

Percepciones de la comunidad educativa sobre la cultura organizacional de una institución educativa privada

*Calderón Sáenz, Flor Gladys
Pontificia Universidad Católica del Perú
calderon.fg@pucp.edu.pe
ORCID ID: 0000-0002-0449-8112*

Resumen: Cuando existen escuelas con culturas organizacionales sólidas, estas influyen en las ideas, valores, creencias y metas que deben tener sus integrantes. Sin embargo, no todas las organizaciones promueven su desarrollo cultural, creando de esta manera inconsistencias y contradicciones en los miembros de la comunidad educativa. Por ello, la presente investigación tiene el propósito de analizar las percepciones que tiene la comunidad educativa sobre los tipos y elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

Si se hace una comparación entre un ordenador con la mente humana se puede decir que la cultura organizacional es una programación mental colectiva aprendida en la organización, cual software instalado en el disco duro, contiene símbolos, ceremonias, creencias y valores compartidos, los mismos que influyen en el comportamiento individual de los trabajadores. No obstante, esta “programación” puede ser dirigida por los directivos de la institución educativa de manera formal o puede surgir de manera informal de acuerdo a la percepción que la comunidad educativa tenga de su organización.

Por ello, surge la necesidad de identificar el tipo de cultura que se desarrolla en una institución educativa, sea esta individualista, fragmentada, coordinada o colaborativa (Díaz, Garza y Ojeda, 2010; Tejada, 2012; Fernandes, 2017; Méndez, 2019); así como describir las manifestaciones de los elementos de la cultura organizacional, como son el contenido, la fuerza y la orientación (López, 1995, López y Sánchez, 2004; Chiavenato, 2009; Gairin, 2020).

La metodología responde a un enfoque cualitativo y se utiliza el método de estudio de caso único. La unidad de análisis está conformada por trece informantes (un directivo, dos administrativos, tres docentes, tres alumnos, un exalumno o exalumna, y tres padres de familia) y tres documentos de gestión educativa (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno). Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron una guía de entrevista semiestructurada y una matriz de análisis documental.

A partir de la presentación, análisis y discusión de los resultados se arribó a los siguientes hallazgos. Primero, se ha evidenciado que, dentro de una misma organización, según la relación que existe entre las funciones de las personas y las actividades institucionales, pueden subsistir hasta tres tipos de culturas. Al respecto, el estudio demuestra la coexistencia de una cultura coordinada (participación decisiva de los directivos y un equipo exclusivo de profesionales), así como una cultura colaborativa (participación democrática de toda la comunidad educativa en las actividades extracurriculares) y fragmentada (poca comunicación y e interacción entre los alumnos y docentes, más aún de docentes y alumnos con los coordinadores y directivos). En segundo lugar, los elementos de la cultura organizacional describen el contenido (infraestructura, normas y

reglamentos, valores y creencias), la fuerza (extensión o penetración, homogeneidad y claridad, las mismas que miden el nivel de influencia, rigidez y adaptación en la organización) y la orientación (retrospectiva y prospectiva, las cuales indican el sentido histórico del pasado y lo que se espera lograr a futuro). En este aspecto, en cuanto al contenido, tienen una gran infraestructura, predomina el valor de la responsabilidad y se promocionan ciertas creencias aceptadas gratamente por los alumnos y padres de familia (investigación, inglés, medio ambiente y apoyo social). Por otro lado, a nivel general, la fuerza institucional resulta ser débil, y en cuanto a la orientación, predomina el nivel retrospectivo de lo bueno que fue el colegio hasta el presente.

Palabras clave: Percepción; Comunidad educativa; cultura organizacional; Caso único.

Texto de la ponencia

1. La cultura organizacional en las escuelas

1.1. Enfoques conceptuales de la cultura organizacional

En las últimas décadas han aparecido nuevas concepciones sobre la cultura organizacional que pretenden quitarle subjetividad en búsqueda de una neutralidad científica. En ese marco, las ciencias sociales han contribuido a la comprensión de diferentes enfoques conceptuales sobre la cultura organizacional. Los aportes de la administración, sociología, antropología y psicología social permitirán, de esa manera, tener una visión holística de la variable en mención. Aparecen autores como Aydin (2018), Chiavenato (2009), López (1995), Schein (2010), García (2006), entre otros, que logran algunas aproximaciones sobre la concepción de la cultura organizacional desde el punto de vista de sus especialidades.

Chiavenato (2009) precisa que las personas interiorizan y consolidan ciertos elementos de la cultura a través de procesos de una capacitación o por lo que ven dentro de la organización como los códigos de conducta, las actitudes comunes y las expectativas compartidas las cuales deberían ser resaltadas para definir las normas de comportamiento dentro de una organización.

López (1995), menciona que debe existir una nueva mirada hacia las organizaciones desde la perspectiva cultural, dado que ello contribuirá a comprenderlas en toda su magnitud, más allá de descripciones simples y anecdóticas; pues comprender su naturaleza cultural implicará interpretar aquellos hechos recurrentes positivos como negativos.

Schein (2010), observó que casi siempre los fundadores de las organizaciones son los que dan las pautas sobre la manera en la que se relacionan los trabajadores, así como ofrecen los mecanismos de solución para los diferentes problemas institucionales.

García (2006) señala, por un lado, según la antropología cognitiva, la cultura es un sistema de cogniciones percibida por los sentidos, conocimientos adquiridos a través de la experiencia y unas creencias, compartidas por toda una comunidad.

Por otro lado, la antropología simbólica define a la cultura como un sistema de símbolos y significados compartidos que se han desarrollado como producto de las interrelaciones subjetivas de las personas.

1.2. Importancia de la cultura organizacional en la escuela

Para conocer la importancia de la cultura organizacional se realizará una mirada holística de dos variables que se relacionan entre sí: la identidad organizacional y el pensamiento grupal.

En primer lugar, es fundamental que los colaboradores tengan una identidad organizacional, es decir, estén comprometidos con su institución, pero también la cultura organizacional debe brindar satisfacción laboral, realización profesional, el respeto y la dignidad a los trabajadores de la institución. En este aspecto, a una mayor identidad organizacional, habrá una mayor productividad.

En segundo lugar, es necesario desarrollar un pensamiento grupal, pues las sinergias ayudan a la teoría y la práctica continuas. Berthoud y López expresan que la cultura está adscrita en sus raíces históricas al pensamiento grupal de la institución; por ello, “es un fenómeno de más larga duración y menos vulnerable a la manipulación” (2013, p. 21).

En suma, identificar y fortalecer positivamente las fuerzas de la identidad organizacional y el pensamiento grupal resultan relevantes. Por ello, es importante que los líderes de las organizaciones tomen en cuenta el valor de la cultura y lo orienten para el beneficio, tanto de los colaboradores, como de ellos mismos, y, en suma, de la misma organización.

Es deber de todas las organizaciones educativas lograr una educación de calidad. De allí que los directivos de las instituciones educativas se encuentren en proceso de cambiar y mejorar la cultura organizacional para hacerla más eficiente. Para el cambio cultural en la organización es necesario primero, tomar conciencia de que la institución está en disonancia con la sociedad, por lo mismo tiene que adaptarse. Segundo, que el cambio se produce internamente de manera metódica y con la participación de todos sus miembros. Tercero, evaluar si la nueva cultura interna responde a las demandas de la sociedad.

1.3. Tipos y elementos de la cultura organizacional

1.3.1. Tipos de cultura organizacional: individualista, fragmentada, coordinada y colaborativa

Cultura individualista. La cultura individualista generalmente es propia de estructuras muy rígidas, parecidas a un clan o familia cerrada, donde no se dan espacios para una cristalización positiva de la cultura (Díaz et al., 2010). Este modelo de cultura tiene tres características básicas. Una primera que se puede observar es que, aun teniendo determinados fines, objetivos, recursos o estrategias, no hay una debida articulación entre ellos. Aunque el personal cumpla con sus funciones, los programas presentan objetivos individuales, las legislaciones son orientadas por fines propios; todos y cada uno de ellos se encuentran aislados entre sí. Una segunda característica en una estructura desacoplada es que tiende a formar guetos o pequeños grupos con intereses totalmente al margen de la institución. Estos subgrupos se vuelven cerrados y conflictivos.

Cultura fragmentada. Tejada (2012) hace una caracterización de cómo son las culturas fragmentadas en el ámbito empresarial; sin embargo, para un mejor entendimiento, se la ha adaptado al ámbito educativo, de modo que, a través de ella, se pueda hacer un juicio de valor desde el espacio físico, la comunicación y la identidad que tienen en la cultura fragmentada.

Cultura coordinada. Se trata de una cultura jerárquica cuyo objetivo consiste en ser eficientes y honestos, motivo por el cual resalta el valor de la funcionalidad y coordinación dentro de cada área de laboral. La cultura de coordinación se caracteriza por lo siguiente: se percibe dentro de la organización pocas innovaciones y, cuando ocurren, solamente están a cargo de un grupo reducido en la institución. Existen divergencias entre los docentes por los aspectos curriculares y metodológicos, pero no hay espacios donde se promueva la sana discusión, por lo que hay relaciones tensas entre los mismos docentes.

Cultura colaborativa. En este tipo de cultura “se les permite a los empleados ser innovadores y tomar riesgos para el bienestar de la organización” (Garcés, 2013, p. 33); sin embargo, para llegar a este nivel, la institución habrá tenido que desarrollar todo un proceso de formación y socialización en la comunidad educativa. Hay una participación activa tanto en cada uno de los miembros, como en cada subgrupo, grupo y organización. El trabajo en equipo, por tanto, viene a ser uno de los mejores baluartes de esta cultura, donde los docentes tienen espacios para conversar y discutir con respeto sobre sus mejores clases para que estas sean reconocidas, imitadas o mejoradas por todo el personal docente. De este modo, todos comparten sus experiencias innovadoras para que estén al servicio de los demás y los alumnos y los docentes sean beneficiarios, pero, sobre todo, la imagen de la misma institución educativa (Méndez, 2019).

1.3.2. Elementos de la cultura organizacional: contenido, fuerza y orientación.

Una de las maneras para analizar y comprender las instituciones educativas de manera sistemática es a través de tres elementos fundamentales: contenido, fuerza y orientación.

Contenido. La organización escolar crea normas para una serie de interacciones sociales y roles que se producen dentro de la institución; crea un cuerpo espacial de edificios, aulas, laboratorios o salas de profesores, asignando espacios a las diversas personas y funciones; crea un lenguaje, sea de publicidad y ventas, de comunicación jerárquica (mando directo, circulares, tuteo), simbólicos de identidad (logotipo, escudo, bandera, anagrama, organigrama, color y diseño) o a través del vestido, de los uniformes.

Fuerza. La fuerza como elemento cultural considera tres aspectos: la penetración o extensión, la homogeneidad y la claridad. En primer lugar, la extensión permite identificar el nivel de influencia, es decir, si abarca a todos

los agentes o espacios de la organización. Si contiene a todos, se trata de una cultura fuerte; en caso contrario, de una cultura débil. Chiavenato (2009) establece una diferencia entre culturas fuertes y débiles. En una cultura fuerte, los integrantes de la institución se sienten plenamente identificados con su organización, puesto que su conocimiento profesional de una determinada área es aprovechado y valorado en su lugar de trabajo, por lo que adopta los valores y el estilo laboral de forma intensa. Todo ello es muy diferente cuando se trata de culturas débiles, debido a que la poca identidad con la institución hace que se formen subgrupos inconexos entre ellos.

Orientación. López (1995) considera la evolución como un proceso con una orientación retrospectiva y una prospectiva. La primera parte hace referencia al reconocimiento de la historia de la organización, es decir, los motivos, personas y circunstancias en que se llevó a la fundación de la institución.

Asimismo, los momentos más exitosos y los retos que ha enfrentado y solucionado. Cabe mencionar también que la historia retrospectiva permite tener un sentido de pertenencia. La segunda parte, la prospectiva, está orientada a lo que se espera lograr en el futuro, pero considerando una tendencia hacia la estabilidad o mejora de los estamentos. En este caso, la visión prospectiva contribuye a reconocer que existe una direccionalidad en la organización, pues la historia continúa, por lo que es necesario diseñar un futuro plausible a través de planes estratégicos que conduzcan a la meta deseada.

2. Diseño metodológico

2.1. Enfoque cualitativo y método estudio de caso único.

La presente investigación responde a los siguientes criterios: marco disciplinar, propósito, finalidad, número de casos. Es descriptivo porque presenta en un primer momento un informe detallado del fenómeno objeto de estudio, sin fundamentación teórica; en un segundo momento es interpretativo, porque contiene descripciones fundamentadas teóricamente; es instrumental, porque a través de los resultados y la discusión profundiza y discute un tema o una teoría; y, finalmente, se trata de la elección de un caso único por la efectividad de la particularización que reemplaza a la validez de la generalización.

2.2. Unidad de análisis: informantes y documentos de gestión.

2.2.1. Unidad de análisis de los informantes

La selección de los informantes se realizó según los siguientes criterios de inclusión: mínimo cinco años de permanencia en la escuela, ser representante de alguno de los estamentos de la organización, de tal modo que, con conocimiento de causa, puedan responder las preguntas de la entrevista. De allí los informantes son: representantes de la plana directiva, es decir, los responsables de la dirección institucional; los responsables de la plana administrativa como encargados de la tutoría y la coordinación académica;

los docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria; alumnos de grados superiores (primaria y secundaria); una ex alumna egresada del colegio que concluyó sus estudios de primaria y secundaria; ahora con estudios universitarios y padres de familia como representantes de sus hijos en educación inicial, primaria y secundaria. Unidad de análisis de los documentos de gestión.

La unidad de análisis son tres documentos de gestión educativa, como son el Proyecto Educativo Institucional (2018), el Plan Anual de Trabajo (2019) y el Reglamento Interno (2019) de la institución educativa.

En el caso específico, los documentos de gestión han sido elaborados por los miembros de la institución; pero, no toda la comunidad ha participado en el inicio, desarrollo y final de los mismos; a causa de motivos relacionados con la premura del tiempo para presentarlos a la UGEL, como por lo difícil que es convocar a la comunidad educativa en tiempos de vacaciones. Además, si bien están disponibles en las fechas regulares cuando hay clases, la mayoría de los docentes, alumnos y padres de familia se encuentra dedicada a sus labores. Los tres documentos no son totalmente conocidos por los miembros de la comunidad, debido a que la institución educativa solo entrega algunas partes básicas para que sean difundidas a toda la comunidad educativa.

2.3. Técnicas, triangulación y análisis de datos

En la investigación se utilizaron como instrumentos el guion de entrevistas, que se aplicó a trece informantes de la comunidad educativa, y la matriz de análisis documental que permitió analizar el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo y el Reglamento Interno.

3. Resultados

3.1. Identificación y descripción de los tipos de cultura organizacional

- 3.1.1. Cultura coordinada: se manifiesta una línea vertical de los directivos a los administrativos y coordinadores, a su vez estos últimos se comunican con los docentes, alumnos y padres de familia.
- 3.1.2. Cultura fragmentada: se evidencia poca comunicación de los directivos frente a los docentes y los estudiantes.
- 3.1.3. Cultura colaborativa: se realizan actividades no curriculares que generan un gran sentido de pertenencia y orgullo en el trabajo sostenido entre los directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

3.2. Identificación y descripción de los elementos de la cultura organizacional

- 3.2.1. Contenidos: existe una gran fortaleza en cuanto a la infraestructura; las normas y reglamentos se cumplen, así como los valores institucionales, dado que son parte de la convivencia diaria; y, en cuanto a las creencias, como un modo de relacionarse consigo mismo, con los demás, así como con su entorno ambiental, resultan ser positivos, pues los programas de

investigación, inserción del idioma inglés, cuidado del medio ambiente y proyección social contribuyen en la formación del educando.

3.2.2. Fuerza: considerando los aportes de todos los informantes y realizando un análisis sobre la fuerza de la organización educativa, se puede confirmar que existe un acoplamiento institucional débil. Por este motivo hay pocos espacios de participación en los aspectos académicos (extensión), un limitado seguimiento a los nuevos estudiantes (claridad) y una diversidad de concepciones de lo que se espera del colegio (homogeneidad).

3.2.3. Orientación: la comunidad educativa tiene un mayor conocimiento de la historia retrospectiva por lo que se sienten satisfechos y orgullosos por los logros alcanzados en los ámbitos académicos, cívico patrióticos y culturales. No obstante, existe poco conocimiento e incertidumbre de lo que se espera prospectivamente de la comunidad educativa.

4. Conclusiones

- Existe una cultura expresada de manera tridimensional, es decir, coexisten tres tipos de culturas en la manifestación cultural de la institución educativa. Siendo la que más sobresale la cultura coordinada en la toma de decisiones, asimismo, se evidencia una cultura colaborativa en las actividades no académicas y, finalmente, una cultura fragmentada con relación a los directivos frente a los docentes y los estudiantes.
- Existen tres elementos fundamentales de la cultura organizacional: contenidos, fuerza y orientación. El más desarrollado por el colegio son los contenidos, a diferencia de la fuerza y la orientación, pues los dos últimos carecen de intensidad para abarcar a toda la institución educativa.
- Uno de los aspectos más comentados positivamente por los informantes, sobre los contenidos (infraestructura, normas y reglamentos, valores y creencias), es la infraestructura; precisan que tienen tres sedes altamente equipadas para generar ambientes óptimos para los aprendizajes.
- Considerando los aportes de todos los informantes y realizando un análisis sobre la fuerza de la organización educativa, se puede confirmar que existe un acoplamiento institucional débil. Por este motivo hay pocos espacios de participación en los aspectos académicos (extensión), un limitado seguimiento a los nuevos estudiantes (claridad) y una diversidad de concepciones de lo que se espera del colegio (homogeneidad).
- Existe una alta valoración por parte de todos los informantes sobre la orientación retrospectiva institucional, es decir sobre la historia de la escuela hasta el día de hoy. No obstante, desde el punto de vista de la orientación prospectiva, desconocen la historia que estarían trazando hacia el futuro, consideran que no tienen muchos aciertos, pero sí tienen la confianza en que los directivos mantendrán o mejorarán la calidad educativa de los estudiantes.

Referencias bibliográficas

- Arbañil, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13(2), 95-106.
<https://doi.org/10.33554/riv.13.2.235>
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(1). 267-280.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/578231>
- Berthoud, L., y López, A. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. Universidad FASTA ediciones.
- Castro, A. (2020). El Estado, el diálogo y la transformación de los conflictos socioambientales. *Revista Kawsaypacha: Sociedad Y Medio Ambiente*, (5), 165-192. <https://doi.org/10.18800/kawsaypacha.202001.006>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.).
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Cornejo Espejo, J. (2012). Educación, interculturalidad y ciudadanía. *Educación en Revista*, (43), 239-254. <https://www.redalyc.org/pdf/1550/155023646016.pdf>
- Díaz, N., Garza, M., y Ojeda, J. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública de la región Laja. *Revista Panorama Administrativo*, 4(8), 111-123.
https://www.researchgate.net/publication/227384624_liderazgo_y_cultura_organizacional_en_la_administracion_publica_en_la_region_laja_-_bajo
- Fernandes, F. (2017). *Organização escolar. Entre o burocrático e o anárquico, um espaço contraditório de revelações*.
<https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1512/ORGANIZAC%cc%a7A%cc%83O%20ESCOLAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana [FONDEP]. (2019). *La escuela que investiga: una herramienta para implementar procesos de investigación-acción participativa en educación*. https://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/LAESCUELA_QUE_INVESTIGA.pdf
- Gairin, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27, 31-85.
<https://www.raco.cat/index.php/Educacion/article/download/20734/20574>
- Garcés, L. (2013). *Teorías tradicionales de la Administración: La cultura organizacional desde una perspectiva crítica* [tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional UPB.
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/2413>
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Juca Maldonado, F., García Saltos, M. B., & Burgo Bencomo, O. (2017). Los juegos serios y su influencia en el uso responsable de energía y cuidado del medio

- ambiente. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 129-136.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100018
- López, J., y Sánchez, M. (2004). La cultura institucional. En J. M. Moreno (Coord.), *Organización y gestión de centros educativos* (pp. 124-159).
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/44326/La%20cultura%20institucional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, J. (1995). La cultura de la institución escolar. *Investigación en la escuela*, 26, 25-36.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/34732/La_cultura_de_la_institucion_escolar.pdf?sequence=1
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y empresa*, 21(37), 136-169.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/7681>
- Nielsen, A., Romance, A., & Chinchilla, J. (2020). Los ambientes de aprendizaje como metodología activa promotora de la actividad física en Educación Infantil. Un estudio de caso. *Retos*, 37, 498-504. <https://doi.org/10.47197/retos.v37i37.71026>
- Quesada-Chaves, M. J. (2019). Condiciones de la infraestructura educativa en la región pacífico central: los espacios escolares que promueven el aprendizaje en las aulas. *Revista Educación*, 43(1). <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v43n1/2215-2644-edu-43-01-00293.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (13va ed.).
https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge
- Santana Villegas, J. C., García-Santillán, A., & Escalera-Chávez, M. (2016). Variables que influyen sobre el aprendizaje del inglés como segunda lengua. *Revista Internacional de Lenguas Extranjeras*, (5), 79-94.
<https://raco.cat/index.php/RILE/article/view/316766>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Editorial.
- Tedesco, J. C. (2000). *Educación en la sociedad del conocimiento*.
<https://socioeducacion.files.wordpress.com/2011/05/tedesco-carlos-educar-en-la-sociedad-del-conocimiento.pdf>
- Tejada, Y. (2012). *Cultura organizacional: Herramientas y actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales*.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/606882/Tejada_RY.pdf?sequence=11&isAllowed=y