

## Introducción: De algunos porqués y para qué

*El lado subjetivo de la gestión*, nombrar de este modo las reflexiones que integran el libro tiene un propósito fundante: visibilizar el lugar clave de las personas, de los sujetos en la función de conducción, gobierno de las organizaciones educativas.

Estamos acostumbrados a hablar de planes, políticas, estructuras, enfoques, como si su aplicación al campo real de la tarea fuera independiente de los sujetos, de los actores que los llevan a cabo. En su libro *La organización requerida*, Elliott Jaques lo enunciaba como el principio de Arquímedes de las organizaciones, señalando que toda organización llega a la altura que poseen sus máximos dirigentes<sup>1</sup>. En otras palabras: ellos son su techo, si vuelan alto, a esa altura llegan; de lo contrario, les cabe un destino a ras del suelo.

Por supuesto que las estrategias, políticas, estructuras, recursos amplían o restringen el horizonte de posibilidades de nuestras organizaciones, a ello dedicaremos un tramo importante de este libro. Pero el factor decisivo sigue siendo, sin duda, la gente.

En el aula, la diferencia se juega en la relación maestro-alumno y no hay tecnología que la suplante. Y la gente tiene toda la maravillosa e inabarcable complejidad que la caracteriza, de ahí que en sus incógnitas, admiraciones, censuras y críticas múltiples, los debates en torno a ella se encuentran más cercanos a los comentarios de pasillo de la escuela que como texto escrito.

Se trata, en todo caso, de colocar el tema, hacernos cargo de un camino de exploración donde lo importante, tal vez, no sea la llegada sino los frutos que

---

<sup>1</sup> El principio de Arquímedes en el ámbito de la Física sostiene que el nivel de líquido de un recipiente sube en proporción al objeto que se introduce en él.

vayamos encontrando en el trayecto. En ese sentido, este libro no tiene pretensión de verdad, de certeza, sino de poner a disposición y compartir una mirada a la espera de encontrarse y confrontarse con otras miradas, tan complementarias como contradictorias.

Hablar de la gente es también una generalización que solo ayuda a marcar frágiles referencias porque cada sujeto se construye como único e irrepetible a través del deseo, el relato en que fue concebido, su propia herencia, la comunidad y cultura en la que creció y su propia construcción como persona. Dicen (no está comprobado) que le preguntaron al escritor Gilbert Chesterton por su opinión de los ingleses y respondió: "No sé, no los conozco a todos".

En un mundo de crecientes incertidumbres y complejas interacciones, se hace necesario poner el acento de nuestra formación, tanto a nivel de la escuela con nuestros alumnos como en la formación de nuestros docentes, en el desarrollo de ellos como personas, en la expansión de sus posibilidades y recursos subjetivos a través de lo que hoy llamamos *competencias transversales o genéricas*. Son ellas el trasfondo de capacidades que van a potenciar sus saberes técnicos, académicos, profesionales.

La negación de esta mirada ha llevado a acreditar ingenieros y arquitectos a través de su pericia con el diseño y el plan, a psicólogos y pedagogos recibidos después de aprobar exámenes donde se evaluaban sus conocimientos teóricos, a nombrar directores en concursos de monografías. Pero el interrogante sigue inquietando: ¿en qué espacio se los formó para hablar, escuchar, empatizar, articularse con otros, negociar, resolver conflictos? Porque, digámoslo de una vez, *todos* van a trabajar y a moverse con y entre la gente, y con la gente hacen falta algunas competencias y habilidades como las que citamos.

Tal vez esté pasando algo parecido con nuestros alumnos; en un mundo donde el acceso a la información y al conocimiento se ha expandido a través de Internet y de todas las vías electrónicas de acceso, ¿no es hora de que la escuela empiece a dedicarse con mayor atención y espacio (solo digo con *mayor* atención) a esta inquietante tarea que Carl Rogers denominó "el proceso de convertirse en persona"?

Entonces habrá lugar real y no accidental y residual para hablar de qué les pasa, a aprender a trabajar con los conflictos, a saberse, a desafiarse, a estar con otros, a contar, a escuchar, algo que cuando más precozmente trabajemos, más profundamente se inscribirá en nosotros. Habrá entonces un lugar de privilegio para la expresión artística en tanto movilizadora del pensamiento y la emoción; el cuerpo, el movimiento no estarán relegados al subsuelo de la pirámide jerárquica de las asignaturas que "hay que saber".

Se abre una magnífica oportunidad, pero para ello debemos alivianar la carga, el peso del programa, la presión por aprobar exámenes, apostar a la creatividad, reducir el temor al vacío, a lo inesperado, entre otras cosas porque parece que, con estos acompañantes, nos vamos a encontrar más a menudo en el mundo por venir.

Un mundo que se presenta más exigente, más ancho y, paradójicamente, con menos lugar, con seguridad inequitativo y excluyente, un mundo que merece tanto ser cambiado (otro mundo es posible señalaba el Foro Social alternativo al de Davos<sup>2</sup>) como aceptar el desafío de saber jugarle en el mientras tanto.

En el centro de esas competencias subjetivas, ocupa un lugar de privilegio la palabra. Es a través de ella y por ella que somos, hacemos y sentimos. Será el puente que articule los distintos espacios en que despliega la tarea quien gestiona.

Vale entonces preguntarse por el lugar que hoy tiene la palabra...

### Al rescate de la palabra a través del acto-resultado

Un rasgo que caracteriza la contemporaneidad que hemos sabido construir es la constante y prolongada devaluación de la palabra como vía regia para la coordinación de nuestras acciones en el hacer colectivo.

En *Teoría de la comunicación humana*, de Paul Watzlawick y otros se señala, como degradación de un famoso axioma de la comunicación, la necesidad que tiene el oyente de "traducir", "descifrar" en otra dimensión lo no dicho de manera explícita, lo que el hablante expresa más allá del significado de sus palabras. En suma, se desconfía de los dichos y se recurre a la interpretación para la búsqueda de lo que se considera verdadero en el discurso que, supuestamente, ocultan las palabras. Algo en el pasado de la relación, a juicio del oyente, encuentra asidero para tal desconfianza en el presente.

Es ese pasado el "que condena"; tantas veces se ha prometido, afirmado, no se ha cumplido o se demostró la falsedad de la afirmación que como resultado se ha operado un progresivo y continuo retiro del depósito de confianza que le hacemos a un otro para entendernos, coordinarnos y por qué no, esperamos con su sola palabra.

Prácticamente no hay campo del quehacer humano que se encuentre libre de este verdadero ataque a la confianza en la palabra. En la arena política, se percibe

<sup>2</sup> El Foro de Davos es una asamblea económica mundial que se celebra cada año en Davos, Suiza. Como alternativa a ese enfoque, también cada año, pero en distintas sedes, se reúne una asamblea mundial que se centra en problemas sociales.



a sus actores más preocupados por alcanzar los cargos buscados que por el cumplimiento de sus promesas electorales.

Las grandes defraudaciones de empresas, bancos y hasta países que informan de manera falsa sobre sus realidades financieras, disparando en su debate el vendaval desatado en el mercado global que, por supuesto, termina pagando la gente más carenciada. La misma institución Iglesia ha tenido que admitir lo ocultado durante tantos años respecto de conductas aberrantes de muchos de sus miembros.

En 2010, Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas, hizo un llamamiento a los países desarrollados instándolos a cumplir con lo prometido en los Objetivos del Milenio, acuerdo firmado en 2000, en la constatación muy cercana de la improbabilidad de su cumplimiento.

Desde ya, tampoco permanece ajeno al fenómeno la educación, de la que la sociedad, graciosamente, espera tanto como poco es lo que está dispuesta a ofrecerle en términos de recursos.

*En síntesis, donde cae la palabra del otro, solo cabe el repliegue sobre la interpretación de uno mismo o la constatación del acto como refugio de credibilidad. En este escenario donde la palabra está cuestionada es donde emerge la distinción del acto-resultado; en definitiva la credibilidad se refugia en lo logrado, lo tangible que emerge desde el hacer.*

Si es, en definitiva, el acto-resultado el único garante de credibilidad es desde su concreción como se puede restituir el valor de la palabra.

Quien gestiona será creíble si cumple lo que promete, da testimonio de lo que afirma y fundamenta consistentemente el juicio que emite. La recurrencia de estas conductas generará el círculo virtuoso por el que el acto resultado califica la palabra y la palabra será un garante consistente del acto resultado prometido. Este círculo virtuoso no es otra cosa que fuente de confianza, tan escasa como imprescindible.

## Palabra-proceso y resultados

En términos organizacionales, el puente que articula la palabra en clave de objetivos, políticas y estrategias con los resultados es la gestión. Incluyo el significante *acto* junto a *resultados* porque estos tienen lugar en un acto transformacional, donde hay una producción diferente en un dominio donde la gestión ha intervenido para generar lo buscado en los mencionados objetivos, políticas o estrategias.

La gestión implica, entonces, la transformación en actos del deseo desplegado en la palabra que orienta, en la estrategia declarada. Se desliza en la dimensión del *cómo* por donde circula el *qué* de los contenidos (políticas, estrategias, discursos

pedagógicos) construyendo en clave de presente, el futuro explicitado o no en la visión de la organización educativa.

Lo que se hace hoy condiciona, para bien o para mal, lo que va a constituir la fotografía del mañana. Para que el año que viene se cuente con una nueva aula, se debe comenzar a construirla hoy. La posibilidad de cambio y mejora del proceso de planeamiento institucional es un *continuum* que se puede advertir tiempo después que se lo ha comenzado a abordar: para contar con un equipo de docentes trabajando en conjunto, las acciones que lo construyen empiezan mucho antes de verlo en acción.

La gestión es, finalmente, "hacer que las cosas sucedan", pero en una coherencia expresiva con los valores de sostén de la institución educativa. A esta coherencia la denominamos *ética procesual*. De carecer de dicha ética procesual nos situaríamos en un pragmatismo desnudo de valores, en el que los resultados estarían por encima de los medios que utilizaríamos para conseguirlos (Maquiavelo, feliz...).

En el dogma "La letra con sangre entra", hay un culto a los resultados con un aberrante proceso de obtención. En educación, como en toda práctica humana, los resultados no están al final del proceso, *el proceso también es resultado. Lo que ocurre en el camino es tan significativo como la supuesta llegada.*

Por otra parte, toda acción sobre un campo social determinado produce, genera. Se hace necesario distinguir los *efectos*, que son ese "algo" no necesariamente buscado, de los *resultados* que se articulan con los propósitos planteados de manera explícita y deliberada por el operador. Los efectos serían así, "los restos" no previstos que genera toda programación operada en lo real, que dan cuenta de la multiplicidad y diversidad de movimientos en el sistema que genera toda acción. Estará en capacidad del operador identificar los mencionados restos que se desprenden de la acción para procesarlos en términos de aprendizaje.

Se quiere premiar a alguien por su desempeño, pero se advierten los efectos desalentadores sobre colegas o alumnos: *¿cómo se procesa ese efecto?*

Se incrementa la ayuda económica a una escuela acostumbrada a la carencia, pero se advierte que surgen nuevas y desconocidas luchas por la distribución: *¿cómo se procesa ese efecto?*

Desde la mencionada ética procesual, la gestión se compromete con los resultados, la ética y eficacia en el proceso de lograrlos y se hace cargo de los efectos, sean positivos o negativos, en la medida en que su intervención los ha provocado.

La gestión, como en algún momento hemos señalado (2005: 15), es subsidiaria de la política, que es la que debería fijar direccionalidad, es su puesta en acto, pero agregado, es solidaria también con los valores no solo declamados sino puntualmente honrados en lo cotidiano.

Esta me parece que es la crisis que atravesamos, una crisis de sentido, de confianza y de ineficacia en lo que se refiere a saldar las deudas que, desde la educación y como sociedad, tenemos especialmente con los más vulnerables, los más necesitados, los que todavía quedan fuera del reparto de oportunidades cuando ya se apagan los reflectores que iluminan muchos de los discursos públicos.