

## **DOS FACETAS CULTURALES A CONSIDERAR EN LA ESTRUCTURA DE LOS CENTROS ESCOLARES.**

**Lluís Tort Raventos**

### **1.-Introducción**

Pretendo ofrecer en esta Comunicación una reflexión personal, elaborada a raíz de mi trabajo en diversas organizaciones de servicios. De hecho, a través de mi contacto con ellas, frecuentemente, al compararlas con las instituciones escolares, me han surgido un montón de interrogantes. Interrogantes que, en la relación entre cultura y estructura escolar, se podrían reducir a: ¿Existe realmente una cultura escolar institucionalizada? ¿Es ésta diferente? Más aún ¿Debe existir realmente una cultura escolar? Preguntas, sobre las que no encuentro ninguna respuesta que yo pueda considerar satisfactoria. Pues inmediatamente, emerge otra que quizás sea anterior ¿No es, lo que se llama ahora cultura escolar institucionalizada, una forma de interpretar la realidad, a partir de esquemas preconcebidos, totalmente superados hoy en día?

La verdad es que, cuando leo diversos autores nacionales y extranjeros sobre este tema, me cuestiono si lo que se dice es verdaderamente así o no es más que una forma de justificar actitudes o perspectivas opcionales, siempre discutibles. Más aún ¿Me pregunto si sus planteamientos, no son más que una manera de interpretar lo que se cree que sucede, con aportaciones realmente interesantes y quizás en parte verídicas, pero más academicistas que operativas?

No sé. Pero siempre me ha parecido que hablar sobre la organización escolar en sus aspectos estructurales había de ser algo verdaderamente sencillo y fácil, que ayudara de verdad a los integrantes de la misma a ser operativos, de lo contrario no tendría razón de ser. Y en este sentido, creo que toda visión cultural, debería conseguir lo mismo. Un planteamiento cultural que no motivara y ayudara de verdad a ser mejores y más eficaces sería, según mi parecer, algo totalmente inútil, más propio de un investigador teórico que de un organizador práctico y eficaz como ha de ser todo directivo. Y en esto radicaría para mí la solución a muchas controversias actuales.

Teniendo esto en cuenta, he considerado oportuno que mi reflexión, versara, no sobre la cultura de la estructura escolar en general, sino sobre dos ámbitos

específicos de la misma, por considerarlos deficientemente enfocados en la actualidad. Se trata del miedo general que acostumbra a tener la escuela hacia los padres y del ideal a imitar con que se contemplan las organizaciones productivas o empresariales. Miedo e ideal que, a mi entender, configura una cultura escolar a la defensiva y a la minusvaloración de su propia riqueza estructural. Cosa que lógicamente no puedo entender ni aceptar, y ante ello, ahora he creído conveniente aportar la presente reflexión.

## **2. La escuela como estructura y como cultura.**

De entrada, me atrevo a afirmar que una estructura, sea empresarial o escolar, propiamente carece de cultura, puesto que ésta tan sólo se puede concebir en relación directa con las personas. Como dice García Amilburu toda acción humana se inscribe en un contexto que le da sentido: y este contexto es siempre cultural. Si una acción humana tiene sentido, si es un texto que puede comprenderse, es porque se inserta en un contexto cultural determinado sin el cual no es posible comprender el sentido de la acción. Por tanto, en una estructura escolar, la cultura vendría determinada por la manera de actuar de todas las personas que intervienen, ya como individuos ya como organización. En otras palabras, la cultura escolar vendría definida en sentido estructural por la actividad y la manera de ser y pensar de las personas que integran los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa.

Ahora bien, cuando se estudia la relación entre la cultura y la estructura de una organización, ésta se podría contemplar configurada hoy en día entorno a tres ejes esenciales, a saber: el cambio, el conocimiento y la sociedad. Sobre el cambio y el conocimiento se ha escrito mucho, y personalmente también lo he hecho, por ello, ahora, deseo centrarme más en el tercero, la sociedad.

Pues es de todos sabido, que actualmente se considera que en las organizaciones existe o debe existir una cultura del cambio, entendida como la forma de actuar de las personas que incorporan el cambio en la misma esencia de la estructura, y no sólo, como una simple variable que hay que tener en cuenta o se debe controlar. Por otra parte, también se afirma que hemos entrado ya en la cultura o sociedad del conocimiento, realidad que transforma muchos planteamientos estructurales, pero que en la institución escolar tiene un impacto esencial, ya que ella es básicamente transmisora y generadora de conocimiento. Dos ejes esenciales que doy por supuestos, y que sobre ellos se acostumbra a fundamentar el tercero que se ocupa de la sociedad futura.

Ahora bien, hablar de la sociedad es en realidad una idea tan general que sobre ella se puede decir todo lo que se quiera y siempre podrá ser verdad, al menos en parte. No obstante, en el campo escolar, se utiliza ese nombre genérico, en cuanto la acción educativa se hace a través de la sociedad, en la sociedad, para la sociedad, pero también para cambiar la sociedad. Más aún, vemos como cada centro escolar en concreto tiene sentido en cuanto se realiza sobre una parte específica de la sociedad. Así resulta que en el sujeto sobre el que recae la acción educativa, que es casi siempre más amplio que

la simple persona del educando, se debe incluir además sus padres o familiares, los cuales son parte central de esta misma sociedad específica, objeto y sujeto de la acción escolar. Quizás, por ello, creemos que sería mejor hablar de sociedad educanda para poder expresar adecuadamente este conjunto o sujeto receptor de la acción educativa, dada su incidencia en la estructura escolar.

Y desde esta perspectiva, se observa, al estudiar la cultura escolar, una serie de desconexiones o contradicciones entre teoría y práctica. Así vemos, a parte de otras ideas, como en realidad la estructura escolar, que todos defienden que debe ser abierta, integrando a todos los estamentos de la comunidad educativa, resulta que está fundamentada en los docentes, por lo que su apertura hacia la sociedad es accidental, o más teórica, que comprometida y real. Por otra parte, la calidad del proceso educativo viene determinada por parámetros preestablecidos, olvidándose de otros aspectos, especificados por los receptores y el entorno, que también definen la calidad. Más aún, el desarrollo del currículum en el segundo y tercer nivel de concreción, tiene, por la presión e influencia de las editoriales, verdaderas dificultades en ser confeccionado de forma independiente y autónoma, y adaptado al tipo de alumnos y expectativas de sus padres, así como de la sociedad concreta a la que pertenecen. Y de forma semejante se podrían denunciar muchos otros aspectos verdaderamente negativos y que ponen de manifiesto la contradicción existente entre la necesidad de integración de todos los estamentos y la realidad fáctica parcializada que cada escuela ofrece.

Todo en conjunto, me ha llevado a pensar que se debe configurar la estructura escolar desde una perspectiva tipológica con el fin de ayudarme realmente a detectar lo que en verdad está fallando hoy en día. Y en este sentido, me gusta afirmar, como dice P. F. Drucker, que la escuela es una organización de servicios, pero de un servicio necesario para un mejor nivel y calidad de vida. O de acuerdo con el planteamiento de Mintzberg, la escuela tiene una estructura que en teoría se asemeja mucho a la adhocracia, en cuanto está formada por profesionales cualificados, en un ambiente de innovación constante. Estructura que también podríamos denominar de redes, puesto que se debe configurar por proyectos, como defiende mi amigo Palom. Tres aspectos importantes sobre los que deseo ahora aportar algunas ideas, y que más adelante volveré a insistir de forma más amplia, dada la gran influencia que pueden tener en la forma de definir la cultura estructural de la escuela.

### **3.- La escuela como organización de servicio y su cultura.**

Situado en este punto, empiezo por preguntarme ¿Es válido hablar de la escuela como una organización de servicios? ¿Qué nos aporta la idea de considerar la escuela como una organización de servicios? Y es, a partir de la reflexión sobre el concepto de estas organizaciones, cuando se me ofrecen dos ideas fundamentales a considerar, las cuales me justifican plenamente esta comparación respecto a las escuelas.

Según se observa, las organizaciones de servicios vienen definidas, primero, por ofrecer una actividad intangible. Palabra polivalente y que ahora no puntualizo para no ampliarme, pero que se le debe dar toda su importancia, ya que en este caso vendría

perfectamente ejemplificada por el concepto de educación. Así, al reflexionar sobre la educación, vemos como ésta se nos presenta con un concepto tan abstracto e indefinido que nunca se agota por su ejercicio, sino todo lo contrario. Y es en este sentido cuando se la puede considerar como un perfecto ejemplo de actividad intangible. Sin embargo, es curioso observar como a la hora de la verdad, el usuario o receptor del servicio no se contenta con esta idea tan vaga de la educación, sino que la valora a partir de planteamientos muy concretos, tales como la cantidad de conocimientos impartidos, la ausencia de errores, la información recibida, etc. Hecho que muchas veces nos lleva a definir el servicio educativo en función de estas expectativas del usuario o receptor.

La segunda idea a considerar como esencial en las organizaciones de servicios, es el contacto directo entre el que imparte el servicio y quien lo recibe. Contacto que será eficaz si existe, primero, una credibilidad en el que ofrece el servicio y, segundo, si se conocen y atienden las necesidades y expectativas del usuario o receptor del mismo.

Estas dos ideas básicas que acabo de exponer, son las que definen realmente una organización de servicios. Pero lógicamente ambas generan, como consecuencia, una característica fundamental e imprescindible: conseguir la integración del usuario en la misma organización. Integración que no se puede concebir como una idea teórica o como una aspiración, sino como una realidad práctica ineludible a alcanzar. Y en esta consecuencia, estaría precisamente para mí la aportación más novedosa de considerar la escuela como una organización de servicios.

Así, por tanto, toda escuela debería instituir, como un aspecto específico de su cultura escolar, el dirigir una acción directa e indirecta hacia los usuarios, alumnos y padres, integrándolos en la estructura del centro. De hecho, la actual configuración del Consejo Escolar vendría a representar este tipo de cultura. Siempre, empero, que el Consejo se constituya como punta de iceberg, de lo contrario no tendría ningún sentido ni razón de ser. Es decir, poca efectividad ofrecerá el Consejo Escolar, si no implica una estructura más amplia y sólida, en la que se haya integrado a todos los alumnos y padres de la escuela, para que el Consejo venga a ser como su resultado explícito.

Por desgracia, esto no acostumbra a ser así. Es muy propio de la cultura escolar actual, mirar al alumno como un simple sujeto receptor que ha de estudiar, y a sus familiares como unos molestos intrusos que hay que evitar, frenar y resituarse. A lo máximo, se considera oportuno llamarlos e informarlos de cuando en cuando. En otras palabras, es muy normal mirar a esta sociedad educanda, esto es, a los usuarios y receptores del servicio educativo, más como sujetos pasivos o enemigos del proceso educativo que se imparte, que como integrantes responsables de la organización, con quizás más derechos que los propios docentes en el mismo hecho educativo.

En este sentido, creo que es urgente pedir un cambio de mentalidad cultural y un replanteamiento estructural de las escuelas. En el fondo, es la asignatura pendiente del sistema escolar. La verdad es que buscar la satisfacción y la fidelidad del cliente es siempre esencial, ya que la razón de ser de cualquier institución debería estar en función del cliente o receptor. Según el planteamiento estructural moderno, lo primero deberían

ser los clientes; después el personal de producción y contacto (con poder ejecutivo); a continuación, los soporte de operaciones y el soporte estratégico; y por último un continuo feed-back y un clima de ayuda y de confianza. Al respecto, creo interesantísimo citar aquí parte del decálogo que debe regir las organizaciones de servicios, tal como expone Cintero:

- Amabilidad y sistemas. Aprende a amar y a servir a los clientes y construye sistemas para que esto no tenga que ser un milagro
- Promete poco, sirve mucho.
- Cuando el cliente pregunta, la respuesta es siempre: sí.
- Dar autoridad al personal en contacto. Estos han de ser los mejores, los más bien pagados y con poder de decisión
- Quién es más importante, ¿Tu director o tu cliente? Si la respuesta es aún: "El Director", cambia de organización
- Todo lo que hacemos es siempre mejorable.

En resumen, una cultura escolar que no esté realmente centrada en el que recibe el servicio educativo, sería deficiente. El problema radicaría, entonces, en saber definir y acotar quién es realmente este usuario y qué expectativas tiene. Así como estará también en encontrar la forma de integrarlo en la estructura escolar. Y no debe alarmarnos, ni mucho menos, si este hecho ocasiona, en consecuencia, un intercambio fácil de papeles, de tal manera que sea difícil definir quien es realmente el educando o usuario y quien es el educador.

#### **4.- ¿Tiene futuro la cultura estructural de la escuela?**

Ahora bien, si se analiza en toda su complejidad este aspecto de la cultura institucional que se hablaba en el apartado que acabamos de exponer, es fácil que se planteen inmediatamente unas dudas importantes sobre el contenido de la estructura escolar.

En el planteamiento anterior, al afirmar la necesidad de integrar a los usuarios en la estructura escolar, nos lleva a considerar que tanto ellos como los profesores, que son unos profesionales cualificados, deberían estar dotados de poder de decisión. Y por tanto el problema se reduciría a preguntarnos si es necesario que una institución escolar esté dotada de una dirección profesional y de una excelente organización, aunque sea mínima, o es suficiente con la buena voluntad de todos. Cuestión que se me hace más apremiante cuando pienso que estamos ante un mundo cambiante y ante un proceso escolar innovador y en reforma que cada vez exige más preparación y técnica.

Ante ello debo dejar bien claro, de entrada, que aquí no se cuestiona la necesidad de una dirección y de una organización, sino su forma de ser institucionalizada. Mintzberg, con una intuición realmente muy loable, hablaba hace tiempo de la adhocracia como expresión estructural que responde mejor a la idea de escuela. Otros piensan que en la teoría de la teoría de redes quedaría mejor expresada. Y Palom prefiere propugnar una organización por proyectos. Mas, al considerar la actual situación escolar española, prefiero ser un poco más ecléctico, aceptando lo que

dicen estas tres corrientes, sin negar, al mismo tiempo, la necesidad de una estructura consolidada y básica.

Así, según la primera corriente, explicitada por Mintzberg, sucede que, ante un mundo esencialmente cambiante, se necesitan planteamientos estructurales innovadores, para que éste sea tratado convenientemente. Planteamientos que tan sólo se pueden realizar mediante un grupo de profesionales suficientemente cualificados, que actúen con una cultura capaz de integrar totalmente el cambio continuo y la innovación valorativa. Y para ello sería conveniente establecer un tipo de estructura "ad hoc", es decir, adaptable constantemente.

Para otros, la estructura que debe adecuarse mejor a esta realidad actual denominada escuela debería ser la "de redes". Estos consideran que hoy en día no puede existir ninguna organización autónoma e independiente, sino que ellas, y sus estructuras internas, deben estar formadas por una multitud de redes o células organizativas, totalmente interrelacionadas en las que se reúnen profesionales con un mismo objetivo. De esta forma, cada red, al ser más pequeña, es también más adaptable, más "ad hoc", a las necesidades de su entorno. Y así la estructura se convierte en algo muy funcional. Aunque, al estar interrelacionadas estas redes, en ningún momento se pierde el sentido de unidad. El ejemplo más significativo viene representado por Silicon Valley.

Finalmente hay otros, como Palom, que prefieren hablar de la estructura por proyectos. Esta corriente considera que cada organización se debe estructurar en función de los proyectos a realizar, los cuales, una vez superados o agotados, dejarán de existir. Entrando entonces otros en funcionamiento, y en consecuencia, surgirá también una nueva estructura. Ahora bien, a pesar de que esto suponga fácilmente cambios de estructura, ello no implica un cambio cultural institucional importante, ya que las personas son las mismas, si bien estructuradas siempre en "base cero", es decir, de diferente manera, según el proyecto a realizar.

Tres visiones que se complementan totalmente, y que nos ayudarían a solucionar los problemas que nos puede ocasionar la integración de los usuarios en la estructura escolar. El abrir realmente la escuela al entorno, a los padres y a los alumnos, es abrirse al cambio, y es aceptarlo como un elemento institucional de la cultura escolar. Y esto supone nuevos planteamientos y nuevas formas de concebir la escuela. Es pensar estratégicamente. Por todo ello, muy bien se podría afirmar ahora que la cultura estructural de una escuela depende de las personas que la integran y depende también del tipo de organización que ellas tengan, la cual debe estar íntimamente unida a los proyectos que las personas quieran desarrollar en función del entorno concreto y cambiante, representado por esta parte de la sociedad educanda, padres y alumnos, cuyo colectivo es anualmente modificado.

Y para paliar los posibles problemas, que esto podría ocasionar se propone una doble estructura escolar, y por tanto, también una doble cultura, la estática o institucionalizada y la dinámica o funcional. De esta forma se daría una estructura preestablecida, legal, institucional, estable y representativa. Y otra, de funcional, "ad hoc", que dependería de los proyectos a realizar por la escuela, siempre, empero, en

relación con la visión esencial o misión, planteamiento básico de una organización; y del lugar en donde ella está, teniendo en cuenta a las personas a quien dedica su acción. Y en consecuencia, esta doble estructura configuraría una cultura sólida pero al mismo tiempo adaptada y adaptable, de tal manera que todas las personas de los diferentes estamentos de la comunidad educativa podrían actuar adecuadamente, sin interferencias alguna, pero también de forma más funcional y motivadora.

### **5.- ¿Qué tipo de cultura se debe plantear?**

Expuesto todo esto, mi siguiente pregunta es ¿qué tipo de cultura debe funcionar en una escuela? O mejor dicho, y teniendo en cuenta todo lo afirmado anteriormente ¿existe una diferencia de cultura en una estructura escolar o en las organizaciones empresariales? Ante ello, mi tesis podría ser resumida en estas breves palabras: la cultura de las actuales organizaciones escolares, en sus trazos más básicos, es un modelo -no modélicas, ni tampoco el único modelo- para las organizaciones del futuro, y muy en concreto para las organizaciones productivas.

Soy consciente que hablar sobre las organizaciones del futuro puede parecer una fantasía, una petulancia o una adivinación. Sin embargo si nos situamos dentro de la realidad que viven actualmente las instituciones, productivas o no, observamos que ellas están dando pasos, cada vez más patentes, hacia una nueva manera de concebir su cultura organizativa.

De hecho, tanto los teóricos como los prácticos en esta materia, empiezan ya a cuestionar muchos de los paradigmas de la organización, considerados como esenciales e inamovibles hasta ahora. En la nueva sociedad que estamos construyendo, definida -según autores de gran autoridad: Drucker, Naisbitt, Toffler, etc.- como la sociedad del conocimiento, con su materia prima, la información, y sus recursos de tratamiento, la tecnología e informática, resulta que, las coordinadas fundamentales que han orientado hasta este momento la cultura organizativa, han entrado en una verdadera crisis y empiezan a surgir otras, totalmente diferentes.

Y al respecto, P.F. Drucker sugería recientemente que el nuevo tipo de organización tendría mucho que ver con aquellas que denominamos de servicios, como son escuelas, hospitales, iglesias, etc. Y lo curioso es que, en nuestro país y en estos momentos, éstas, y muy en concreto las escuelas, están empeñadas, con un esfuerzo digno de mejor causa, en estructurarse de forma semejante a las organizaciones productivas, las cuales a su vez, apenas les prestan atención alguna, como organizaciones ejemplares.

Parece claro que en la futura sociedad del conocimiento, se darán grandes cambios. Así, se puede afirmar que el nuevo trabajador cada vez actuará menos rutinariamente -esto lo harán los robots- sino que utilizará básicamente el conocimiento. Los recursos hasta ahora considerados como finitos y exclusivos, adquieren, al ser suplantados por el conocimiento, unas posibilidades sin límites, en entidad, progreso y facilidad de adquisición, lo que rompe muchos de los esquemas productivos básicos. La dinámica de la cultura estructural, basada en el span de control,

fijando jerarquía y número, está cambiando al span de comunicación, basado en la tecnología y en la capacidad de dar y recibir información. Y de forma semejante se podrían describir otras muchas características que parece se están manifestando como propias de esta nueva sociedad del conocimiento y que suponen un cambio substancial en la cultura de las organizaciones actuales.

Y la verdad es, tal como observamos, que todas estas ideas en su conjunto, dibujan un futuro en el que la organización no le queda otro remedio que repensarse a sí misma en base cero, como dice mi amigo Palom. Es decir, será necesario reconstruir y reinventar de nuevo la estructura y su cultura, en función de un nuevo planteamiento basado en el conocimiento. De ahí que se debiera hablar ya, hoy en día, tal como comenta Toffler, no de organizaciones productivas, de servicios, "non profit", etc. sino de organizaciones muy cultas, cultas y poco cultas.

#### **6.- Hacia un nuevo modelo.**

Y en este sentido, y según mi parecer, la escuela y en general las organizaciones de servicios son, sin querer, las pioneras de estos nuevos planteamientos. Estas organizaciones al estructurarse entorno a un "producto", mejor dicho, a un servicio que se caracteriza por tener un componente de intangibilidad más o menos alto, como decíamos antes, y que se consigue mediante un contacto directo entre el que presta el servicio y el usuario, con el fin de integrarlo en la misma estructura, se configuran como una realidad muy específica a considerar. Realidad que parece, en sus líneas más fundamentales, como si ya se orientara hacia lo que podría ser la futura organización exigida por la sociedad del conocimiento.

Ahora bien, hablar de organizaciones de servicios, es hablar de organizaciones dentro de un abanico muy amplio. Más aún, resulta que las organizaciones productivas, no pueden orillar el preocuparse de ciertos servicios al cliente, ya que éste, como dice Drucker, es la razón de ser de toda institución y a la inversa, las organizaciones de servicios, a la larga son evaluadas por el producto final que ellas ofrecen, tal como ya he expuesto. Así, vemos como se valora, por ejemplo, la calidad de un hotel, por la limpieza de las habitaciones; de un banco, por el tipo de interés que ofrece; de un hospital, por si se cura o no a los enfermos; de una escuela, por la cantidad y calidad de conocimientos que se imparten; etc. Todo lo cual convierte en problemático el poder distinguir a veces las organizaciones de servicios de las productivas. Por ello, no es de extrañar que unas y las otras se influencien mutuamente.

Más aún, resulta, que no todas las organizaciones de servicios son del mismo estilo. Existe un tipo de organizaciones, como son escuelas, hospitales, universidades, institutos religiosos, etc. que ofrecen, tal como decía anteriormente un servicio imprescindible para satisfacer la necesidad de un mejor nivel y calidad de vida. De ahí que sea necesario distinguirlas de las otras, y para ello creo oportuno denominarlas organizaciones al servicio del progreso humano. Utilizando la palabra progreso en todo su amplio sentido, mejora del nivel y calidad de vida, desde el más externo, como



puede ser la salud, hasta el más interno, como puede ser el crecimiento personal, tanto intelectual como espiritual. Y sobre ellas se centra el planteamiento que aquí propongo.

## **7.- Elementos de innovación.**

Así, pues, si polarizo mi atención exclusivamente en este tipo de organizaciones al servicio del progreso humano, y muy en concreto en la escuela, señalaría, como primer elemento, característico y fundamental de la cultura, tal como se ha dicho antes, la integración del usuario en el propio servicio que se ofrece. Un estudiante si no quiere aprender, toda la acción docente será inútil. Un enfermo si no quiere curarse, no se curará. Una persona si no quiere creer, es absurdo predicarle... Y por tanto, en estas organizaciones, no es suficiente descomponerlas, como se acostumbra, en los aspectos, estructura y actividad de la institución. Es, además, fundamental contemplar un tercer aspecto, la dinámica interna, el cual engloba desde el estilo de convivencia de los profesionales, hasta la forma de integrar a los usuarios, y que por tanto, define el tipo de cultura que la configura.

Y si doy un paso más, podría contemplar también como un segundo elemento cultural muy característico, el trabajo en equipo y que es muy propio de los profesionales del conocimiento. Actualmente el humanware, los recursos humanos, se consideran fundamentales en cualquier organización. Sin embargo, en la escuela y en las demás organizaciones al servicio del progreso humano, hay que valorar, además, como muy específico, la manera de trabajar éstos como equipo dado su nivel de conocimientos.

Pienso que contemplar la organización, como un grupo humano, y que actúe como tal, es muy bonito pero no deja de ser una cierta utopía imposible. Utopía que no tiene nada que ver con el hecho de trabajar en un mismo sitio y sin conflictos, ni tampoco con el recurso afectivo en búsqueda de la excelencia. Para mí, el acento cultural debe radicar en el hecho de trabajar en equipo en el que cada uno aporta su riqueza personal. Hecho que sumado a la aportación de todos provoca un salto cualitativo en el trabajo en equipo. Pero no un equipo cerrado y estructurado, sino flexible, en el que haya un respeto y confianza mutua no sólo entre los componentes de cada equipo sino también entre todos los equipos de la misma institución, y en los que habrá de existir una movilidad total de integrantes y de responsables. Pues, lo importante, en estos planteamientos, no es la estructura en sí misma, sino el proyecto o el servicio concreto que la ha de condicionar, tal como ya hemos expuesto

Así, por ejemplo. Un enfermo, cuando entra en un hospital, irá a parar en manos de un equipo médico, el cual, según sea el diagnóstico o el proceso de la enfermedad, lo confiará a otros equipos. Es decir, existe un respeto y confianza entre los diferentes equipos. En una Universidad, cuando se investiga, los integrantes del grupo investigador son voluntarios, y pueden pertenecer a diferentes equipos, siendo su función tanto la de ejercer de coordinador en una, como de simple investigador en otra. En una palabra, existe una verdadera flexibilidad de integrantes y de estructura. En unos Departamentos escolares, cuando se diseña el plan anual, se establecen diversos tipos

de servicios en concreto, los cuales son modificados cada cierto tiempo. Es una forma de trabajar por proyectos o servicios.

Y de manera semejante se podrían citar otros muchos ejemplos. Todos ellos en su conjunto, dibujarían un modelo de cultura institucional, en el cual se destacarían tres puntos. Primero, la estructura, diseñada de acuerdo con una funcionalidad verdadera. Segundo, el servicio o actividad a realizar, el cual se convierte, por tanto, en temporal y determinante. Y tercero, los equipos humanos, equipos que actúan con unas características importantes de confianza y competencia, dentro de un marco ideológico, opcional y compartido. Marco que dará unidad, coherencia y eficacia a la institución. Y en consecuencia, desde el aspecto cultural que se propugna, la simbiosis que muchas veces se defiende actualmente entre estructura y poder, habrá de modificarse notablemente. La estructura pasa a ser más funcional, en orden a las diferentes actividades a realizar por los diversos equipos flexibles, y quedando el poder en un segundo término con una incidencia más individual.

Más aún, es claro que en las escuelas y también en estas organizaciones al servicio del progreso humano, los trabajadores no han perdido totalmente el control del conocimiento, y por tanto, tampoco el de producción. Hecho que genera una evidente separación de gestión entre la estructura "productiva" y la administrativa. Un profesor en una escuela decide qué y cómo enseñará, y qué y cómo investigará; un médico determina en un hospital la forma y lugar de tratamiento del enfermo; etc. etc. Todo ello nos llevaría a considerar, tal como dice Etzioni, que en estas organizaciones, los directivos se han de encargar de actividades secundarias, administrando los medios para que se pueda realizar la actividad principal, efectuada por los propios expertos. Situación realmente muy diferente de la planteada actualmente por las organizaciones productivas

Y aunque de semejante manera, podríamos citar otros muchos aspectos, creo, sin embargo, que como muestra ya es suficiente para mi propósito.

En conclusión, por tanto y según mi parecer, se puede afirmar que la cultura de las organizaciones del futuro, dentro de la nueva sociedad del conocimiento, se habrán de diseñar con un modelo muy semejante al planteado aquí por estas organizaciones de servicios, entre ellas naturalmente las escuelas. Así, se puede decir, sin ningún temor, que las líneas básicas de la nueva cultura están ya trazadas. La escuela y las organizaciones al servicio del progreso humano prestan su experiencia, con sus problemas y sus fracasos, así como también con sus éxitos, a las organizaciones productivas. Sin embargo, es innegable que las organizaciones de servicios deben aprender aún de las productivas, sobre todo en cuanto a su concreción de resultados, con el fin de facilitar una mejor y más rápida reestructuración y mejora. Pero también es obvio que ellas ofrecen un modelo cultural y estructural digno de tenerse en cuenta, y que ha estado hasta ahora muy poco prestigiado.

## 8.- Elementos de corrección.

En resumen y tal como acabo de exponer, parece indiscutible que el dinámico progreso tecnológico de la actualidad está propiciando nuevas consideraciones en el campo organizativo. La cultura de la empresa moderna, bajo el impacto de la nueva concepción de sociedad del conocimiento, nos va llevando hacia un camino que parece muy semejante al que han ido siguiendo aquellas organizaciones caracterizadas de forma más propia como de servicios. Ahora faltaría que ellas supieran corregir sus errores más endémicos, a saber, su ineficacia y su poca rentabilidad. Errores evidentes, pero que no se pueden valorar tan sólo desde la perspectiva cuantitativa, sino también, y de una forma muy especial, desde la cualitativa, en su aspecto productivo, organizativo y entitativo. Hecho que me llevaría al concepto tan actual de Total Quality, es decir, de conseguir, no sólo la calidad, sino de realizar el proceso continuo de calidad.

Por eso, se afirma aquí que la escuela, y las organizaciones al servicio del progreso humano, no son ya un modelo perfecto, sino tan sólo que caminan hacia un modelo de futuro. Pues es indiscutible que la escuela y estas organizaciones al servicio del progreso humano, si quieren corregir sus defectos y caminar hacia un proceso constante de calidad, deberán, como dice Drucker, utilizar un buen management, y con ello una mejora real de su productividad y rentabilidad. Palabra esta del management con múltiples significados y traicionada, como otras muchas, por las típicas acomodaciones de traducciones castellanas mal empleadas, y sobre las que ahora no quiero profundizar.

Para entendernos, como concepto más válido a utilizar de management para mi propósito, recurriría otra vez a P.F.Drucker. Para el padre del management moderno, éste consiste en definir la misión de la empresa y motivar y organizar las energías humanas a fin de conseguirla. Por consiguiente, management, según Drucker, sería definir primero la misión o visión fundamental de una institución, -actividad entrepreneurial, creativa e innovadora- con el fin de conseguir una acción conjunta -actividad de liderazgo-, con unos objetivos comunes, unos valores compartidos, una estructura flexible, etc. para adecuarse al continuo cambio. Pero no de forma inconsciente, sino querida y planeada. Aprendizaje generativo de las organizaciones, en palabras de P.Senge. Y por tanto el concepto de management, desde esta perspectiva, es diferente y mucho más complejo, no sólo al hecho de dirigir, porque en aquella su acento está en la definición de la misión; sino también al de gestionar y aún al de administrar, ya que éstas están incluidas en aquella. Convirtiéndose, por tanto, el management en una característica básica que ha de ayudar a definir la nueva cultura estructural

Un organización con un buen management podrá convertirse en eficaz y productiva, tanto ahora como en el futuro. Es una función que está por encima del tiempo y de cualquier etiqueta que podamos darle a cualquier organización, ya que se centra en la misión, en la estructura y en la cultura del grupo humano. Por consiguiente, el management se convierte en el elemento corrector fundamental de las escuelas, así

como también de todas las organizaciones al servicio del progreso humano. Estoy bien convencido que sin management no puede existir una verdadera organización.

### **9.- Conclusión.**

Después de todo lo expuesto hasta aquí, podría concluir, sin lugar a dudas, que existe una verdadera relación entre cultura y estructura escolar. Cultura que está configurada por muchos aspectos, entre los que destacamos dos facetas importantes: la integración de los usuarios, sociedad educanda, en la estructura escolar, y la concepción de esta estructura como elemento o modelo para las organizaciones empresariales futuras, pensando en la nueva sociedad del conocimiento. Y señalo como características más fundamentales para conseguir esta cultura, el trabajo en equipo y el management

Estamos convencidos que, si la escuela tuviese un adecuado management, ella poseería ya todos los ingredientes para convertirse en un ejemplo vivo para las organizaciones productivas de la futura sociedad del conocimiento. La ignorancia que se tiene de las organizaciones de servicios y el menosprecio como son consideradas por los prácticos en organización, y aún por sus propios componentes, debería ser contrarrestado, como ya está sucediendo, por los teóricos de la misma. Ellos al estudiar esta particular cultura estructural y al definir de ella sus elementos más básicos, pueden ayudar a orientar el futuro de la escuela y también de las organizaciones empresariales.

Resumiendo. He presentado mi pensamiento sobre dos temas realmente comprometidos. Soy consciente que éste es muy discutible. Sin embargo lo he querido ofrecer como una primera idea de reflexión. Idea que viene justificada por mi amplia experiencia práctica en este campo.

### **BIBLIOGRAFIA.**

- CINTERO, J.L.** Calidad y Servicio al Cliente. Rev. Management & Empresa, Barcelona, Abril, 1992, pags. 22-27
- DRUCKER, P.F.** It Profits Us to Strengthen Nonprofits. The Wall Street Journal, Thursday, December, 19, 1991
- \* Las nuevas realidades. Madrid, EDHASA y CDN, 1989
- \* Dirección de instituciones sin fines de lucro. Buenos Aires, El Ateneo, 1992
- GARCIA AMILBURU, M. y otros.** Veinte claves para la nueva era. Madrid, Rialp, 1992, pags. 133-143
- MINTZBERG, H.** Estructura de las Organizaciones. Barcelona, Ariel Economía, 1991
- NAISBITT, J. y ABURDENE, P.** Megatrends 2000. Barcelona, Plaza & Janés, 1990
- NICOLAS, P. - TURBE, J.** Gestión de Reuniones. Barcelona, Gestión 2000, 1991
- PALOM, F.J. y TORT, L.** Management en Organizaciones al Servicio del Progreso Humano. (Prólogo de P. Drucker). Madrid, Espasa Calpe y CDN, 1991
- SENGE, P.M.** La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona, Granica, 1992
- TOFFLER, A.** El Cambio del Poder. Barcelona, Plaza & Janés. 1990