

La cultura de la institución escolar

Julián López Yáñez
Departamento de Didáctica y Organización Escolar
Universidad de Sevilla



RESUMEN

En este artículo tratamos de desarrollar el concepto de "Cultura Institucional (CI)" en el que intuimos un gran potencial para comprender las fuerzas que operan en un centro escolar y que facilitan o dificultan su desarrollo. Proponemos el "Análisis Institucional (AI)" como un enfoque válido para analizar los centros escolares. En el AI el concepto de cultura juega un papel esencial, junto a los de comunicación y poder. Finalmente, proponemos un mapa de conceptos o categorías para analizar la cultura de la institución escolar que se basa en cuatro categorías principales: el contenido de la cultura, su fuerza, su orientación y la trama social.

Cultura organizativa; ¿te refieres a si leemos mucho?

Nos distinguimos de los demás seres vivos porque (a) somos la única especie capacitada para destruir completamente el lugar común que habitamos y (b) disponemos del sistema de comunicación más sofisticado de cuantos existen. Ignoro si ambas características están de algún modo relacionadas, aunque intuyo que así es, pero sé que todas las demás diferencias son matices comparadas con el peso de éstas. Quizás la relación entre ambas sea la siguiente: la complejidad de nuestro lenguaje ha *disparado* el desarrollo de nuestro pensamiento y ha puesto en nuestras manos la mayor capacidad conocida de creación y, al mismo tiempo, de destrucción. No puedo olvidar mientras escribo este artículo que apenas hace unas horas se habrán apagado las pequeñas velas que sobre las vías de ferrocarril ya herrumbrosas, ante las puertas de Auschwitz, conmemoraban el cincuentenario de la liberación

del más famoso *campo de la muerte*. Precisamente en estos días he leído un artículo en el que se trataba de explicar la *lógica del exterminio* en términos *culturales*: "Miles de funcionarios honrados, impecables ciudadanos, adornados con las mejores virtudes secundarias [orden, puntualidad, disciplina, limpieza y similares] no tuvieron el coraje de oponerse o al menos echar arena en el engranaje del exterminio. Carecían por completo de genes asesinos, pero habían sido educados en la cultura adecuada" (Comas, 1995). Desde mi punto de vista se trata de un aviso impresionante a toda la humanidad, no sólo a los alemanes: cualquier comunidad puede crear el marco cultural que *explique* un horror así.

¿En qué consiste, pues, **la cultura**, esa fuerza capaz de conculcar tan radicalmente lo que nos parecen virtudes elementales, *naturales* del género humano o, en el polo opuesto, de originar las manifestaciones más *sublimes* de nuestra libertad?. Tratemos de explicarlo.

ECF

Producto
Evolución

Mediante el lenguaje los seres humanos construimos y aplicamos **significados** diferentes a los hechos sociales. Los mismos hechos tienen significados diferentes en distintos contextos. Lo importante no son pues los hechos en sí, sino lo que éstos significan para la gente *que vive allí*. Pero los significados no se improvisan; los que perduran son aquellos *que funcionan bien*, que generan cierto consenso a lo largo del tiempo. Desde ciertas aplicaciones de la Teoría de Sistemas se define un sistema en términos que podríamos asumir perfectamente para el concepto de cultura: se trata de *una agrupación de sujetos con historia* (Selvini Palazzoli, 1990; 57). Así que es la historia (son los procesos, no las condiciones de partida) a través de su producto más importante (la cultura) la verdadera reguladora del mundo social; más que las leyes, es decir, las normas formales por las que sólo aparentemente nos regimos.

Para muchos autores cultura es un conjunto de asunciones o presunciones -también de significados- que comparten un conjunto de individuos (Sathe, 1985; Schein, 1988). Se trata de los pensamientos y los valores que la gente ha internalizado y que considera válidos para ser enseñados a los nuevos miembros. Para Smircich (1985) algo muy característico es que esos acuerdos tácitos forman una especie de *telón de fondo* de la acción, de tal manera que los individuos los toman como *evidentes* o indiscutibles. Cuando un individuo o un grupo actúan bajo una norma cultural no lo hacen con la sensación de estar decidiendo entre varias posibilidades, sino de hacerlo *de la única manera posible*. Ello implica que la conducta humana está parcialmente condicionada por patrones y normas creadas y sostenidas colectivamente, que no están basadas en la personalidad de los sujetos, puesto que son compartidas por diferentes individuos, ni

tampoco derivan de la estructura organizativa, puesto que miembros que ocupan una posición equivalente en ella, pueden pertenecer a colectivos separados y, por lo tanto, con culturas diferentes (Van Maanen y Barley, 1985; pp.31-32).

Para Bates (1987; p.88) *cultura* es simplemente *lo que da sentido a la vida*:

Los pensamientos, lenguajes, rituales, conocimientos, convenciones, cortesías y artefactos, en definitiva, el bagaje cultural de cualquier grupo; son los recursos a partir de los cuales se construye la identidad social e individual. Proporcionan la base sobre la que los sujetos construyen su conocimiento acerca del mundo y de sí mismos.

O dicho de otro modo, *la forma de vida* de un grupo social:

La cultura de un grupo o clase es la forma de vida peculiar y distintiva de ese grupo o clase, los significados, valores e ideas encarnados en las instituciones, las relaciones sociales, los sistemas de pensamiento, las tradiciones y las costumbres. Cultura es la forma característica bajo la cual se expresa este material así como la organización social de la vida. Clarke y otros, citados por Bates (1987; p.88):

La consideración de la cultura como el marco explicativo de la conducta humana en las organizaciones educativas presume la concepción de la **escuela como comunidad** frente a una concepción de la **escuela como organización formal**. Mientras que ésta última reclama nuestra atención sobre las estructuras, la racionalización y el control de los procesos, la idea de la escuela como comunidad se refiere en palabras de Sergiovanni (1992; 7) a "la socialización profesional, los valores y propósitos compartidos, el compañerismo y la interdependencia natural". En tanto que sistema de significados compartidos la

cultura es el mejor aglutinador posible de una organización, especialmente en las organizaciones públicas o no lucrativas como la gran mayoría de las escuelas, donde las pautas formales que desde la estructura pretenden regular la conducta humana se ven superadas continuamente por el intenso flujo de las relaciones, los intereses y las expectativas de los individuos y los grupos sociales. La cultura toma en ellas el relevo de la estructura y garantiza, entre otras cosas, que los sujetos sepan qué hacer en momentos de crisis o de incertidumbre, a pesar de que no haya normas explícitas que orienten esa acción.

Cultura como perspectiva de análisis

El concepto de **cultura** nos impone una nueva forma de mirar las organizaciones antes incluso que un nuevo campo a explorar. La perspectiva cultural trata de **comprender** las organizaciones, de **interpretar** los fenómenos organizativos, más allá de la descripción de los hechos evidentes y, tal como ha dicho Smircich (1985; 66), se ocupa de la *reconstrucción del significado* de estos hechos. Si lo que deseamos es conocer el verdadero significado de los hechos y las acciones en un contexto humano cualquiera (también en una organización) hemos de conocer (de algún modo *apropiarnos* de...) los sistemas o *universos de significado* que sus miembros comparten y que están en la base de tales hechos y acciones.

Para nosotros, mirar a las organizaciones en términos culturales es entenderlas constituidas y mantenidas simbólicamente, dentro de patrones más amplios de significado. Así como la tarea del antropólogo consiste en interpretar, decodificar y reconstruir los sistemas de significados de grupos específicos, nuestra tarea puede

ser entendida como la de interpretar, decodificar y reconstruir el significado de las organizaciones en la edad moderna. Y así como estudiar una cultura significa para el antropólogo estudiar la construcción del mundo [por parte de los sujetos], el estudio de la organización puede significar estudiar la construcción de la organización.

Este concepto de cultura provoca que hablemos de algo más que de procesos técnicos, estructuras, niveles y departamentos, objetivos, normas o resultados, cuando nos referimos a las organizaciones; y que asumamos que las explicaciones acerca de porqué ocurren las cosas nunca podrán ser sencillas y simples. En realidad, el concepto de cultura, junto con otros como los de **comunicación** y **poder** están contribuyendo a modificar la situación que hace algunos años criticaba Ball (1989):

(...) Los análisis organizativos (...) nos han dicho poca cosa de alguna significación sobre el modo como las escuelas funcionan en realidad cotidianamente. En verdad, buena parte de los escritos sobre este campo han tendido a soslayar y a ocultar las realidades de la vida organizativa en las escuelas. En gran medida, los teóricos de la organización (...) han tendido a descuidar la descripción a favor de la prescripción o a moverse de manera vacilante entre las dos. Prefieren la pulcritud abstracta del debate conceptual al desorden concreto de la investigación empírica dentro de la escuela (...) han tendido a concentrar su atención, con algún éxito, en lo que podría llamarse aspectos técnicos de la enseñanza.

Ampliando esta idea, los conceptos que empleamos nunca son neutrales sino que comprometen de alguna manera y en alguna dirección determinada el análisis que hacemos valiéndonos de ellos. Es indispensable, por lo tanto, que seamos conscientes de la dirección que adopta el

análisis institucional cuando éste gira alrededor de conceptos como *cultura, comunicación y poder*.

Una nueva lente para *mirar* las organizaciones educativas: el análisis institucional

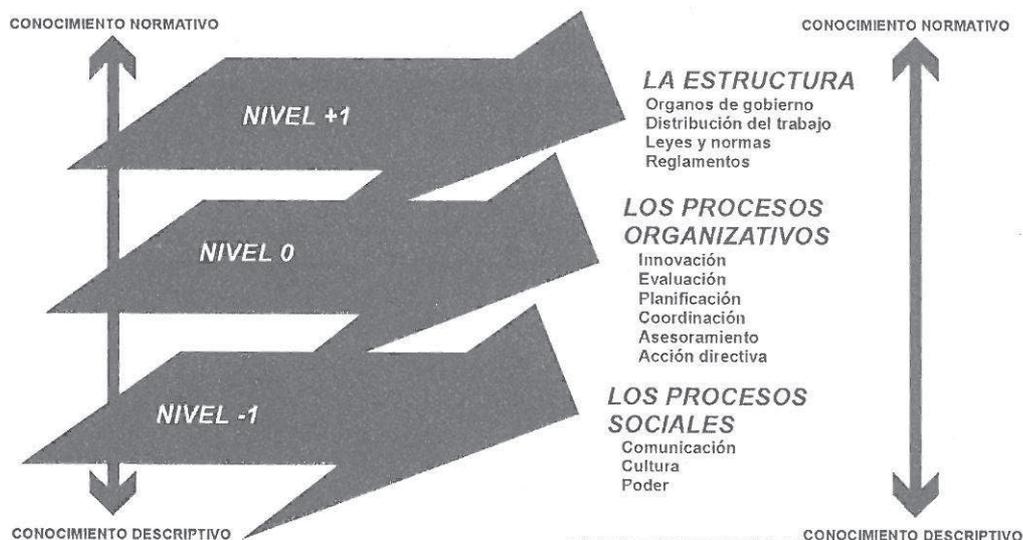
Denominamos *análisis institucional* a aquél que se realiza al mismo tiempo desde una perspectiva fenomenológica y crítica, *dejando hablar a la realidad*, para que ésta pueda ser interpretada y para que puedan ser conocidas las causas explícitas e implícitas de los fenómenos organizativos. Desde esta perspectiva es inevitable subrayar el valor de los **procesos sociales**, en igualdad de condiciones respecto a los **procesos organizativos** o técnicos a los que se refería Ball (1989), e incluso por encima de ellos. La vida social transcurre en las organizaciones, en buena medida, de manera implícita, es decir, *por debajo* de la estructura -normas y roles fundamentalmente- y también por debajo de dichos procesos organizativos. Un centro o la Administración pueden planificar concienzudamente la evaluación del mismo, la introducción de una reforma, un programa de formación o un proceso de asesoramiento, pero los procesos sociales que ya están en curso no se suspenderán para dar paso a estos procesos más formales: la gente no *aparcará* sus conflictos para ser formada con tranquilidad y sosiego, no aplazará la satisfacción de sus intereses hasta que se implante la innovación, no guardará sus creencias compartidas para acoger sin dudar los presupuestos ideológicos desde los cuales será evaluada. Todo lo contrario: conflicto, relaciones de poder, intereses, alianzas y estrategias en curso, normas ocultas, mitos, rituales colectivos, subculturas, etc. atravesarán sin piedad el proceso organizativo que con tanta meti-

culosidad y tanto rigor se planificó en la mesa de algún despacho, adaptándolo, re-trasándolo, potenciándolo o, simplemente, impidiendo que se desarrolle. Los grupos sociales aprovecharán precisamente los procesos organizativos para lanzar sus mensajes, legitimar sus posiciones -y deslegitimar de paso las de los otros- defender sus intereses y escribir sus historias. El problema respecto a los procesos organizativos no es que *puedan ser influidos* por los procesos sociales en curso, sino que constituyen precisamente el campo de batalla que dichos procesos sociales necesitan continuamente para manifestarse, para hacerse presentes, para poner en juego, en definitiva, todo el *material bélico* que aún no se ha utilizado.

La figura siguiente trata de representar la interacción entre los diferentes niveles del análisis institucional. Estos niveles, enumerados desde el más explícito al más implícito son: *la estructura, los procesos organizativos y los procesos sociales*. Todos ellos son importantes para comprender qué está ocurriendo en una organización; la novedad consiste en que en esta ocasión los aspectos sociales no se han quedado fuera sino que se integran desde los primeros momentos en el análisis.

El análisis institucional arranca normalmente de uno o varios procesos organizativos que se desarrollan en un centro escolar; tendrá que considerar, por lo tanto, los aspectos relativos al diseño del proyecto en cuestión (de evaluación, innovación, formación, asesoramiento, etc) y a su desarrollo. Casi simultáneamente tendrá que considerar también los aspectos estructurales y formales que rodean al proceso organizativo. Pero muy pronto tendrá que atender a los procesos sociales que estaban en marcha antes de iniciarse el proceso organizativo que nos ocupa o que, estando latentes, se manifiestan ante la presencia de un elemento extraño al sistema

NIVELES DEL ANALISIS INSTITUCIONAL



(el propio proceso en cuestión). Se trata, por lo tanto de un análisis que recorre varios caminos *de ida y vuelta*: el camino entre la descripción y la prescripción; el camino entre los aspectos sociales y los aspectos estructurales; y por consiguiente, también el camino entre los elementos formales de la vida organizativa y los informales. Sin embargo, también es verdad que el análisis institucional al cual nos referimos debería tener sus prioridades:

a) *Primar la descripción sobre la prescripción*

Basta con acudir a los Congresos específicos de la disciplina Organización Escolar en nuestro país para comprobar que aún seguimos más preocupados por el discurso normativo que por el descriptivo. El pensamiento que lleva a esto podría ser algo así como "si les decimos a los demás

cómo tienen que hacer las cosas en nombre de la Organización Escolar como disciplina científica, resaltaremos su valor social y por extensión el de los expertos iniciados en sus misterios". En consecuencia, nos hemos hecho muy hábiles en decirles a los centros escolares cómo deben mejorar, cómo deben ser evaluados o liderados, cómo hay que asesorar las iniciativas de formación interna o cómo han de elaborar el proyecto Educativo de Centro, por poner algunos ejemplos. Sin embargo son muy escasos los estudios que tratan de responder a preguntas mucho más cercanas a la práctica: *¿cómo mejoraron aquellos centros que fueron capaces de hacerlo?* o mejor aún *¿qué circunstancias institucionales se dieron en el centro Tal para que un número significativo de sus componentes reconocieran que se produjo una mejora durante el periodo Cual?* O bien, *¿por qué fracasó aquel proceso de asesoramiento que terminó con los asesores reple-*

gados en su C.E.P. y el conflicto interno agravado? o ¿qué hizo que aquella evaluación institucional fuera reconocida como el punto de arranque de importantes mejoras en el centro, pese a contar en un principio con la oposición militante de un importante grupo de profesores? Se trata de preguntas que pocos parecen tener interés por formularse y mucho menos por responder. Sin embargo sus respuestas nos permitirían reflexionar y aprender sobre cómo ocurren las cosas realmente en nuestros centros escolares y qué dificultades reales y apoyos concretos encuentra un proceso organizativo cualquiera, ya sea de mejora, de evaluación, de planificación o de formación.

b) Primar los aspectos sociales sobre los estructurales

Los enfoques normativos presuponen que los procesos organizativos son de naturaleza esencialmente técnica y que, por lo tanto, pueden ser desarrollados con cierta independencia de las circunstancias sociales que concurren sobre ellos. Ya sabemos que esto no es así, por lo tanto, ***el análisis cultural no es sólo el análisis de la cultura como un elemento más de la organización sino un análisis que atiende al conjunto de la interacción humana en el marco institucional.***

La particularidad de este enfoque, del *enfoque cultural*, es que implica de manera indisoluble al resto de los fenómenos sociales que se desarrollan en la organización. Reconocemos que el término *fenómenos sociales* identifica un campo extremadamente amplio e impreciso, en el que habitualmente se engloban fenómenos y acciones aparentemente de índole muy diferente, como la forma en que participan en el Consejo Escolar sus miembros, el estilo de liderazgo de los directivos, la cohe-

sión en el grupo de alumnos o las relaciones entre los profesores. Para nosotros todos esos fenómenos se explican a partir de otros dos constructos: la **comunicación** y el **poder**. En definitiva, *cultura*, *comunicación* y *poder* no son sino tres marcos conceptuales -o si se prefiere tres entradas teóricas- para analizar una misma realidad: la forma que adquieren los fenómenos sociales en el seno de las organizaciones. No son, por lo tanto, elementos que podamos analizar por separado, sino estrategias teóricas o bien *campos semánticos* desde los cuales podemos construir discursos interpretativos y críticos sobre los fenómenos organizativos.

En ocasiones, los enfoques *interpretativos* -alrededor de la cultura, para simplificar- y *críticos* -alrededor del poder- han mantenido una situación de competencia. En realidad los que han competido no son los enfoques, sino autores con un estilo cognitivo en el que parece predominar el gusto por las reducciones bipolares o interesadas en abanderar escuelas en las que encontrar cobijo en estos tiempos de confusión. Desde ciertas posiciones críticas se ha acusado a la perspectiva interpretativa de hacer un uso del concepto de cultura que tiende a ignorar o subestimar los conflictos inherentes a las organizaciones, derivados de la estructura de poder de éstas y asumiendo la cultura únicamente como fuerza unificadora, como si en cada organización existiera una única cultura homogénea universal que el investigador trataría de descubrir. Desde nuestro punto de vista, que hemos expresado recientemente:

...La cultura no debe ser entendida como un concepto aséptico. Ninguna acción dentro de la organización es neutral, ni tampoco las interpretaciones que podemos hacer de ellas. Las organizaciones han sido definidas también como arenas políticas, es decir, lugares donde se desarrolla la lucha por el poder y por el control

de los recursos disponibles. Por lo tanto, los grupos que tienen intereses en común desarrollan sistemas ideológicos para defender esos intereses y se implican en procesos de negociación, de establecimiento de coaliciones y de conflictos. Esos grupos y sistemas ideológicos tienen mucho que ver con la existencia de subculturas, tal como nos hemos referido a ellas. No es que sean conceptos idénticos, pero las subculturas desarrollan también sistemas ideológicos con los que acuden a la arena política (Coronel, López y Sánchez, 1994).

Por otra parte ¿qué mejor punto de partida para una acción transformadora o desmitificadora que comprender aquello que deseamos cambiar?. Si no lo hacemos, sin duda se multiplicará el riesgo de que nuestro proyecto de cambio sea neutralizado, engullido o adaptado por el sistema hasta proporciones admisibles y, por tanto, desvirtuado.

Además, esta lucha artificial entre enfoques resulta tanto más paradójica si se tiene en cuenta que hasta hace muy poco la Organización Escolar como disciplina no se interesaba lo más mínimo por los procesos de interacción social en el interior de las organizaciones escolares. Parecía como si el comportamiento humano en las organizaciones fuera *una cuestión psicológica* que no resultara necesaria para dirigir las, asesorarlas, introducir cambios en ellas, evaluarlas o, simplemente comprenderlas. Sin embargo, ahora empezamos a despegar nuestros análisis de la estructura, las normas y los procedimientos institucionales, los objetivos de la organización y las habilidades técnicas necesarias para llevarlos a cabo y nos decidimos a incorporar el estudio de cómo la gente se comporta y porqué lo hace y cómo ese comportamiento es afectado por los demás procesos institucionales. Pero sorprendentemente, algunos creen llegada la hora de discutir qué herramientas son las mejores para

desbrozar el terreno, antes de empezar a caminar. El despropósito no puede ser mayor: puesto que la selva es tupida, sería preferible llevar todas las herramientas que podamos cargar.

c) Atender al contexto: el análisis cultural es fundamentalmente un microanálisis

Es decir, un análisis preocupado por entender el contexto en el que la acción organizativa se desarrolla. Ello no quiere decir que no puedan hacerse análisis culturales de carácter interorganizativo, esto es, comparando o contrastando un conjunto de organizaciones, o que estos análisis no sean útiles. Ferreres (1992), por ejemplo, analizó la cultura profesional de los profesores de secundaria y estableció una tipología cultural utilizada en otros estudios. Pero la perspectiva cultural se ha dotado de estrategias que lucen sus mejores galas cuando se las aplica al análisis global de un contexto específico, de lo que otros llamarían un determinado *niche ecológico*. Es allí, en el análisis pormenorizado de una organización educativa en particular, cuando dicha perspectiva manifiesta todo su potencial.

¿Cómo analizar la cultura organizativa?

El análisis de la cultura se enfrenta con una seria dificultad: carecemos de categorías o, lo que es lo mismo, de marcos conceptuales procedentes del trabajo empírico en organizaciones para describir culturas específicas. Expresándolo con palabras de Greenfield (1986: 156):

La tarea de seleccionar imágenes, metáforas, enunciados, para representar a la

organización como un artefacto cultural no es fácil. No hay reglas para este tipo de representación, para la explicación y la interpretación de la realidad.

Por lo tanto, el propio proceso de investigación es, al mismo tiempo, un proceso de iluminación, de clarificación, de desbrozamiento conceptual que exige la participación activa de los usuarios de la cultura, es decir, de los miembros de la organización que, de esta manera podrán elaborar conocimiento sobre su práctica.

En una obra que hemos publicado recientemente (Coronel, López y Sánchez, 1994) expusimos algunos intentos, realizados por diferentes autores (Deal y Kennedy, 1982; Louis, 1985a y 1985b; Sathe, 1985; Schein, 1988; Van Maanen y Barley, 1985), de configurar el marco conceptual que permita un análisis de la cultura de una organización. En esta ocasión trataremos de unificar dichas aportaciones en una propuesta que sirva para el análisis y la comprensión de la cultura de nuestros centros escolares. Pensamos que una organización educativa -y seguramente algunas otras no estrictamente educativas- pueden ser descritas y analizadas en función de cuatro grandes categorías: su **contenido**, su **fuerza**, su **orientación** y la **trama social** que la sustenta.

1. Contenido

Se trata de los componentes de la cultura, de los rasgos que la definen y que la hacen peculiar y única. Las categorías básicas que definen el contenido de una cultura son:

1.1. **Apariencia física.** Se refiere al aspecto de la organización (a su significado, lógicamente) y a la decoración. También a la estructuración que se ha establecido del espacio -accesos, usos, reparto-

así como a la imagen que este espacio genera o *emite* hacia el exterior, en particular la señalización del edificio y sus dependencias y sus *señas de identidad corporativa*.

1.2. **Pautas de conducta.** Son todas aquellas pautas sistemáticas de la vida colectiva dentro de la organización: rituales, ceremonias, y pautas de socialización. Tiene un especial significado el tratamiento que se da habitualmente a las personas que no pertenecen a la organización.

1.3. **Lenguaje.** Los significados compartidos se expresan a través del lenguaje y para ello éste utiliza metáforas, historias, leyendas y mitos.

1.4. **Reglamento implícito.** Es el conjunto de normas y reglas no necesariamente contempladas en los documentos oficiales del centro pero que verdaderamente rigen la conducta dentro de la organización, lo que es *admisible* y lo que no lo es. Por lo tanto, intervienen también las costumbres, las convenciones sociales y los tabúes.

1.5. **Valores.** Son los criterios que 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.

1.6. **Asunciones.** Se trata de las creencias básicas de los miembros de una cultura, de sus pensamientos compartidos y significados comunes. Expresado en un lenguaje cotidiano, representa la *filosofía* de sus miembros o la idea que estos tienen sobre la *misión* de la organización.

2. Fuerza

Esta categoría trata de determinar la importancia de la cultura de una organización y su influencia sobre la conducta y el pensamiento de sus miembros. Podemos

calibrar esta fuerza en base a tres subcategorías:

2.1. **Penetración o extensión.** Es la amplitud del consenso que se da en torno a los contenidos que acabamos de ver. También se refiere al alcance de su ámbito de influencia (¿se trata de una subcultura minoritaria o dominante; o bien de una única cultura que sólo cuenta con *disidentes* aislados?).

2.2. **Homogeneidad.** Se puede definir en términos de la consistencia o solidez de sus componentes, es decir, de la importancia o trascendencia (absoluta o relativa) que se concede a dichos componentes. En definitiva, estamos hablando de la capacidad homogeneizadora que la cultura tiene sobre la conducta organizativa.

2.3. **Claridad.** Consiste en la accesibilidad que los miembros de la cultura tienen respecto al conocimiento y al aprendizaje del significado de sus componentes. Nos referimos a la claridad con la que se expresan dichos componentes (creencias, normas, valores, asunciones, etc).

3. Orientación

La orientación de una cultura debe reflejarnos la forma en que ésta ha resuelto el delicado equilibrio entre estabilidad y cambio que caracteriza a todo sistema dinámico, así como la tendencia actual que, lógicamente, se proyecta hacia el futuro de la organización. Así pues, podemos hablar en términos de su orientación retrospectiva (si se quiere, su historia) y su orientación prospectiva (su proyección o su orientación propiamente dicha).

3.1. **Orientación retrospectiva.** Se refiere a la perdurabilidad de la organización, a la permanencia en el tiempo de sus componentes. Esta categoría debe reflejar la procedencia histórica de la configuración actual de la cultura organizati-

va, así como los sucesos más relevantes que han contribuido a dicha configuración.

3.2. **Orientación prospectiva.** Es la orientación básica o proyección de la cultura organizativa en términos de su tendencia predominante hacia la estabilidad o hacia el cambio de sus componentes.

4. La trama social

Deal y Kennedy (1982) hablaban de una *red cultural* poblada por *personajes* que se dan en cualquier cultura y que desempeñan un papel esencial en su transmisión y en su desarrollo. Se trata, en definitiva 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.

4.1. **Los héroes** personifican los valores de la organización; es decir, se constituyen en modelos tangibles de esos valores. También pueden personificar contravalores o valores opuestos a los compartidos por la organización, en cuyo caso estaremos hablando de antihéroes. Los héroes reflejan la existencia y la interacción de las diversas subculturas.

4.2. **Los narradores** desarrollan esfuerzos encaminados a hacer que los actos organizativos sean entendidos de una determinada manera, mediante la difusión de historias y leyendas. Acontecimientos que pasarían desapercibidos por muchos son destacados y *reelaborados* por los narradores, ofreciendo una versión que resaltará unos elementos y oscurecerá otros y

que, por lo tanto, estará cargada de elementos culturales.

4.3. **Los sacerdotes** hacen lo que en todas las culturas: atienden las confesiones y proporcionan consejos y soluciones. En ocasiones representan la ortodoxia y asumen el papel de guardianes de los valores de la cultura. Enlazan con la tradición y la historia de la organización y normalmente son personas con un conocimiento profundo de ésta.

4.4. **Los murmuradores y los espías** constituyen una versión diferente, pero con idéntico papel, de los *porteros comunicativos* de las teorías de Kurt Lewin. Son las personas que tienen como misión recoger todo el volumen de información aparentemente irrelevante que circula por la organización. Esas *virtus comunicativas* que aisladas parecen carecer de significado, adquieren reunidas en manos de estos personajes un valor simbólico de primera magnitud, y constituyen para ellos su principal fuente de poder y de subsistencia.

4.5. **Las coaliciones** pueden asimilarse en bastante medida con las subculturas. Constituyen uno de los ejes a partir de los que se vertebra la micropolítica institucional, esto es, la compleja trama de conflictos y negociaciones que caracteriza la lucha por el poder en el seno de las organizaciones.

En definitiva, el esquema que acabamos de proponer no pretende ser ningún sistema objetivo ni mucho menos exhaustivo de categorías de observación o algo similar. Más bien debería interpretarse como un *vocabulario básico* estructurado para facilitar un lenguaje común a través del cual podamos intercambiar nuestras descripciones e interpretaciones sobre culturas específicas. En definitiva, pretende facilitarnos una guía para *hablar* de las organizaciones, puesto que la posibilidad de que miembros y agentes externos de una organización conversen sobre ella, desde

el mismo universo de significados, daría alas a su pensamiento para comprender cómo ocurren las cosas allí dentro y poder así transformarlas. Este es el enfoque que Geertz (1990; p.35) propone para el análisis antropológico: "*todo el quid de un enfoque semiótico de la cultura es ayudarnos a lograr acceso al mundo conceptual en el cual viven nuestros sujetos, de suerte que podamos, en el sentido más amplio del término, conversar con ellos*". De esta manera, y volviendo al principio de este artículo, pondríamos a trabajar a una de nuestras herramientas más poderosas -el lenguaje- en la más importante y difícil empresa que nos atañe: entender lo que pasa a nuestro alrededor, comprendernos a nosotros mismos. Lo importante, desde nuestro punto de vista, es que nos dotemos de marcos conceptuales -puede servir éste o cualquier otro- para contrastar descripciones y análisis empíricos sobre culturas concretas, y llegar así a comprender mejor el significado de lo que allí pasa y obtener un conocimiento significativo y relevante sobre lo que más nos preocupa: cómo podemos transformar las organizaciones que ocupan tanto tiempo en nuestras vidas para hacerlas -y hacernos- mejores cada día. Y más sabios.

REFERENCIAS

- BALL, S.J. (1989). *La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós/MEC
- BATES, R. (1987). Corporate culture, schooling, and educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 4 (23) 79-115.
- COMAS, J. (1995). *La lógica del exterminio*. El País, 28/1/1995.
- CORONEL, J.M., LOPEZ, J. y SANCHEZ, M. (1994)... *Para comprender las organizaciones escolares. Ocho temas básicos*. Sevilla: Repiso Libros.

- DEAL, T.E. y KENNEDY, A. (1982) *Culturas corporativas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- FERRERES, V. (1992) *La cultura profesional de los docentes: desarrollo profesional y cultura colaborativa*. Ponencia al II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Sevilla.
- GEERTZ, C. (1990). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa
- GREENFIELD, T.B. (1986) Leaders and schools: Willfulness and nonnatural order in organizations. En Sergiovanni, T. y Corbally, J. (Eds). *Leadership and organizational culture*. University of Illinois Press, 142-170.
- LOUIS, M.R. (1985a). An investigator's guide to workplace culture. En Frost, P.J. y otros. *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage.
- LOUIS, M.R. (1985b) Sourcing workplace cultures: why, when and how. En Kilmann, R.H. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SATHE, V. (1985).. How to decipher and change corporate culture. En Kilmann, R.H. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E.H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- SELVINI PALAZZOLI, M. (1990). *El mago sin magia*. Barcelona: Paidós.
- SERGIOVANNI, T.J. (1992). *La escuela como comunidad: implicaciones para el liderazgo*. Ponencia presentada al II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Sevilla
- SMIRCICH, L. (1985). Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?. En Frost, P.J. y otros. *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage
- VAN MAANEN, J. y BARLEY, S.R. (1985). Cultural organization: fragments of a theory. En Frost, P.J. y otros. *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage.

SUMMARY

In this article we try to developing the concept "Institutional Culture" (CI) in the one which we intuited a great potential to understand the forces that operate in a school center and that facilitate or hinder its development. We propose the "Institutional Analysis" (AI) as a valid approach to analyze the school centers. In the AI the culture concept plays a role essential, near those of communication and power. Finally we propose a concepts or categories map to analyze the culture of the school institution that is based on four principal categories: The Content of the culture, its Force, its Direction and the Social Plot.

RÉSUMÉ

Dans cet article on développe le concept "Culture Institutionnel (CI)", avec un grand potentiel pour expliquer les forces présents dans un centre scolaire et que peuvent faciliter ou rendre difficile son développement. Nous proposons "L'Analyse Institutionnel (AI)" comme un point de vue valide pour analyser les centres scolaires. A l'AI le concept de culture a une rôle essentiel, auprès de celles de communication et pouvoir. Finalement, nous proposons un map de concepts ou catégories pour analyser la culture de l'institution scolaire, avec quatre catégories principaux: le contenu de la culture, sa force, sa orientation et sa trame social.

