

Plantear los problemas de otra manera

EL PAÍS. ANTONIO ARGANDOÑA 01/03/2007

Los problemas humanos suelen ser problemas no operativos: no se pueden resolver como se resuelven los problemas técnicos. Cuando se estropea el televisor, el experto nos pregunta qué le pasa, nosotros le contamos los síntomas y, a partir de ahí, él diagnostica cuál es el problema. Cuando se estropea un ser humano o una sociedad, la suma de síntomas puede no decir nada. Si nos dicen que dos personas se han pegado en la calle, no nos han dicho gran cosa, porque cada pelea puede tener causas muy distintas. Hay que considerar el problema en su totalidad, y, sobre todo, un pequeño detalle puede ser enormemente significativo.

La escuela no debe preparar para el puesto de trabajo, sino para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida

Cuando se estropea el televisor, el arreglo consiste en una secuencia de operaciones -también el arreglo más sencillo: tirarlo y comprar otro. Cuando se estropea un colectivo humano, la solución es de otro tipo. No tenemos un *manual de reparaciones sociales*. De nuevo, pequeños detalles pueden ser enormemente importantes. También porque el remedio puede ser peor que la enfermedad, cosa que en un televisor, si el que lo arregla sabe de qué va, no suele ocurrir.

Por eso, los problemas humanos suelen exigir no sólo conocimientos, sino experiencia, prudencia y una buena dosis de imaginación. Esta era, según nos contó José Luis Sampedro a los que empezábamos Económicas en Barcelona hace cerca de medio siglo, la virtud más importante del economista. Y yo diría, de todo científico social, y más aún, de todo "reparador" de desaguisados sociales.

Por eso, cuando un problema se encona y se complica, suele ser bueno mirarlo desde otro ángulo. Esto es algo que los expertos no solemos hacer porque nos han enseñado a funcionar de acuerdo con el libro de texto, con la sabiduría convencional. Tenemos nuestra teoría sobre lo que pasa, y la mantenemos a capa y espada, porque no sabemos, no somos capaces de plantearnos el problema de otra manera, y porque nos cuesta demasiado rehacer nuestros esquemas mentales. Por eso, las renovaciones radicales las suelen hacer los jóvenes, que se dan cuenta de que los esquemas antiguos no valen; más aún, que la sabiduría convencional es parte del problema, no su solución.

Antonio Argandoña es profesor del IESE.

Pensemos, por ejemplo, en la educación, algo que, se dice, está en crisis en este país desde hace años. No voy a cansarles con síntomas y diagnósticos; simplemente, voy a señalar un pequeño trocito de la realidad. Nos han dicho que los problemas en la escuela no son tales, sino que son problemas de la sociedad -y lo mismo ocurre con la pobreza o con las familias desestructuradas. Por ejemplo, hay violencia en la escuela porque hay violencia en las familias, en las calles, en los medios de comunicación. El mal, pues, no está en la escuela, sino en otro lugar.

Lo malo es que cuando uno acepta este enfoque, renuncia a encontrar una solución, simplemente porque la solución consiste en cambiarlo todo. ¿Reforma escolar? ¿Para qué, si no arreglará nada? Los niños procedentes de familias desestructuradas, padres en paro y barrios conflictivos no pueden funcionar bien en la escuela. Por tanto, mejor no arreglemos nada.

Sin embargo, hay muchas pruebas de que algunas escuelas funcionan mejor que otras, incluso en lugares en que cabría esperar lo contrario. Pero aceptar esto equivale a admitir que nuestro primer

diagnóstico era erróneo: hay, por supuesto, problemas sociales, problemas relacionados con la inmigración, las rupturas familiares, la pobreza y el paro. Pero esa no es la única causa de los conflictos en la escuela. Es más: quizá si fuésemos capaces de pensar de otra manera lo que pasa en la escuela, entenderíamos mejor los problemas de la sociedad.

Si tiramos a la papelera nuestros enfoques habituales de los problemas educativos (y de otros muchos problemas sociales), y empezamos a pensar de una manera fresca, original, nueva, es probable que encontremos soluciones a aquellos problemas, e incluso a otros que nos parecen muy distintos. Algunas ideas: la clave en la escuela no está en preparar para el puesto de trabajo, sino para seguir aprendiendo siempre, a lo largo de toda la vida. Lo más importante son los hábitos, lo que los chicos y chicas aprendan a ser, no los conocimientos que acumulen. Aprender es un proceso social, que se produce dentro del aula, pero no sólo dentro del aula, sino en un contexto social y cultural: por tanto, toda la sociedad -empezando por las familias- se debe sentir comprometida en esa tarea, sin delegar en los maestros.

Todo esto no es nuevo, por supuesto. Simplemente, pasó de moda, porque las nuevas teorías sobre la educación -y los intereses creados dentro del sector, no lo olvidemos- nos invitaron a mirar a otro lado, pensando que, si creemos que la realidad es como nosotros pensamos, la realidad acabará siendo como nosotros pensamos que es. Y, ya se ve, esto no funciona.