

han debilitado otras referencias sociales.

Bajo esta concepción, la adhesión al proyecto de la organización, requiere que la empresa se «haga carne» en sus empleados. Si estos deben ser emprendedores y por ende empresarios y empresa, el conflicto pierde la posibilidad de ser desplegado en el escenario de la empresa pasando a desarrollarse en el interior del individuo.

Suprimida la distancia entre el trabajador y la empresa - patrimonio del modelo taylorista - la crisis ante la cual se encuentra la empresa pasa a ser la crisis del individuo que la habita.

Ante esta alternativa al individuo le caben dos alternativas defensivas: el cuestionamiento superador o si ello no es posible, la huida.

Demás está decir que la manera en la que respondemos a situaciones críticas, impacta tanto en aspectos organizacionales tales como el liderazgo, la innovación, el aprendizaje, la orientación al cliente, la claridad y el foco en la toma de decisiones, participación efectiva en equipos de trabajo así como sobre aspectos individuales tales como la salud, como consecuencia del stress.

Desde los trabajos pioneros de Hans Selye (*The stress of the life*, 1956), se ha conceptualizado el estrés como una experiencia o un conjunto de ellas, cuya exigencia es excesiva en relación con los recursos del individuo.

El cuerpo posee reservas de energía que nos permiten adaptarnos a una diversidad de situaciones haciendo frente de esta manera a la presión. Si la presión es ocasional, luego de la reacción el organismo se recupera. Caso contrario si la presión es constante pueden aparecer conductas disfuncionales entendiendo las mismas como todos aquellos comportamientos que distraen los recursos afectivos u otros, impidiendo un desempeño adecuado.

Las mismas pueden manifestarse en una amplia gama de reacciones que van desde una comunicación empobrecida, mayor irritabilidad, aumento de la conflictividad entre pares, hasta una serie de síntomas adicionales (psicológicos y fisiológicos) manifestados en lo individual como sentimientos de victimización y falta de empowerment, ausentismo crónico, apatía o actitudes complacientes, sentimientos de resignación, llegando en casos extremos a enfermedades como úlceras, y depresión crónica y en algunos casos suicidio.

Si preservar su capital humano es una función central de la organización, es entonces crítico en la crisis, hacer centro y focalizarse en el mantenimiento y ampliación de las capacidades individuales para hacer frente a la misma.

### De la crisis a la adversidad

Como hemos visto, la crisis implica una mutación importante en el desarrollo de los procesos, una ruptura en el equilibrio del sistema, totalizadora como experiencia y casi «inasible» por su magnitud y por la frustración que provoca.

La adversidad por el contrario es una situación problemática que comúnmente comporta un cierto nivel de frustración. Esta frustración surge como experiencia al interrumpirse el logro de un objetivo por el que se está motivado.

Esto no la hace menos dolorosa, pero si en lo esencial, plausible de ser administrada.

Se hace entonces necesario reinstalar una distancia necesaria entre el sujeto y la organización. No nos referimos a esa distancia taylorista diferenciadora entre capital y trabajo sino por el contrario a una distancia que permita justamente la emergencia de un sujeto diferenciado del sujeto

organizacional.

Se trata de comprender a quienes trabajan en la empresa como sujetos responsables y autónomos dispuestos a sostener un interés común (el de la empresa) dado que este protege y salvaguarda el interés individual de los actores implicados (bajo la forma de compensaciones, desarrollo de las capacidades y de la empleabilidad, necesidades de afiliación y de autorrealización). Quienes trabajan en la empresa no son la empresa, sino sujetos diferenciados, partícipes y artífices del futuro de la misma.

Si la empresa se halla en crisis, es necesario desarrollar las acciones que le permitan al individuo vivenciar la crisis organizacional en tanto situación adversa en lo individual, brindándole como sujeto partícipe de un proyecto organizacional las herramientas que justamente le permitan ampliar su repertorio de competencias para gobernar la situación.

### Gestionar la comunicación en la crisis. ¿Hacia dónde?

Si comunicar implica ante todo reconocer el conjunto de valores, creencias, ritos, signos, presunciones básicas que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma, gestionar la comunicación en y post crisis debe contribuir a la reflexión sobre la vigencia de estos elementos en el nuevo contexto, brindando asimismo - a quienes habitan el territorio organizacional, los medios que permitan ampliar el repertorio disponible de recursos para superarla.

En ese sentido gestionar la comunicación debe orientarse a:

- Subjetivizar ayudando a todos aquellos que transitan la organización a comprender la «distancia» existente entre ellos como individuos y la misma.
- Transformar en operativa la adversidad.
- Informar la verdad y brindar una visión de futuro.
- Fomentar la percepción de influencia.
- Limitar el impacto (desarrollar las capacidades individuales para gobernar la crisis) y fomentar el hacerse cargo.
- Recuperar la autoestima (memoria e historia).
- Fortalecer los vínculos de confianza.

## Sobre el método.

Claudio E. Seijo

El proceso de producción de una obra artística mas allá de estar en medio de un torbellino de conceptos teóricos, en muchos casos contradictorios, encuentra formas metodológicas en las repeticiones, muchas veces costumbristas, que le permiten al autor darle una continuidad a dicho proceso.

Es decir que en la construcción de objetos culturales surge como necesario un criterio de método, intentando no caer en simplificaciones, debemos entender que como parte de un proceso de comunicación la significación producida (el sentido que transfiere) debe insertarse dentro de una cadena semiótica (partes / imágenes visuales preconocidas dentro del género) que interrelacione signos (nuevas partes / imágenes) en la producción subjetiva del sentido que construiremos.

Fijándose el proceso creativo en la partida desde la formalidad propuesta por el género (partes / imágenes preconocidas) hacia bifurcaciones significantes (nuevas formas) establecidas en la suave inducción de estructurar vacíos (formas no interpretadas en el recorrido formal) y puestas en abismo que le permitan al espectador profundizar en sus propias experiencias a través de su imaginación para dilu-

cidar las conclusiones a las que arribará.

Una vez que un emergente cultural es percibido se suma a la cadena comunicativa que construye un determinado género, y formará parte del análisis de las experiencias posteriores. La creatividad de un nuevo objeto se relaciona con la estructura de significados propuesta en dicha cadena y con las ya establecidas como válidas dentro del campo específico, si la estructura propuesta por la nueva obra manifiesta nuevos recorridos, nuevas interrelaciones conceptuales le proporcionará al espectador diferencias que lee como nuevas, pero acotadas dentro de un espacio conocido por él, el del género. Ahora, ¿La definición de arte debe ir más allá de la lectura genérica?. El progreso de las ideas, sostiene Calabrese<sup>1</sup>, nace casi siempre del descubrimiento de relaciones insospechadas, de uniones inauditas, o de redes inimaginadas. Un descubrimiento es, usualmente, el hallazgo de sentidos donde parecía reinar la ausencia, no como parte de un descuido sino la ausencia como una respuesta a la estructura de significados propuesta. En este caso el descubrimiento se convierte en una experiencia única e individual, e imposible de convertirse en colectiva por la casi absoluta subjetividad de la respuesta obtenida.

Ahora bien en relación a como se vinculan los nuevos recorridos con los ya establecidos, Calabrese citando a Sarduy<sup>2</sup> replantea la idea del círculo virtuoso, (que formulara Derrida en «la verdad sobre la pintura»), esa imagen del conocimiento con presunción de perfección y que en forma excluyente desplazara fuera de toda validez a lo que no perteneciera a su núcleo de pensamiento, para proponer para el actual sistema de comunicación una espiral de fuerza centrífuga que parte desde un centro: el género ya acreditado, y que en su desarrollo por alcanzar nuevas propuestas se impulsa hacia el exterior indefinidamente proponiendo una cadena semiótica emergente. Cada espacio de conocimiento transitado se integra y acredita al género a través de la percepción del espectador regenerando al conocimiento originario y volviendo viejo lo presumido de nuevo. Es así como el gusto colectivo se reformula constantemente alimentado por los emergentes producidos día a día.

En su intención de formular un gusto colectivo ligado a parentescos o conexiones recíprocas, Calabrese sostiene que toda sociedad, en su continua construcción de una identidad que le permita reconocerse a sí misma e integrarse colectivamente a través de un sistema de normativas, produce cambiantes propuestas de valor desde donde leer y juzgar cada hecho y cada obra que transita la cultura en un momento determinado.

Este proceso dinámico de reformulación permanente de propuestas de valor, pulveriza el concepto de la trascendente erudición que centró la representación clásica, dando lugar a valores culturales más horizontales, múltiples y pluralistas, e ineludiblemente más efímeros y circunstanciales.

En síntesis, la construcción de objetos culturales nos pone frente a una eterna disyuntiva, el reconocimiento de la validez a través de nuestras propias y conocidas formas estilísticas, o el recorrido de nuevas propuestas imbricadas en raros y fascinantes emergentes, por momentos menos efectivos a la comunicación, pero siempre vitales, intensos y profundamente artísticos.

#### Referencias

<sup>1</sup> Calabrese, Omar (1987). La era Neobarroca. Madrid: Cátedra. pp.17-23.

<sup>2</sup> Ibidem. pp.26-33.

## Dificultades de aprendizaje.

Andrés Senderowicz

Cada vez que se reúnen docentes, el tema obligado son las dificultades en el aprendizaje de sus alumnos. Este tema es una constante desde hace largo rato. Y los comentarios acuerdan en asignar responsabilidades a situaciones socio-económicas, a leyes educativas, a procesos madurativos, a cambios de referentes culturales, todas cosas ciertas, pero creo que tenemos que instalar la concepción de cambiar esta situación, especialmente por la responsabilidad que nos pueda caber, en tanto y cuanto, nuestra condición de docentes universitarios. Y en este cambio nos deben acompañar las autoridades y los propios estudiantes.

¿Cómo se manifiestan las dificultades en el aprendizaje? Pues podemos señalar los errores gramaticales de todo tipo, ortográficos y de sintaxis; la falta de puntualidad y de asistencia a clase; los poquísimos conceptos aprendidos en la enseñanza secundaria con los que ingresan a la Universidad; el desinterés por el profundizar en las materias que se estudian; la disminución en la capacidad de abstracción, etc.

¿Cuáles son las responsabilidades correspondientes en esta situación de baja en los niveles de aprendizaje?

Podemos enumerar, entre otras, a las diversas implementaciones de la Ley Federal de Educación, según las jurisdicciones; a la disminución de la maduración emotiva e intelectual de los estudiantes en el momento en que ingresan a la Universidad, respecto de épocas anteriores; al reemplazo de la cultura bibliográfica por la cultura informática; al reemplazo del saber mediante el estudio y la reflexión por la ingerencia de la televisión como fuente de sabiduría, conocimiento y verdad; la situación socio económica, que afecta no solamente a los sectores más humildes, sino también a los sectores medios, en proporciones no vistas en muchos años.

El listado de las responsabilidades es a título enunciativo, y sería interesante en su momento que se hiciera el gran debate sobre las distintas incumbencias y responsabilidades.

¿Pero, se agotan acá los problemas? No sería importante que asumamos, nosotros los docentes, una cuota de la responsabilidad? Cuántas veces hemos escuchado «...no soy docente de la secundaria...», ¿cuántas veces se ha hablado sobre los problemas que tienen los otros, pero no los que tenemos nosotros, negando que tengamos conflictos?

¿No tendríamos que ver si nuestras clases están dictadas con conciencia y conocimiento sobre a quiénes las destinamos? ¿Verificamos si existe o no aburrimiento por parte nuestra y de los estudiantes?

Y digo esto porque muchas veces las clases se dictan burocráticamente, sin asumir los desafíos que los tiempos implican y sin el entusiasmo que creo se debe tener. Y de la misma manera las toman entonces los alumnos.

Otro tema es la capacitación docente. La mayor parte de los docentes universitarios son profesionales que, parcialmente o totalmente, se dedican a la enseñanza. Creo que es una responsabilidad de las autoridades en cada Universidad el ayudar a sus docentes con la capacitación específica, como ha hecho la Universidad de Palermo. Pero también hay cosas vinculadas a la capacitación docente que deben correr por cuenta de nosotros mismos, como el estudio de la gramática y sintaxis castellana.