

epd

I. REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

Cultura

Conocer y transformar
la cultura de las
organizaciones
educativas

María Teresa
González
González

Edita: Consejería de Educación del Gobierno de Cantabria
D. Legal: SA-803-2005
ISBN: 84-95302-26-8

Autores:

Serafín Antúnez Marcos
María Teresa González González
Xesús R. Jares
Miguel López Castro
Julián López Yáñez
Emilia Moreno Sánchez
Marita Sánchez Moreno
José Luis San Fabián Maroto
Miguel Ángel Santos Guerra
Xurso Torres Santomé
Manuel Zafra Jiménez

epd

**Escuelas
para la
Democracia**

Cultura,
organización
y dirección
de instituciones
educativas

epD

I. REFLEXIONES
PARA LA ACCIÓN

Dirección

La mejora
de las
estrategias
de dirección

Marita
Sánchez
Moreno

La coordinación de este seminario me pidió que abordara el tema de dirección desde la perspectiva de las estrategias que los directores podrían poner en marcha para mejorar sus actuaciones. Y hacia ese objetivo intentaremos dirigirnos, pero me gustaría hacer antes de empezar algunas salvedades.

En primer lugar, no esperen escuchar un repertorio de actividades a realizar en diferentes momentos o situaciones en las que la acción directiva se manifiesta, ni soluciones universales para cada uno de los aspectos señalados. Y es que, nos gustaría ser coherentes con la perspectiva y el enfoque en el estudio de las instituciones educativas desde la que trabajamos estos temas. No pretendemos, por lo tanto, abordar el tema propuesto limitándonos a enunciar y desarrollar un exhaustivo listado de buenas estrategias con excelentes potencialidades de aplicación, sino que más bien nuestra pretensión va a consistir en realizar un esfuerzo por identificar aquellos aspectos cruciales de toda acción directiva y de captarlos en su real complejidad. Este hecho vuelve necesaria nuestra mirada hacia el planteamiento general de las organizaciones educativas como construcciones sociales, que ya se ha planteado en otra intervención en este mismo seminario.

Por tanto, sí les invito a que construyamos una clara representación de cuáles son los problemas relativos a la dinámica propia de la dirección y a analizar la posibilidad de poner en juego algunas herramientas de análisis que nos ayuden a identificar principios de acción desarrollados en contextos de trabajos particulares. Esta mirada marca cierta toma de distancia con respecto a una visión de la dirección como intervención técnica y puntual y supone la posibilidad de recuperar la diversidad de situaciones en las que esta actividad efectivamente se lleva a cabo en los contextos educativos locales, en los que –insistimos– entendemos que ha de primar el desarrollo de la capacidad para analizar dichos contextos y para sumir el riesgo de las propias decisiones, que habrán de ser creativas en muchas ocasiones y que tendrán que ser tomadas con frecuencia en colaboración con otros miembros de la organización.

Y en esta línea pensamos que podemos discutir diferentes marcos conceptuales que nos permitan analizar nuestros centros educativos para llegar así a comprenderlos y en consecuencia a intervenir o actuar en y con ellos. Vimos

en la sesión de ayer tres estructuras invisibles que son construidas socialmente y que condicionan fuertemente la vida organizativa. Pues bien, nosotros específicamente nos vamos a centrar en la propuesta de diferentes herramientas o guías de análisis vinculadas con la estructura de significados –cultura– de los centros educativos.

Partimos de la idea de que el rol y el desempeño de los directivos en una institución escolar están determinados por la cultura de esa organización. Se trata esencialmente de una estructura de creencias y expectativas, construida socialmente, que condiciona las actuaciones de los miembros de una organización, señalando los modos en que éstos deberán comportarse, lo que tendrá importancia y lo que no. El conocimiento de la cultura institucional facilitará al director la comprensión de las reacciones de sus compañeros ante cada acción o situación, así como la planificación de estas acciones de acuerdo con un proyecto realista y ajustado a las condiciones específicas de dicha organización. Por lo tanto, la comprensión de la forma peculiar de vivir en esa institución será de gran ayuda al director.

La cultura de una organización es la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en él que identifica a sus miembros. Como puede verse, hay en esta definición de cultura una enumeración provisional y muy elemental de sus componentes, la cual será precisada más adelante. Pero creemos que lo más importante de ella es que nos advierte de que se trata de una estructura socialmente construida, que regula de alguna manera el pensamiento y la actividad humana en el seno de un grupo.

El *mundo social* que rodea al profesor se expresa a través de sus acciones, de su lenguaje, de sus gestos. A este mundo social es a lo que nos referimos con la idea de cultura o, como en otras ocasiones se plantea, al *universo de significados* de una comunidad. Desde este punto de vista, la cultura expresa a través de símbolos *lo que significan las cosas* para los miembros de esa comunidad. Por eso es tan importante desvelar los significados sociales que permanecen implícitos en las acciones de los individuos. A esa tarea nos ayuda el análisis cultural de las organizaciones.

Entendemos la cultura organizativa como la trama de significados que se construye a medida que discurre el proceso comunicativo entre los miembros de la organización y que éstos llegan a compartir en mayor o menor medida. Como ya hemos dicho, cada organización crea su propia trama o estructura de significados. Estos significados sobre los que el sistema social ha logrado algún tipo de consenso se expresan a través de símbolos. Por eso, decimos también que la cultura es una estructura simbólica. Definitivamente, ésta puede ser entendida como una red o estructura de significados compartidos que se manifiestan a través de un conjunto de símbolos que los miembros de la organización, por el hecho de serlo, *saben* interpretar.

Puesto que se trata de un producto original e histórico *fabricado* a partir de la interacción humana que se desarrolla en un contexto determinado, algunos entienden la cultura como las *señas de identidad* del colectivo social cuyos miembros se relacionan entre sí. El *contenido* de esas señas de identidad consiste básicamente en ideas o, lo que viene a significar lo mismo, puntos de vista, modos de ver y de entender las cosas. Pero también ese mundo compartido de ideas incluye actitudes, valores, formas de expresión e incluso sentimientos. Y todo ello se expresa en forma de símbolos. Dicho con un concepto más amplio, que englobe a todo lo que hemos mencionado, la cultura incluye como contenido todas las ideas asumidas o *asunciones* compartidas por un colectivo social. Como contenido de la cultura, entonces, tenemos básicamente los sistemas de pensamiento de un grupo social.

La cultura se interioriza o se adquiere a medida que se construye, sin que medien procesos formales de decisión o de planificación. Los nuevos miembros la aprenden en el curso del proceso de integración en el colectivo social de la organización, mediante socialización, adoctrinamiento, cooptación, etc. Esto hace que, en la mayoría de las ocasiones, las ideas o asunciones contenidas en la cultura sean utilizadas por los individuos de manera acrítica, como si lo establecido en la cultura institucional no tuviera alternativa posible y sólo existiera ese modo 'adecuado' o 'correcto' de hacer las cosas. Se trata de un auténtico *telón de fondo de la acción*, imperceptible para los que participan de una cultura determinada. Sencillamente éstos dan por sentado ese telón de fondo, lo asumen como algo que no necesita discusión o reflexión. Obviamente también puede haber, dentro de un colectivo, *disidentes culturales* que se muestren contrarios a las asunciones en las que han sido o son socializados. De hecho ésta es una de las fuentes más importantes que hace de la cultura una estructura dinámica. La construcción de la cultura no acaba nunca, es un proceso sin final, sometido a múltiples presiones y controversias y para el que siempre hay varias versiones. Es, en definitiva, un proceso inevitablemente abierto al conflicto y a la diversidad.

La cultura ni se construye ni se modifica de la noche a la mañana. Tanto lo uno como lo otro requieren tiempo. Se puede decir que no es otra cosa que el producto destilado por el proceso al que denominamos *historia institucional*. Con otras palabras, es el conjunto de los aprendizajes realizados por una institución en su devenir histórico, en su proceso evolutivo (Schein, 1988).

Los efectos de la cultura sobre la organización

La cultura influye poderosamente en la vida organizativa. De diferentes maneras; las que consideramos más importantes serán examinadas a continuación.

En primer lugar, la cultura actúa como un aparato reductor de la complejidad y la incertidumbre. En tanto que sistema de significados compartidos, la cultura

garantiza que los sujetos sepan qué hacer en momentos de crisis o incertidumbre a pesar de que no haya normas explícitas que orienten esa acción. La cultura es o incluye una especie de *diccionario de significados*. La cultura proporciona a los miembros de la organización un repertorio de significados ya construidos y compartidos por otros, desde los que interpretar el mundo, ahorrándoles incertidumbre, aunque también en cierto modo, como hemos visto, achicando los márgenes de su autonomía personal.

En segundo lugar, la cultura es también un importante mecanismo de cohesión. Desde los enfoques estructural-funcionalistas se ha entendido habitualmente que es la estructura formal –el entramado de normas, roles y puestos a lo largo de la línea jerárquica– la que garantiza la cohesión de la organización. Esto puede ser relativamente cierto en organizaciones con una fuerte estructura, pero no en otras –desde luego no en las escolares– donde se da un alto grado de participación en las decisiones, existe cierta indefinición o ambigüedad de los objetivos, y diferentes métodos –a menudo personales– para realizar cada tarea. La cultura reclama identificación y, una vez que ésta se produce, ya no necesita una estructura explícita de normas y sanciones que continuamente recuerde a los sujetos cómo deben comportarse. Al construirse sobre la interacción social y al requerir una base de consenso, la cultura cohesionada de manera *natural* a todos aquellos que se identifican con ella.

Y en tercer lugar, la cultura funciona como *filtro* de las innovaciones. A menudo la cultura se constituye en una barrera protectora de la identidad de la organización que dificulta o incluso impide los cambios que se juzgan ajenos o incompatibles con dicha identidad. Esto tiene un sentido negativo, en tanto que coarta las iniciativas de cambio. Sin embargo hay que reconocerle también un sentido positivo a esta función conservadora de la cultura: impedir que la organización esté continuamente sometida a vaivenes y preservar el conocimiento institucional

Pero, ¿cómo indagar y llegar a comprender esa estructura de significados compartidos reinante en la institución?

Para ello vamos a proponer un par de esquemas de análisis que podrán orientar y ayudar en esa tarea a nuestros directivos escolares. Y por supuesto, se trata de un marco conceptual para la descripción, la interpretación, en definitiva, el análisis; no para la valoración de una cultura determinada. Éste, o cualquier otro marco de conceptos, debe facilitarnos la comprensión de aquello que ocurre en el seno de cada institución, ayudarnos a poner en evidencia la lógica subyacente a los hechos institucionales, a darles un significado lo más cercano posible a los significados atribuidos por quienes participan de esa cultura. Debe notarse que el análisis cultural no se dirige a los hechos, sino al significado que se les atribuye en un contexto determinado. Estos significados se basan sobre patrones históricos que los miembros de un colectivo han aprendido y desarrollado en su interacción

con los demás miembros; patrones históricos que es preciso reconstruir para entender la cultura. Insistimos en que el sentido de esta propuesta de análisis sea bien entendida desde el marco de la descripción y la interpretación y no de la valoración, puesto que nuestro interés no se dirige a establecer juicios sobre lo que sería mejor, lo que podría funcionar, lo que está bien o lo que está mal; nuestro objetivo es entender lo que ocurre, comprender por qué ocurre de ese modo y ayudarnos a pensar de qué otra manera podría ser en ese contexto.

El análisis cultural de las organizaciones

Cuando analizamos una cultura, la tarea principal consiste en establecer correspondencias entre símbolos y significados. Esto, que a simple vista parece sencillo, se complica enormemente por la variedad de significados que un mismo símbolo puede adquirir y por el hecho de que los significados sólo pueden aplicarse localmente; esto quiere decir que el sentido que un símbolo dado tiene en un contexto no tiene porqué ser el mismo que tendría en otro. En estas condiciones el análisis necesita examinar en conjunto una gran diversidad de símbolos, atribuyéndoles un significado a modo de hipótesis a la espera de que tras sucesivos contrastes esas hipótesis se vayan fortaleciendo y precisando. Además, no todo lo que sucede en la organización nos dice algo sobre su cultura. A veces se trata sólo de ideas, valores y pautas o estilos de conductas personales. Habrá que determinar siempre el grado de consenso que tiene aquello que observamos para atribuirle un significado cultural.

Presentaremos a continuación un esquema para el análisis de la cultura institucional. Debería servir como un *mapa* previo de conceptos que orientarán nuestra búsqueda de símbolos y significados, de tal manera que nos ayuden a comprender la cultura de un centro educativo en particular (López Yáñez y Sánchez Moreno, 1997). Aunque los esquemas de este tipo no nos proporcionan las claves de interpretación de la cultura, al menos nos indican dónde buscar información significativa sobre ésta y nos facilitan un esquema para clasificar esa información, como etapa previa al contraste de los datos recogidos.

CONTENIDO DE LA CULTURA

Apariencia física. Esta categoría considera todos aquellos aspectos relacionados con el espacio de la organización y el aspecto que este tiene: distribución, accesibilidad, uso, decoración, etc.

- 1. a) Es usted el director de un centro. Describa brevemente a un desconocido las características físicas y espaciales de su centro (las aulas y el resto de las dependencias, la organización y el uso que se hace de dichos espacios, la decoración y el estado de conservación, etc.)**

b) Ahora piense en todas esas características como símbolos de unas creencias y valores determinados, como la expresión de una manera de pensar y de actuar y trate de describir a través de esos símbolos, como si fuera un antropólogo, las asunciones básicas del colectivo de personas que vive y trabaja allí. Ahora se trata de interpretar, a través de las características físicas y de la organización del espacio, los patrones comunes de pensamiento y de acción.

Pautas de conducta. Considera todas aquellas pautas sistemáticas de la vida colectiva dentro de la organización: rituales, ceremonias, tradiciones y pautas de socialización.

2. a) **Llega un profesor nuevo a su centro. Imagine lo que probablemente le ocurriría durante los primeros días. ¿Hace el centro algún esfuerzo intencional, tiene algo parecido a un plan, para integrar a los nuevos miembros, ya sean profesores, padres o alumnos, o por el contrario han de integrarse como puedan?. En cualquier caso, trate de reconstruir cómo se recibe a los nuevos profesores y quiénes suelen hacer de anfitriones, con qué intención lo hacen; cómo se comportan con ellos los profesores, los alumnos, los padres, la dirección, cómo reaccionan los recién llegados, etc.**

b) Considere ahora todo lo anterior como el proceso de socialización que el centro propone a los que se incorporan a él e interprete los mensajes implícitos que estas pautas sugieren (*eres bienvenido, aquí hay que luchar por la consideración de los demás, ojo con los privilegios de los que llegamos antes!, icuidadito con juntarte con aquellos!..*)

Lenguaje. Atiende a los modos de expresión colectivos, como por ejemplo metáforas, historias, leyendas y mitos, cuyo significado es compartido por una amplia base social.

3. a) **Analice la terminología comúnmente usada en su centro para el tratamiento de asuntos relevantes para el mismo (por ejemplo, en relación a la integración de alumnos inmigrantes, a la participación de los padres o a conflictos internos entre los profesores) Podría confeccionar una especie de vocabulario básico sobre el tema o los temas en cuestión. Incluya las metáforas que se suelen utilizar, así como los relatos o historias representativas que se ofrecen desde las diferentes posturas institucionales sobre el tema.**

b) Considere este “lenguaje en acción” como la expresión de un modo colectivo de pensar y trate de interpretar el mundo de ideas, creencias y significados que hay detrás. Puede buscar la procedencia histórica de estas metáforas y formas de expresión e identificar a las personas y grupos que habitualmente hacen uso de ellas, tratando de interpretar su función, explícita o implícita, reconocida u oculta.

Reglamento implícito. Indaga acerca de las normas y reglas, aceptadas tácitamente por la mayoría, que regulan la conducta dentro de la organización, lo que es admisible y lo que no lo es. Esto incluye también las costumbres, las convenciones sociales y los tabúes.

4. **a) Describa dos normas comunes, pero no escritas, que ejemplifiquen lo que es admisible y lo que no lo es en relación a cualquier aspecto significativo de la vida institucional.**
- b) Analice la trascendencia o el impacto que estas normas han tenido históricamente y tienen en la actualidad.**

Valores. Aquí se recogen los criterios que habitualmente se utilizan para juzgar los hechos, las acciones y a las personas. En función de ellos se establece la importancia de los actos organizativos y se califica y *clasifica* a las personas y los grupos.

5. **a) Imagine que ocurriera en su centro un incidente crítico como éste: Varios profesores plantean en una reunión del Claustro que *ya no pueden más*, que la indisciplina de algunos alumnos en sus clases frena el ritmo de trabajo, distrae a los demás y entorpece el rendimiento en general. En consecuencia proponen crear aulas específicas que reúnan a estos alumnos para poder centrar la actividad en el resto de las aulas. ¿Cuál cree que sería la reacción de sus compañeros?**
- b) ¿Por qué cree que sus compañeros reaccionarían así? Analice la relación de dicha reacción con los valores predominantes en su centro. Trate de identificar esos valores**

Asunciones. Aquí se consideran las creencias básicas de los miembros de una cultura, es decir, el mundo de las ideas asumidas y los significados compartidos.

FUERZA

Penetración o extensión. Aquí determinamos la *extensión* del consenso en

torno a los contenidos de la cultura; dicho de otro modo, el ámbito de influencia de la cultura o subcultura en cuestión.

Homogeneidad. Indagamos sobre la consistencia o solidez de las asunciones básicas de una cultura. Podríamos decir que se trata de determinar el grado de sacralidad o, por el contrario de flexibilidad, con que se asumen los contenidos de la cultura.

Claridad. Establecemos la facilidad/dificultad de acceso por parte de los no iniciados a los contenidos de la cultura.

EVOLUCIÓN

Historia institucional. Buscamos y reconstruimos el origen y la evolución de la cultura en cuestión.

Orientación prospectiva. Buscamos las tendencias de futuro que presenta la cultura actual. Los contenidos culturales emergentes y los conflictos que se plantean.

6. a) **Imagine que, como director, plantea al claustro de su centro la posibilidad de suscribir y trabajar en un proyecto europeo en el que se compartirán experiencias con centros educativos de otros países.**

b) ¿Cómo calcula que reaccionará el conjunto del profesorado ante su propuesta? ¿Recibirá un apoyo incondicional?, ¿la oposición de la mayoría? ¿Se plantearán diferentes reacciones según los grupos informales que existen? ¿Se razonarán y justificarán las posiciones contrarias o se tratará de boicotear el proyecto de manera solapada?

LA TRAMA SOCIAL

Aquí indagamos acerca los roles sociales cuyo cometido esencial consiste en la custodia, difusión y transmisión a los nuevos miembros de los contenidos de la cultura. Se trata de la red de comunicación, o red informal de interacciones sociales, y de los roles más importantes que los miembros de la organización desempeñan en dicha red. Por lo tanto, las categorías que figuran a continuación no tratan de reflejar personajes reales, sino más bien roles que pueden ser desempeñados alternativamente por diferentes miembros de la organización, a veces, incluso, de manera simultánea u ocasional.

Los héroes son reconocidos como la personificación de las asunciones básicas

de la cultura. Son modelos a seguir y a imitar. *Los antihéroes* personifican las asunciones opuestas.

Los narradores están socialmente legitimados para ofrecer la visión de la cultura sobre el pasado y el presente de la organización. Son reconocidos como la voz con la que se expresa la cultura y lo hacen a través de historias y leyendas.

Los sacerdotes custodian la ortodoxia en relación al contenido de la cultura, impidiendo las desviaciones. Enlazan el presente con la tradición y la historia de la cultura.

Los murmuradores y los espías ponen en relación las diferentes sensibilidades en el interior de una misma cultura mediante el manejo y la difusión de la información..

Las coaliciones representan los subgrupos con contenidos culturales o sensibilidades afines dentro de una misma cultura. Constituyen el germen de la formación de subculturas y ponen en marcha los mecanismos de la micropolítica institucional, esto es, la compleja trama de conflictos y negociaciones que caracteriza la lucha por el poder.

7. a) **Reconstruya la trama social que sustenta la cultura institucional. Para ello cabe formularse varias preguntas:**

- **¿Quiénes son las personas influyentes en su centro? ¿Por qué? ¿Sobre qué bases sustentan su poder?**
- **¿Quién suele disponer de información de primera mano? Cuando sucede algo importante o de interés para todos, ¿cómo suelen enterarse? ¿a través de quién?**
- **¿A quién o quiénes se suele acudir en busca de orientación, de consejo o de consuelo en los momentos de crisis o de incertidumbre?**
- **¿Quiénes suelen hacer de mediadores o negociadores en los conflictos?**
- **¿Quiénes tienen “mala prensa” dentro del centro? ¿Cuáles cree que pueden ser las razones por las que esas personas pueden estar en esta situación? ¿Mediante qué criterios se les juzga?**

b) **Analice la función que estos agentes desempeñan en relación a la cultura organizativa: liderazgo, difusión, vigilancia de los valores y defensa de la ortodoxia, socialización de los nuevos miembros, etc. Reconstruya el “mapa” de las culturas y subculturas existentes dentro de la organización. Defina las relaciones entre ellas.**

Tipos de culturas

Otra manera de acercarse a la cultura de una institución en particular consiste en contrastarla con tipologías previamente elaboradas, para determinar “a cual de esos tipos se parece”. Hay que aclarar que estas tipologías no proponen modelos ideales o “modelos a seguir”, sino que describen configuraciones típicas que solemos encontrar en la práctica. Se trata pues de configuraciones teóricas de culturas institucionales que se utilizan examinando su grado de correspondencia con los patrones culturales de la organización que estamos analizando. Examinemos algunas de ellas.

Hopkins y sus colaboradores (1996) identifican *cuatro expresiones* de cultura escolar que se obtienen del cruce de las variables relativas al grado de dinamismo/ inactividad de los procesos con aquella otra dimensión que alude al grado de eficacia/ineficacia en los resultados que presentan los centros. El propósito que subyace a este planteamiento es identificar los aspectos en los que debemos concentrarnos para crear en los centros las condiciones internas necesarias para introducir mejoras en las prácticas. Una caracterización de la orientación actual de la cultura sobre la base del binomio dinamismo / eficacia podría ayudarnos a diseñar las estrategias de apoyo y asesoramiento para la mejora, de acuerdo con el estado de crecimiento de los centros y, especialmente, de acuerdo con su cultura. Cuatro expresiones de la cultura escolar (Hopkins, 1996).

Stoll y Fink (1999) han reelaborado y desarrollado las ideas de Hopkins. Entienden que la mejora de una escuela se ve influida por el grado de eficacia así como por el ritmo de cambio que sostengan, y proponen su tipología atendiendo a dos continuos: eficacia-ineficacia y mejora-empeoramiento.

Desarrollaremos a continuación cada uno de estos tipos de cultura aglutinando las ideas proporcionadas por ambas perspectivas.

Los centros **ESTANCADOS / QUE SE HUNDEN** son con frecuencia centros en los que ha arraigado un sentimiento de fracaso y los profesores se han recluido en la soledad de sus aulas, practicando la enseñanza de manera aislada. Esta cultura no está capacitada para emprender procesos de cambio; las expectativas del colectivo docente son bajas y se suele culpar de la situación a las circunstancias externas; existe una falta de confianza en el trabajo que realizan. Necesitan emprender acciones significativas y les vendría bien contar con un apoyo externo. Se podría considerar el centro *inactivo* en varios sentidos. Generalmente se oyen frases del tipo “hemos hecho lo que hemos podido”, “no se puede hacer mas con estos chicos” o “hemos intentando cambiar pero no funciona”.

Los centros **PASEANTES / QUE CAMINAN** son habitualmente centros que viven de los éxitos pasados y que, si se mueven, lo hacen más para “exhibirse”

o “de cara a la galería” que para alcanzar determinados objetivos. Suelen ser centros tradicionales, que disponen de una plantilla estable que consiguió éxitos notorios en el pasado y ahora vive en buena medida de aquellos éxitos, siendo reticentes a los cambios, ya que para ellos las cosas marchan bien y obtienen el reconocimiento social que necesitan sin grandes esfuerzos. Como aparentemente son percibidos por los padres y la comunidad en general como eficaces, no ven la necesidad de desarrollar proceso de cambio alguno.

A los centros **DESENCAMINADOS / QUE LUCHAN** les sobra movimiento pero necesitan una orientación precisa y estable para dicho movimiento. Experimentan mucha innovación pero en muy diversos ámbitos y de forma algo dispersa, sin determinar con claridad las metas a conseguir. Por tanto, son centros que se mueven pero no en la dirección adecuada o en muchas direcciones a la vez, de manera que no llega a instalarse nunca entre el colectivo de profesores la sensación de satisfacción y orgullo por los logros alcanzados. En muchas ocasiones se encuentran inmersos en procesos de cambios que no modifican el núcleo central de las prácticas tradicionales, a pesar de que gastan una gran cantidad de energía en mejorar. Son centros receptivos a la influencia de agentes externos que proporcionen asesoramiento y apoyo ya que los miembros de la institución reconocen la necesidad de promover procesos de cambios orientados.

Los centros **DINÁMICOS/ QUE AVANZAN** son aquellos centros activos que han encontrado el equilibrio entre desarrollo y estabilidad. Saben donde van y disponen de los elementos para hacerlo: trabajo en equipo y de forma activa del personal. Estos centros procuran hacer continuos ajustes entre los procesos de cambio que emprenden, por un lado, y su cultura y sus tradiciones, por el otro, modificando cualquiera de ellos cuando se hace necesario.

El proceso de cambio cultural

Por último, comentaremos una herramienta útil para analizar el cambio cultural. Existen diferentes posturas en relación al tema del cambio cultural. Por un lado figuran aquellos autores que afirman que una vez que se conforma la cultura de una institución ésta se vuelve fija e inalterable puesto que es el resultado *de la sabiduría acumulada de aquellos que fueron miembros*. Aunque por otro lado está la opinión de aquellas otras personas que entienden que la cultura se renueva y transforma entre otras cosas, gracias a la incorporación de nuevos miembros, siempre que estos nuevos miembros dispongan de los medios para influir en la cultura. De todas formas, desde el momento que consideramos que la cultura es construida por sus participantes estamos admitiendo la posibilidad de que éstos la modifiquen, de que transformen ese telón de fondo que da sentido a la vida dentro de la institución. De acuerdo con Stoll y Fink (1999) cultura es un

concepto que tiene a la vez un sentido estático y dinámico, dependiendo de si la consideramos como un producto (resultado del conocimiento y experiencias vividas) o como un proceso mediante el que las prácticas son reconstruidas de manera continua. Ahora bien, admitir que la cultura cambia significa entender que lo hace paulatinamente, como resultado de la interacción entre los sujetos.

Volviendo a la idea que enunciamos al principio de la existencia de normas *sagradas y profanas*, como contenido de la cultura de una organización, diremos ahora que el grado de dinamismo de ésta se verá influido por estas normas. Las normas sagradas serán más difíciles de cambiar, mientras que las profanas, menos arraigadas y más superficiales, podrán servir para promover cambios culturales.

El ciclo de cambio de la cultura

Una organización contiene un sistema social, un sistema de interacciones sociales que genera una red de símbolos y significados a la que denominamos cultura y que regula la acción y los pensamientos de los individuos pertenecientes a ella. Y un sistema se mantiene relativamente estable, pudiendo establecer pautas de trabajo y de relación más o menos sistemáticas, mientras sea capaz de responder con continuas transformaciones a los cambios que se producen en el entorno, en los otros sistemas que influyen sobre él, así como en su propia dinámica. Así pues, la novedad no es que una organización cambie, puesto que continuamente lo hace -otra cosa diferente es que lo notemos o no- sino que este cambio sea intencional y planificado y, por lo tanto, que los individuos puedan llegar a tener algún control sobre el proceso.

Lundberg (1985) opina que las organizaciones aprenden a lo largo de un ciclo que parte del choque de los valores ante situaciones nuevas. La idea del cambio cultural como un proceso de aprendizaje está presente en muchos de los autores que han escrito sobre el tema desde la perspectiva interpretativa. Conway (1985: 10) citando a Friedlander se ha referido a él como un aprendizaje reconstructivo en el sentido de que *“la organización cuestiona sus premisas, propósitos y valores (...) Significa una confrontación en profundidad de los viejos esquemas y el desarrollo de otros radicalmente diferentes. La idea sugiere la construcción de nuevos objetivos, estrategias, normas, estilos más que la simple modificación de los antiguos”*.

Pero además significa que, como todo aprendizaje significativo, el cambio comienza por una toma de conciencia de los esquemas de conducta y de pensamiento que los miembros de la organización mantienen. Y por el planteamiento de forma cooperativa y crítica de los nuevos esquemas a los cuales se desea llegar, de manera que los propios miembros se constituyen en los verdaderos agentes del cambio y utilizan el análisis y la interpretación de su práctica organizativa como la principal vía de conocimiento.

En primer lugar se necesitan **circunstancias externas** que activen el proceso de cambio. Desgraciadamente tenemos una larga tradición en este país de reformas del sistema educativo que parecen asumir esta condición como la única necesaria para que los cambios deseados se produzcan. Las reformas en la política y en el sistema educativo pueden **activar** procesos de cambio en los centros escolares, pero no por sí solas, sino a condición de que también se den algunas otras circunstancias; sigamos con ellas.

Deben darse también **circunstancias internas** en la organización que permitan tales cambios. Por ejemplo, un aumento o, por el contrario, un decremento de los recursos pueden crear la necesidad interna de actuar u organizarse de una manera diferente. En cualquier caso, el sistema debe estar preparado para el cambio, y esto significa que se ha de dar un cierto grado de incertidumbre en los miembros y un deseo, predisposición o, cuando menos, la sensación de que el cambio es inevitable.

Otra condición interna es la existencia de una mínima red de dependencia mutua entre los miembros de la organización. Esto hace referencia a la existencia de una red de comunicación por la que puedan circular los nuevos valores culturales y propuestas de cambio. Difícilmente van a adoptar el contenido de las reformas o a generar sus propios contenidos aquellos centros que no dispongan de rutinas mínimas -y no meramente formales- de trabajo colectivo, tales como reuniones de nivel, de ciclo, por departamentos, áreas de interés, etc.

Y una condición más es la existencia de individuos capaces y dispuestos a asumir una cuota de liderazgo del proceso y, al mismo tiempo, cierta responsabilidad en la dirección -dirección democrática, pero dirección al fin y al cabo- del proceso de cambio.

Si además de estas condiciones internas y externas, existen **presiones concretas**, con las que individuos o grupos buscan dar solución a problemas o circunstancias sentidas como tales, los cambios podrán precipitarse. En el centro escolar un grupo de profesores puede ejercer presión sobre otro, o los padres sobre el conjunto de ellos. Y esa presión podría determinar el inicio de un proceso de cambio. El equipo directivo después de seguir un curso de formación, por ejemplo, puede también convertirse en un elemento de presión.

En muchas situaciones se necesita además un **detonante**, una circunstancia que desencadene el proceso de cambio. Lundberg distingue cinco clases de detonantes: calamidades, oportunidades ambientales, revoluciones internas y externas, y crisis de gobierno. La dimisión del director o un cambio por traslados de la mitad del profesorado pueden ser ejemplos de tales circunstancias. Dyer (1985) ha sugerido que los cambios se desencadenan muy a menudo por crisis en las que se cuestiona la capacidad de los líderes para gobernar. Este tipo de sucesos despertarán la sorpresa y en muchos casos la incertidumbre de los

miembros de la organización. Es entonces cuando se necesita la capacidad de respuesta de líderes construyendo propuestas o planteamientos que funcionen como una visión futurista de la organización que puede ser asumida por el resto como un lugar a donde merece la pena dirigirse. En esa visión estarían incluidos los nuevos valores e ideas que serán objeto de negociación -formal o informal- a lo largo del proceso de cambio cultural. En esa misma línea, Dyer (1985) ha concluido que *“un cierto sentido de la oportunidad es esencial para iniciar el proceso de cambio cultural”*.

La visión que los líderes generan -los líderes lo son entre otras cosas por su capacidad de generar visiones de esta clase- sirve como una guía para el desarrollo de los cambios. Debe notarse que hasta este punto del proceso, el cambio cultural se está produciendo de manera imperceptible, mediante la acción conjuntada, aunque no deliberada, de determinadas circunstancias que están preparando el terreno que hará posible cambios concretos. Los líderes presentes o emergentes no están siguiendo aún planes detallados para transformar la cultura. Sin embargo pueden estar desarrollando una intensa actividad simbólica -hablando o realizando gestos- que vayan sensibilizando sobre la necesidad o la posibilidad de los cambios. Para Lessem (1992: 43, citando a Deal y Kennedy, 1983) *“Un día en la vida de un director simbólico está lleno de pequeñas cosas que no importan, pequeñas cosas que importan un poco y grandes cosas que importan mucho. Las primeras podemos llamarlas trivialidades, las segundas acontecimientos y las terceras dramas. Una de las cualidades de un director simbólico es distinguir esas tres categorías... Dramatizar las trivialidades es hacer el ridículo. Sobrecargar el drama es convertirse en víctima o villano. Los directores simbólicos nunca pierden una oportunidad de reforzar, dramatizar o evocar los valores centrales de la cultura”*.

El director simbólico va haciéndose consciente de la necesidad del cambio cultural a medida que percibe la acción concertada de circunstancias externas, internas, presiones y detonantes. Es sensible a las nuevas exigencias que estos cambios imponen y es el encargado de sensibilizar o “abrir los ojos” a los miembros de la organización sobre estas nuevas exigencias. Para ello dispone de diferentes estrategias de carácter igualmente simbólico.

a) **Desde fuera** de la institución:

- *Poner un héroe a cargo del proceso*, de forma que se añada peso a dicho proceso de cambio. Pensemos por ejemplo en un nuevo profesor que llega a un centro que cuenta con una plantilla bastante estable con marcados grupos culturales. La falta de *contaminación* de este docente puede ser aprovechada para darle un papel relevante en el proceso de cambio.

- *Reconocer, o aprovechar una amenaza exterior*, para acentuar la necesidad del cambio. Una reestructuración de la plantilla por la disminución de la ratio profesor-alumnos, la exigencia de la administración para cubrir algún requisito administrativo, o la presión de la AMPA sobre algún asunto concreto, son

circunstancias que pueden hacer cómplices a los miembros de una institución y aliarlos para emprender acciones conjuntas orientadas hacia nuevos horizontes.

b) **Desde dentro** de la institución:

- *Celebrar rituales de transición* que ayuden al colectivo a percibir los cambios, a hacerse consciente de éstos y de que, sin embargo, “ningún cataclismo ha ocurrido”. Esto prepara el terreno de cambios más profundos y, sobre todo, de cambios en las creencias y las asunciones básicas. Esta es la oportunidad para disminuir la sensación de amenaza que todo cambio conlleva. El mensaje subyacente debería ser “nos movemos pero tenemos presente el pasado, que no olvidamos”.

- *Ofrecer un entrenamiento de transición*, proporcionar formación y sensibilización al personal ante los nuevos valores y patrones de comportamiento que se requieren.

- *Construir símbolos tangibles* de las nuevas directrices y ponerlos en emplazamientos concretos y lugares claves: por ejemplo creando anagramas, lemas, modificando la función o la organización de los espacios institucionales, etc. Se trata de proponer nuevas señas de identidad que adquieran un significado concreto para los miembros de esa institución y de las que dichos miembros se apropiarán a medida que las usan.

- *Respetar y considerar la seguridad de las personas durante el proceso de transición* comprendiendo las ansiedades por las que probablemente pasarán. En este momento la importancia radica en la consideración de que cada persona y cada grupo necesitan un tiempo variable para la adaptación y la asimilación de nuevas formas de actuar, entender y comportarse.

Ahora la acción de los líderes ha añadido la dimensión estratégica a la dimensión simbólica con la que se inició; es ambas cosas a la vez. A partir de aquí se trata de sostener el proceso de cambio y esto requiere esfuerzos adicionales de **planificación** y sistematización del cambio. Eso significa que los planes de acción que se desarrollen deben contemplar no sólo la **gestión** del cambio -esto significa determinar su velocidad, ritmo, secuencia, alcance y prever y facilitar actividades específicas- sino además, de forma previa, la **inducción** o implicación de las personas en el proceso y la **estabilización** o consolidación de los cambios en la cultura de la organización. Aunque aquí queda expuesto de una manera sintética y necesariamente simplificada, eso no debe dar la impresión de que las intervenciones de los líderes pueden ser puntuales en el tiempo o de que basta la expresión de una idea o propuesta para que ésta se lleve a cabo si previamente se ha planificado y los pasos se han seguido. Por el contrario, como afirma Lundberg, las intervenciones deben ser al mismo tiempo **consistentes** y **redundantes**, es decir repetidas y coherentes entre sí. Sólo de esta forma tendrán el suficiente impacto y serán asumidas por la organización, en la medida en que, claro está, respondan además a necesidades colectivas.

REFERENCIAS

- CONWAY, J.A. (1985). *A perspective on organizational cultures and organizational beliefs structure*. Educational Administration Quarterly, 4 (21), pp. 7-25.
- DYER, W.G.Jr (1985). *The cycle of cultural evolution in organization*. En: R.H. KILMAN (Ed.) *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass
- HOPKINS, D. (1996) *Estrategias para el desarrollo de los centros educativos*. En: A. VILLA (Coord.). *Dirección participativa y evaluación de centros*. Universidad de Deusto (pp. 377-402).
- HOPKINS, D. (2001) *School improvement for real*. Londres y Nueva York: Routledge/Falmer.
- LESSEM, R. (1992) *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. y SÁNCHEZ MORENO, M. (1997). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso Libros.
- LUNDBERG, C.C. (1985). *On the feasibility of cultural intervention in organization*. En Forst, P.J. y otros. *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage
- SCHEIN, E. (1990). *Consultoría de procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- STOLL, L. y FINK, D. (1994). *School Effectiveness and School Improvement: Voices from the Field*. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(5), 149-177.
- STOLL, L. y FINK, D. (1999) *Para cambiar nuestras escuelas*. Barcelona: Octaedro.

Marita Sánchez Moreno *
Universidad de Sevilla

(*) El contenido de esta conferencia se ha tomado de López, J. Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J.M. y Altopiedi, M. (2004) *Dirección de Centro Educativos*. Madrid: Praxis y López Yáñez, J. (2004) *Cultura organizativa*. En Salvador Mata, F., Rodríguez Diéguez, J.L. y Bolívar Botía, A. *Diccionario enciclopédico de Didáctica*. Málaga: Aljibe, pp.263-270. ISBN 84- 9700-152-4.