

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.
AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

[Miguel Morant Gómez.](#)

Antropólogo social y cultural. Director del CEIP Verdegás.
Alicante.

RESUMEN:

El concepto de cultura de la organización, aplicado a los centros educativos, es un término relativamente nuevo en el ámbito de la supervisión educativa que supone un nuevo enfoque analítico y metodológico de aproximación al conocimiento de las instituciones educativas.

Entendemos la cultura de una organización como el conjunto de normas, hábitos y valores, que crean y practican los individuos de una organización y que forman parte de sus señas de identidad.

En este artículo, el autor repasa los principales conceptos y elementos que intervienen en la génesis y desarrollo de la cultura de la organización, así como los autores más representativos que en los últimos años han publicado trabajos de investigación en este campo. Además, aporta unas pautas metodológicas de iniciación al análisis de la cultura de la organización en los centros educativos. Nos advierte de la importancia de conocer y entender la cultura organizacional en la gestión y supervisión de los centros educativos como herramienta de detección y prevención de los problemas que brotan desde lo profundo de las organizaciones para poder intervenir en su resolución, implicando a los miembros de la organización en una misión común y satisfaciendo las delicadas necesidades psicológicas individuales y grupales de los miembros de la organización.

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

PALABRAS CLAVE: 5802.02 Organización y Dirección de las Instituciones Educativas. 6114.10 Interacción de Grupos. 6114.11 Procesos de Grupos. 6114.12 Liderazgo. 6114.99 Cultura de la organización.

ABSTRACT:

The concept Organizational Culture as applied to educational institutions is a relatively new term in the field of educational supervision. It highlights a new methodology that puts into focus an analytic approach in understanding educational institutions.

Culture of an organization refers to the whole set of rules, habits and values created and followed by the individuals as belonging to their practices and signs of identity.

In this paper, the author reviews the principal concepts and key factors that play a main role in the origin and development of the inner culture within an organization, taking into account relevant previous research and major authors of social theory on the field. It also provides methodological guidelines of initiation to the analysis of organizational culture in schools. It stresses the importance of understanding the knowledge of organizational culture in the management and supervision of schools, as a tool for detecting and preventing the problems that arise from the depths of organizations, in order to intervene for its better resolution. All the members of an organization should be involved in a common mission that ought to take into account not only the different needs of the variety of groups within an organization, but also all the psychological needs of every individual as a member.

KEY WORDS: 5802.02 Organization and Management in Educational Institutions. 6114.10 groupInteraction. 6114.11 GroupProcesses. 6114.12 Leadership. 6114.99 Organizational Culture.

1. INTRODUCCIÓN

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

El interés por el conocimiento y el estudio de la cultura de la organización es un hecho relativamente reciente. Trice y Beyer (1993) y Mohan (1994) publicaron en la pasada década algunos interesantes trabajos que recogen y recopilan diversos estudios e investigaciones en el campo de la cultura de la organización.

Podríamos considerar los estudios realizados en 1927 por Elton Mayo, para la Western Electric Company en el barrio de Hawthorne de Chicago, como el primer referente destacable dentro del campo investigativo de la cultura de la organización.

Estos estudios surgieron del interés, por parte de los directivos de esta compañía de fabricación de equipos telefónicos, de conocer las formas de hacer y de sentir de sus empleados, con el objetivo de identificar aquellos factores que podrían ejercer una mayor influencia en la productividad de la empresa. De los resultados de las investigaciones, completadas por el antropólogo Ll. Warner de la Escuela de Chicago, se concluyó que determinadas variables psicológicas de los integrantes de una organización empresarial pueden llegar a ser más importantes para la productividad, la motivación y la satisfacción de los empleados que otros elementos e incentivos que a priori parecieren ser eficaces, como el aumento del número de las horas de trabajo o las mejores remuneraciones económicas.

Posteriormente, otros autores e investigadores recogieron el testigo lanzado por Mayo, añadiendo elementos nuevos y profundizando en la importancia que ejerce ese “conjunto de normas, hábitos y valores creados y practicados por los componentes de una organización”, (esto es la cultura de la organización) en la productividad, la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Trice, Velasco y Alutto (1969), por ejemplo, se centraron en los rituales llevados a cabo en el seno de las empresas y Hugonier (1982), Handy (1985) y Mac-Coy (1985) introdujeron la importancia e influencia de los valores, de lo axiológico, y consecuentemente en su repercusión en la cultura de la empresa.

Más tarde, en la década de los ochenta, las marcas japonesas irrumpen en los mercados mundiales introduciendo un nuevo modo de concebir el mundo empresarial. Pettigrew (1979), en su obra *On Studying Organizational Cultures*, abre paso a otros tantos

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

autores que intentan analizar el éxito de esta mítica filosofía empresarial nipona y transpolar las claves de su éxito a las empresas occidentales. Destacan Deal y Kenedy (1982) quienes analizaron e investigaron sobre la comunicación ritual empresarial y que, años más tarde, servirían de fulcro para la obra de Edgar Schein de 1985 *Organizational Culture and Leadership*, referente por antonomasia de los estudios de cultura organizacional.

Ya en los años 90, asistamos a una eclosión de los estudios centrados en la cultura de las organizaciones con autores como Sackman (1991), Bertrand (1991), Alveson y Berg (1992), J Le Mouël (1992) y Schulz (1991) entre otros.

2. CULTURA, ORGANIZACIÓN y GRUPO.

Nos conviene aclarar, en primer lugar, los términos y conceptos claves que manejaremos en el desarrollo expositivo de este artículo, ya que el marcado polisemismo de algunos de ellos podrían, fácilmente, inducirnos a confusión y entorpecer la comprensión final del artículo.

2.1 LA CULTURA.

Definir conceptualmente la palabra cultura es una cuestión de primer orden. Tanto es así, que autores como A.L. Kroeber y C. Kluckhohn, en 1952, analizaron 164 definiciones de cultura en un estudio histórico titulado *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions*.¹

Una de estas definiciones de cultura que sigue siendo un referente en el mundo académico internacional es la formulada por el antropólogo Tylor en el siglo XIX:

... es aquel todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las

¹ citado por Aguirre (2004, p. 123).

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.
AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. (Tylor,1871)

Las ideas fundamentales que apuntalan esta definición son: por una lado su carácter holístico y por otro la idea de que la cultura es producida y adquirida por el hombre colectivamente en el seno de un determinado grupo social o comunidad.

En el ámbito educativo encontramos algunos autores que realizan interesantes aportaciones. Ángel Aguirre (2004), desde su doble condición de psicólogo y antropólogo, revisa el término cultura en un estudio que desgana las distintas visiones e interpretaciones ligadas a él. Nos habla del concepto de cultura interpretado desde una doble perspectiva: una interpretación sustantiva y otra adjetiva. La acepción adjetiva del término nos acerca a su origen etimológico. Cultura, como evolución del radical latino “cult”, emparenta semánticamente con cultivo, el cultivo del hombre, del espíritu. Entendida así, la cultura es sinónimo de educación o formación de un individuo.

En este sentido, las instituciones educativas son las encargadas de transmitir el acervo cultural acumulado a lo largo del tiempo por una determinada sociedad y que por los motivos que fuere, Schein diría *dignos de ser enseñados*, son considerados lo suficientemente significativos y trascendentes como para ser transferidos a los miembros endoculturizables de la sociedad en cuestión.

En su acepción sustantiva, el concepto cultura emana de la idea de identidad cultural nacional alemana y de la idea francesa de civilización, entendida como antagónica a la barbarie y al salvajismo.

2.2. LA ORGANIZACIÓN.

Otro poliédrico término que nos conviene esclarecer es el de organización. El RAE es su tercera acepción dice de ella: *3. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.*

Para entender qué es y qué significan las organizaciones para el ser humano debemos apelar a la esencia gregaria de nuestra especie. No podemos obviar que el ser

Edita: Unión Sindical de Inspectores de Educación · supervision21@usie.es **página 5 de 27**
Fecha de recepción: 12/12/16 Fecha de aceptación: 15/01/16

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

humano es un animal social, necesitado de sus semejantes y sin los cuales no puede sobrevivir, ni trascender.

Esta evidencia viene avalada por la literatura científica actual en la que encontramos referencias que certifican la existencia de una naturaleza gregaria humana que modela al individuo desde la colectividad. Las investigaciones desde el campo neurológico del profesor M. Gazzaniga (1993) nos habla de la importancia que supuso para nuestro desarrollo como especie, de la interacción con nuestros congéneres, mediante un funcional y universal cerebro social.

En este mismo campo, otra aportación importante es el interesante descubrimiento de las llamadas neuronas espejo por parte del equipo de científicos del italiano G. Rizzolatti, relacionadas con nuestra capacidad de comprender al otro y de ponernos en su lugar. Estas miméticas neuronas nos proporcionan evidencias empíricas que demuestran nuestra inefable e instintiva capacidad de interactuar con nuestros congéneres y que serían la base de nuestra capacidad innata de imitación, factor base para la empatía, y fundamental para los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En el ser humano, existe una flagrante necesidad de formar parte de un grupo y esta necesidad nos empuja a lo largo de nuestro ciclo vital a integrarnos, de un modo u otro, en diversas organizaciones. Algunas de estas organizaciones resultan imprescindibles para nuestro desarrollo, como es el caso de la familia, los grupos de amigos, la escuela, etc. Sin embargo, otras responden a distintos intereses causales y/o circunstanciales que influyen sustancialmente en la construcción de nuestra propia identidad.

El interés por el estudio y el análisis de estas organizaciones, de las cuales no podemos prescindir, surge en la segunda mitad del siglo XX.

Para Schein (1988) la base de una organización reside en la necesidad humana de ayuda mutua con las que cubrimos nuestras necesidades primarias.

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982, p 14)

El proceso, a groso modo, sería el siguiente. El hombre, incapaz de gestionar todo el esfuerzo que implica el abastecimiento de los recursos suficientes y necesarios para poder sobrevivir, necesita de la cooperación organizada con la que superar estas limitaciones individuales. De esta necesidad organizativa surge la división del trabajo que hace el resto. Generalmente, cada miembro de una organización (entendido miembro como aquellos que realizan una misma labor) hace un trabajo diferente y la suma de todos ellos nos permiten alcanzar nuestros objetivos comunes. Para integrar todo este trabajo en relación a unos objetivos comunes, confiamos en una jerarquía de autoridad cuya principal función será la de amalgamar, gestionar y coordinar todo este proceso.

2.3. EL GRUPO.

Básicamente podemos entender un grupo como cualquier número de personas que interactúan unas con otras, son psicológicamente conscientes unas de otras y se perciben a sí mismas como grupo.

Los grupos ejercen una función socializadora y poseen un alta capacidad para entretener a sus miembros. Pero además, a los grupos, les podemos atribuir otras destacables funciones. Shein (1982) en *Psicología de las Organizaciones* realiza un repaso de las principales funciones de los grupos.

Para este autor, los grupos logran realizar aquellas tareas complejas e interdependientes que a una sola persona le resulta muy difícil efectuar. Los grupos son funcionales, como herramienta para la resolución de problemas, si los problemas requieren del procesamiento de información compleja o se necesita la interacción de personas que poseen información diversa. De esta manera, se facilitarían la implementación de decisiones consensuadas.

En el plano individual, la principal función del grupo tiene que ver con la necesidad primaria de afiliación. La familia cubre gran parte de esta necesidad pero en las sociedades

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

complejas e industriales el peso específico de la familia cede su protagonismo a otras formas de convivencia diversas y, cada vez más, la influencia del grupo toma un mayor protagonismo. También a nivel individual, el grupo es un medio para el desarrollo de nuestro sentido de identidad y de autoestima. El grupo nos otorga un estatus y nos valoriza, reduce nuestra sensación de inseguridad existencial, la ansiedad y la sensación de impotencia, en tanto en cuanto unidos somos más fuertes y poderosos que individualmente.

Dentro de los entramados propios de una organización podemos encontrar principalmente dos tipos de grupos: los grupos formales, que son aquellos oficializados por el líder para realizar una determinada tarea, y los grupos informales.

Los grupos informales nacen de la necesidad esencial de satisfacer los sentimientos de filiación e identidad de los que antes hablamos, y que los grupos formales no son capaces de resolver. A su vez, son útiles para obtener e intercambiar información formal sobre las condiciones en las que se encuentran diversas partes de la organización.

Los grupos informales se convierten en indispensables barómetros de la situación y de la cultura de la organización, de ahí la importancia para un líder, o para un supervisor que pretenda profundizar en entrañas de la organización, de conocer las funciones que ejercen los grupos. Manejar sus mecanismos significa tener la capacidad de satisfacer y operar con las necesidades psicológicas del equipo al que supervisa.

Si la organización se puede diseñar de tal manera que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos de la organización, existen más posibilidades de aumentar, a largo plazo, la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo (Schein,1982 p.142)

3. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

Para el estudio de la cultura de la organización debemos considerar al menos dos corrientes teóricas. Dentro del paradigma constructivistas, se entiende la cultura de la organización como una producción humana que brota de la interacción entre los miembros de un grupo y que aflora desde el interior de la organización para dar sentido a la actividad grupal. En cambio, el positivismo considera que la cultura de una organización se mimetiza desde el exterior, es decir, que la cultura no surge desde el interior de la organización sino que simplemente es un reflejo del entorno cultural en el que se encuentra envuelta.

Evidentemente ambas corrientes son válidas, no excluyentes y no se puede entender una sin la otra. Edgar Schein (1985), autor de referencia en el estudio de la cultura de las organizaciones, en su libro *Organizational Culture and Leadership*, nos propone esta definición de cultura aplicada a las organizaciones:

...un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1992, p.12).

Al igual que en la definición de cultura que veíamos anteriormente propuesta por Tylor, la cultura para Schein, es entendida como algo compartido, transmitido y adquirido. Pero además añade algunos aspectos nuevos que concretan el concepto. En su definición, la cultura se convierte en una herramienta para solucionar problemas y atribuye a la cultura un carácter integrador, cohesionador del grupo.

En la misma línea de Schein, Thevenet nos dice de la cultura:

La cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales compartidas por los miembros de una organización que operan de forma inconsciente, han permitido resolver problemas

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

y aún los están resolviendo y deben ser transmitidos a los nuevos.

(Thevenet, 1992)

Podríamos hacer referencia a otros autores como Wallach (1983), Siehl y Martin (1988) y Denison y Mishra (1995) quienes aportan sendas definiciones sobre el concepto de cultura organizacional, siempre con alusión a sistemas de creencias comunes al grupo que van conformando y construyendo su cultura.

En resumen, podemos extraer de estas definiciones algunas ideas sobre la cultura de una organización que nos la presentan como un instrumento de cohesión del grupo y que lo impulsa a alcanzar su misión, dotándolo de sentido y razón de ser; así como, configurando las señas de identidad que le son propias y que actúan como agentes diferenciales de otras organizaciones de características similares.

La génesis y el desarrollo de la cultura organizacional merecen un capítulo aparte y que, lamentablemente, por razones de espacio no desarrollaremos en profundidad. Pero, si merece la pena detenernos un momento en algunos factores que influyen en la formación y evolución de la cultura de una organización para preguntarnos: ¿cómo surge y cómo se forma la cultura organizacional?

Parangonando metafóricamente las características de las organizaciones, con las características propias de los seres vivos encontraríamos similitudes interesantes. Al igual que los seres vivos, las organizaciones nacen, crecen, se relacionan con su entorno, algunas veces se reproducen y mueren. Y al igual que los seres vivos, las organizaciones llevan impreso un diseño genético, un ADN que la categoriza, la predispone y la define, heredado de sus progenitores biológicos (en este caso del líder fundacional) que la permea de intenciones y le imprime una misión.

A partir de este nacimiento, intencional y planificado, la organización irá gestionando los problemas que vayan surgiendo para la consecución de sus objetivos, y, en esta interacción de circunstancias, surgirá, de manera estratificada, las bases que darán lugar a la cultura de la organización.

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

También hemos de tener presente otro de los elementos importantes para la formación de la cultura organizacional: la elección, contratación o admisión de sus miembros. Schein destaca la importancia de los criterios de reclutamiento del líder.

... uno de los más sutiles, a la vez que eficaces medios de implantación y perpetuación de la cultura es el de la selección inicial de los nuevos miembros (...) Es probable que nunca se dé cuenta que el éxito de la cultura reposa en el éxito alcanzado en el reclutamiento, y que sus criterios a la hora de organizar pueden quedar desdichos cuando no se consigue contratar a las personas que se adecuen a sus presunciones. (Schein, 1988, pp. 233-234)

En el ámbito educativo, nos conviene considerar las características propias de nuestro sistema educativo, a la hora de entender la relevancia de este factor decisivo en la formación de la cultura.

Nuestro sistema educativo, en cuanto se refiere a la titularidad de los centros, está formado, principalmente, de dos modelos que dan cobertura a las necesidades educativas de escolarización de la población. Estos dos modelos son: la educación pública y la educación privada. Si bien es cierto que ambas se rigen por un mismo currículo prescrito por las administraciones educativas, organizativamente podemos encontrar diferencias sustanciales amparadas legislativamente.

A la hora de reclutar a los miembros que van a componer la organización educativa encontramos estas dos distintas realidades. En los colegios privados y concertados, es posible y habitual seguir unos criterios y/o filtros, acordes a la filosofía o intereses del centro educativo que permiten la selección del personal en función de las necesidades del centro, mientras que en las instituciones públicas se siguen las normas de acceso a la función pública donde el líder: no puede decidir, ni controlar, ni refutar a quien accede a la organización que debe liderar; debe ajustar las necesidades del centro al personal que la administración tiene a bien enviar. Esto hecho supone que la endoculturación de los nuevos miembros de la organización resulta, como poco particular, en relación a otro tipo

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

de organizaciones, y como consecuencia, a la hora de analizar, entender e interpretar la formación y evolución de la cultura de la organización en las instituciones educativas públicas y privadas, es necesario tener presentes estas peculiaridades.

Siguiendo con la tarea de aproximación a la evolución de la cultura de la organización, y vistos, a groso modo, algunos parámetros en relación al nacimiento y el reclutamiento de los miembros de la organización, veamos la siguiente fase evolutiva que es la de consolidación de la cultura y que irá alcanzando diversos niveles madurativos, dependiendo de diversos factores. En esta etapa los líderes poseen un papel importante ya que su misión fundamental es la de gestores de esa cultura, debiendo procurar constantemente revitalizar y controlar los entramados propios de la cultura de su organización y a la vez deben estar muy atentos a su evolución para poder gestionarla y optimizar los resultados.

Para ello es necesario, para quien gestiona o supervisa la organización, conocer los elementos que aparecen e influyen en la cultura de la organización. Schein nos plantea un listado de elementos identificativos de la cultura de la organización, a través un esquema compuesto de tres niveles: presunciones básicas, valores y artefactos.

Para este autor, el verdadero pábulo y sostén de la cultura organizacional se encuentra en las presunciones básicas que actúan de manera transversal. Las presunciones básicas, tanto del líder como del grupo, configuran y estructuran la cultura profunda del grupo y son el motor que mueve la acción grupal.

A menos que busquemos el esquema entre las distintas presunciones subyacentes de un grupo, e intentemos identificar el paradigma en base al cual los miembros de un grupo perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y las relaciones, o podremos proclamar que hemos logrado describir o entender la cultura del grupo. Como mínimo, deberíamos considerar cada uno de los ámbitos de presunciones, e intentar responder sistemáticamente

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.
AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

si existe o no un consenso real entre los miembros del grupo en tal o cual ámbito.

Así, podremos luego determinar si no existe cultura o si la cultura es débil, o si lo que existe es un conflicto cultural entre diversos grupos. En cualquier caso, si no abordamos este nivel de análisis carecemos de autoridad para hacer afirmaciones sobre la cultura. Las afirmaciones superficiales se exponen a perder el verdadero significado del concepto cuya cualidad no excede al concepto de valores y normas. (Schein, 1988, p.119)

Estas presunciones básicas se encuentran en una cota profunda. Son como los cimientos que sustentan y apuntalan toda la organización y el acceso a este estrato resulta complicado. Pero si realmente queremos conocer la organización y comprenderla, debemos movernos en este nivel. Para acceder a estas cotas se requiere de herramientas de análisis adecuadas que nos ayuden a saber diferenciar, lo superficial de lo realmente sustancial. Una cosa es lo que la organización dice que hace y otra cosa es lo que realmente hace. Un líder que intente gestionar, dirigir, conocer, cambiar una organización debe ser capaz de acceder a lo profundo, a la esencia misma de la organización.

La importancia del líder es fundamental, ya que tiene en sus manos crear y gestionar la cultura. Transformar la cultura no es una tarea sencilla, ni mucho menos rápida. La cultura controla al directivo más que el directivo gobierna a la cultura. Una cultura fuerte se vuelve omnipresente y se convierte en una entidad que determina el funcionamiento de la organización y de sus líderes.

Aguirre nos habla de la identidad cultural en el seno de las organizaciones y dice de ella:

Si la identidad cultural es una membrana psicológica que une al grupo en un nosotros que lucha por un objeto..., entonces la identidad cultural no es otra cosa que esa nuclearidad cultural que nos cohesiona y diferencia como grupo, y que nos otorga eficacia en

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.
AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

la consecución de los objetivos (legitimantes) del grupo al que pertenecemos. (Aguirre, 2000,p 74)

El siguiente y último periodo natural de la cultura de la organización es su transformación o muerte una vez agotado su ciclo vital o a raíz de la irrupción de circunstancias que reclamen un reajuste. La manera más fácil y rápida para acabar con la cultura de una organización es, sin duda alguna, hacer desaparecer al grupo, ya que la cultura vive y se nutre del grupo y por tanto, sin el grupo no se sostiene. En otras ocasiones, se precisa un cambio drástico, un reflote de la organización porque los viejos patrones ya no son útiles para el proyecto. Es entonces el momento de pensar en remplazar a los líderes por otros que asuman el proceso de cambio y sean capaces de reinventar nuevos estilos, formas distintas, nuevos modos de resolver que refloten esa organización que se hunde.

4. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

A la hora de analizar y reflexionar acerca de la cultura de la organización en las instituciones educativas nos pueden asaltar dudas en el ámbito conceptual y epistemológico. Sergiovanni (1994), Belenardo (2001) y Strike (1999) se preguntaron a la hora de definir las instituciones educativas, si podemos considerar un colegio como una organización o como una comunidad. La diferencia entre organización y comunidad es muy sutil y para poder dirimir esta cuestión nos ajustaremos a la definición de organización de Schein, para constatar el grado en el que se cumplen todas las condiciones necesarias para ponderar a un centro educativo como una organización. Un centro educativo está formado por un grupo de personas que interactúan y procuran el logro de unos objetivos comunes manifiestos y/o encubiertos, mediante la división del trabajo de sus miembros, a través de unas actividades planificadas y coordinadas y en el que existe una supuesta jerarquía de autoridad. Visto así, no cabría duda que una institución educativa es una organización.

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

Lorenzo (1993) expone una serie de peculiaridades y características propias de los centros educativos, entre las que cabe tener en cuenta:

- Cada centro y cada aula generan su propia cultura.
- La cultura constituye un marco tanto para la adaptación como para el desarrollo del ecosistema escolar.
- A pesar de que tiene una cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica.
- La base de la cultura organizacional es, precisamente, el intercambio y la negociación de significados hasta adquirir una serie de ellos que puedan ser compartidos por sus miembros.
- Ciertas características de cada cultura impulsan o inhiben determinadas conductas de sus miembros.

Las funciones que la sociedad confiere a los centros educativos son diversas. En un primer momento, la sociedad encarga al sistema educativo la transmisión de la cultura oficial, concretada en lo que conocemos como currículo, además del adiestramiento de los niños-adolescentes en herramientas consideradas básicas y válidas para manejarse y desarrollarse en sociedad.

Lo que ocurre es que en ocasiones y realizando un examen con más profundidad de las tareas encomendadas al sistema educativo, podemos entrever otras funcionalidades distintas, encubiertas, no oficializadas.

Schein al respecto de este tema escribe:

... por ejemplo, la función expresa del sistema escolar es la de educar. Sin embargo, un examen atento de lo que ocurre en los sistemas escolares nos revela que estos poseen, además, varias funciones latentes: i) la de mantener a los niños (jóvenes adultos) apartados de las calles y al margen del mercado laboral hasta que haya lugar para ellos y estén adecuadamente preparados; ii) la de clasificar y agrupar a la generación venidera por categorías de

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

talento y capacidad de acuerdo con necesidades de la sociedad, y iii) la de permitir que los distintos empleos asociados al sistema escolar sobrevivan y mantengan su autonomía profesional.

Declarar públicamente que entre sus funciones se encuentra el cuidado, la clasificación y la autonomía profesional sería sin duda embarazoso, si bien lo frecuente es que estas funciones den la impresión de dominar las actividades de las organizaciones escolares. Sería igualmente embarazoso tener que admitir que algunas de las decisiones empresariales de un colegio dado apuntan a su propia supervivencia, e incluso cabe que se rechacen cuando los miembros del sistema escolar no son conscientes del grado en que estas decisiones afectan a su propia supervivencia. (Schein, 1988, pp. 69-69)

Otro de los factores importantes a tener en cuenta a la hora de entender la cultura de la organización, es el liderazgo. Sabemos que en una institución educativa se establece una jerarquía de autoridad reflejada en el organigrama de la institución. Por ejemplo, en un centro escolar estándar se nombra un equipo directivo formado por un director, un jefe de estudios y un secretario con la principal tarea de gestionar el centro, acorde a una normativa emanada de los poderes públicos.

Sobre liderazgo, sobre los estilos de liderazgo y sobre su influencia en la gestión de la organización se ha escrito mucho en los últimos años. Schein (1985) no duda en afirmar que cultura y liderazgo son las dos caras de una misma moneda. Para fundamentar este aserto, el autor pone énfasis en el peso específico que el líder ejerce en el nacimiento y gestión de la cultura de la organización. Si bien esto es cierto, quizás esta analogía habría que replantearla y sugerir que cultura y liderazgo son dos fuerzas en una balanza que deben tender al equilibrio, ya que, en muchas organizaciones, los líderes no desarrollan la sensibilidad suficiente para entender y manejar la cultura de la organización que se mueve guiada por otras fuerzas distintas. En nuestra opinión, el peso específico del liderazgo

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

dependerá de muchos factores: del tipo de organización que se lidera, del tamaño de la organización, del punto del ciclo vital en el que se encuentre la organización, entre otros factores.

Además, Aguirre (2004, p. 270) afirma que el líder implanta la cultura en la empresa considerando que es una de sus tareas más importantes. Pero creemos que esto no es siempre así. En aquellas organizaciones en las que la cultura está muy consolidada, es fuerte y funciona bien, la influencia del líder sería relativa.

Reflexionado sobre este punto vemos como de manera general, los centros, instituciones y organizaciones que pueblan nuestro sistema educativo, llevan mucho tiempo funcionando y presentan culturas fuertes y arraigadas. Pudiera parecer que en los centros de nueva creación la cultura está por modelar, sin embargo un análisis más profundo nos lleva a considerar que aún en esos casos y al tratarse de organizaciones que adoptan modelos estructurales preestablecidos y roles arquetípicos entre sus miembros, suele manifestarse una especie de inconsciente colectivo, diría Jung, que sienta las bases de una cultura educativa estandarizada. Pero, como decíamos anteriormente, lo más general y habitual es que el líder se encuentre ante una organización con una cultura fuerte la cual tendrá que gestionar y con la que tendrá que lidiar.

Schein (1982, p. 148) se pregunta qué puede hacer un “gerente” cuando se encuentra con una organización con unas normas fuertemente establecidas y si es mejor adaptarse a ellas o intentar cambiarlas. Para la resolución de esta cuestión recurre al experimento llevado a cabo por Merei (1949).

En este experimento se estudió la relación entre las tradiciones del grupo y el poder del líder con un diseño experimental que utilizaba niños de 4 a 11 años de edad.

Merei observó primero a los niños para determinar quiénes, entre ellos, se destacaban como líderes naturales y organizó doce grupos diferentes de estudio compuestos por niños que seguían el prototipo “seguidores” y niños líderes. Los resultados fueron los siguientes:

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

1. En casi todos los casos el grupo observó al líder, imponiéndole sus tradiciones. La iniciativa o los deseos del líder nunca se pudieron satisfacer y sólo tuvieron aceptación en la medida en que se ajustaban a las tradiciones del grupo. El que el líder fuese mayor en edad o más dominante no importó mucho.

2. El líder aceptó las tradiciones del grupo pero también se las arregló para influir en ellas o para cambiarlas. Por una parte, un grupo particularmente fuerte asimiló completamente al líder haciéndole renunciar finalmente a su liderazgo. Por otra parte, una niña entre los líderes dominó completamente al grupo ya que, el grupo, se había sometido a la influencia de otros tres líderes y por consiguiente sus tradiciones se habían ya debilitado. Entre estos dos extremos se observaron tres tipos de liderazgo:

Los mandones. Estos líderes empezaron por darle órdenes a todo el mundo, y sólo lograron que el grupo los ignorara y en cierta forma empezaran a hacerles a un lado. Cuando decidieron cambiar su conducta para adaptarse a las tradiciones del grupo, descubrieron que no era problema dar órdenes dentro de esas tradiciones. Es decir, dominaban al grupo mandándoles a hacer lo que hubiesen hecho de todas formas, apropiándose así del liderazgo del grupo sin tener que cambiar las tradiciones.

Los propietarios. Estos líderes se hicieron sentir apropiándose de todos los objetos que había en la sala o ejerciendo dominio sobre los otros niños en virtud de la propiedad que decían poseer, pero sin poder cambiar en ningún momento los juegos o la forma como se utilizaba cada objeto. Las tradiciones del grupo nunca cambiaron y los líderes sencillamente se adaptaron a ellas. El grupo, por su parte, mantenía contentos a cada uno de los mejores líderes permitiéndoles que tomaran posesión de los objetos y rindiéndoles pleitesía en forma ritualista y ceremoniosa. Parecía, a simple vista, que el líder era el que mandaba pero la realidad era que casi sin darse cuenta habían asimilado las tradiciones del grupo.

Los diplomáticos. Estos líderes eran, en cierto sentido, los más interesantes porque parecían, en principio, aceptar las tradiciones del grupo para poder cambiarlas. Merei describe la secuencia en la siguiente forma: el líder trata de acabar con

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

las tradiciones del grupo y hacerlos que adopten otras; fracasa y el grupo lo rechaza, un poco contra su voluntad, le sigue sólo porque considera que el líder hace bien las cosas; más tarde, entonces, el líder introduce algunos cambios que debilitan la tradición; finalmente, introduce en el ritual del grupo nuevos elementos y cambia las tradiciones.

El trabajo llevado a cabo por Merei es bastante significativo para entender el poder de la fuerza de las culturas consolidadas dentro de una organización. Un supervisor que pretenda conocer, orientar o asesorar en la gestión de un centro educativo debería tener en cuenta los estilos por los cuales es posible, o no lo es, modificar la cultura de una organización.

5. SUGERENCIAS METODOLÓGICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA DE UN CENTRO EDUCATIVO.

No existe demasiado material publicado que nos pueda ayudar a elaborar un método apropiado de análisis de la cultura de la organización enfocada al campo educativo. Las principales aportaciones nos llegan desde Norteamérica, aparecidas por la necesidad de algunas empresas de conocerse a sí mismas con el fin de aumentar su competitividad y, por ende, aumentar sus resultados.

Para elaborar un método que nos pueda ser útil para indagar empíricamente en la cultura de un centro educativo hemos de tener presentes una serie de premisas.

Como ya hemos visto a lo largo de este artículo, los factores que determinan la cultura de una organización están vinculados a los sujetos que la forman, puesto que la cultura de la organización se crea en paralelo a los individuos que la componen.

Además existen otra serie de elementos a tener en cuenta. Pettigrew (1979) introdujo elementos propios del estudio antropológico de las sociedades y sugirió la manera de utilizar conceptos como “simbolismo”, “ritual” y “mito” en el análisis de la cultura de las organizaciones.

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

Entre los autores que han ido aportando una serie de materiales que nos puedan servir para conformar un método de estudio de las organizaciones, nos gustaría destacar a Dandridge y otros (1980) quienes expusieron la manera en la que el estudio de los mitos y símbolos presentes en la organización ayudan a revelar su “estructura profunda”.

De este modo y para el estudio de la cultura de la organización es conveniente tener en cuenta que difícilmente la cultura se presenta como un todo homogéneo sino que, más bien, al estilo de la muñeca matrioska rusa, es la suma de una serie de subculturas que se relacionan entre ellas y es en esta interacción donde aflora la cultura de esa organización.

Van Maanen y Barley (1985) definen las subculturas y su formación en el interior de las organizaciones:

[...] una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo. (Van Maanen y Barley, 1985, p. 38).

Por consiguiente, la comprensión de la cultura de una organización pasa por desgranar estas subculturas y los procesos interactivos que entre ellas se establecen.

Para alcanzar tal fin, debemos estar atentos a los lugares comunes donde interactúan los miembros de la organización. Observar las prácticas cotidianas, tanto formales como informales, con la intención de descubrir las regularidades que los sujetos institucionalizan a través de la acción.

Necesitamos indagar acerca de los procedimientos que la organización ha dispuesto para controlar los comportamientos de los individuos que serán reflejo del sistema de valores organizacionales. También, debemos analizar los rituales y los mecanismos de

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

socialización entre los miembros del grupo, así como las estrategias de aceptación y fagocitación de los nuevos miembros que ingresan a la organización.

Otro elemento a tener en cuenta son los ritos de iniciación, tan estudiados por Van Gennep (1909), establecidos por el grupo y que los neófitos deben superar para integrarse en la organización. Tras estos ritos titilan los ecos culturales ocultos, catapultados desde lo profundo, desde el hades de la organización. Un buen analista afinará su oído para saber interpretar esta melodía subliminal.

Para explorar los aspectos informales es útil observar una serie de aspectos que actúan a modo de indicadores que nos aproximan a aspectos claves en la cultura de la organización. Por ejemplo:

- El comportamiento de los miembros de la organización en reuniones.
- Los modos de atención al público.
- La distribución espacial de aulas, de los despachos, de los departamentos, de las oficinas, de los lugares de reunión.
- El recibimiento de invitados.
- La indumentaria.
- El saludo.

Todos estos aspectos son ritos y actuaciones que reflejan los valores clave de la organización. Observaremos y tendremos en cuenta, como objeto de análisis, los mitos y las historias que se cuentan, aquellas que sirven a la organización para ejemplificar el comportamiento de sus miembros modélicos y que dibujan el perfil de lo que se espera del resto de miembros de la organización, explicando el por qué somos como somos.

Actúan del mismo modo, los tabúes que son prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización y que nos indican a qué teme la organización.

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

Los símbolos materiales utilizados por la organización: fotos, postes, colores, emblemas, insignias y otros elementos físicos que por sus características establezcan y marquen un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización, nos proporcionarán más datos importantes.

Para la recopilación de datos podemos utilizar varias herramientas como:

- Observación.
- Revisión de fuentes documentales.
- Encuesta.
- Entrevista dirigida
- Grupos focalizados.

Este cuadro, adaptado de un planteamiento metodológico de Andrea Aguilar Edwards de la Universidad Autónoma de Coahuila en Méjico, nos puede servir de orientación a la hora de diseñar una estrategia para emprender la tarea analítica de la cultura de una organización educativa.

VARIABLES	INDICADORES
I PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Estructura • Descripción del entorno - Político - Social - Cultural

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

<p style="text-align: center;">II</p> <p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN INTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación descendente - Medios utilizados - Tipo de mensajes - Oportunidad de la información - Relevancia de la información • Comunicación ascendente - Medios disponibles - Apertura para la retroalimentación
<p style="text-align: center;">III</p> <p style="text-align: center;">CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo administrativo - Horarios / tiempos de descanso - Salarios - Prestaciones - Oportunidades de ascenso - Espacios físicos • Relaciones interpersonales • Relaciones entre grupos • Relaciones de autoridad • Competencia
<p style="text-align: center;">IV</p> <p style="text-align: center;">SÍMBOLOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indumentaria • Insignias • Rituales

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

<p>V LIDERAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del personal con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Privilegios y castigos - Trato por parte de los superiores - Ejercicio de la autoridad - Asignación de funciones
<p>VI MOTIVACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulos • Sueldos y prestaciones • Apoyo e involucramiento de la dirección • Campañas • Imagen ante la ciudadanía • Factores externos
<p>VII MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PROYECTO EDUCATIVO Y REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión • Nivel de conocimiento de la documentación oficial del centro. • Aplicación • Procedimientos de evaluación interna
<p>VIII ACTITUDES Y VALORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que facilitan el cumplimiento del trabajo. • Factores que limitan o dificultan el cumplimiento del trabajo.

A modo de conclusión, recordar que el artículo 151 de la Ley Orgánica de Educación (modificada parcialmente por la Ley 8/2013; LOMCE) atribuye a los inspectores de educación la función de supervisar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, así como la práctica docente, la función directiva y colaborar en su mejora continua.

Ser conscientes de la importancia de manejar los mecanismos que intervienen en la formación y la consolidación de la cultura organizacional formada de elementos varios, muchos de ellos visibles, manifiestos y, muchos otros, ocultos a los ojos del no iniciado; estar en disposición de interpretar los datos, los indicadores, las señales, los ritos y los mitos; abrir los ojos a las creencias, a los valores, a las presunciones básicas (que nos plantea Schein); entender esos motores que mueven a una organización, que son su esencia vital, lo que le da sentido, alienta su continuidad y marca su evolución, nos ayudará a conocerla en profundidad y, desde el conocimiento, poder intervenir eficazmente, contribuyendo, dentro de nuestras posibilidades, a solucionar y prever los problemas que puedan surgir.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ed. Ariel.
- (1996). "Los rituales en la empresa". *Perspectivas de gestión*. Pp 56-63. Barcelona.
- Alvesson, M. y Berg, O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin: De Gruyter.
- Belenardo, S. (2001). *Practices and conditions that lead to a sense of community in middle schools*. Reston: National Association of Secondary School Principals NASSP Bulletin, 85(627), 33-45
- Bertrand, Y. (1991). *Culture Oroganisationelle*. Quebec: Presses d' Université du Quebec-Téle-Iniversité.
- Dandridge, T., Mitroff, I., Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*. 5, 248-256.
- Denison, D., Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 6 (2), 204-223.

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

- Deal, T.D. y Kennedy, A.A. ([1985]1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals Of Corporate Life*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Gazzaniga, M. (1993). *El cerebro social*. Madrid: Alianza Ed.
- Handy, R.H. (1982). *The gods of management*. Londres: Pau.
- Hugonier, R. (1982). "Prendrel'entreprisecommeunsysteme de valeurs", *Direction etGestion*.
- Lorenzo, M (1993). *Organización Escolar. Una Perspectiva Ecológica*. Alcoy. Marfil.
- McCoy, C.H. (1985). *The management of values*, Londres: Pitman.
- Merer, F. (1949). *Group leadership and institutionalization*. *Human Relations*.
- Mohan, M.L. (1994). *Organizational communication and cultural vision*, Albany: State University of New York Press.
- Mouël, J. le. (1992). *Crítica de la eficacia*. Barcelona: Paidós.
- Pettigrew, A.M. (1979). "On Studing Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 570-581.
- Thévenet, M. ([1986] 1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Trice, H y Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organization*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Trice, H., Velasco, J. y Alutto, J.A. (1969). "The Role of Ceremonilsin Organizational Behaviour", *Industrial and Labor Relations Review*.
- Sackman, S.A. (1991), *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. Londres: Sage.
- Schein, E.H. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall Hispano Americana.
- ([1985] 1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Sergiovanni, T. (1994) *Organizations or Community?* *Administration Quarterly*, 30.

ARTÍCULO: SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

AUTOR: MORANT GÓMEZ, M.

- Siehl, C. y Martin, J. (1988) *Measuring organisation culture: mixing qualitative and quantitative methods*, In Jones, M.O., Moore, M.D. and Synder, R.C. (Eds), *Inside organisations: Understanding the human dimension*: 79-103. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Schultz, M. (1991). "Transition between symbolis domains in organizations", *Organization Studies*.

- Strike, K (1999). *Can Schools be Communities? The tension between Shared Values and inclusion*. Thousand Oaks: Educational AdministratioQuarterly.

- Van Gennep, A. ([1909] 1975) *Los ritos de paso*. Madrid: Taurus.

- Van Maanen, J. y Barley, R.S. (1985). *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. En Frost, P.J. et. al. (Eds). *Organizational Culture*. (pp. 31-53). E.U.A.: Sage

- Wallach, E. (1983). *Individuals and organizations: the cultural match*. *Training and Development Journal*. 29-3.

LEGISLACIÓN.

- LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 106, de 4 de mayo de 2006.

- LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa. *Boletín Oficial del Estado*, 295, de 10 diciembre de 2013.