajo en equipo, abriendo los espacios de dialogo para que puedan fluir las interpretaciones individuales y crear de esta forma un pensamiento de conjunto, reconociendo al otro como un opuesto complementario y no como un opuesto excluyente, reconociendo y asumiendo los conflictos como un proceso habitual de la presencia de la diversidad en las instituciones, y promoviendo un trabajo de equipo que supere la cultura del aislamiento, a la que estamos tan acostumbrados.

Sabemos que el cambio provoca miedos, angustias y preocupaciones, que implica aprender una y otra vez, y por sobre todo instalar la convicción en la organizaciones de que el error es una oportunidad de aprendizaje, que permite reconstruir, pensar y reflexionar, desterrando el temor que tenemos tan instalado de equivocarnos. La cultura del fracaso es un punto importante sobre el cual debemos trabajar, pues es uno de los elementos que más a dañado a nuestro sistema educativo.

Si pensamos solo en la introducción de las tecnologías de la información, de la comunicación y del Internet en el marco educativo y que esto evidentemente induce a cambios y transformaciones, y que, al mismo tiempo, las personas que conforman la institución, los profesores usuarios potenciales de las nuevas tecnologías, pudieran reaccionar frente a esto como la mayoría de los ciudadanos: adaptando su uso a las necesidades sentidas y percibidas como lo plantea Castell (1996 – 2000), podríamos apostar a que la transformación sería exitosa, pues implicaría ir más allá de la formación, implicaría el establecimiento de un cambio de mentalidad.

Bibliografía

- ⇒ Antúnez, S. (1998): Claves para la organización de centros escolares. Editorial Horsori. Universitat de Barcelona.
- ⇒ Gairín, J. (1999): Estadios de desarrollo organizacional. En Lorenzo, M y otros: *Enfoques comparados en organización y dirección de instituciones educativas*. Granada: Grupo editorial Universitario, págs 47-91
- ⇒ IIP Buenos Aires - UNESCO. (2000): Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Copyright IIPE Buenos Aires – UNESCO.