

ESTUDIO 3

De las organizaciones que enseñan a las organizaciones que aprenden.

Florentino Blázquez Entonado y Francisco Manuel Lucero Fustes.

Dpto. de Ciencias de la Educación. Facultad de Educación. Universidad de Extremadura.

Resumen

En la actualidad parece haberse renovado el interés acerca de las actuales teorías de la organización por parte de las instituciones educativas y particularmente de las denominadas "organizaciones que aprenden" al objeto de trasladar a las organizaciones educativas sus aspectos más positivos. ¿Qué características y condiciones son necesarias para su implantación? ¿A qué se debe el interés de las Instituciones Educativas? Después de hacer una recopilación de los principios que, según distintos autores, caracterizan a las organizaciones que aprenden y de considerar las condiciones que debe reunir un buen aprendizaje en las mismas, se plantean algunos principios para promover, crear o colaborar en el desarrollo de organizaciones inteligentes y algunas condiciones o factores críticos para "construir" organizaciones que aprendan.

Palabras clave: Organizaciones que aprenden, Teoría de la Organización, Aprendizaje Organizativo.

Summary

Nowadays, it seems that it has been renewed the interest about the current theories of the organization on the part of the educational institutions and particularly of the designated "learning organizations" with the aim of moving to the educational organizations their more positive aspects. What characteristics and conditions are necessary for their installation? what should be the interest of the Educational Institutions? After making a summary of the principles that, according to different authors, characterize the learning organizations organizations and considering the conditions that a good learning in the must gather, some principles are outlined to promote, create or collaborate in the development of smart organizations and some conditions or critical factors "to build" learning organizations.

Key words: Learning Organizations, Organizational Theory, Organizational Learning

1. Introducción

Si bien es cierto que todo lo que en el ámbito pedagógico denominamos "Organización Escolar" ha tenido siempre como referente más o menos próximo a los procesos y modelos organizativos de la organización empresarial, es indudable que la teoría de las "Organizaciones que Aprenden" son una prometedora visión para el funcionamiento y desarrollo de futuras escuelas y el "Aprendizaje Organizativo" es una perspectiva prometedora sobre los procesos para llegar a ellas. La teoría de las "organizaciones que aprenden", que tienen su origen en los nuevos paradigmas de comprensión de las organizaciones descentralizadas y flexibles del trabajo, parecen haber demostrado que aquéllas son capaces de desarrollarse, innovar, y enfrentarse a una serie de cambios, con una capacidad de adaptación que bien pudiera servir de ejemplo a las organizaciones de los ámbitos educativos. Por lo tanto, de nuevo nos encontramos con la "tentación" de hacer transferencias posiblemente infundadas del sector empresarial a las organizaciones formativas.

Las organizaciones que aprenden se están presentando, además, como la última teoría del cambio educativo, por medio de la cual las escuelas -en lugar de determinados planes, objetivos o estrategias para cambiar- puedan aprender de su propia experiencia, proporcionado así una base de mejora continua. Lo que analizado detenidamente (Bolívar, 1996) presenta problemas y graves limitaciones de cara a su traslación a los centros educativos.

Pero su intento contribuye a cuestionarse por qué los centros educativos no suelen aprender, y qué habría que hacer para que así fuera.

En estos momentos el modelo de las "organizaciones que aprenden" está resultando ser una línea para plantearnos nuevos interrogantes para el desarrollo de los centros educativos; pero creemos con Bolívar (2000) que debe ser reconstruida educativamente para que pueda contribuir a marcar un camino que guíe los cambios educativos en estos singulares tiempos de crisis de las instituciones formativas.

Intentar trasladar a los centros educativos la idea de organización que aprende implica que sean los propios centros los que construyan su propio conocimiento a partir, entre otras, de dos premisas: una es la experiencia acumulada (lo que se llama «*memoria colectiva institucional*»), y la otra son los proyectos en los que se embarca la organización aprendiendo de la experiencia práctica. Tanto uno como otro camino dependen muy notablemente de las redes de colaboración que existan entre sus miembros, pues sin ellas y el intercambio de experiencias e ideas que provocan el centro como institución tendrá pocas posibilidades de cambio.

2. ¿Qué es el aprendizaje organizativo?

Las ciencias de la educación ofrecen respuestas como las de Senge y Argyris que siguen un discurso muy simple: cuando las organizaciones cambian las respuestas, alguien debe

haber aprendido algo. Los cambios intencionales, es decir, de desarrollo organizacional, se toman como el proceso de aprendizaje. La explicación más común, pues, es la de definir al aprendizaje como un cambio relativamente permanente de la conducta, producto de una práctica convenientemente reforzada o de una experiencia significativa.

Para muchos, la organización que aprende es lo mismo que el aprendizaje organizacional. Son dos caras del mismo proceso. Para otros, aprender es el proceso de transformación de una organización hacia un alto grado de autorreflexión.

Para Sattelberg (1991), jefe de entrenamiento de la agencia aeroespacial alemana y ahora director de personal de Lufthansa, la cuestión central sería *quién aprende, qué y con qué objetivos*. El objetivo global del aprendizaje organizativo según él, sería llegar a ser capaces de sobrevivir bajo cambios y condiciones ambientales inestables transformando intencionalmente la habilidad de la organización de hacer frente al futuro de una forma satisfactoria.

De esta forma este autor retoma la definición de aprendizaje como un cambio en el potencial de control refiriéndolo al potencial de la organización de controlar los desafíos del futuro que podrían o no podrían ser conocidos en el presente.

Hablar de aprendizaje colectivo es lo mismo que hablar de cambio organizacional. El cambio organizativo de

cualquier tipo es visto como un proceso de aprendizaje imbuído en una cultura organizacional de cambio orientado hacia la innovación, el mercado, los clientes y el beneficio de los empleados como fuente fundamental.

Una organización que aprende la describe Franz (1999) como *una estructura procesual determinada por un conjunto de propósitos, reglas y valores que se concibe a sí misma como mejorable, que quiere y facilita a sus miembros el aprender con este fin y que considera la capacidad de aprendizaje (learnability) para la mejora como una característica esencial de su existencia*. Esta capacidad va a ser una característica necesaria para la supervivencia dentro de las turbulentas condiciones sociales o económicas, pero no es suficiente para garantizar el éxito económico. Porque existen otras razones de tipo social o comercial que pueden impedir el mismo.

Así, para Tarín (1997), una organización que aprende significa una organización que cambia mediante el proceso de aprender y lo hace de forma colectiva mediante la interacción de las personas que configuran la organización. El aprendizaje de cada una de las personas es una condición que se precisa para que se dé el aprendizaje colectivo. Sin embargo, la organización aprende cuando además del aprender individual otras personas actúan de forma diferente y emerge un cambio de conducta y un aprender mutuo.

La idea del aprendizaje como un proceso, por una parte, de perfeccionamiento y autoperfeccionamiento y

como un proceso de apropiación de construcción o reconstrucción de una nueva realidad, por la otra, implica una doble estrategia de aprendizaje que se puede resumir en la fórmula: “*aprender haciendo*”, y debe ser completada a través del “*hacer aprendiendo*”. Somos conscientes de que las organizaciones que aprenden enfocan el aprendizaje de forma multilateral y variado, buscando de manera consciente afrontar paradojas y contradicciones.

En términos de aprendizaje organizacional, sólo podemos admitir que la organización ha aprendido algo más que la simple solución de problemas si el grupo o los grupos de personas tienen un concepto de cómo han conseguido esto. Deben ser capaces de reproducir el proceso, en otras palabras, de aprender cómo han aprendido. En este contexto se entiende el original título del artículo de Franz (1999) al que hacemos continua referencia: “About how organizations learn how organizations learn...”.

3. El perfil de las organizaciones que aprenden. Un enfoque empresarial.

“El actual es un tiempo de gran agitación empresarial, en el que las instituciones antiguas y formales se encuentran repentinamente con que tienen que volverse muy flexibles” (Drucker, 1993). Así pues, las organizaciones actuales están sometidas a un proceso de cambio, este ritmo de cambio hace que el nuevo valor de las organizaciones sea la adaptación: adaptarse para sobrevivir. Una de las

respuestas a esta situación actual son las “organizaciones inteligentes” que plantean soluciones (Talla, 2000):

- Frente a la variedad: unificación.
- Frente al cambio: capacidad de aprendizaje.
- Frente a la necesidad de conseguir mayor calidad: trabajo en equipo.

Estamos hablando de las “Empresas capaces de aprender”. ¿Cómo son? ¿Qué hacen? ¿Es posible aprender de su experiencia?

El término “Empresa capaz de aprender” se fundamenta en el concepto de “Aprendizaje Organizacional”. Dixon (1994) lo define como el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y del sistema para transformar de forma continua la organización con el propósito de satisfacer cada vez más a sus consumidores.

Si tomamos a las empresas como modelos, hemos de preguntarnos en qué se diferencian las organizaciones capaces de aprender de otro tipo de organizaciones:

Las empresas capaces de aprender van construyendo su manera de ser y actuar de forma particular, según sus necesidades, experiencias y circunstancias particulares. La experiencia de cada una de ellas difícilmente sería útil para las otras (Swieringan, 1995). Sin embargo, es posible identificar los principios de aprendizaje que aplican en su manera de actuar y el camino que siguen en su proceso de transformación.

Para nosotros (Blázquez, 2000), lo original de la idea de la organización que aprende es concebir la organización como una vía de aprendizaje. Ésta, sin duda, es una tarea difícil, pero tal vez sea posible identificar los rasgos que poseen las organizaciones capaces de aprender, los principios de aprendizaje que aplican en su manera de actuar y el camino que siguen en su proceso de transformación. Nos parecen muy coherentes los que resume Arbúes (1997):

1). Comparten una visión: el futuro se construye cada día.

Según Talla (2000), tal vez sea esta la consecuencia de uno de los principios fundamentales del aprendizaje organizacional: aprender a aprender.

Las empresas que aprenden han recorrido un largo camino hasta llegar a ser lo que son. Con seguridad han dedicado tiempo y recursos a pensar colectivamente. Parte del aprendizaje común ha consistido en comprender el entorno en el que están inmersas.

La construcción diaria de ese futuro conlleva el análisis y la discusión sobre el mercado de forma colectiva, generando así una cultura de flexibilidad, creatividad y aportación, lo cual está siendo demandado por las compañías como indicios de la capacidad para aprender ("learnibility").

2). Actúan mediante un sistema de corresponsabilidad y compromiso mutuo.

Uno de los pilares fundamentales en la generación de la corresponsabilidad y

el compromiso mutuo es el trabajo de los líderes cuando ejercen su influencia infundiendo energía para la creatividad y ayudan a compartir la visión, creando valores compartidos y estimulando el aprendizaje (Senge, 1990).

La corresponsabilidad y el compromiso mutuo está asegurado en la medida que las personas sean estimuladas hacia la autogestión y la autonomía. La competencia de autoaprendizaje debe ser considerada, en palabras de Franz (1999), una habilidad clave. La organización del trabajo debe seguir patrones que aumenten la capacidad de trabajo individual. Es necesario reconocer el saber y la necesidad de aprender en todos los niveles de la organización puesto que una verdadera organización inteligente se centra en procesos de aprendizaje organizacional más que individual.

3). Creen en su potencial conjunto: trabajan, aprenden y mejoran en el seno de equipos.

Son conscientes de que las personas con frecuencia aprenden más y mejor en grupos y en consecuencia, ponen en marcha proyectos que facilitan el aprendizaje multidisciplinar y complementario. Para ello, piensan y analizan las situaciones colaborativamente, convirtiéndose en pensadores y hacedores para resolver los problemas entre todos los que están directamente implicados. Es a lo que Dixon (1994) se refiere cuando dice: Aprender es parte del trabajo y el trabajo lleva consigo aprender. La planificación cooperativa, los proyectos y los círculos de

planificación constituyen las herramientas esenciales para contribuir a promover una integración más fuerte de la creatividad individual de los miembros de la organización.

4). Comparten la información y las ideas: utilizan la comunicación y el intercambio de forma flexible y continua.

El respeto, la escucha atenta y la libertad basada en un sistema de comunicación abierto y flexible junto con la capacidad para trabajar de forma coordinada y generar así creencias compartidas que faciliten el entendimiento mutuo, se convierte en uno de los pilares fundamentales de las organizaciones que aprenden.

5). Están abiertos a nuevos conocimientos.

Los directores invierten la mayor parte de su esfuerzo en facilitar que los individuos y grupos adquieran altos niveles de autonomía y capacidad de gestión. La falta de habilidades para saber aprender constituye una barrera que se ha de superar generando un clima de aprendizaje continuo, facilitando el desarrollo de las personas y de los equipos.

6). Se transforman: innovan, inventan y cambian trabajando.

Se hace necesario el continuo cuestionamiento, así como la exploración de las nuevas ideas. En palabras de Franz (1999) las estrategias significati-

vas de feedback entre el aprendizaje y la acción innovadora deben ser implementadas. Los aprendizajes de dentro y fuera del trabajo, deben ser integrados. Esto desemboca en un aprendizaje individual y en el entorno.

Una vez revisados los rasgos que poseen las organizaciones capaces de aprender, los principios y el camino a seguir en el proceso de transformación, nos debemos plantear: ¿Se puede aprender de la experiencia de estas empresas?

Definitivamente, sí. Otras empresas lo han hecho y lo siguen haciendo. La cuestión más importante es decidir si se desea seguir este camino en la empresa y ponerse a trabajar. Las ventajas son indiscutibles, el proceso complejo y no precisamente rápido.

4. Las escuelas, organizaciones que pueden y deben aprender.

Se concibe a la escuela como una institución que está dedicada a enseñar, pero pocas veces como una organización que puede y debe aprender. Todo el esfuerzo se encamina a conseguir buenas condiciones para que la escuela enseñe: ¿qué contenidos básicos, qué metodología, qué métodos, qué evaluaciones...? ¿No hay un currículum para que la escuela aprenda, para que las escuela adquieran conocimientos que necesita para comprender su función y mejorar las condiciones en las que ejercerla? (Santos, 1999).

La realización del aprendizaje organizativo, que pasa por la implicación de las personas, supone, según la conocida

obra de Senge (1992), la atención a cinco aspectos que actúan conjuntamente y que tienen que ver con las capacidades de los miembros de la organización y con las características de ésta: 1) pensamiento sistémico, 2) dominio personal, 3) modelos mentales, 4) construcción de una visión compartida, como base para el análisis y la intervención sobre la organización y 5) aprendizaje en equipo, que supone priorizar la necesidad del “diálogo” y la capacidad de los miembros del equipo para trabajar en un pensamiento conjunto. Principalmente las dos últimas son las líneas sobre las que habría de reconstruirse la organización de las instituciones formativas (Blázquez, 2000):

a) *Compartir una visión* es para nosotros la consecuencia de uno de los principios fundamentales del aprendizaje organizacional: aprender a aprender. Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común.

Sus miembros creen en su potencial conjunto: trabajan, aprenden y mejoran en el seno de equipos. Ponen en marcha proyectos que facilitan el aprendizaje grupal al tiempo que se trabaja, trabajan en equipos multidisciplinares complementarios, el aprendizaje es colectivo.

De todo ello se deduce que un elemento importante en la mejora de la gestión es atender aspectos relacionados con las relaciones entre las

personas, el recuperar la identidad del establecimiento educativo y el fomentar una cultura colaborativa.

b) *El aprendizaje en equipo* supone priorizar la necesidad del “diálogo” y la capacidad de los miembros del equipo para caminar hacia un pensamiento conjunto.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y de desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal (Talla, 2000).

No es suficiente trabajar en una misma organización para que exista participación, hay que hacerlo en equipo. El trabajo en equipo propicia que una persona compense a otra y que todos agudicemos nuestro ingenio para resolver cuestiones que son de todos. En un trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas. Esto se convierte en la finalidad del equipo. Todos adquieren una responsabilidad frente al colectivo en cada actuación concreta. Es el equipo también quien evalúa el proceso, quien revisa las decisiones, quien las corrige o las cambia (Gairín, 1999:73).

Debemos tener en cuenta que para que un equipo funcione han de darse una serie de condiciones (Villa y Solabarrieta, 2000), que aunque no únicas, pueden considerarse importantes:

1. *Objetivos únicos compartidos.* Un equipo debe tener objetivos y estos deben estar claramente formulados y definidos. Pero aún así, necesitan otra característica esencial: considerarse estos objetivos como propios.
2. *Aportaciones complementarias.* Cada miembro debe conocer qué aporta al grupo, cuál es su verdadera contribución. Si algún miembro desconoce esto, o no siente que él pueda aportar lo que el equipo espera de él, probablemente este equipo no consiga sus objetivos. Y muy probablemente este miembro terminará apartándose del equipo antes o después.
3. *Planificación. Un equipo requiere planificación.* Un equipo se basa en una buena planificación y en la promoción que va desarrollando de sus miembros a lo largo de un proceso con sus momentos buenos y malos.
4. *Un método.* Esto quiere decir que tienen un modo de trabajar, un método que es común y ayuda al propio sentimiento de pertenencia al mismo tiempo que es una herramienta común para avanzar.
5. *Reglas de juego aceptadas y exigidas.* Los equipos necesitan normas (a poder ser pocas y claras) que limiten las conductas aceptables e inaceptables por el propio grupo.
6. *Información y Comunicación.* Un equipo se fundamenta en la confianza entre sus miembros. Estos deben estar informados de todo lo que ocurre y puede afectarles,

así mismo es crucial un buen proceso de comunicación. La comunicación comprende tanto los aspectos formales como informales, el equipo debe asegurarse que los procesos de información y comunicación son fluidos y están bien establecidos.

7. *Roles complementarios. Liderazgo.* Es necesario comprobar si los miembros del equipo aportan todos los roles necesarios para su desenvolvimiento.
8. *Cohesión.* Las personas con intereses y/o actividades comunes tienden a formar equipos estables. La cohesión en un equipo se basa en diversos factores de índole muy diferente. Entre los factores que están más vinculados a la cohesión de un equipo pueden citarse: el estilo de dirección, el sentimiento de pertenencia, la moral del equipo, la satisfacción de necesidades, la comunicación interna y las relaciones afectivas.
9. *Evaluación del proceso y de los resultados (mejora continua).* Una evaluación basada en procesos que ofrezca feedback y ayude a ir mejorando es necesaria además de la evaluación centrada en la consecución de los resultados. Incorporar los procesos de mejora continua como una herramienta de calidad es imprescindible.

Gairín (2000) reconoce que una de las dimensiones para concebir el centro formativo como una comunidad de aprendizaje institucional es aprender

de sus proyectos en marcha. Y, aunque sólo sea teóricamente, en las escuelas primarias y secundarias en nuestro país existen explicitados planteamientos institucionales, llámense Proyecto Institucional, Proyecto Educativo, Proyecto Curricular, etc., que definen las metas que la organización trata de conseguir. Este compromiso exige una toma de conciencia colectiva que obliga a reflejar compromisos más allá del espacio del aula o de la acción individual del profesor. Lograr este compromiso en las metas, también es para nosotros una de las claves de los aprendizajes de las instituciones formativas porque suma su propósito a la idea de colaboración y colegialidad que consideramos la idea esencial para *organizaciones de enseñanza que aprendan*.

5. Comunidades de aprendizaje colaborativo.

Del modo en que lo planteamos, los centros educativos pueden ser pensados como organizaciones formales burocráticas, tal como han sido considerados hasta ahora, al servicio de la consecución de unas determinadas metas o, con una imagen alternativa, como comunidades en colaboración en las que profesionales comparten valores, metas y responsabilidad en la toma de decisiones (Sergiovanni, 1994).

Así, pensar el centro como tarea colectiva es convertirlo en el lugar donde se analiza, discute y reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr, como mantienen Bolívar (2000), que participa de la creencia de que si se trabaja juntos todos

pueden aprender de todos, compartir logros profesionales y personales y también de las dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza.

Entendemos, por ello, que la colaboración entre colegas, el escuchar y compartir experiencias, puede constituir la forma privilegiada para lograr una comunidad de aprendizaje, particularmente en las instituciones educativas.

Imaginar la escuela como una comunidad de aprendizaje institucional supone, como ya dijimos, que tiene un aprendizaje acumulado en su memoria institucional, no siempre explícito, tanto de su desarrollo como de su organización, pero cuya mejor forma de potenciarlo es el trabajo en colaboración, como queremos exponer a continuación.

Una cultura colaborativa es aquella donde el funcionamiento organizativo y el proceder de las personas invita a participar. Fomentar una cultura colaborativa requiere crear condiciones para la participación en las organizaciones. El objetivo final, *la cultura colaborativa y cooperativa*, quedará vinculado a los procesos de participación y a la calidad del trabajo en equipo (Gairín, 2000).

Podríamos decir que la participación favorece el cambio de opiniones y actitudes de los profesionales para hacerlos más reflexivos a los cambios, aumenta el compromiso de las personas con la organización y hace posible la coordinación.

La participación hace posible la colaboración y ésta a su vez da sentido

a la participación. Una cultura de la participación es pues una cultura de la colaboración. La colaboración es un objetivo de la democracia escolar.

Y decimos un objetivo porque la colaboración, o la colegialidad, tan de moda en los últimos tiempos en el ámbito educativo, tampoco puede considerarse como una panacea para las organizaciones. Pero sí resulta para nosotros una excelente herramienta para promover el desarrollo profesional y la mejora de la escuela, a partir de la propia organización.

Una organización implica personas que cooperan pensando juntas, tomando decisiones en equipo y realizando actividades en conjunto. Cuando aparece el cambio organizacional la colectividad de las personas que pertenecen a la organización efectúan los procesos y el conjunto de actividades de forma distinta:

- *Comparten la información y las ideas:* utilizan la comunicación y el intercambio de forma flexible y continua. Desarrollan una estructura de funcionamiento en la que la comunicación de doble vía es el vehículo para desarrollarse y aprender.
- *Avanzan rápidamente:* usan el soporte, la facilitación y el aprendizaje. Los directores invierten la mayor parte de su esfuerzo en facilitar que los individuos y grupos adquieran altos niveles de autonomía y capacidad de gestión. Están entrenados hacia crear, adquirir y transferir el conocimiento y modi-

fican su conducta integrando los nuevos conocimientos.

- *Se transforman: innovan, inventan y cambian trabajando.* Hay búsqueda de nuevas ideas, crean al tiempo que trabajan. El cambio y la mejora continua son valores que comparten y que actúan de motor que estimula el poner a prueba nuevas maneras de organizar el trabajo.

Pero como precisa Tarín (1997) "la mayor parte de la sabiduría que se puede aprender en la organización se produce en la propia realidad que la organización posee". Y para que esta realidad experiencial pueda convertirse en experiencias útiles a la organización y para que ésta pueda transformarlas en contenidos de aprendizaje útiles es preciso que el saber individual se transforme en sabiduría colectiva (Andreu y otros, 1996).

El problema consiste en transformar los conocimientos personales en sabiduría capaz de ser utilizada por la organización para que aprenda, lo que se consigue, según Tarín (1997), aplicando cuatro principios esenciales:

1. Mediante la *Comunicación* se persigue que el conocimiento y la sabiduría sean comprensibles por parte de todos aquellos que perteneciendo a la organización están comprometidos en el proceso de aprendizaje.
2. La *Participación* de todos los que están implicados en el aprendizaje permite transformar la sabiduría de los conocimientos y las experiencias personales en un saber que

debido a la participación traspasa el ámbito particular y se transforma en público al servicio y disposición de los demás.

3. Gracias al *Consenso* respecto a la validez y utilidad de las experiencias también se transforma el aprender individual en aprendizaje colectivo.
4. La condición de la *Integración* permite que los conocimientos y experiencias considerados se integren en estructuras y modelos capaces de dar sentido y utilidad a todas las informaciones, conceptos, principios, aplicaciones y experiencias existentes en el seno de la organización.

La vía más adecuada actualmente, tanto para nosotros como para Bolívar (2000), estaría en la dinámica de que las teorías sobre organizaciones que aprenden tratasen de promover un cambio cultural por el que de la imagen de la escuela como una estructura burocrática se pase a una concepción de las escuelas como *organizaciones basadas en la colaboración* de sus miembros, en que unos nuevos valores (solidaridad, coordinación, colaboración, autonomía, interdependencia, discusión y negociación, reflexión y crítica) conformen una cultura propicia al cambio educativo permanente.

Aprender a trabajar en colaboración es también un proceso progresivo que precisa del soporte organizacional, de la apertura y sensibilidad de los líderes y de tiempo” y concebir el cen-

tro como una comunidad de aprendizaje institucional, aparte de algunos de los procesos internos descritos, exige reestructurar los contextos organizativos de trabajo de los profesores.

Desde esta perspectiva pensamos que puede ser realmente útil e importante la teoría de las organizaciones que aprenden no sólo como una posible respuesta y mucho menos como una moda. Creemos que es una alternativa viable a la crisis organizativa de las instituciones educativas.

ORGANIZACIONES INTELIGENTES

EMPRESA		INSTIT. EDUCATIVAS	
¿QUÉ HACEN?	¿QUÉ DIFICULTADES HAN DE SUPERAR?	¿QUÉ HAN DE HACER?	
1. Comparten una visión: el futuro se construye cada día.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La desmotivación o desconfianza de los colaboradores. 2. La tendencia del nivel directivo a importar ideas. 3. La prisa por pasar a la acción. 	1. Priorizar la necesidad de diálogo. Trabajo en equipo, colegiabilidad: Objetivos únicos, planificación, método, reglas, información, roles complementarios, cohesión (Gairín, 2000)	
2. Actúan mediante un sistema de corresponsabilidad y compromiso mutuo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La visión de liderazgo tradicional. 2. La acomodación de ser "hacedores" antes que "pensadores". 3. El temor a asumir riesgos. 	2. Aprendizaje generativo frente al adaptativo. (Bolívar, 2000)	
3. Creen en su potencial conjunto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La tendencia al individualismo. 2. La toma de decisiones usando informaciones parciales. 3. La baja implicación. 	3. Aprender de los proyectos puestos en marcha y de la experiencia acumulada. (Gairín, 2000)	
4. Comparte la información y las ideas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de un sistema de comunicación fluido. 2. La pasividad. 3. La falta de compromiso. 	4. Sistema de comunicación flexible y abierto: comunicación, participación, consenso e integración. (Tairín, 1997)	
5. Avanzan rápidamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de habilidades para saber aprender. 2. La tendencia de los directivos a mandar, controlar y delegar. 3. Ausencia de creencias en la utilidad de compartir el conocimiento. 	5. Facilitar la autonomía y la capacidad de gestión.	
6. Se transforman: innovan, inventan y cambian trabajando.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La inercia de lo que ya se sabe. 2. La comodidad. 3. La tendencia a desestimar nuevas ideas y propuestas. 	6. Introducir nuevos valores: el cambio y la mejora.	

Cuadro resumen de los principales indicadores de las organizaciones inteligentes.

Conclusión.

La concepción de la escuela como una institución que aprende, teniendo como referente los procesos y modelos de la organización empresarial es una visión prometedora que supone principalmente la construcción de una visión compartida donde se promueva la colegiabilidad, en la que las actitudes herméticas y ancladas den paso a la realización de experiencias innovadoras en la práctica cotidiana, y donde los planteamientos particularistas sean superados por las reflexiones conjuntas, generando para ello mecanismos de reflexión que conduzcan a tal compromiso. Se busca, pues, el consenso para que la experiencia individual se considere válida desde el punto de vista organizacional y para ello se recurre a la discusión en grupo. Mediante el consenso el saber individual evoluciona hacia la utilidad generalizable como base fundamental del aprendizaje colectivo.

Para tal fin, la escuela necesita algo más que la modificación por imperativos legales de arcaicas estructuras burocráticas. Necesita el apoyo de la Administración, la cual debe involucrarse ofreciendo los medios necesarios, recompensando y potenciando la dedicación a la innovación y el desarrollo, protegiendo los equipos y alentando a los maestros hacia el propio aprendizaje.

No se trata, pues, de tomar las "organizaciones que aprenden" como mera estrategia de gestión, tal como señala Bolívar (2000), sino que sobre la base de la descentralización y la fle-

xibilidad se puedan crear nuevas vías para el desarrollo y la innovación educativa, evitando arrastrar viejos lastres que permitieran al mercado dirigir el aprendizaje e impidiendo así el protagonismo que se le pretende dar a los propios implicados sobre su destino y su entorno inmediato.

Fecha recepción 12/05/2001

Fecha aprobación 21/06/2001

Bibliografía.

- ANDREU, R.; RICART, J. y VALOR, J. (1996): "Innovación de procesos y aprendizaje organizativo". En *Harvard-Deusto Business Review*, 70, enero-febrero.
- ARBUÉS, M^a. T. (1997): "El perfil de las organizaciones que aprenden". *Alta Dirección*, 191, 25-46
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978): *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Nueva York.
- ARGYRIS, C. (1993): *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- BALL, St. J. (1990): *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid. Paidós/MEC, .
- BLÁZQUEZ, F. (2000) "Hacia el desarrollo de organizaciones que aprenden", *Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Universidad de Granada.
- BOLÍVAR, A. (1996) "A escola como organizaçao que aprende". Oporto: En R. Canário (Ed.): *Formação en*

- situações do trabalho.* Porto Editora.
- BOLÍVAR, A. (2000): *Los Centros educativos como organizaciones que aprenden.* Madrid. La Muralla.
- BURGOYNE, J. (1992): "Creating a Learning Organization", *Royal Society of Arts Journal*, Londres.
- BURGOYNE, J., PEDLER, M., BOYDELL, T. (1995): *Towards the Learning Company: Concepts and Practice.* Londres. Macgraw-Hill.
- CORONEL, J.M. (2000): "Gestión escolar, dirección de centros y aprendizaje organizativo: dificultades, contradicciones y necesidades". En *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos.* Bilbao. I.C.E. de la Universidad de Deusto.
- DALIN, P. y ROLFF, H.-G. (1993): *Changing the school culture.* Londres. Cassell
- DÍEZ, J.E. (1999): "¿Es posible el aprendizaje organizativo?". En M. Lorenzo y otros, *Organización y Dirección de Instituciones educativas en contextos interculturales.* Granada. Dpto. Didáctica y Organización Escolar.
- DIXON, N. (1994): *The Organizational Learning Cycle. How we can Learn Collectively.* Londres: McGraw-Hill, Developing organizations Series.
- ESCODERO, J. M.(1992): "Una estrategia de formación centrada en proyectos de cambio: Nuevos mensajes desde la diseminación y utilización del conocimiento pedagógico para la mejora de la práctica educativa". En J.M. Escudero y J. López (Coords.), *Los desafíos de las reformas escolares. Cambio educativo y formación para el cambio.* Sevilla: Arquetipo, 133-177
- ESCODERO, J. M. (1996): "La planificación de la innovación educativa". En F. Machío; C.Marcelo y P.Murillo (Coords). *Jornadas sobre Proyectos de Innovación Educativa.* Sevilla. Departamento de publicaciones del CEP de Alcalá de Guadaíra, pp.48-65
- ESCODERO, J. M.(1999): "Renovación y mejora de la educación como desarrollo del curriculum: ir más allá de las reformas". En J.M. Escudero (Coord.), *Diseño, desarrollo e innovación del curriculum.* Madrid: Síntesis, 341-364
- FULLAN, M. (1993): *Change torces. The depths of educational reform.* Londres: Falmer Press.
- FRANZ, H.W. (1999) "About how organizations learn how organizations learn. Basic elements of one theory of learning and organization development." *Paper presented at the FORUM meeting in Evora (Portugal).*
- GAIRÍN, J.(1999): "Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende". En M. Lorenzo y otros: *Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas.* Granada. Grupo Editorial Universitario.

- GAIRÍN, J. (2000): "Cambio, cultura y organizaciones que aprenden". En *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos*. Bilbao. I.C.E. de la Universidad de Deusto.
- GARRATT, R.: *Creating a Learning Organization. A guide to Leadership, Learning and Development*. Cambridge. Director Books.
- GARVIN, D.A. (1993): "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, julio-agosto, 78-91.
- GLASERSFELD, E. (1995) *Radical Constructivism. A Way of Knowing and learning*. Londres. Prentice-Hall,
- GONZÁLEZ, M^a. T. (1987): "La escuela como organización: imágenes metafóricas" *Anales de Pedagogía*, 5, 27-45.
- GONZÁLEZ TIRADOS, R. M^a. (1988): "Aprendizaje y resolución de problemas en las organizaciones". *Nuevas tendencias de Gestión de Recursos Humanos*. San Sebastián. Universidad de Deusto.
- HARGREAVES, A. (1998): "Paradojas del cambio: la renovación de la escuela de la era posmoderna". *Kikiriki*, 49, 16-25.
- HAWKINS, P. (1994): "The Changing View of Learning", en J. Burgoyne y otros, *Concepts Towards the Learning Company and Practices*. Londres. Mac-Graw Hill.
- IMMEGART, G. (2000): "Gestionando organizaciones de aprendizaje". En *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos*. I.C.E. de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- JARRY RICHARDSON, R. (2000): "¿Cuál será la escuela del siglo XXI?". En *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos*. Bilbao. I.C.E. de la Universidad de Deusto.
- JIMÉNEZ RÍOS, F. (1999): "Organización escolar y participación. Un reto de valor social". En M. Lorenzo y otros, *Organización y Dirección de Instituciones educativas en contextos interculturales*. Granada: Dpto. Didáctica y Organización Escolar.
- KOLB, D. (1984): *Experimental Learning*, Londres: Prentice-Hall.
- LEITHWOOD, K., JANTZI, D. y STEINBACH, R. (1995): "An organizational learning perspective on school responses to central policy initiatives", *School Organisation*, 15, 229-251.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B (1983): "Institutionalized organizations: formal Structure as myth and ceremony. En J. Meyer y W. Scott (Eds.) *Organizational Environments: ritual and rationality*. Sage, Beverly-Hills.
- MORGAN, G. (1990): *Imágenes de las organizaciones*, Rama, Madrid.
- PATINIOTIS, N. (1999): "Forging links between educational establishments and enterprises. Paper presented at the FORUM meeting in Cáceres.

- PEARN, M., RODERICK, C., MULROONEY, C. (1995): *Learning Organizations in Practice*. Londres: McGraw-Hill.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J. y BOYDELL, T. (1991): *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*, Londres: Mac-Graw-Hill.
- PEDLER, M. (1994): *The Organizational Learning Cycle. How we can Learn Collectively*. Nancy Dixon, Londres: McGraw-Hill, Developing Organizations Series.
- RECIO, E.M. (2000): "El desafío de las organizaciones que aprenden (LO) a las instituciones de enseñanza y formación (IEF)". En *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos*. Bilbao: I.C.E. de la Universidad de Deusto.
- SANTOS, M.A. (1999): *La escuela que aprende*. Madrid: Morata,
- SANTOS, M.A. (1999): "Organizaciones que aprenden". En M. Lorenzo y otros (1999), *Organización y Dirección de Instituciones educativas en contextos interculturales*. Granada Dpto. Didáctica y Organización Escolar.
- SENGE, P. (1992): *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Gránica.
- SENGE, P. (1995): *Organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gránica.
- SERGIOVANNI, T.S.(1994): "*Building community in schools*". San Francisco: Jossey-Bass.
- SIMONS, J.-ROBERT, P.(2000): "Escuelas que aprenden y profesores que aprenden". En *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos*. Bilbao: I.C.E. de la Universidad de Deusto.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. (1995): *La Organización que aprende*, Madrid: Addison-Wesley.
- TALLA, S.(2000): "El proceso de cambio organizativo y las organizaciones inteligentes". *Revista QUIPUKAMAYOC*. En [http:// www.unms.ed.pe/quipukamayoc/2/art05.htm](http://www.unms.ed.pe/quipukamayoc/2/art05.htm).
- TARÍN, L. (1997): "El aprendizaje en las organizaciones: de la formación a las organizaciones que aprenden". *Alta Dirección*, 191, 8-16.
- VILLA, A. y SOLABARRIETA, J. (2000): "Roles y actitudes de equipo en las organizaciones que aprenden". En *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos*.