

## EL PENSAMIENTO SISTEMICO Y LA ACCION PASTORAL

*Herman Lombaerts, F.S.C.*

### Introducción

Evangelizar, catequizar, acompañamiento pastoral... actividades referentes a nuestra respuesta al Dios de Jesucristo, vivo entre los hombres.

Las actividades pastorales se organizan a partir de esta fe, aunque con los medios propios del hombre: el tiempo y el espacio, la inteligencia y la creatividad, el sentido de organización y la intuición, la palabra y el material audiovisual, los edificios y la administración...

La reflexión teológica (en sentido lato) profundiza el sentido, el fundamento, la continuidad de una tradición eclesial... a propósito de cualquier actividad pastoral. Por su parte, las ciencias humanas estudian precisamente lo que es propio del hombre en su manera de involucrarse individualmente y con otros en la práctica y en la reflexión pastorales.

Así es como se puede estudiar a la Iglesia en cuanto organización que utiliza el poder con la mira de realizar sus metas: dar testimonio de la iniciativa de Dios en el corazón de la historia humana. La Iglesia puede inspirarse en las ciencias humanas para hacer más coherente, auténtica y eficaz su práctica pastoral. En cualquier caso el criterio definitivo para toda acción pastoral viene de la fe en el Dios de Jesucristo.

La acción pastoral es compleja por estar afectada por muchas influencias internas y externas. Con frecuencia es difícil saber exactamente lo que está pasando con las diferentes actividades e iniciativas: ¿se trata de un progreso o de una regresión? ¿hay o no fidelidad a los objetivos? ¿se propagan los propios dioses personales o se sirve al único Dios de Jesucristo?

De ahí viene la importancia de disponer de instrumentos adecuados para objetivar la práctica y la reflexión: poder nombrarla, comprender-

la, evaluarla, orientarla tan correctamente como sea posible. Existen muchos de estos instrumentos. El origen y los presupuestos de ellos difieren enormemente. Su uso implica siempre riesgos. Por eso es importante elegirlos bien para mejorar la calidad del trabajo sin traicionar el carácter propio de la actividad pastoral.

Decisiva en esto es la manera de mirar la "realidad". Al respecto, es espectacular la mutación ocurrida en las ciencias físicas, precisamente en cuanto a la manera de concebir la "realidad". Por ejemplo, la idea de que el elemento aislado y reducido a su simple unidad material no existe, introdujo el concepto de "sistema". Este concepto respeta mejor la irreductible complejidad del mundo —material y humano— en que vivimos<sup>1</sup>. El "sistema" reemplazó al simple objeto aislado.

No se deja reducir a la suma de sus partes. Quiebra la idea de objeto cerrado y autosuficiente. La difusión de esta toma de conciencia ha afectado a las demás ciencias, incluidas las ciencias humanas. Recientemente el Premio Nobel Ilya Prigogine con Isabelle Stengers han desarrollado este nuevo paradigma epistemológico, insistiendo sobre la "nueva alianza" entre las ciencias exactas y las ciencias humanas<sup>2</sup> -

Quien introdujo la teoría general de sistemas fue el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy en un seminario realizado en 1937 sobre filosofía en la Universidad de Chicago<sup>3</sup>. Según él, se trata de "un nuevo paradigma de la ciencia"<sup>4</sup> - En su libro, Colom Cañellas da un resumen del desarrollo del pensamiento sistémico, relacionándolo con el estructuralismo y aplicándolo en seguida a la educación<sup>5</sup>. Von Bertalanffy estima que este paradigma se puede aplicar a todas las ciencias<sup>6</sup>. Es precisamente lo que ha ocurrido en los últimos decenios.

- 
1. ROSNAY, J. *El macroscopio*, Madrid, Ediciones A.C., 1977.
  2. PRIGOGINE, I, STENGERS, I, *La Nouvelle Alliance*, París, Gallimard, 1979; Id., *Entre le Temps et l'Eternité*, París, Fayard, 1988.
  3. COLOM CAÑELLAS, A.J. *Teoría y metateoría de la educación. Un enfoque a la luz de la teoría general de sistemas.*, México, Trillas, 1982. p. 123.
  4. VON BERTALANFFY, L. *Théorie Générale des Systemes*, Paris, Donod, 1973, p. 87 (*General Systems Theory: A New Approach to Unity in Science, 1951*). Id., *Robots, hombres y mentes*, Madrid, Guadarrama, 1971; Id., *Perspectivas en la teoría general de sistemas*, Madrid, Alianza, 1978.
  5. o.c., p. 80ss; 133-153.
  6. o.c., p. 125-132.

Esto sucede en el estudio de los macrosistemas: la economía mundial<sup>7</sup>, el comercio internacional, la producción mediante compañías intercontinentales, las empresas. También se da en el estudio de la ecología, la educación, la cultura, la religión, la familia, la persona humana. Donde más se manifiestan sus consecuencias prácticas es en el ámbito de las organizaciones y de su gestión<sup>8</sup>, en el campo psico-médico-social<sup>9</sup>, en la educación<sup>10</sup>.

En este artículo presentaremos primero una descripción del pensamiento sistémico: algunas nociones de base. Después abordaremos en parte un análisis del funcionamiento del "poder" en las organizaciones, enfocando especialmente las de orientación pastoral. Para terminar, nos proponemos inspirarnos en esas nociones de base para aplicarlas brevemente, a título de ejemplo, a la escuela.

### I. El pensamiento sistémico

La presentación de los conceptos de base se inspira principalmente en las ideas de L. Von Bertalanffy, E. Morin<sup>11</sup>, M. Crozier y E. Friedberg<sup>12</sup>.

La idea de sistema sugiere en primer lugar su distinción respecto del entorno. El sistema se separa de él gracias a una frontera que regula las interacciones con el medio ambiente. El sistema acepta algunos recursos o aspectos (el input) y rechaza otros. El sistema transforma las influencias externas para devolverlas en forma de producto o resultado. El "output" supuestamente enriquece al entorno según las intenciones

- 
7. BARBO DURAN, L., *Sobre una teoría general de sistemas. Aplicaciones a comportamientos y decisiones económicas*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 1966.
  8. Ver las obras de J. Mélese, M. Liu, G. Layole, H. Minzberg.
  9. En la huella de G. Bateson y de P. Watzlawick, la escuela de Palo Alto introdujo una terapia familiar de tipo sistémico: Y. Winkin (ed.), *La nueva comunicación*. Barcelona, Kairós, 1984.
  10. Además del estudio de A. Colom. Cañellas, han estimulado la investigación en este campo G. Salomín, M. Selvini, G. Evequoz y otros. Ver también BLOCK, A. *Innovación educativa. El sistema integral de enseñanza-aprendizaje*. México, Trillas, 1974; KAUFMAN, R.A., *Planificación de sistemas educativos. Ideas básicas concretas*, México, Trillas, 1978; NEEDHAM, C.W. y MORRIS, B.C. *Un modelo sistémico de enseñanza*, Barcelona, CEAC, 1978; PAREDES, J. *Macroeducación*, Madrid, Public, 1971.
  11. MORIN, E. *La méthode*, París, 1977, p. 94-154.
  12. CROZIER, M. et FRIEDBERG, E.. *L'acteur et le système*, París, Seuil, 1977.

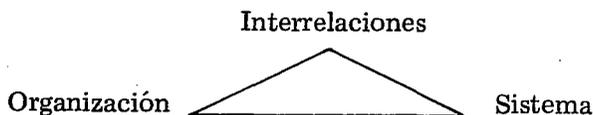
o metas del sistema. Según la cantidad de influencias aceptadas por el sistema se hablará de sistema "abierto" o "cerrado"<sup>13</sup>.

La definición del concepto de sistema debe incluir las ideas de: a) interrelación entre elementos; b) unidad global constituida por estos elementos interrelacionados; c) organización que une la idea de totalidad con la de interrelación.

Por tanto, se puede concebir el sistema como *unidad global, organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos*<sup>14</sup>.

La palabra *elemento* no corresponde a la idea de unidad simple, sino que implica ligazón con el todo del cual forma parte. La noción de *organización* designa aquella cualidad por la cual hay interacciones, en forma de interrelaciones, que terminan por originar una unidad compleja dotada de cualidades ajenas a cada uno de los elementos.

El esquema siguiente puede representarlo.



Esta representación ternaria se aplica tanto a la realidad física (el átomo, la estrella, la bacteria) como a la sociedad humana (un pueblo, una cultura, una familia). El esfuerzo ha de situarse en nuestra manera de percibir, de concebir y de pensar de manera organizacional lo que nos rodea y que llamamos la "realidad".

Hay algunas cualidades específicas de la organización de un sistema:

#### *Las emergencias*

Son las cualidades o propiedades de un sistema que presenta un carácter de novedad respecto de las cualidades o propiedades de los elementos considerados aisladamente, o que en otro tipo de sistema están organizados de otro modo.

13. VON BERTALANFFY, o.c., p. 146.

14. A. Colom Cañellas da diferentes formulaciones: pp. 82s, 107, 111, 123 se precisa el vocabulario en p. 113; se presentan las clases de sistemas en pp. 128s.

La emergencia es un suceso con carácter de irreductible. No se deja descomponer; no se puede deducir de los elementos en cuanto tales. Por eso puede decirse que el sistema es más que la suma de sus elementos.

### *Las coacciones*

Las propiedades de los elementos desaparecen también al interior del sistema, debido a las coacciones organizacionales: las normas, el ajuste de complementariedades, las especializaciones, el control... Toda asociación implica coacciones, ejercidas por las partes interdependientes.

Las coacciones tienen por consecuencia que un sistema no sólo enriquece sino también empobrece. Se puede producir tensiones a causa de un desequilibrio entre ambas cosas. Por eso puede también decirse que el sistema *es menos* que la suma de sus elementos.

### *Las complementariedades*

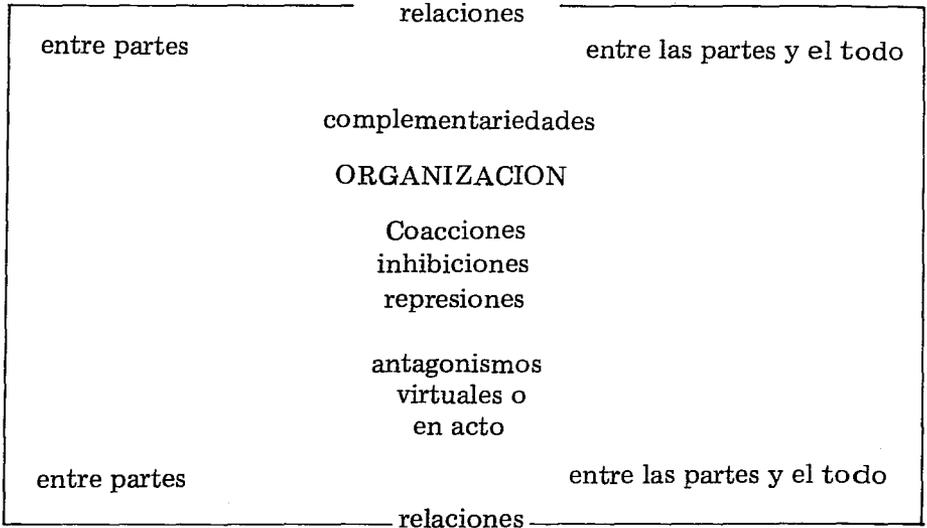
En la unión compleja del sistema, los elementos tienen *doble identidad*: aún cuando tienen su identidad propia, participan también de la identidad del todo.

El sistema incluye pues las diferentes individualidades y la identidad colectiva. Pero la relación entre diferencias e identidad varía según el tipo de organización. La organización establece relaciones complementarias entre los diversos elementos.

### *Los antagonismos*

La interrelación típica de la organización supone la existencia y el juego de atracciones, afinidades, de posibles vínculos o de comunicaciones entre elementos. Y la conservación de las diferentes supone también la existencia de fuerzas de exclusión, de repulsión, de disociación, para evitar la confusión.

Como se ve, el mismo principio de complementariedad origina el principio de antagonismo. No hay organización sin contraorganización. Así se puede representar:



El concepto de sistema expresa al mismo tiempo unidad, multiplicidad, totalidad, diversidad, organización y complejidad. Es de naturaleza paradójica: unidad y diversidad.

### *El juego*

El sistema agrupa personas que aceptan cooperar en la realización de un fin colectivo. Pero como cada individuo pertenece al mismo tiempo a varios sistemas, hay un conflicto entre los intereses comprometidos en las diferentes pertenencias. No queda más que “negociar” con cada sistema en cuanto al compromiso con una meta colectiva. Al interior de un mismo sistema, todos los miembros llevan a cabo una negociación —inconsciente las más de las veces— para mantener el equilibrio entre el compromiso al servicio del sistema por una parte, y los intereses personales por otra. La negociación se vive tanto respecto de los “responsables” como respecto de los demás miembros, y también respecto de los intereses totalmente personales<sup>15</sup>

Los “roles” y las “funciones” constituyen las referencias a partir de las cuales los miembros tratan de entenderse.

Estas negociaciones constituyen el “juego” —tomado en sentido neutro— y son inherentes al sistema. Consiste en aquellos mecanismos

15. Cfr. CROZIER et FRIEDBERG, o.c., pp. 57-61, 97-99, 204-207.

concretos —estrategias— gracias a los cuales los miembros logran estructurar sus relaciones de poder y de gestionar su cooperación. Detrás de los “juegos” hay una racionalidad. Ella garantiza la coherencia en las estrategias utilizadas para mantener una posición personal en la negociación. Los juegos (estrategias) decidirán quién gana o pierde, o si habrá suma de “cero”.

Todo cambio en un sistema se refiere en primer lugar a los “juegos” mediante los cuales los miembros adquieren un lugar en él. Puesto que se trata de una realidad compleja y en parte inconsciente, es natural que las intenciones de introducir “cambios” no siempre lleven a un resultado satisfactorio. Otras veces puede sobrevenir un cambio sin que se entienda cómo ni por qué.

Resulta evidente que el poder constituye la clave de la “organización” de un sistema. Es esencial detenerse a considerarlo de manera explícita.

## II. El poder en las organizaciones

### El poder

El poder se define según Mintzberg como la capacidad de producir o de modificar los resultados o efectos organizacionales. Eso equivale a la capacidad de hacer ejecutar lo que se desea, obtener resultados, y hacer realizar las acciones y las decisiones que las preceden<sup>16</sup>

Las *metas* son intenciones que preceden a las decisiones y acciones, los estados que empujan a los individuos o a los grupos de individuos llamados organizaciones, a hacer lo que hacen.

Siempre es posible distinguir: un solo agente con una sola meta; un agente con metas múltiples; agentes múltiples con metas múltiples; agentes múltiples sin ninguna meta.

La *misión* o la *vocación* describe las funciones esenciales de la organización en la sociedad, en términos de productos y de servicios que ella propone a sus usuarios.

---

16. MINTZBERG, H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, 1986 (*Power in and around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1983), pp. 39-42.

El *objetivo* es una meta expresada en términos de realización medible. Un objetivo es operacional si se presta a una tal evaluación.

El estudio del poder organizacional se funda sobre el principio de las *actitudes* que en una organización corresponden a un juego de poder. Los diferentes "jugadores" llamados *detentores de influencia* tratan de controlar las decisiones y las acciones de las empresas.

Por tanto, es necesario saber:

- \* Quiénes son los detentores de influencia.
- \* Qué necesidades trata de satisfacer cada uno de ellos en la organización.
- \* Cómo es capaz cada uno de ellos de ejercer su poder.

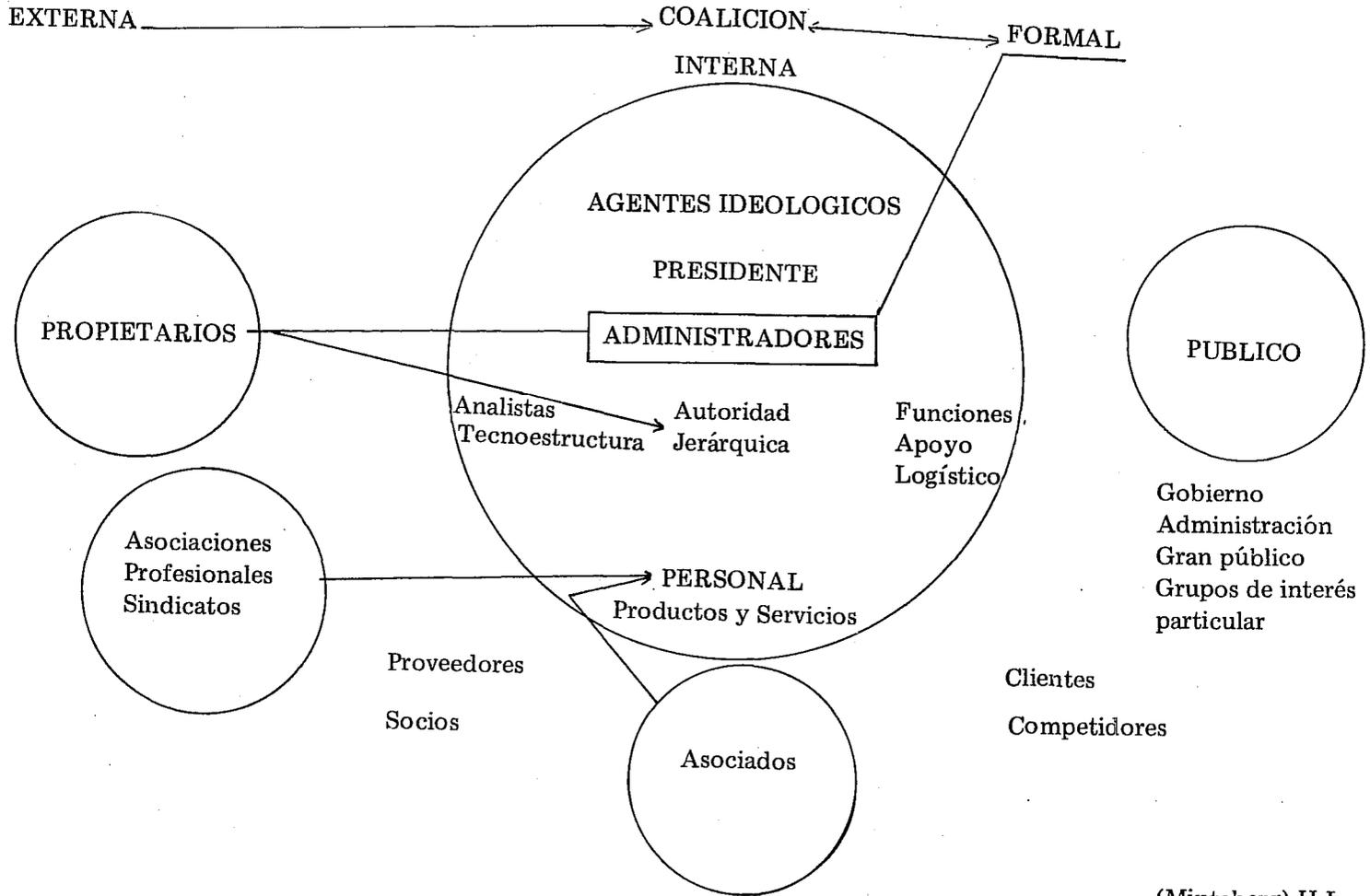
### *El ejercicio del poder*

1. Por muy poco que alguien ejerza su capacidad de expresión, todo miembro de la organización pasa a ser detentor de influencia:
2. El detentor de influencia necesita especialmente:
  - una fuente o fundamento de poder
  - acompañada de una fuente de energía
  - y de cierta destreza política cuando hace falta.
3. Los tres fundamentos principales del poder son el control de:
  - un recurso;
  - un saber hacer técnico;
  - o un conjunto de conocimientos cualesquiera, por poco crucial que sea para la empresa.
4. Un cuarto fundamento general fluye de las prerrogativas legales, de derechos exclusivos o del privilegio para imponer opciones.
5. El quinto fundamento deriva de la posibilidad que tienen ciertas personas de estar cerca de quienes disponen de un poder apoyado en las otras cuatro bases.

Los detentores de influencia se pueden agrupar según el esquema adjunto, en una "*coalición*" *externa e interna* (Cuadro 1)<sup>17</sup>

---

17. Aquí es donde se juega la interacción entre un sistema y su entorno. Esta dimensión constituye el contenido del estudio de Mintzberg sobre el poder. Ver también CROZIER y FRIEDBERG, o.c., pp. 139-166.



(Mintaberg)-H.L.

### *Las coaliciones de poder*

La coalición consiste en un grupo de personas que negocian entre sí para determinar una cierta repartición del poder organizacional.

La *coalición externa* agrupa a los detentores de influencia externos: algunos no asalariados que utilizan sus fuentes de influencia para tratar de tener un efecto sobre el comportamiento de los miembros (asalariados) de la organización. Habitualmente encontramos: los propietarios, los asociados (proveedores de recursos, clientes, socios y competidores), los sindicatos y gremios, el público.

La *coalición interna* agrupa a los detentores de influencia internos de la organización: los miembros asalariados a tiempo completo que se hacen reconocer y se expresan; estas personas tienen la responsabilidad de tomar decisiones y actúan tomando medidas de una manera permanente y regular. Ellas determinan los resultados, los cuales dependen de los fines perseguidos por la organización. Allí están: los administradores (coalición formal), el presidente o director, el cuadro jerárquico de la organización, los actores que producen el servicio o el resultado pretendido por la organización, los expertos, el soporte administrativo y finalmente, el ideario de la organización (conjunto de creencias compartidas por los detentores de influencia internos).

En la coalición externa o interna, los diferentes detentores de influencia se reagrupan alrededor o al interior de la misma organización para satisfacer sus necesidades. Según Hickson, "lo que sostiene o destruye la organización es su coalición de intereses". En este sentido, los detentores de influencia internos y externos forman sistemas de poder relativamente estables y generalmente centralizados por naturaleza. Estos se convierten en medios semipermanentes para repartir los beneficios.

Estas coaliciones se pueden organizar según variados modelos (Cuadro 2). El Cuadro 2 distingue tres tipos de coalición externa y cinco de coalición interna. El estudio de la manera como las coaliciones internas y externas "se entienden", permite distinguir seis estructuras de poder. Por tanto, se pueden clasificar las organizaciones según la estructura de poder que en ellas se practica.

Mintzberg defiende la hipótesis de que las coaliciones internas y externas están en su estado más natural y armonioso cuando domina uno

de los sistemas de influencia, al menos durante un tiempo. Pueden aparecer otras combinaciones distintas de las llamadas "naturales". Entonces surgirán conflictos y ellas serán menos estables. Las seis configuraciones de poder expresan por tanto la dirección de la interacción entre la coalición interna y la coalición externa, y garantizan una probabilidad de "equilibrio de poder sistémico", llamado homeostático.

Cuadro 2. Las configuraciones de poder

coalición externa	coalición interna	configuración de poder
dominada	⇔ burocrática	instrumento
dividida	↔ de los políticos	arena política
pasiva	⇔ personalizada	autocrática
	ideológica	misionera
	expertos	meritoria
	↘ burocrática	estructura cerrada

La *coalición externa* está *dominada* cuando un solo detentor de influencia externa domina a todos los otros. Ella está *dividida* cuando varios detentores de influencia externos compiten para controlar la organización. Ella es *pasiva* cuando muchas instancias tienen influencia sobre la organización.

En cuanto a la *coalición interna*, se distingue:

- \* El sistema *autoritario* o *personalizado*: el control directo de la organización está en manos del presidente o director. El estimulará la responsabilidad y evitará la apatía;
- \* el sistema *burocrático*: el control se hace según criterios objetivos fijos, más o menos independientemente de las personas que ocupan puestos de responsabilidad. Se busca la estabilidad y la regularidad para excluir la arbitrariedad;
- \* el sistema *ideológico*: el control se vive a partir del poder movilizador y unificador de una ideología propia de la organización. Esta suscita un "espíritu de grupo", el "sentido de una misión", y permi-

te la integración de las metas individuales y las metas de la organización. Así es como la ideología desalienta los proyectos de fuga o la voluntad de eludir una situación. Ella anima la "lealtad".

- \* el sistema de *competencias especializadas*: el control debe mantenerse al nivel de la competencia, que es vital para la supervivencia de la organización;
- \* el sistema de los *políticos*: el control de la organización se busca a partir de comportamientos individuales o de grupo que son informales, evidentemente excluyentes, generalmente sembradores de discordia y, sobre todo, ilegítimos en el sentido técnico del término. Estos comportamientos no son reconocidos ni por una autoridad formal, ni por una ideología admitida, ni por competencias especializadas garantizadas.

#### *Las configuraciones del poder*

Se pueden distinguir seis combinaciones naturales entre las coaliciones internas y externas. Estas combinaciones representan seis *estructuras o configuraciones de poder*.

- \* El *instrumento* es una configuración en la cual la organización sirve a un detentor de influencia externo dominante. La coalición interna es entonces de tipo burocrático. Se estimula a los miembros por medios utilitarios a aportar esfuerzos, restringiendo sus ocasiones de jugar a los juegos de poder.
- \* En la estructura *cerrada*, el control interno se basa en normas de trabajo y de producción burocráticas. En contraste, la coalición externa queda dispersa, desorganizada, pasiva. Lo que importa son las metas de supervivencia, eficacia, control y crecimiento.
- \* La estructura *autocrática* se opone a un entorno pasivo, pero la coalición interna se organiza en la persona misma del presidente o director que controla todo en forma directa y personal. Por tanto, los miembros expresan lealtad al jefe o dejan la organización.
- \* La estructura de poder de tipo *misionero* está dominada por la ideología, a tal punto que su coalición externa llega a ser pasiva. El misionero procurará imponer su influencia al entorno. La fuerte ideología sirve para integrar sólidamente la coalición interna alrededor de los objetivos ideológicos. Todos los esfuerzos de los miembros se encami-

nan a perseguir lo más posible el objetivo de preservar, extender y perfeccionar la misión de la organización.

- \* La estructura propia de la *meritocracia* centra su poder sobre sus competencias, de las cuales hay muchas en su personal activo y en su red de iniciativas. La presencia de diferentes tipos de expertos suscita una actividad política relativamente importante. Los expertos se querellan a propósito de los recursos, de los límites de las zonas de influencia y de sus candidatos, a los cuales tratan de colocar en posiciones estratégicas. La coalición externa parece quedar pasiva o dividida.
- \* El poder propio de la *arena política* se caracteriza por conflictos, tanto en la coalición externa dividida, como en una coalición interna que está politizada. Parece inadaptada, pero no es una aberración. Puede servir como etapa funcional, a veces necesaria y obligada, para el paso de un tipo de configuración a otro. La arena política aparece cuando en una organización los detentores de influencias del momento cuestionan a su jerarquía de poder. También aparece cuando hay fuerzas iguales e inconciliables en la organización.

El interés de este análisis radica en permitir evaluar la coherencia o la contradicción entre la meta profesada y la estructura de poder ejercida por una organización. Esto resulta ser particularmente útil al describir, analizar, evaluar o cambiar una acción pastoral cualquiera. Una lectura de la "transmisión de la fe" en estos términos nos hará descubrir afinidades e incompatibilidades debidas a la estructura de poder puesta en acción en las organizaciones apostólicas o eclesiales. Este tipo de enfoque sistémico puede prepararnos para comprender mejor ciertos conflictos y para adoptar una actitud constructiva.

Lo aplicaremos a la escuela (católica) como ejemplo teórico. El único modo de tratar el asunto de manera concreta es dedicarse, en el terreno, al análisis sistémico de una organización real.

#### *El "sistema ideológico" y la "estructura de poder misionero"*

Una descripción más pormenorizada del sistema ideológico y de una estructura "misionera" puede ilustrar la fuerza movilizadora de la interacción sistémica.

Las características de una ideología son: movilizar y unificar, dar un sentido de pertenencia y de misión, desalentar la fuga y la reivindicación.

Este sistema se desarrolla en tres estadios:

1. *El sentido de una misión, punto de apoyo de la ideología*

Generalmente, se funda una organización cuando un promotor descubre una misión —ofrecer un servicio de carácter nuevo— y cuando este innovador reúne un grupo a su alrededor para realizar este proyecto. Estas personas se juntan porque comparten una manera de ver, y encuentran por lo menos alguna cosa para sí mismas, por ejemplo, el sentimiento de crear algo nuevo y apasionante. Disponen de un margen de maniobra muy amplio. La organización es de talla modesta, en expansión, con lazos personales entre los miembros. Los fundadores comparten creencias y valores sólidos y tienen también la voluntad de operar juntos. Hay una especie de “carisma” en la persona del fundador.

2. *La ideología se desarrolla gracias a estas tradiciones y actos heróicos*

Las acciones y decisiones orientan hacia valores prioritarios. Se desarrollan “historias” (consideradas a veces como “mitos”) a partir de sucesos importantes. Se elabora la historia de la organización. Los hábitos, los precedentes, los mitos, la historia... constituyen un fondo común de datos que sirven de base a las tradiciones compartidas por los miembros de la organización. Con el tiempo, estas tradiciones influyen sobre los comportamientos y a su vez los comportamientos ahondan más sólidamente las tradiciones. En este contexto se establece la ideología. La organización se institucionaliza y adopta una vida propia, una identidad, una originalidad.

3. *El afianzamiento de la ideología por procesos de identificación*

\*La identificación *natural y espontánea* con la meta o con el fundador de la organización. Los fines se asumen por lealtad. Estos miembros se presentan como misioneros de la organización.

\*La identificación *limitada y selectiva*, operada por sistemas de reclutamiento y promoción. Esta selección se hace a base de una negociación, porque la organización necesita nuevos miembros y ocurre que la identificación “espontánea” no se produce con tanta frecuencia como se necesita para extender la influencia de la organización. El “presidente” habitualmente “encarna” la ideología.

\*La identificación provocada por *adoctrinamiento y socialización*. La organización necesita provocar una identificación cuando ésta no se produce en forma espontánea ni selectiva. Entonces se puede apelar a dos procesos: el adoctrinamiento (proceso explícito de formación prolongada de acuerdo con la ideología) y la socialización (proceso implícito de presiones informales para lograr identificación con la ideología y adquirir la personalidad requerida por la organización).

#### 4. *La identificación deliberada*

La adaptación completa a la organización en función de metas personales, plegándose a todos los principios de selección y resistiendo a todas las presiones de adoctrinamiento y de socialización

Cuando la misión de una organización es: a) clara, de manera que las personas fácilmente puedan identificarse con ellas; b) específica en sus metas y en su ejecución, y c) atrayente o inspiradora al menos para algunos, entonces es probable que surja una configuración de poder llamada "misionera". En esta configuración, la misión es esencial para la organización. Todos los miembros se identifican con la misión, son solidarios con los intereses de la organización. La estructura es simple, de tendencia burocrática. Los miembros oponen fuerte resistencia a toda tentativa de cambiar o de interferir con la tradición. Hay preservación a toda costa de la misión y de la ideología.

Hay participación interna por lealtad hacia la ideología. Las creencias quedan estipuladas. El comportamiento está predeterminado y es previsible. Hay, pues, una burocracia normativa. Cada uno sabe lo que ha de hacer; hay poco control autoritario. Descentralización con autonomía, pero se deben eliminar las fuentes de una posible diferenciación. Sólo importa la compatibilidad con la ideología. Se supone que el jefe de la organización se identifica con la ideología. Es su única razón de ser. Hay un pensamiento lineal y ausencia de politización y de oportunismo. La coalición interna constituye, pues, la fuerza activa de la estructura de poder "misionera".

#### *Las formas de estructura misionera*

1. *Las reformadoras*: orientadas hacia el cambio revolucionario en la sociedad. En consecuencia, la organización es instrumento de la ideología. Existe el riesgo de que los miembros sean demasiado atraídos por la sociedad y que se debilite el nexo con la ideología; o bien que estén demasiado centrados en la organización y dejen de tener impacto en la sociedad.

2. Las *transformadoras*: volcadas hacia el cambio de las personas en la sociedad. Se esfuerzan por atraer personas para que cambien su estilo de vida. Hay el riesgo de que el proceso de conversión sea afectado por influencias externas. Reclutar y conservar miembros implica suficiente apertura hacia el entorno. La experimentación a corto plazo puede llegar hasta la asimilación o el estancamiento.
3. Los *claustrados*: se mantienen totalmente cerrados al entorno, replegados en sí mismos, sólo preocupados de sobrevivir. Son en consecuencia sistemas cerrados: clausurados a los recursos y a la influencia, a la entrada y a la salida. La ideología es el único medio que les permite atraer y retener miembros. Hay tres amenazas: el materialismo, el número (demasiado o demasiado poco) y la diversificación.
4. Las *casi-misioneras*: un tipo de organización que en sí misma no tendría que ser misionera pero que resulta siéndolo. Una ideología poderosa puede por sí misma crear una configuración misionera (una larga historia, un jefe carismático...).
5. Las *seudo-misioneras*: según sus características, la organización debería ser misionera; pero no es el caso, ya que funciona como sistema cerrado. Los miembros se asocian para satisfacer una necesidad personal. Para ellos lo que cuenta es el juego de la interacción al interior del grupo y no el sentimiento real de una misión.

### *Las organizaciones eclesiales*

La mayoría de las organizaciones eclesiales, aunque no todas, surgen de una coalición interna de tipo "ideológico" y exigen una coalición externa de tipo "pasivo". Así se instala una configuración de poder llamada "misionera". El dominio de un entorno "pasivo" por una coalición "ideológica" garantiza del modo más natural un equilibrio del sistema.

No obstante, es posible que surjan otras estructuras:

- \* Una parroquia misionera que se compromete al servicio de una población de mayoría pobre, aislada y afectada por carencias económicas, políticas, sociales, médicas y culturales, puede tropezar con un entorno "dividido" (sindicatos de orientaciones opuestas, ejército, latifundios).

- \* Una diócesis puede concentrarse en una coalición interna “burocrática” en un ambiente dominado por otro sistema (el marxismo, un régimen político totalitario), contentándose provisoriamente con una estructura de poder “cerrada”. Interacciones diplomáticas y prudentes pueden preparar un cambio con la mira de adoptar una estructura francamente “misionera”.
- \* En un entorno dividido, y con una coalición interna en vías de transformación hacia la arena política, una conferencia episcopal puede dirigirse a uno o varios expertos (teólogos, o especialistas en gestión organizacional, u otros) con la mira de restablecer un equilibrio sistémico. Esa opción puede hacer emerger una estructura de poder “meritocrática”. En el momento en que la meritocracia entra en conflicto con una coalición interna supuestamente “ideológica”, los obispos pueden reorientarse hacia una estructura autocrática, con el fin de preservar una interacción llamada “misionera”.

### *III La escuela cristiana*

En primer lugar es preciso darse cuenta de la interacción entre la escuela y el entorno: la sociedad. Este intercambio está controlado por una frontera. Esta filtra las influencias externas para lograr la meta de la enseñanza. Por su parte, el entorno controla y sanciona el resultado de la escolarización en función de las prioridades económicas y socioculturales de la sociedad.

#### *La escuela católica y la misión de la Iglesia*

El reciente documento de la Congregación para la Educación Católica sitúa bien la misión de la escuela católica en las interacciones con el entorno<sup>18</sup>. Los autores describen las circunstancias que los jóvenes encuentran en la sociedad contemporánea: inestabilidad, pobreza de las relaciones humanas, inquietudes ante un porvenir incierto, frecuente presencia de numerosas experiencias alienantes. Se confronta la disminución de la práctica religiosa con el desarrollo económico, cultural y social. Se habla de una crisis religiosa de toda una civilización, de una “ruptura entre el evangelio y la cultura”<sup>19</sup>

---

18. *Dimensión religiosa de la educación en la escuela católica. Orientaciones para la reflexión y revisión*. Roma, 1988.

19. Recuerda el diagnóstico de *Evangelii Nuntiandi*, 20.

Esto da lugar, según el documento, no sólo a renovar los métodos y el contenido religioso de la enseñanza en las escuelas católicas, sino también a revisar “el proyecto global en que se desarrolla todo el proceso educativo de los alumnos”<sup>20</sup>. Es también interesante subrayar cómo afecta a los jóvenes la interacción entre la religión y la sociedad. “En muchos jóvenes, la posición crítica frente al mundo llega a ser demanda crítica ante la religión para saber si ella puede responder a los problemas de la humanidad. En muchos hay una exigencia de profundización de la fe y de vivir con coherencia. A ella se añade otra de compromiso responsable en la acción”<sup>21</sup>.

Se pone el acento en el hecho de que “la escuela no se limita a impartir lecciones, sino que desarrolla un proyecto educativo iluminado por el mensaje evangélico y atento a las necesidades de los jóvenes de hoy. El conocimiento exacto de la realidad sugiere las mejores actuaciones educativas”<sup>22</sup>.

### *La modificación de las coaliciones*

Allí reconocemos la puesta en evidencia de varias dimensiones que el enfoque sistémico subraya. Los jóvenes expresan una nueva sensibilidad, un conjunto de experiencias y de actitudes, atestiguando cambios profundos en la sociedad. El contexto económico, cultural y social refleja otros intereses. La religión no tiene en él el mismo status.

La “coalicción” externa se interesa por la escuela por otros motivos. Está menos impresionada por el aspecto confesional y por el origen eclesial de las instituciones educativas. El valor económico de la escolarización se calcula con la mira puesta en las profesiones prestigiosas en la sociedad<sup>23</sup>. Profesores y alumnos pertenecientes al sistema escolar, están más conscientes de que al mismo tiempo que están en la escuela, pertenecen a la sociedad circundante. Fácilmente se introducen en la escuela los intereses de la sociedad. La “coalicción” interna se forma de otro modo. El cuadro jerárquico, director, administradores, profesores, alumnos... se identifican menos con los valores y profesiones religiosas inscritas en los códigos de la escuela.

---

20. *Dimensión religiosa...*, 19

21. *Ibid.*, 21

22. *Ibid.*, 22

23. LOMBAERTS, H. “L’ecole chrétienne face a la société contemporaine”. *Lumen Vitae* XLII-4 (1987) 367-379.

Frente a esta situación, el documento del Vaticano insiste en la importancia de la misión para justificar su trabajo educativo. "La escuela católica encuentra su verdadera justificación en la misión misma de la Iglesia; se basa en un proyecto educativo en el que se funden armónicamente fe, cultura y vida. Por su medio la Iglesia local evangeliza, educa y colabora en la formación de un ambiente moralmente sano y firme en el pueblo" (n. 34).

### *Inspeccionar la estructura de poder*

La escuela no podrá movilizar las energías para realizar su objetivo si las personas comprometidas en ella no están convencidas de esta "misión" ni de su justificación ideológica: "... la escuela católica ... es de gran importancia para la sociedad y para la Iglesia" (n. 62). El problema está justamente en el plano de la percepción de lo que es importante para acertar en la vida. La confrontación con una tradición religiosa pierde su fuerza de choque profética si no se han estudiado con atención los desplazamientos de sentido en el código cultural. Por ende, es muy importante analizar los cambios en la evolución de la sociedad y en sus prioridades por una parte, y la manera como se diseña la escolarización en función de esas prioridades, por otra.

Las coaliciones interna y externa van a remodelar progresivamente la estructura de poder. La escuela no tendrá impacto sobre la sociedad según su profesión de fe, sino en cuanto se pueda establecer un nuevo equilibrio dialéctico entre la escuela católica como sistema y su entorno. La adaptación requiere una comprensión lúcida de lo que está en juego con la sociedad contemporánea, escucharla, dejarse afectar, y al mismo tiempo interpelarla en nombre de una fe gratuita en Dios. Por tanto, es indispensable detectar cuáles son los agentes interesados por controlar lo que ocurre en la escuela y examinar en qué dirección se conciertan para asegurar la continuidad de la escuela. La estructura del poder garantiza su eficacia. Una tarea importante consiste en comprender las numerosas "negociaciones" que se viven entre las diversas contrapartes implicadas en la escolarización.

La literatura pedagógica evoca a menudo los aspectos de orden sistémico en la descripción y el análisis de las instituciones educativas. Un ejemplo es el análisis de la dimensión "política" de la escuela. "La escuela es la institución social que, por su naturaleza, sus funciones y estructura, cumple como ninguna otra con objetivos políticos. El sistema escolar de cualquier sociedad es reflejo fiel de la política e ideología de los grupos gobernantes o de los partidos políticos en el poder.

Si una sociedad evoluciona, el sistema educativo tiende a evolucionar con ella; si una sociedad entra en crisis, muy pronto la escuela reflejará esa misma crisis<sup>24</sup>.

Remito a algunos documentos, a título de ejemplos, que ofrecen elementos de análisis de los factores que afectan las relaciones políticas en la sociedad, y en consecuencia la situación de las instituciones escolares<sup>25</sup>.

### *Lo que está en juego en una ética de la educación*

Con respecto a los componentes de la coalición interna de la escuela, la relación entre profesores (educadores) y alumnos ocupa un lugar eminentemente importante. La calidad de esta relación puede hacer entrever la existencia de una presencia que trasciende a las relaciones funcionales. El respeto al educando, la responsabilidad moral del educador, la coherencia entre la práctica educativa y el objetivo profesado, y la calidad de la comunicación de conciencias entre educadores y educandos constituyen el ABC de lo que el documento del Vaticano llama proyecto global de educación. Es el código que determinará en gran parte la credibilidad de una referencia a la tradición cristiana. Este código cambia con el tiempo. Es particularmente sensible a las modificaciones en la valorización de las relaciones humanas y en su interpretación<sup>26</sup>.

Es difícil de imaginar que la escuela (católica) vaya a cambiar la sociedad. Ahora, menos que antes. Ella es instrumento de la sociedad. Y la sociedad se impone cada vez más en un proceso histórico de secularización, frente a las instituciones de origen católico. La investigación reciente muestra sin embargo, que esta dependencia se puede moderar por la calidad de las relaciones humanas típicas de la institución escolar, por la riqueza de la cultura escolar, y por la veracidad del ritual escolar, canalizando las interacciones hacia valores en algún sentido compartidos por todos<sup>27</sup>.

24. GUTIERREZ, F. *Educación como praxis política*. México, Siglo XXI, 1985 (2), p. 17.

25. MENDOZA, A. "La Iglesia en Colombia" *Informes de Pro Mundi Vita-América Latina* 20 (1980) 52 pp., esp. "La educación en Colombia", pp. 16-19. "La pastoral de las grandes ciudades", *Informes de Pro Mundi Vita América Latina* 38 (1985). "Ser joven cristiano hoy en América Latina". Id 43 (1986) Ver revista *Educación Hoy*.

26. GUTIERREZ, F., o.c. pp. 63-79. COUDRAY, L. *Améliorer la relation enseignants-enseignés*, Paris, Les Editions d'Organisations, 1989, 17-50.

27. Para un estudio más profundo de estos diferentes aspectos, ver HAMELINE, D. *Le dormes-tique et l'affranchi. Essais sur la tutelle scolaire* Paris, Eds. Ouvrieres, 1977. GUTIERREZ,

Esta tarea exige por una parte una relectura fundamental de la "emergencia" de la iniciativa de Dios en la historia, particularmente en la persona de Jesús de Nazaret. La evangelización y la educación cristiana se refieren a un mensaje, a una manera de ver las cosas, que constituye una diferencia. Lo diferente de la fe cristiana tiene una fuerza profética. Su dinamismo es don de Dios y no cálculo de los hombres, aunque sean cristianos. La misión conserva todo su valor, con tal que se mantenga en la dialéctica de sus relaciones sistémicas. El análisis sistémico no posee la clave mágica para lograrlo. Solamente ofrece un instrumento heurístico con la mira de hacer que las acciones pastorales sean más coherentes con lo que representan. Afina la vigilancia de los cristianos comprometidos en la tarea delicada de alertar al mundo ante la presencia ausente del Dios vivo.

---

F. y otros. *¿Adoctrinamiento o liberación? Praxis de comunicación cristiana*. Florida, Paulinas, 1987. McLAREN, P. *Schooling as a Ritual Performance*, London, Routledge and Kegan Paul, 1986.