

## CULTURA ORGANIZATIVA Y PARTICIPACION

Salvadora Martinez Santos

Mario Martin Bris

### CUESTIONES GENERALES

Partiendo de la idea de que la acción de organizar conlleva, necesariamente, otras acciones como es la de planificar, y que ésta, a su vez, adquiere su total justificación si se desarrolla desde una perspectiva participativa, tendremos que atender a una serie de cuestiones básicas (coherencia, relación, correspondencia ...) que contribuirían a lograr el deseo final de eficiencia que queremos para nuestro modelo organizativo.

Siendo fiel a esta perspectiva y entendiendo que la organización está al servicio de la comunidad, formando parte del ambiente, y que va configurando una estructura de funcionamiento interno que se proyecta al exterior y perfila lo que finalmente podríamos denominar cultura organizativa, aparecen ineludiblemente aspectos de gran relevancia que no pueden excluirse, ni en la dimensión teórica ni práctica de la organización así entendida: nos referimos a la comunicación.

Otro aspecto a considerar es la relación e interacción que se establece entre estructura y proceso (LIKERT, R. 1969) y que potencia la construcción de nuevos diseños basados en la concepción de grupo y equipo, apareciendo otro elemento esencial: el conflicto; considerándolo como inevitable en la organización; incluso la organización innovadora emplea el conflicto como instrumento de cambio (FERNANDEZ, E. y CASINO, A. 1988). En cualquier caso, lo que sí parece evidente es que al hablar de organización y participación hay que referirse a la necesidad de conocer los procesos de los grupos humanos, así como las formas en que puede actuarse en ellos; tanto desde el propio grupo; como desde fuera, sin dejar de lado una valoración y estudio de las posibilidades y dificultades de cada Centro Educativo, como grupo que es con estructura propia definida.

## **ESTRUCTURAS Y GRUPOS**

En un centro educativo, como en cualquier otra institución, se presentan estas formaciones, unas obedecen a criterios formales, legalmente establecidos, otras son producto de las interrelaciones específicas que se producen en su seno. Naturalmente, lo formal, la escuela como forma de lo formal, es, en sí misma, compleja y desempeña amplias funciones sociales. Lo importante es, no solamente comprenderla en su especificidad, sino descubrir que su interior está poblado de múltiples facetas y fenómenos. La distribución de las competencias, los ámbitos de la participación, la franja variable de los roles, el ejercicio de los liderazgos y las dependencias, los psicogrupos cambiantes, los sociogrupos estables, etc; configura todo ello un enorme campo de investigación. Los grupos tienen, como característica propia, el estar siempre en continua evolución y transformación; es decir, son estructuras dinámicas, lo que no quiere decir que siempre progresen hacia sus objetivos y madurez. Y esto es especialmente cierto en las instituciones educativas que por su propia naturaleza tienden a renovarse en su composición con relativa frecuencia (PEÑA, J.V. 1991).

Desde un planteamiento práctico y técnico, no podemos dejar de considerar, en el primer plano de interés, todo el entramado de organizaciones/grupos informales que, en definitiva, definen la realidad de las organizaciones, a la vez que establecen las diferencias más plausibles entre unas y otras, partiendo de la vida y ritmo propio que introducen en los grupos, al ser los elementos definidores de la personalidad de la organización.

Todos los grupos tienen estas dos vertientes estructurales, la formal y la informal, el éxito de la organización estaría en aproximar ambas estructuras hasta un punto óptimo; la formal cargada de normas externas (disposiciones legales ...) e internas (estatutos ...) En este campo, PEÑA, J.V. (1991) realiza una serie de aportaciones del máximo interés:

Las estructuras de los grupos presentan dos niveles diferentes: el nivel de tarea y el emocional o socioafectivo. Hay autores que proponen un tercer nivel: el de obvios. Y, otros, incluso un cuarto: el negativo o de ruptura.

La tarea, en la mayoría de los grupos tienen unos objetivos explícitos, unas reglas de funcionamiento y unas responsabilidades limitadas. Es, por decirlo así, su estructura consciente. Este nivel viene a coincidir, en buena medida, con la estructura formal. Ello no quiere decir que no surjan problemas y conflictos en el funcionamiento de este nivel, muy al contrario, los conflictos existen, y no pocas veces son la causa de que un centro no alcance los objetivos que se ha marcado.

En lo que se refiere al nivel emocional o socio afectivo, en la dinámica de acción de los grupos se desatan mecanismos de carácter afectivo, no siempre conscientes, que influyen en la vida del grupo. En este nivel de funcionamiento se debe buscar la creación de un clima que favorezca la aceptación mutua, la libre

comunicación, la no competitividad, la colaboración, etc: el clima de trabajo. Concertado con el clima de grupo se encuentra el grado de cohesión del mismo.

Como síntesis y atendiendo a la estructura y niveles de funcionamiento de los grupos, podemos establecer una esquemática matriz de relaciones (PEÑA,J.V.1991)

		NIVEL AFECTIVO	
		+	-
NIVEL DE TAREA	+	GRUPO COORDINADO Y EFICAZ	GRUPO QUE TRABAJA, PERO CON TENSIONES CONFLICTOS Y ANGUSTIAS
	-	GRUPO CON CAPACIDAD DE COMUNICACION QUE SE RECONFORTA CON LA PURA INTERACCION	GRUPO ROTO

Todos estos elementos, unido al desarrollo y tamaño de los grupos, con su dimensión de conflictos, liderazgo y tema decisiones; junto con las técnicas y estrategias adecuadas en cada caso, suponen una aproximación a la construcción técnica de la participación.

### **PARTICIPACION Y CULTURA ORGANIZATIVA.**

Desde un enfoque generalista podríamos afirmar, como hace PASCUAL,R.(1988), que "la participación es un modo de entender las relaciones humanas, una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos". Haciendo una rápida revisión bibliográfica (ver PASCUAL,R.1988) encontramos cómo relevantes figuras en este campo realizan sus aportaciones en diferentes direcciones, quedando una especie de consenso en lo que se refiere al valor que se le supone y la importancia que tiene, tanto el hecho participativo como la acción del mismo. Sin embargo, el estudio de la realidad diaria de los centros educativos, viene a poner en duda la verdadera eficacia de la práctica participativa.

Es muy importante situarnos en un plano idóneo para poder así valorar adecuadamente lo que significa participación: además de ser técnica o estructura es una cultura (PASCUAL,R. 1988). Es muy peligroso que en la vertiginosa y complicada dinámica de los centros, quede desvirtuada u olvidada esta vertiente de cultura, quedando únicamente la idea de que es una tecnología.

Mucho se está escribiendo en los últimos años sobre la problemática que suscita el hecho de implantar estructuras y modelos participativos, cuestionándose su validez e incluso su filosofía. Deberíamos reflexionar más profundamente sobre esta circunstancia que puede dificultar e incluso anular su asentamiento y desarrollo en la vida de las instituciones educativas. Es éste un modelo que requiere de buena

## *Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo*

disposición y práctica, no es nada que pueda implantarse y mucho menos imponerse de la noche a la mañana (I.D.E. 1991), pensemos para una parte importante de nuestra sociedad ha supuesto un verdadero impacto y una ruptura total con el modelo aplicado tradicionalmente.

No es un cambio de técnicas o estructura, supone cambiar la forma de pensar individual y de los grupos, un cambio de cultura organizativa arraigada de mucho tiempo atrás. Debemos considerar, además, el hecho de que no es posible implantar este modelo sin la disposición expresamente favorable de los miembros de la organización (MARTIN,M. 1988).

### **COMUNICACION.**

Desde esta perspectiva, habría que detenerse en el hecho de la comunicación en tanto que macrovariable con lugar propio en el proceso organizacional, determinante de la propia organización.

En esta misma línea realizan sus aportaciones, por ejemplo:

- . BRUNET,L.(1987) "La comunicación es decisiva en el proceso organizacional y constituye el estilo propio de la organización"
- . HUSE,E. F. y BOWDITCH,J.L. (1986) "La comunicación es un elemento que determina el clima organizacional. Constituye junto con la percepción la base del comportamiento de las personas en la organización"
- . MARTINEZ,S.(1984) "Si se pudiera conocer los caminos por los cuales se transmite la comunicación entre las distintas partes de una organización, y cómo se tiene en cuenta en el comportamiento de la organización en su relación con el entorno, se avanzaría mejor hacia la comprensión de la organización"
- . MONLEON,J. (1990) "Cultura y cambio están indisolublemente asociados a la comunicación".

A la vista de éstas y otras aportaciones que se han realizado, podemos asociar con comunicación, cualidades como:

- Vida de la estructura organizacional
- Vehículo entre organización y ambiente
- Determinante de la estructura, amplitud y ambiente de la organización
- Determinante del proceso organizacional
- Determinante del estilo propio de la organización
- Facilitadora de la comprensión de la organización
- Herramienta indispensable en el trabajo
- Facilitadora de la interdependencia de las partes del Sistema
- Posibilitadora de cultura y cambio democrático participativo en la organización
- Proceso socializador a través de la organización

## **CULTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Como justificación del papel de la cultura en/sobre el desarrollo organizacional, presentamos algunas aportaciones de autores:

"El desarrollo organizacional es un esfuerzo de largo alcance apoyado por la dirección y destinado a mejorar los procesos de renovación y resolución de problemas sirviéndose básicamente de un diagnóstico más efectivo e interactivo, y de un adecuado manejo de la cultura de la organización ... con la asistencia de un conductor y la aplicación de la teoría y tecnología de las ciencias del comportamiento, incluida la investigación para la acción" (FRENCH, W.L. y BELL, C.H. 1984)

"El desarrollo organizacional es una intervención entre expertos y la organización, en los recursos humanos, dirigida al mejor aprovechamiento de la sinergia del sistema para aprovechar el desarrollo, basada en una estrategia comunicacional de personas y grupos en el marco de la organización y de su cultura" (GARMENDIA, J.A. 1990)

"El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado, por toda la organización, y dirigido desde arriba para aumentar la eficacia y salud de la organización, mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando los conocimientos de la ciencia del comportamiento" (BECKARD, R. 1989)

## **REFLEJO EN LOS CENTROS.**

El siguiente paso sería analizar cual es la realidad de nuestros centros en lo que se refiere a organización y participación.

La primera consideración, después de los estudios realizados en este sentido, es la enorme distancia que se aprecia entre la organización ideal y la organización real, así como entre la participación reglada y la participación real (participación formal e informal); ello, sin añadir una dimensión más de análisis, como sería lo que cada uno dentro de la organización entiende en cada caso y cómo se sitúa ante el grupo en función de esa opinión que tiene.

En los centros educativos existe un alto cumplimiento de las disposiciones legales en lo que se refiere a organización y participación (lo que encuadraríamos en el término: reglado). Están constituidos los Consejos Escolares, existen los Equipos Directivos, hay Asociaciones de Padres de Alumnos, se constituyen los Equipos de Ciclo y los Departamentos, está formada la Junta de Delegados. La otra vertiente es, en qué medida actúan como tales órganos colegiados o equipos de trabajo; incluso, cuál es el nivel de participación en ellos. Los últimos estudios que se han realizado al respecto tanto desde iniciativas privadas como institucionales, reflejan el escaso grado de participación real de determinados sectores en la vida de los centros. Por ejemplo, hay un importante número de Consejos Escolares que no cuentan con la participación de padres, siendo más alto aún el porcentaje de ellos que una vez constituido funcionan sin presencia de buena parte de sus miembros, producto de renuncias expresas o ausencias reiteradas.

### *Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo*

la realidad de los centros, no llegando en algunos ámbitos territoriales a la mitad el número de centros dirigidos por Equipos Directivos elegidos en el seno de los propios centros. Podrían realizarse aportaciones similares en lo que se refiere a Equipos y Departamentos.

La conclusión podría ser que, en lo que se refiere a organización y funcionamiento, los centros parecen una cosa y son otra muy distinta. Existe una estructura formal de cara al exterior y a la Administración y otra funcional interna muy distinta.

El verdadero valor de esta constatación estaría en la posibilidad que nos brinda para actuar decididamente en una línea distinta, en la que, salvando los planteamientos democráticos y participativos, propugnemos alternativas y técnicas que sirvan para redefinir todo el entramado real de organización y funcionamiento de los centros, procurando la aproximación entre lo real y lo legal

### **INSTRUMENTOS FUNCIONALES DE APOYO A LA IMPLANTACION DE MODELOS PARTICIPATIVOS.**

Además de las consideraciones de tipo técnico y los estudios que puedan realizarse sobre las disponibilidades y posibilidades de implantar modelos participativos en los ámbitos escolares, es preciso reflexionar sobre los instrumentos funcionales que vamos a utilizar para definir el marco de trabajo del centro, a nivel global del centro pensando en todo tipo de actividades, elementos e interrelaciones y en lo que se refiere a aspectos organizativos y de funcionamiento, así como a aquellos más vinculados al ámbito pedagógico:

PROYECTO EDUCATIVO DEL CENTRO	
PROYECTO CURRICULAR	PLAN ANUAL

CUADROS DE ENCUESTAS

TIPO DE ESTUDIO: INCIDENCIA DE DISTINTOS ELEMENTOS Y FACTORES EN LA ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS

Opinan 94 miembros de Equipos Directivos (Director/a, Jefe de Estudios y Secretario/a). Centros Públicos, E.G.B. y EE.MM.

ELEMENTOS/FACTORES (1)	IMPORTANCIA	
	TEORICA (2)	REAL (3)
. Planificación general de la enseñanza	4.13	3.16
. Convivencia en el Centro	4.78	3.78
. Coordinación del profesorado	4.63	2.88
. Nivel de información	4.31	3.48
. Proyecto Educativo del Centro	4.33	3.07
. Elaboración de criterios comunes de act.	4.41	3.19
. Planificación de aspectos organizativos	4.32	3.23
. Participación de la Comunidad Educativa	4.28	2.69
. satisfacción de los miembros de la org.	4.53	3.38

- (1) Elemento o factor sobre el que se encuesta al Equipo Directivo  
 (2) Sobre una puntuación de 1 a 5, el grado de importancia que se le asigna en teoría en relación con la organización y funcionamiento del centro.  
 (3) Sobre una puntuación de 1 a 5, el grado de importancia que se le asigna en la práctica de cada centro en relación con la organización y funcionamiento del mismo.

TIPO DE ESTUDIO: CLIMA DE TRABAJO EN LOS CENTROS

Un distrito constituido por 10 centros públicos

SISTEMA I (AUTORITARIO EXPLOTADOR) .....	29.25%
Configura un ambiente estable aleatorio	
SISTEMA II (AUTORITARIO PATERNALISTA) .....	20.87%
Configura un ambiente estable estructurado	
SISTEMA III (PARTICIPATIVO CONSULTIVO) .....	49.87%
Configura un ambiente dinámico	
SISTEMA IV (PARTICIPATIVO PLENO) .....	0.0%
Configura un ambiente de trabajo en equipo	

TIPO DE ESTUDIO: CUESTIONARIO SOBRE ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE CONSEJOS ESCOLARES

Opinan 12 profesores/as miembros de 12 Consejos Escolares distintos (9 centros públicos y 3 centros privados)

PREGUNTA	SI	NO	N.S./N.C.
. Conoce las funciones que legalmente tiene atribuidas el Consejo Escolar	4	7	1
. Han analizado en el Consejo esas funciones	3	8	1
. Su Consejo ha elegido al Director y designado al Equipo Directivo	7	5	0
. Aprueban y evalúan la Programación General Anual del Centro	8	3	1
. Elaboran directrices para programar y desarrollar actividades	8	3	1
. Han establecido criterios sobre la participación del centro en activ.	6	5	1
. Está constituido con todos los			

**BIBLIOGRAFIA**

- BECKARD,R. (1989): **Desarrollo organizacional**. Estructura y modelos. fondo de cultura in eramericano. Bogotá
- BRUNET,L. (1987): **El clima de trabajo en las organizaciones**. trillas. México
- FERNANDEZ,E. y CASINO,A. (1988):**La empresa innovadora**. ALTA DIRECCION. Vol.24, nº138. Madrid
- FRENCH,W.L. y BELL,C.H. (1984): **Organization development**. Prentice-Hall, Englewe-Cliffs
- GARMENDIA,J.A. (1990): **Desarrollo de la organización y cultura de la empresa**. ESIC. Madrid
- HUSE,E.F. y BOWDITCH J.L. (1986): **El comportamiento humano en la organización**. Deusto. Bilbao
- I.D.E. Investigación y Difusión Educativa (1991): **Organización Escolar aplicada**. Estrategias e instrumentos en el marco de la LOGSE. Escuela Española. Madrid
- LAWRENCE,P.R. y LORSCH,J.W. (1988): **Desarrollo de las organizaciones: diagnóstico y acción**. Addison-Wesley Iberoamericana. Bogotá
- LIKERT,R. (1969): **Un nuevo modelo de gestión y organización**. Univ. de Deusto. Bilbao
- MARTIN,M. (1988): **Organización Escolar**.Plan Anual y Memoria del Centro. Escuela Española. Madrid
- MARTINEZ,S. (1984): **El entorno es nuestro**. Conferencia inédita. I.C.E. Universidad de Alcalá
- MARTINEZ,S. (1989): **Estructura curricular y modelos para la innovación**. Nieva. Madrid
- MONLEON,J. (1990): **La gestión de las comunicaciones internas como factor del cambio cultural**. CAPITAL HUMANO nº31
- PASCUAL,R. (1988): **La función directiva en el contexto socio-educativo actual**. La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco. Narcea. Madrid
- PEÑA,J.V. (1991): **El sistema de relaciones**. Curso de formación de equipos directivos. M.E.C. Madrid
- RODRIGUEZ,A. (1988): **Psicología de las organizaciones**. Promolibro. Valencia