



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

**COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

UMCE



3 5621 00151 7509

TESIS DOCTORAL

**EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN DOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES
(MUNICIPAL / PARTICULAR SUBVENCIONADO) DE
LA REGIÓN METROPOLITANA**

AUTOR: Hernán Villarroel M.

PROFESORA PATROCINANTE: Nofía Ibáñez S.

Santiago de Chile, Marzo 2012

UNIVERSIDAD METROPOLITANA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
FACULTAD DE EDUCACION
FECHA DE DEPÓSITO 17-10-2011
Nº DE DEPÓSITO RD. II-38-08 R

2



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN

TESIS DOCTORAL

**EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN DOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES
(MUNICIPAL/ PARTICULAR SUBVENCIONADO) DE
LA REGIÓN METROPOLITANA**

AUTOR: Hernán Villarroel M.

PROFESORA PATROCINANTE: Nolfra Ibáñez S.

Santiago de Chile, Marzo 2012

Índice

<u>Resumen</u>	7
<u>Introducción</u>	8
<u>I. Problema de Investigación</u>	10
<u>1.1. Antecedentes del problema</u>	11
<u>1.2. Planteamiento del Problema</u>	12
<u>1.3. Preguntas y Objetivos de la Investigación</u>	14
<u>1.4. Justificación del Estudio</u>	15
<u>1.5. Relevancia</u>	16
<u>II. Marco Teórico Referencial</u>	18
<u>2.1. Evaluar para Comprender; Comprender para Mejorar</u>	20
<u>2.2. Conceptos Claves para el Estudio. Hacia un Marco Conceptual</u>	28
2.2.1. Perspectivas de la "Cultura" desde las Disciplinas	29
2.2.1.1. Perspectiva Antropológica de la "Cultura"	30
2.2.1.2. Perspectiva Sociológica de "Cultura"	31
2.2.1.3. Perspectiva Psicológica de "Cultura"	32
2.2.1.4. Perspectiva Ideacional	32
2.2.2. Concepto de Cultura Escolar: Elementos y Funciones	33
2.2.2.1. Elementos de la Cultura Escolar	35
2.2.2.2. Funciones de la Cultura Escolar	36
2.2.2.3. Creación, Mantención y Recreación de la Cultura Organizacional	38
<u>2.3. Las "Organizaciones": Cuestiones Generales</u>	39
2.3.1. La Organización Escolar	40
2.3.2. Dimensiones de la Organización Escolar	42
<u>2.4. Cultura y Organización Escolar</u>	44
2.4.1. "Cultura Organizacional". Desarrollo del Concepto	44
2.4.2. La cultura como una Metáfora Básica	47
2.4.3. ¿Una Institución tiene o es una Cultura?	49
2.4.4. Mi Escuela; Mi Cultura	51
2.4.5. El Establecimiento como Organización Compleja	56
2.4.6. Política, Poder y Organización Escolar	56
<u>2.5. Marco Conceptual: Categorías de Análisis y Política</u>	59
2.5.1. Normas	60
2.5.2. Héroes	61
2.5.3. Valores Organizacionales	62
2.5.4. Liderazgo	64
2.5.5. Toma de decisiones	68
2.5.6. Resolución de conflicto	70

2.5.7. La Comunicación organizacional	71
2.5.8. Participación	75
2.5.9. Clima organizacional	76
2.5.10. Política (categoría transversal)	77
<u>2.6. El Contexto de las Escuelas y Liceos Municipales y Particulares Subvencionados</u>	79
<u>III. Diseño Metodológico</u>	81
<u>3.1. Perspectiva Epistemológica</u>	82
3.1.1. Organización Escolar	82
3.1.2. Cultura Organizacional	84
<u>3.2. Paradigma Interpretativo /Cualitativo y la Evaluación Educativa</u>	86
<u>3.3. Fundamentación Metodológica Teoría Fundamentada (TF)</u>	86
<u>3.4. Criterios de Rigor Científico</u>	89
<u>3.5. El Estudio de Casos</u>	91
3.5.1. Selección de los Casos y la Muestra Teórica	92
3.5.2. Contexto de los Casos Estudiados	94
3.5.2.1. Antecedentes Caso 1	94
3.5.2.2. Antecedentes Caso 2	95
3.6. Acceso a los Casos en Estudio: Informantes por Caso	95
<u>3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información</u>	96
3.7.1. Observación Abierta	97
3.7.2. Análisis Documental	97
3.7.3. Entrevistas	99
<u>3.8. Metodología para el Análisis de la Información</u>	100
3.8.1. Software para el Análisis	100
3.8.2. Plan de Análisis: Sistemas de Codificación: Dimensiones y Categorías	101
3.8.3. El Método Comparativo	102
3.8.4. Open Coding/ Codificación Abierta	102
3.8.5. La Conceptualización	103
3.8.6. Las Categorías	103
3.8.7. Axial Coding/ Codificación Axial	104
3.8.8. Selective Coding/ Codificación Selectiva	104
3.8.9. Etapas Operacionales del Proceso de Análisis	105

<u>IV. Análisis de Primer Nivel: Evaluación de la Cultura Organizacional en Dos Organizaciones Escolares</u>	108
<u>4.1. Dimensión Estructural</u>	110
4.1.2. Dimensión Estructural: Análisis Descriptivo C1M	110
4.1.2.1. Caracterización del C1M	110
4.1.2.2. Misión C1M	111
4.1.2.3. Visión C1M	111
4.1.2.4. Principios	111
4.1.2.5. Objetivos Organizativos	112
4.1.2.6. Objetivos Estratégicos Pedagógicos	113
4.1.2.7. Normas	113
4.1.2.8. Héroes	114
4.1.2.9. Valores organizacionales	115
4.1.2.10. Liderazgo	116
4.1.2.11. Toma de decisiones	117
4.1.2.12. Resolución de conflictos	117
4.1.2.13. Comunicación organizacional	118
4.1.2.14. Participación	119
4.1.2.15. Clima organizacional	120
4.1.3. Dimensión Estructural: Análisis Descriptivo de la Organización C2PS	120
4.1.3.1. Caracterización del C2PS	120
4.1.3.2. Misión C2PS	120
4.1.3.3. Visión C2PS	121
4.1.3.4. Principios	121
4.1.3.5. Objetivo Central del Colegio	121
4.1.3.6. Objetivos Fundamentales Transversales	122
4.1.3.7. Normas	122
4.1.3.8. Héroes	124
4.1.3.9. Valores organizacionales	125
4.1.3.10. Liderazgo	125
4.1.3.11. Toma de Decisiones	126
4.1.3.12. Resolución de conflictos	126
4.1.3.13. Comunicación organizacional	127
4.1.3.14. Participación	127
4.1.3.15. Clima organizacional	129
<u>4.2. Dimensión Relacional</u>	130
4.2.1. Dimensión Relacional: Análisis Descriptivo de C1M	130
4.2.1.1. Alumnos organización C1M	130
4.2.1.2. Profesores organización C1M	136
4.2.1.3. Apoderados organización C1M	143
4.2.1.4. Administrativos organización C1M	147
4.2.2. Dimensión Relacional: Análisis Descriptivo de C2PS	149
4.2.2.1. Alumnos organización C2PS	149
4.2.2.2. Profesores organización C2PS	157

4.2.2.3. Apoderados organización C2PS	163
4.2.2.4. Administrativos organización C2PS	168
<u>V. Análisis de Segundo Nivel:</u>	
<u>Resultados por Categorías de Análisis Bidimensional</u>	173
<u>5.1. Categorías de Análisis para el C1M</u>	174
5.1.1. Norma	174
5.1.2. Héroe	177
5.1.3. Valores Organizacionales	180
5.1.4. Liderazgo	183
5.1.5. Toma de Decisiones	186
5.1.6. Resolución de conflictos	188
5.1.7. Comunicación Organizacional	190
5.1.8. Participación	193
5.1.9. Clima Organizacional	195
5.1.10. Dimensión Relacional: Resultados C1M	196
5.1.11. La Política	197
<u>5.2. Categorías de Análisis para el C2PS</u>	199
5.2.1. Normas	199
5.2.2. Héroe	201
5.2.3. Valores organizacionales	203
5.2.4. Liderazgo	206
5.2.5. Toma de Decisiones	208
5.2.6. Resolución de conflictos	209
5.2.7. Comunicación Organizacional	212
5.2.8. Participación	214
5.2.9. Clima Organizacional	217
5.2.10. Dimensión Relacional: Resultados C2PS	218
5.2.11. La Política	219
<u>VI. Análisis de Tercer Nivel: Resultados Análisis</u>	
<u>Bidimensional Comparativo de las Organizaciones Escolares</u>	222
<u>6.1. Normas</u>	224
<u>6.2. Héroe</u>	225
<u>6.3. Valores organizacionales</u>	226
<u>6.4. Liderazgo</u>	227
<u>6.5. Toma de Decisiones</u>	228
<u>6.6. Resolución de conflictos</u>	229
<u>6.7. Comunicación Organizacional</u>	230
<u>6.8. Participación</u>	231
<u>6.9. Clima Organizacional</u>	232
<u>6.10. La Política</u>	233
<u>VII. Propuestas para la Mejora</u>	235
<u>VIII. Conclusiones</u>	244
<u>IX. Limitaciones del Estudio</u>	261

<u>Bibliografía</u>	266
<u>Abreviaturas</u>	274
<u>Índice de Cuadros y Tablas</u>	277
<u>Anexos</u>	278
<u>Anexo 1</u> Gulones Entrevistas	278
<u>Anexo 2</u> Síntesis Entrevistas	285
<u>Anexo 3</u> Desarrollo operacional de las entrevistas a los alumnos del C2PS	303
<u>Anexo 4</u> Entrevista Alum/a.3. C2PS Operacional	306
<u>Anexo 5</u> Memos	320
<u>Anexo 6</u> Códigos Atlas.ti	322
<u>Anexo 7</u> Nueve Categorías de análisis	323
<u>Anexo 8</u> Cartas de Autorización	324
<u>Anexo 9</u> Red Contactos	326

Resumen

El propósito general de esta investigación es develar cómo se crea, mantiene y recrea la cultura organizacional, para el caso de dos organizaciones educativas. La relevancia del estudio es incorporar la cultura organizacional dentro de las perspectivas de análisis micropolítico de la calidad en el sistema educacional.

Con este propósito, se definen los conceptos claves para la evaluación de la cultura organizacional. En el capítulo del marco teórico referencial se dan las distintas visiones y posiciones respecto a la cultura, las organizaciones, la cultura organizacional, la organización escolar, las dimensiones y categorías que constituyen la realidad escolar desde la perspectiva de la cultura organizacional.

Para lograr el objetivo de la investigación se empleó la metodología cualitativa desde un enfoque interpretativo, el análisis de datos por medio de la Teoría Fundamentada y, como herramienta de análisis, el programa de Atlas.ti, por lo cual se efectuaron entrevistas semi-estructuradas y no estructuradas a los actores de ambas comunidades escolares.

Para dar cuenta de las realidades investigadas se desarrollaron tres niveles de análisis, el de primer nivel donde se describe la dimensión estructural, es decir, lo formalmente establecido y la dimensión relacional, vale decir, la red de interacciones que se dan en las organizaciones, por medio de nueve categorías de análisis que fueron levantadas, a través de la teoría fundamentada en el programa Atlas.ti. Un análisis de segundo nivel, en que se analizan las categorías de manera bidimensional entrecruzando la dimensión estructural y relacional y, se refrenda con literatura que permita entender lo que ocurre en las organizaciones en estudio. Por último, un análisis de tercer nivel que de modo comparativo explica lo que ocurre en las organizaciones con el fin de observar similitudes y diferencias.

Asimismo con el fin de no ser solo una investigación orientada a la teoría, se plantean propuestas de mejora. Por medio de la comprensión como resultado de los tres niveles de análisis se proponen estrategias y técnicas para que las organizaciones mejoren. De modo que la investigación sigue una clara orientación práctica que busca influir en la micropolítica del sistema educacional.

Se presenta una serie de conclusiones que evidencian ciertos patrones de influencia de categorías como la comunicación organizacional, el liderazgo y el clima organizacional, que son elementos que resultan ser fundamentales para la cultura organizacional de ambas organizaciones estudiadas, dado que permiten explicar y comprender temas importantes como la toma de decisiones, la participación y la resolución de conflictos, y cómo las relaciones están marcadas por jerarquías y formalidades que reproducen prácticas y el ethos de la organización.

Introducción

Las investigaciones de los establecimientos escolares en Chile han tenido fundamentalmente un carácter técnico muy focalizadas a los resultados de los aprendizajes de los alumnos. En ese sentido las organizaciones pasan a ser entendidas y analizadas en términos materiales y económicos. Lo que se pretende en este estudio, que parte entendiendo a las organizaciones escolares como fenómenos holísticos, culturales y políticos, es investigarlas cualitativamente desde perspectivas alternativas, de modo que lo central es develar de qué manera los distintos actores interpretan y le dan significado a sus acciones propias, entendiendo por actores, al conjunto de integrantes de las comunidades escolares. Estas instituciones educativas han sido estudiadas tradicionalmente desde el discurso oficial, formal, es decir, desde su estructura.

Uno de los objetivos de la investigación es llegar a tener una visión holística de la "estructura-proceso" de la organización escolar, por lo tanto, la cultura organizacional se presenta como un nuevo foco que estudia el conjunto de la organización escolar, pero que tiene su anclaje en la dimensión relacional, porque en esencia se estudian las distintas interacciones que se producen.

Se entiende que la organización escolar es una cultura, ya que se define como una construcción social, un artefacto al cual sus integrantes le dan vida, que depende de ellos y a su vez los trasciende. Desde estos supuestos básicos se va a trabajar con los ejes que son parte de la pregunta central y las categorías de la cultura organizacional que se han levantado, y así ser parte de los tres niveles de análisis. Se logra llegar a la evaluación de la cultura organizacional propiamente tal, a través de la fases descriptiva, analítica e interpretativa comparativa.

Con el fin de lograr una mirada más integral de la organización escolar como fenómeno cultura, no se cierra la investigación a un determinado enfoque dentro de la investigación cualitativa, sino que para los diversos propósitos de análisis se complementan distintos tipos de enfoques (interpretativo, micropolítico, teoría fundamentada).

Es desde estos aspectos y considerando los antecedentes anteriormente mencionados, que se vuelve relevante investigar las organizaciones escolares desde la cultura organizacional, puesto que para comprender las realidades educativas del país es necesario ir mas allá de los resultados de los alumnos y la evaluación de estos, sino también buscar respuestas por medio de la evaluación de la cultura organizacional, con el fin de comprender y mejorar las realidades educativas.

De esta forma, la presente investigación pretendió evaluar las realidades de dos organizaciones escolares, buscando comprender cómo se crea, mantiene y recrea la cultura organizacional, siendo estos los ejes de análisis de las categorías, a través de la dimensión estructural y relacional de las organizaciones a partir de la mirada de los actores.

En el primer capítulo de la investigación, se presentan los antecedentes, el planteamiento del problema, las preguntas y objetivos de investigación, la justificación y la relevancia. Se realiza una revisión en torno a la investigación de la cultura organizacional en el área de la educación y se desarrollan los argumentos en relación a la investigación cualitativa y la importancia de la perspectiva de los actores.

El segundo capítulo, aborda el marco teórico referencial que se desarrolla fundamentalmente desde una mirada ecléctica, donde se discute sobre la evaluación, entendida como un proceso de tres etapas y que tiene como fin comprender y mejorar. Además, se presenta una discusión sobre las organizaciones escolares y la cultura organizacional. Posteriormente, se desarrollan las visiones sobre las categorías de análisis y la categoría transversal. Por último, se describen los contextos en que se encuentran las organizaciones escolares en estudio.

En el tercer capítulo se da cuenta de la metodología utilizada en el estudio, la cual es fundamentalmente cualitativa, tomando aspectos de los enfoques interpretativo y micropolítico. En éste, se describen el proceso y las técnicas, cómo se seleccionó los casos, la metodología de análisis y la herramienta tecnológica que se utilizó.

En los capítulos cuatro, cinco y seis, se desarrolla el análisis y el proceso que constituye la evaluación. El cuarto capítulo es descriptivo y representa un primer nivel de análisis, el quinto es analítico, donde se analiza de modo bidimensional siendo un segundo nivel de análisis, por último el capítulo seis que es interpretativo comparativo aborda las categorías de análisis comparativamente entre las dos organizaciones siendo el tercer nivel de análisis.

En el séptimo capítulo, se plantean propuestas de mejoras que surgen a partir de los resultados de los tres niveles de análisis. El capítulo octavo presenta los principales hallazgos y conclusiones de la investigación, tanto teóricas como metodológicas. El noveno capítulo concluye con algunas limitaciones del estudio.

I. El Problema de Investigación

I. El Problema de Investigación

Consideraciones Generales

Este apartado comprende un primer capítulo sobre los Antecedentes del Problema y el Planteamiento del Problema. Luego, las Preguntas y Objetivos de Investigación, se concluye y fundamenta la justificación y relevancia.

1.1 Antecedentes del Problema

A nivel internacional se ha establecido que las grandes reformas de los años sesenta y setenta habrían fracasado por querer modificar no sólo la educación, sino también la sociedad. Es claro, que los cambios en educación solamente pueden ser eficaces, en la medida en que sean asumidos por los docentes, en forma individual o grupal en una escuela (Murillo, 2003). Este planteamiento coincide con el proyecto de investigación doctoral, que a través de la "cultura organizacional" toma la escuela como unidad de análisis para implementar el cambio educativo y como factor fundamental para la mejora de la educación.

En la segunda mitad de la década de los sesenta surge el movimiento teórico práctico de la "Mejora en la Escuela" con el objetivo central de que "la escuela debe ser el centro de cambio" para lo cual se establecen dos vías atinentes a los ejes de esta investigación. Lo primero es que el cambio debe ser liderado por la propia escuela, y segundo, que hay que centrarse en la cultura de la escuela para lograr cambiar la educación (Hargreaves, 1997). De esta manera, se resuelve también el problema de foco de la investigación, emerge la idea que la cultura organizacional se sitúa en la escuela como unidad básica de cambio, sin que esto signifique que lo que pasa en el aula quede subordinado a un segundo plano. Muy por el contrario, el aula también es relevante porque es parte del conjunto de la escuela.

Por otro lado, el movimiento de Mejora de la Escuela, desarrollado por distintos autores como María Teresa González (2003) y Joaquín Gairín (2004), ha tenido siempre el propósito, a través de sus participantes (docentes, directivos e investigadores), de saber cómo cambiar una institución educativa para llegar a ser de calidad; en otras palabras se busca transformar los establecimientos para mejorarlos. Es decir, se ha privilegiado lo práctico sobre lo teórico.

En el proyecto de investigación se estudiarán dos establecimientos¹ (municipal y particular subvencionado). Sin embargo, y siendo coherente con el diseño metodológico cualitativo, interpretativo que se adopta, lo teórico es algo que se va construyendo desde los datos y los sujetos, por lo tanto, lo teórico debe verse como punto de partida, no para probar sino para establecer teoría.

¹Se han usado indistintamente los conceptos de centro escolar, institución escolar, colegio y establecimiento con el mismo significado de organización escolar. Y que en esta investigación se ha representado a través de C1M y C2PS. Se han mantenido estas distintas acepciones para no afectar el sentido de los textos originales.

Dentro de esa lógica, los estudios de caso de los colegios seleccionados, se han propuesto mejorar su función, y tendría poco sentido si no se trabajara para alterar sus culturas. La labor real de cada organización, el cómo se interpreta, comprende, y evalúa en sus diversos ámbitos, no es sino la expresión de creencias, valores, supuestos implícitos acerca de cuál es el modo más deseable y adecuado de hacer las cosas.

1.2. Planteamiento del Problema

Lo significativo del concepto de cultura organizacional es que ha sido abordado desde diversas perspectivas y por varios investigadores. Schein, (1985) sugiere que no hay un concepto libre de cultura, porque la cultura tiene que ver con los significados de la vida en los lugares de trabajo. “El rendimiento individual y organizacional, y los sentimientos que las personas tienen en una organización, sobre esa organización. No puede ser entendida, al menos que se tome en cuenta la “cultura organizacional” (Schein, 1985:24). El nexo de la cultura y la organización pone de manifiesto los aspectos subjetivos e interpretativos, de la vida organizacional, donde la cultura es mantenida o modificada, en virtud de la creación y recreación continua, a través de las interacciones de sus miembros, interpretaciones compartidas, y al significado que se le da a lo que ocurre. ¿Cómo se forma la cultura organizacional? Esta pregunta cruza la reflexión desde la teoría de la organización, que es una teoría para la comprensión, a diferencia de la gestión que es una teoría práctica. Por otro lado, en el ámbito de la estructura de la organización, los esfuerzos de la “organización formal” han sido insuficientes para resolver las complejidades de las instituciones educativas. Investigaciones llevadas a cabo por la Universidad de Chile (2004) y SUBDERE (2004 y 2005) establecieron que 235 de los 1800 liceos municipales o particulares subvencionados del país, han tenido bajos rendimientos en forma persistente en las mediciones nacionales y presentan, además, otras características como debilidades en la gestión interna y alumnos de escasos recursos.

El Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar que promueve el MINEDUC, interpela en los resultados, en primer lugar a la propia escuela. En tanto el SACGE, por otro lado, se orienta a las prácticas institucionales; y el proceso de “autoevaluación”, a la gestión escolar. Los resultados individuales, organizacionales y los sentimientos que las personas tienen en una institución no se pueden entender si no se toma en cuenta la “cultura organizacional”. El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar en Chile no ha considerado, por ejemplo, las dimensiones políticas y emocionales. A diferencia de las áreas y dimensiones identificadas por el Ministerio de Educación, se sostiene que la “cultura organizacional,” sí incide en los resultados. La OCDE ha hecho un hallazgo importante donde se argumenta “que la motivación y los logros de cada estudiante se hallan profundamente afectados por la cultura o el clima peculiar de cada escuela” (OCDE, 1991:184). Por lo anterior, la presente investigación indagará sobre los modos en que se crea, mantiene y recrea la cultura organizacional en algunas de sus distintas dimensiones, en dos establecimientos educacionales: uno municipal y uno subvencionado, con el propósito de evaluar la cultura organizacional para establecer cambios y mejoras.

La Reforma educativa no ha tenido claridad con respecto a la educación pública, se sobredimensiona “el todo vale” con muchos proyectos que no terminan ni menos se evalúan. En un momento primaron acciones para promover la cultura colaborativa docente, se entregaron recursos y apoyo a las escuelas y liceos más pobres. Por otro lado, se impulsó el financiamiento compartido, y más tarde, se empezó a presionar a las escuelas y docentes para mejorar la eficiencia en los procesos y resultados. Se hace evidente que una reforma no es sólo técnica, es también política, se echan de menos algunos principios orientadores que debieran guiar la discusión, como es educación inclusiva y educación democrática. El enfoque semi-inductivo, permitirá comprender la cultura organizacional de las organizaciones escolares para mejorar la cultura y la práctica escolar, de modo que la escuela deje de ser un instrumento reproductor de desigualdades, y se convierta en el medio para impulsar la movilidad social, como siempre debió ser.

La cultura organizacional como objeto de estudio de la presente investigación y como foco problemático se origina, mantiene y recrea la cultura al interior de la escuela. Para lograr este propósito, la evaluación es entendida como metodología cualitativa con el fin de interpretar los significados de los actores y proponer mejoras en las organizaciones escolares. La investigación se centra en dos instituciones (municipal y particular subvencionada) y en la cultura que allí se ha ido desarrollando, aunque es evidente que los centros escolares son parte de culturas sociales más amplias, pero por la dinámica del estudio se ha trabajado fundamentalmente con la realidad interna que es congruente con un estudio y análisis micropolítico. La decisión por estas organizaciones escolares parte de la base de criterios concretos de selección y por oposición, entre los criterios de selección se tomaron en cuenta aspectos como: los niveles de enseñanza, poder tener acceso a los documentos oficiales, años de existencia como institución entre otros, en tanto por oposición que representen las dos realidades de las organizaciones escolares con mayor presencia en el país, los colegios municipales y particular subvencionados representan aproximadamente el 90% de la educación escolar del país, y su carácter laico y religioso. Se busca conocer si la cultura es propiciadora u obstaculizadora para lograr la mejora en un nivel organizacional. Con el aporte fundamental (pero no de modo exclusivo) de la Antropología que tiene como foco el actor social (o sujeto en términos del PNUD, 2002) se quiere conocer la racionalidad que los distintos actores de los establecimientos bajo estudio (directores, directivos, profesores, padres y alumnos) tienen al momento de pensar sus instituciones con el propósito de evaluar la cultura organizacional para establecer cambios y mejoras. Se parte de la base que la racionalidad se puede analizar teniendo como referentes los discursos de los sujetos individuales e institucionales.

1.3. Preguntas y Objetivos de Investigación

Preguntas de Investigación

¿Cómo se origina, se forma, se mantiene y se recrea la cultura organizacional a partir de la dimensión estructural de la organización escolar de los establecimientos seleccionados?

¿Cómo se forma, mantiene y recrea la cultura organizacional de los establecimientos escolares estudiados desde la perspectiva de los actores de la dimensión relacional?

¿Qué significados e interpretación le atribuyen los actores a las categorías contenidas en las dimensiones estructural y relacional en los establecimientos educacionales estudiados?

¿Cómo se configuran las categorías levantadas entre ellas y la categoría transversal en relación a la cultura organizacional de los establecimientos estudiados?

Objetivo General

- Develar cómo se crea, mantiene y recrea la cultura organizacional, a través de las diversas dimensiones (estructural, relacional, cultura, creencias, etc.) de las organizaciones estudiadas, desde la mirada de los actores (Comunidad educativa).
- Proponer posibles cambios o mejoras, a partir de las percepciones de los actores.

Objetivos Específicos

- Describir el papel de la dimensión estructural en el proceso de la formación, recreación e implicancias de la cultura organizacional, en sus aspectos formales e informales (visibles o no visibles) de los establecimientos estudiados.
- Releva los elementos de la cultura organizacional que tienen mayor importancia para los actores, en la dimensión relacional de las organizaciones escolares.
- Analizar comparativamente las diversas categorías que se establecen desde las dimensiones estructural y relacional de la organización escolar.
- Analizar las categorías levantadas y la categoría transversal en la configuración de la cultura organizacional en los establecimientos estudiados.

1.4. Justificación del Estudio

En lo personal y académico, el investigador de este proyecto ha sido partícipe del cambio de la perspectiva racional, positivista al modelo interpretativo simbólico. Es importante destacar que la tesis de magíster usó como eje central del análisis -el Modelo de organización Formal- de T. Parsons. Este modelo también fue aplicado a una investigación/evaluación llevada a cabo en el CPEIP², en relación al proceso de municipalización, y que culminó con una publicación.

En el plano académico, la docencia en la asignatura de Administración Educacional, y luego Gestión Educacional, sirvió de base para dirigir diversas memorias a nivel de pregrado, y tesis a nivel de Magíster. Destacan particularmente, las memorias concluidas en Gestión Educacional y Políticas Educativas durante los años académicos 2006 y 2007.

El término "cultura organizacional" posiblemente sea uno de los conceptos que mayor atención ha recibido en las dos últimas décadas, al acaparar la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones e, incluso, economistas, debido en gran medida, a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento. La perspectiva de análisis cultural, se aleja de un concepto unitario y homogéneo y parte de la base que cualquier estudio de la cultura debe tomar en cuenta la cultura dominante y las subculturas

Inicialmente, la cultura fue analizada y estudiada desde la filosofía y la antropología, alcanzando un grado de interés por ella a comienzos de los años setenta, en el ámbito de la sociología industrial, pero fue el comienzo de los ochenta cuando el interés por ella va realmente a marcar la diferencia. Hay muchas razones para que el uso de este término tome cuerpo. A grandes rasgos podemos destacar dos: teóricos y prácticos.

Desde la vertiente práctica, se hace hincapié a la crisis económica sobre la cual no se veían cauces claros de solución en un primer momento, y la crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano ante el éxito de la empresa japonesa. Se argumenta que el triunfo del liderazgo japonés habría estado en directa relación con algunas características de su cultura, que se desarrolló con una sólida reputación de calidad, consistencia y funcionalidad de sus productos (Lucas, 2002).

En definitiva, la cultura organizacional es un tema que, hoy por hoy, interesa en el estudio e intervención en las organizaciones, porque ofrece una perspectiva privilegiada para estudiar la organización en profundidad, comprender la importancia de los símbolos y la relación entre la organización y su entorno.

Se reconoce que la cultura es un saber necesario para el cambio, aunque no suficiente, configurándola como la razón de ser de esta investigación. Eso explica la pretensión de indagar acerca de alternativas, que permitan aproximarse a la cultura y subcultura de un centro educativo.

² Visitar sitio Web: www.cpeip.cl/

A nivel teórico se empieza el desarrollo de la teoría de la “cultura de las organizaciones” dentro de una búsqueda innovadora y crítica respecto a las teorías clásicas de la organización, donde prima el enfoque racional. La conducta organizativa, el comportamiento del hombre en las organizaciones, es excepcionalmente racional, independiente de que en una etapa posterior de interpretación sea posible encontrar sentido a la conducta común y a las tradiciones de esa parte o ambiente específico de la sociedad. Las necesidades de un marco interpretativo han dado lugar a la búsqueda de nuevos conceptos y, en definitiva, al desarrollo de la idea de la cultura organizativa.

1.5. Relevancia

Se espera que una investigación de características comprensivas abra un espacio de discusión y que, en definitiva, incorpore la dimensión “cultura organizacional”, al análisis de la calidad de la educación en el sistema y en las instituciones. La relevancia del estudio de la cultura organizacional se explica por el hecho que los valores y el conjunto de categorías son expresiones fundamentales de la cultura organizacional, funcionan como las principales categorías para el reconocimiento del significado y la razón de ser de las propias organizaciones escolares.

Se desea también hacer un aporte teórico, en la medida en que se privilegie conocer, no sólo la realidad educativa desde los actores, sino un reencuentro entre las Ciencias Sociales y las Ciencias de la Educación.

Importa que este estudio sea significativo en el área de la investigación, no tan sólo para los investigadores, sino que también para los practicantes, a través del avance en la literatura teórica. La literatura reciente sobre cultura organizacional enfatiza la necesidad urgente de examinar la cultura de un colegio como un punto central para el logro de la efectividad de un establecimiento. Schein, (2006) sugiere que la cultura tiene que ver con el significado de la vida en los lugares de trabajo: “... el rendimiento individual y organizacional y los sentimientos que las personas tienen de una organización no puede ser entendidos, al menos que uno tome en cuenta la cultura organizativa”.

El nexo entre cultura y organización pone de relieve lo subjetivo, los aspectos interpretativos o vida organizacional, donde la cultura es mantenida o cambiada en virtud de su creación continua o recreación a través de las interacciones de sus miembros, interpretaciones compartidas y el significado que ellos atribuyen a lo que ocurre.

Estudios de cómo los centros escolares evolucionan para crear un ambiente más favorable de crecimiento de las personas que allí trabajan, revela que el significado de compartir valores y creencias en tales recintos proviene de esta cultura. Los rituales, las historias son parte de las actividades informales de los actores culturales. Por consiguiente, comprender estas formas de pensar, comportamientos y otros elementos de la cultura de un establecimiento, es un pre-requisito para la mejora.

Fullan M. (1985) hace presente que los valores y creencias que traen éxito y dan significado a la educación son desarrollados por largos períodos en centros educativos efectivos. La "cultura organizacional" con sus tradiciones especiales y símbolos configuran una variedad de funciones en ellos. Una mirada a estas funciones las relaciona con: 1) Proveer una función normativa en la construcción de comportamientos que puedan solucionar problemas; 2) Considerar a los sujetos de una organización al dar forma a sus percepciones e interpretaciones de la realidad; 3) y Aumentar los vínculos o funciones integrativas, que sirven como un poder inconsciente o energía social para poner una organización en acción. En conjunto, estas funciones influyen en el comportamiento y en la productividad, esto es, cómo los profesores enseñan, cuánto aprenden los estudiantes y, de ese modo, cuán efectivo puede llegar a ser un establecimiento.

Mejorar organizaciones complejas como es el caso de los recintos educacionales, y que tenga un grado de impacto, de acuerdo con Kilman et al. (1985: 423) requiere una cultura de gestión explícita, además de otras variables controlables en la organización: estrategia, estructura, incentivos, destrezas, equipos, etc. Un cambio de cultura exige que los profesores aprendan nuevas formas de pensar y comportarse, adquirieran nuevas destrezas y actitudes, al mismo tiempo que desarrollen cambios organizacionales que incorporen las características descriptivas de tales recintos efectivos.

La literatura sobre establecimientos efectivos ha sido criticada por prestar poca atención a la evaluación de variables externas. El vínculo potencial entre los componentes organizacionales y pedagógicos necesita clarificarse y reforzarse. Fullan et al. (1982) señala que los científicos sociales tienen mayor claridad sobre por qué el desarrollo organizacional de los centros escolares no funcionan.

En los últimos años, se ha percibido un gran acuerdo sobre cuáles son los factores de un establecimiento efectivo. Se conocen las características de centros escolares efectivos, pero no existe claridad cómo alcanzar ese nivel. Una explicación podría ser que, en alguna medida, la investigación de establecimientos efectivos ha reflejado un fuerte énfasis racional y técnico en las metas, liderazgo, planificación, reuniones y aprendizaje.

El enfoque cultural de escuelas efectivas, en contraste, muestra un énfasis simbólico en los valores, presunciones, normas, creencias, héroes y heroínas, rituales y otros elementos culturales. La importancia de esta diferencia es que estos enfoques presentan formas divergentes de representar los atributos centrales de tales centros y de identificar qué es lo que se necesita para mejorar los colegios menos exitosos, y entonces ¿cuál sería la respuesta? Incorporar el concepto de cultura a los esfuerzos de mejoramiento. Esto implica una mirada interna en los elementos de su cultura, en vez de solamente emular las características de un centro escolar efectivo.

II. Marco Teórico Referencial

II. Marco Teórico Referencial

El estudio y análisis de la cultura se ha convertido en un objeto de estudio relevante en la administración de las organizaciones. El fenómeno de la “cultura organizacional” (CO) es inherente a todas las organizaciones. Las CO tienen personalidades y, como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. Y es, justamente, la personalidad la que marca la diferencia entre una y otra. La “cultura organizacional” es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización.

Los ejes que se entrecruzan en este proyecto: Son las dimensiones de la organización escolar y las categorías que se han levantado y que emanan de los estudios teóricos y prácticos de la cultura organizacional. Son verdaderas puertas de entrada, en el intento de transformar los establecimientos para mejorarlos. Hay muchos autores que respaldan esta idea y que son parte del movimiento de mejora, como es el caso de González, (2003) y Gairín, (2004: 277), quienes señalan que “la organización de los Centros Educativos sólo tiene sentido si se dirige a la mejora”.

Para los propósitos de este proyecto de investigación, que se centra en la dimensión cultural de la organización escolar, ha sido de utilidad la adopción del enfoque semi-inductivo de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967) y Strauss y Corbin (1990) y el Enfoque Interpretativo. El Marco Teórico Referencial, que se presenta en la primera parte, no tiene el propósito de verificarse en terreno, porque esa es la característica de este tipo de marco teórico, a diferencia de otros, donde lo teórico se establece de antemano. Por el contrario, aquí la construcción teórica tiene como fuente los conceptos y su agrupación en categorías, lo que se hace en terreno.

Que la construcción teórica esté indeterminada no significa que falte una construcción teórica de base. De hecho, se han tomado como textos iniciales una cantidad de estudios de Administración, Organizaciones, Organizaciones Escolares, que han permitido enriquecer el análisis de los establecimientos, conjugándolos con los documentos oficiales de cada establecimiento bajo estudio. De la misma manera se analizó el concepto de “cultura”, “cultura escolar” desde la mirada de las distintas disciplinas, a saber: Antropología, Sociología, Psicología, etc. Con esta misma lógica, la investigación no se limita exclusivamente a la perspectiva interpretativa porque de esa manera se estarían dejando de lado aspectos tan centrales de la organización escolar y muy asociados a la cultura organizacional como es la comunicación, situaciones de conflicto que tienen la atención desde la perspectiva política o crítica. Se trata de ir más allá de otro supuesto de partida en que se estudian las dimensiones de la organización escolar en forma dicotómica, lo que es propio de la perspectiva funcionalista, y que aquí se busca tener una mirada holística, o integradora de las dos dimensiones (estructural, relacional) consideradas en el estudio. Los estudios sobre la organización escolar tradicionalmente sólo centran su atención en lo visible o artefactos culturales, desde una perspectiva alternativa que entiende a la organización escolar como un fenómeno cultural y social, se estudian los significados que los actores atribuyen a su realidad, la que a su vez se produce en los procesos de interacción.

Tomando en cuenta que la unidad de análisis se centra en las dimensiones estructural y relacional de la Escuela, se ha empleado el enfoque de la Teoría Fundamentada (Strauss y Corbin, 1990) y el enfoque interpretativo, toda vez que se observa mayor coherencia entre el marco teórico referencial y el diseño metodológico.

La evaluación permite que por un lado se analice desde el punto de vista bibliográfico teórico indistintamente de forma separada, y en conjunto la "cultura organizacional" y las "organizaciones escolares" en su aparato conceptual y teórico, además de la política³. Definiendo las dimensiones de las organizaciones escolares consideradas en la investigación, la dimensión estructural y la dimensión relacional (Díez, 2009). Por otro lado, se investigan las categorías que emanan de la cultura organizacional, como resultado de la teoría fundamentada a través del programa de análisis cualitativo Atlas.ti 5.0⁴, y que además, han sido refrendadas por distintos autores como Díez (2009), González (2003), Santos Guerra (2000), Rodríguez (2004), etc.

El Marco Teórico Referencial se ha organizado de la siguiente manera. Primero, se aborda el tema de la evaluación de la cultura organizacional. Segundo, se describirán los conceptos más relevantes: cultura, organización, cultura y organizacional escolar. A continuación, se definen las categorías obtenidas por medio de la teoría fundamentada, a través de la evaluación es posible también abordar otros aspectos que indagan la cultura organizacional y la organización escolar. Y por último, el contexto de las escuelas: municipal/subvencionada.

2.1. Evaluar para Comprender; Comprender para Mejorar.

El tema de la evaluación cobra relevancia, ya que por medio de ésta es posible investigar la cultura organizacional, que de hecho encabeza el título de esta investigación. Con este propósito se ha consultado a un número de autores que en general se complementan, pero que tienen un punto de partida común, esto es que consideran que la evaluación no es exclusivamente para medir sino para valorar. La evaluación no sólo permite evaluar este constructo, como es la cultura organizacional, sino que también acceder a aspectos relevantes como la política. La evaluación no se limita a la descripción, de lo que se trata es de emitir un juicio valorativo, en tanto y en cuanto se constituye en un intento de comprensión. Quedarse en lo descriptivo resulta más cómodo porque implica una posición meramente "caracterizadora" del objeto estudiado, esto es la cultura organizacional. Por ejemplo, una postura descriptiva por sí sola dejaría de lado el conocer los efectos o nexos de la cultura organizacional en las organizaciones escolares (municipal y particular subvencionada). De esta forma, la postura descriptiva se vuelve objetivista, conciliadora y consensual. En esta investigación, por el contrario, se espera que se interpele lo que sucede, si tiene sentido mantener o recrear la cultura organizacional, que estos elementos corresponden a los objetivos de esta tesis. Para desarrollar una

³Este concepto se entiende indistintamente en esta tesis como una categoría transversal o como una decisión intra o inter organizacional, por ejemplo: como un plan o programa de mejora.

⁴En adelante se utilizara sólo Atlas.ti omitiendo versión 5.0.

mirada comprensiva sobre el fenómeno, que en el tiempo permita evaluar para comprender y comprender para mejorar.

Los objetivos de esta investigación apuntan a develar los significados que le atribuyen los actores a los aspectos, tanto visibles como no visibles, que se manifiestan en los establecimientos educacionales bajo estudio, a través de dos dimensiones y nueve categorías de análisis, y una categoría transversal que se ha usado en el segundo y tercer nivel de análisis, referida a la política. La conjugación de los enfoques tanto interpretativos (perspectiva cultural, interaccionismo simbólico) como la teoría fundamentada (en adelante TF) permiten el análisis de los distintos niveles con el propósito de que se logre el objetivo central de este estudio, realizar una evaluación de la cultura organizacional en los establecimientos en estudio.

A continuación, se verán los aportes y la utilidad de la evaluación de la organización escolar y de la cultura organizacional y o institucional, a través de cinco autores: M. A. Santos Guerra, Eloísa Díez y M. Román, E.J. Díez, M.T. González, J. López y M. Sánchez. Estos autores tienen puntos de vistas diversos pero son más de forma que de fondo, porque en todos ellos se entiende el concepto de evaluación como un concepto que va más allá de lo medible.

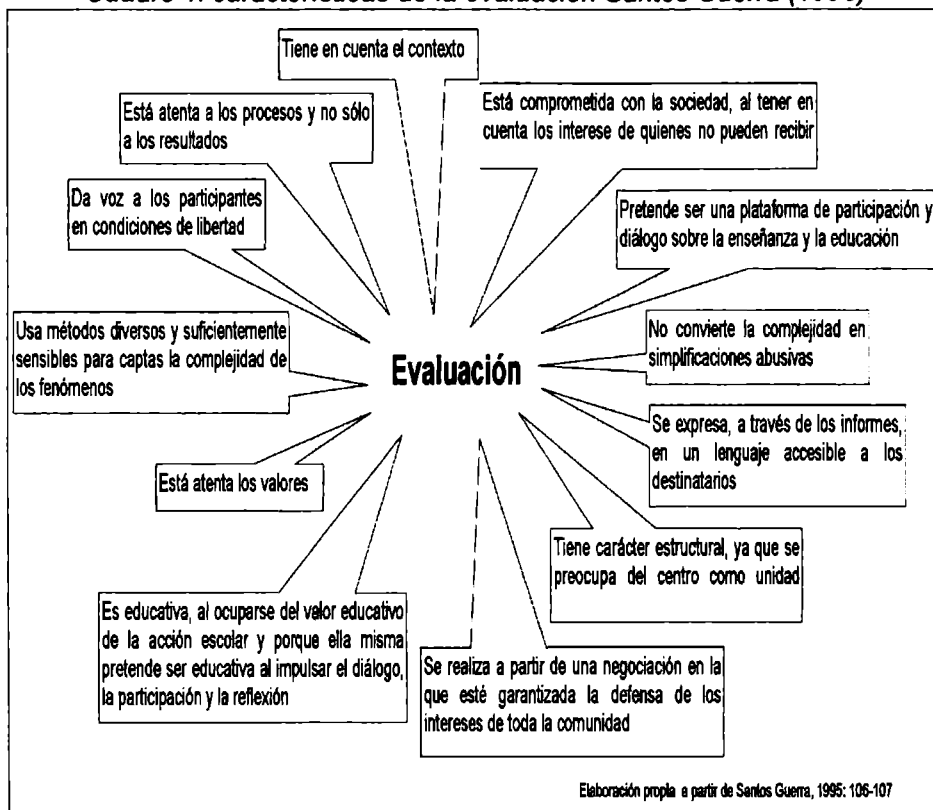
Si el propósito de toda organización es lograr un funcionamiento estable, es necesario a la hora de evaluar, conocer de manera profunda los elementos que son parte de la organización. Sin embargo, se estima que la evaluación tiene sólo que ver con los alumnos y el proceso de aprendizaje. Miguel Santos Guerra (1995) argumenta que este tipo de evaluación descendente, no toma en consideración aspectos fundamentales que no tienen que ver con el esfuerzo, motivación y capacidad del alumnado. Para este autor, el objetivo de evaluar es que se logre "...mejorar las prácticas de los profesores y, desde luego, el contexto y el funcionamiento de las escuelas" (:33), de modo que la evaluación se describe como un proceso que desarrolla toda la organización y no se limita al área académica⁵.

El autor identifica tres modos de desarrollar la evaluación, el sendero descendente en donde son agentes externos los que deciden qué se debe y cómo se debe evaluar, de manera que al ser impuesta los actores no se vuelven entes activos de la evaluación. El segundo tipo es el sendero ascendente, en que son los propios actores quienes comienzan un proceso de autoevaluación, por este camino la participación de los actores se centra en que de una u otra manera todos evalúan la organización de modo formal o informal, en este sentido estas opiniones fuera de lo formal deben pasar por un proceso que las vuelva significativas para la autoevaluación. Y por último, el sendero que desarrolla el autor como el más deseable, en espiral en este caso se debe desarrollar un trabajo que conjugue lo descendente y lo ascendente. De modo que la evaluación tiene que ser una decisión de la organización al problematizar como mejorar lo que se está desarrollando, y además contar con evaluadores externos que colaboren en el

⁵ Por un lado la clasificación en semáforos y otras clasificaciones que se han hecho sobre las escuelas en la cual se encuentran los establecimientos educacionales bajo estudio se enmarca bajo la postura que el autor considera como limitada.

análisis facilitando la comprensión de los actores sobre su realidad. El autor desarrolla doce características centrales para comprender la evaluación de las organizaciones escolares, que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: características de la evaluación Santos Guerra (1995)



Las características de la evaluación han quedado plasmadas en las organizaciones a través de los hechos que se enuncian. El contexto es vital en una evaluación cualitativa, él define las presunciones y formas de pensar de los distintos actores. Poner el foco de atención en los procesos no es excluyente de los resultados, ambos elementos son complementarios. Es una instancia que permite un diálogo entre evaluador y evaluados. Solamente con la aproximación subjetiva a los problemas se puede llegar a los elementos menos visibles y que tienen un alto grado de complejidad para ser explicados. Se encuentran en un nivel intermedio de visibilidad, pero normalmente es el fundamento de las presunciones y creencias que son la base de la cultura organizacional. Pone en evidencia las formas de pensar y de interpretar de los diversos grupos y subgrupos, análogamente las organizaciones pueden aprender de sus insuficiencias a través del diálogo fluido y democrático. En la medida que existan los canales de comunicación adecuados se pueden lograr acuerdos que involucren a todos los actores. Los problemas en las organizaciones escolares siempre emanan desde las insuficiencias de su estructura. La comunicación efectiva debiera traducirse en acceso a toda la información, ya sea escrita o verbal. Permite un desplazamiento desde organizaciones burocráticas a

organizaciones democráticas. Una evaluación que tenga como centro el diálogo se puede traducir en una instancia de participación. Los actores pueden llegar a tener niveles de compromiso que van más allá de sus propias organizaciones.

Para Santos Guerra evaluar significa un proceso de diálogo, comprensión y mejora, entendidas no como fases diacrónicas, sino que como modos de acción diversos, de modo que "mientras se dialoga, se comprende; al comprender, se mejora; la mejoría es conseguir un mayor nivel de diálogo" (Santos Guerra, 1995: 106). En este sentido la evaluación supone un proceso de diálogo "...entre los evaluadores y los evaluados, entre los diversos estamentos de los evaluados, entre los evaluadores y las diversas audiencias, entre éstas y los evaluados, etc." (:36), lo cual implica que se produzca comprensión y la mejora. Para el autor el evaluar una organización tiene que apoyarse en el diálogo, de modo que la evaluación supone una plataforma de participación en donde los actores y la sociedad se comprometen a actuar por la mejora.

Es un proceso de comprensión, dado que para "...llegar al núcleo del significado hace falta penetrar en las capas más profundas de la realidad..." (Santos Guerra, 1995: 104), desarrollando una lectura inteligente y atenta de la realidad de la organización. Ambos procesos para Santos Guerra están directamente relacionados con la mejora, puesto que no se evalúa por evaluar o para producir conocimiento sobre la organización, vale decir, que "la evaluación no se cierra sobre sí misma..." (:42), ya que se busca "...comprobar la naturaleza de los contenidos de aprendizaje, los procesos evaluadores que asignan la calificación y, sobre todo, analizar qué características tienen el proceso de enseñanza y aprendizaje, con todo lo que este proceso conlleva de aprendizaje implícitos y de efectos secundarios" (:105), en consecuencia, es una evaluación educativa al reflexionar sobre la realidad y buscar mejorarla por medio del diálogo y la comprensión.

El autor afirma que para evaluar una organización escolar se deben considerar diez principios fundamentales (Santos Guerra, 1998:113) que se complementan o relacionan con las características mencionadas anteriormente en el cuadro 1. En primer lugar, el proceso de evaluación es significativamente más beneficioso si es propiciado o se genera por el interés de los actores. Asimismo, el segundo principio dice relación que el control de este proceso debe contar con la participación de los actores. En tercer lugar, al evaluar se deben establecer reglas éticas que sostengan una relación de respeto, confidencialidad, anonimato y privacidad. La evaluación debe ser educativa, de modo que facilite la comprensión, la emancipación, la reflexión y la mejora, como cuarto principio. En quinto lugar, la evaluación tiene que propiciar que los actores entreguen opiniones de manera libre garantizando la veracidad de éstas. En el sexto principio el evaluar no debe cerrarse en los resultados conseguidos por el alumnado, sino que se debe prestar atención a los diversos procesos que se dan en la organización. En séptimo lugar, los métodos y herramientas que se utilicen en la evaluación no deben ser simplificados, debido a que reducen la comprensión, al solo dar cuenta de lo superficial, por lo cual se tienen que utilizar diversos métodos que garanticen que se capte la complejidad de las organizaciones escolares. Como octavo principio el autor plantea que evaluar sirve fundamentalmente para lograr la mejora, como un bien público que influya en la organización y la sociedad. El noveno principio

involucra que del proceso de evaluación se produzcan informes y documentos de carácter público que se encuentren a disposición de los actores de la organización escolar y actores con interés en la educación. Y por último, el décimo principio que señala que los evaluadores externos sólo deben tener un rol de facilitadores en el diálogo, comprensión y mejora de la organización escolar.

Las organizaciones escolares en busca de la mejora deberían, según Eloísa Díez y Martiniano Román (2001, 2001b) desarrollar un proceso de aprendizaje de tercer ciclo. Describiendo que el "...aprendizaje de ciclo simple postula cambios parciales en la organización sin cambiar la cultura, y el de doble ciclo cambios más profundos que afectan las normas y a la cultura organizativa" (Díez y Román, 2001b). Los autores argumentan que para lograr un cambio significativo las organizaciones deben ser organizaciones que aprenden. Definiendo el aprendizaje organizacional como "...la capacidad de una organización para aprender, utilizando en la práctica sus formas de saber, sus formas de hacer, sus destrezas y habilidades, sus valores y actitudes para crear nuevos conocimientos adaptados a la realidad" (Díez y Román, 2001: 324), de modo que es un trabajo operativo, creador y en relación con el contexto de la organización escolar.

Díez y Román definen el aprendizaje de tercer ciclo como aquel "...donde contenidos y métodos son medios para desarrollar capacidades y valores, donde lo tácito u oculto actúe como explícito" (Díez y Román, 2001b), vale decir, que la organización busca cambiar no tan sólo aspectos académicos, sino que se pretende cambiar tanto los contenidos, como las maneras de hacer y los valores. Por lo cual, se vuelve imprescindible el cambio de paradigma que orienta a la organización escolar que dice relación con hacer las cosas sin cuestionarlas, de manera que el problematizar y el ¿por qué? es la base del aprender a aprender de las organizaciones escolares del nuevo paradigma denominado como socio-cognitivo, que busca que se desarrollen procesos de aprendizajes culturales para reordenar la mentalidad organizacional.

El modelo que plantean los autores se caracteriza por suponer una visión eco-sistémica y global, donde se da el día a día de la cultura social, la cultura institucional⁶ y el currículum. Esta propuesta es descrita desde dos dimensiones, en primer lugar la ontológica, que dice relación con el cómo es una organización, lo cual involucra que "...la organización que aprende realiza aprendizaje individual, grupal, institucional e interinstitucional" (Díez y Román, 2001b), de modo que la reflexión e interacción entre los equipos de trabajo, los mandos medios, y los demás actores de las organizaciones escolares se vuelven centrales fluyendo en dirección centro-arriba-abajo. A su vez, el modelo tiene una dimensión epistemológica, ya que "...se tratará de clarificar por un lado el conocimiento tácito (currículum oculto) y por otro lado, el pensamiento implícito para tratar de interiorizarlo" (Díez y Román, 2001b). A partir de las ideas desarrolladas por Nanoka y Takechi (En Díez y Román, 2001b) los autores argumentan que el conocimiento organizacional funciona de manera espiral, debido a que el conocimiento de los actores se vuelve conocimiento

⁶ Es necesario aclarar que el concepto de cultura institucional y cultura organizacional son usados indistintamente por diversos autores pero con un significado común.

organizacional. En consecuencia, desarrollan cuatro tipos de conocimiento organizacional, que a continuación son descritos:

Cuadro2: modelos básicos de creación de conocimiento Díez y Román (2001b)

Modelo	Descripción
Conocimiento de tácito a tácito	Este tipo de conocimiento es compartido con otros a partir de la observación, la imitación y la práctica, donde los aprendices aprenden de las habilidades del maestro y unos profesionales aprenden de otros
Conocimiento de tácito a explícito	El saber se explicita por medio de la reflexión compartida del "por qué se hacen así las cosas", lo cual posibilita la creación de nuevos conceptos por medio del diálogo y la reflexión colectiva, lo que supone un proceso de exteriorización del conocimiento organizativo escolar.
Conocimiento de explícito a explícito	Por medio del cual se crean nuevos conocimientos en la organización que aprende y se amplía el campo conceptual a partir de la información de diferentes fuentes (documentos oficiales, documentos propios, lecturas,...), creando nuevas sistematizaciones de conocimientos.
Conocimiento de explícito a tácito	El conocimiento adquirido de una manera colectiva se interioriza en los diversos individuos que componen una organización y se aplica con la creación de nuevos automatismos.

Elaboración propia extraído de Díez y Román, 2001b

Además, debe ser una organización escolar inclusiva donde las visiones y opiniones divergentes se integren con el fin de aprender y mejorar. Asimismo, tiene que ser mediado y los actores deben tener el ímpetu por aprender, de modo que "...el conocimiento es por un lado sistemático y por otro social u individual" (Díez y Román, 2001b). En consecuencia, en una organización que aprende se interrelacionan los aprendizajes de manera que todos los actores aprenden de los demás.

Enrique Díez, por su parte, plantea que son dos los enfoques metodológicos principales para la evaluación e investigación sobre la cultura institucional. El primero es el enfoque etnográfico que se relaciona con las investigaciones que "...analizan el fenómeno de la cultura institucional entendida como una metáfora" (Díez, 2009:70). Este enfoque se "...centra más en la preocupación por perfeccionar una descripción de la organización como sistema cultural " (:71). Los instrumentos que se utilizan para investigar son de carácter cualitativo realizando análisis de casos.

El segundo enfoque metodológico es el desarrollo organizacional. Este sistema metodológico se relaciona con la "...perspectiva de ingeniería cultural (la cultura como variable interna) para manejar y cambiar la cultura con el fin de mejorar el éxito y la eficacia de la organización" (Díez, 2009:71). Esta perspectiva centra su interés en la actuación de los directivos y su fin es "...encontrar

estrategias que les faciliten el “manejo de la cultura” para adaptarla mejor a las exigencias del entorno y de la coordinación interna...” (: 71), pero, en la actualidad estas diferenciaciones se ven difuminadas por esquemas interdisciplinarios en la investigación.

Por su parte María Teresa González considera que el resultado de la evaluación del centro escolar debiera entregar “...una descripción completa (de su estado, naturaleza y cualidades) y un conjunto de juicios de valor referentes a los diversos aspectos de su calidad...” (González, 2003:266). Para la autora la evaluación cumple dos funciones principalmente. En primer lugar formativa, ya que consistiría en “...utilizar la evaluación para la toma de decisiones o para la mejora y el desarrollo de actividades que se llevan a cabo” (:267). De ese modo se la mejora se entiende como un cambio deseado. Además, afirma la autora que la evaluación podría cumplir una función psicológica y socio-política fundamental al ser utilizada “... como mecanismo de aprendizaje social, para aumentar la conciencia de la importancia de determinadas actividades y formas de obrar...motivando comportamientos deseados o promoviendo relaciones aceptables entre las personas involucradas” (: 268).

De esta manera González categoriza la evaluación como externa e interna. La evaluación externa es la que presenta un carácter descendente, es decir, “...aquellas donde la iniciativa se sitúa en niveles o instancias superiores del sistema educativo,...” (González, 2003: 268) y son ellos los diseñadores y quienes aplican los procesos de la evaluación con un fin sumativo. Esta evaluación centra sus prácticas generalmente en métodos cuantitativos al buscar indicadores que nos permitan conocer la realidad.

La evaluación interna presenta un carácter ascendente, es decir, “...donde la iniciativa (sobre el diseño, el proceso y usos de la evaluación) se sitúa dentro del centro escolar o en el contexto particular de una práctica educativa...” (González, 2003: 270). Este tipo de evaluación permite un doble uso, tanto formativo como sumativo. En esta propuesta se presupone la participación de los “...cargos directivos y profesores en el diseño, realización y usos de la evaluación, conjuntamente y de modo participativo” (: 270). En este sentido, puede surgir desde cualquier sector de la comunidad y lo ideal es que sea asumida por todos. Además, no deja de lado la posibilidad de que algún agente externo participe del proceso, dado que este podrá “... aportar ecuanimidad e independencia de perspectiva” (: 270). En parte, este argumento ha servido como referente para el levantamiento de las categorías de base en este caso de la “participación” y que posteriormente con el programa Atlas.ti van a pasar a constituirse en categorías de análisis (ver página 45). En la evaluación interna el enfoque metodológico tiende a ser cualitativo, ya que este le “...da protagonismo a los significados y motivaciones de los miembros del centro escolar y democratiza el privilegio de la interpretación verdadera o la valoración justa de los hechos...” (: 271). En este sentido se presenta una conexión con el sistema o dimensión relacional desarrollada por Enrique Díez (2009) y en alguna medida con la dimensión de “procesos” de Mario Martín Bris (1996).

La propuesta de evaluación que la autora plantea se sitúa en el marco de la evaluación interna con el fin de describir la evaluación como un proceso de mejora. Para González la forma indicada de evaluar un centro escolar es una dinámica de auto-evaluación, la cual facilita la mejora de su calidad y al mismo tiempo que aprende a hacerlo. La auto-evaluación para la autora es un "...modelo pro-activo, inductivo y cíclico que comporta un aprendizaje continuo desde las experiencias..." (González, 2003: 271). Este modelo está constituido por tres fases: la iniciación, el desarrollo y la consolidación. Por lo tanto, se conectan directamente con las preguntas de investigación, cómo se crea, forma, recrea y mantiene la cultura organizacional.

La evaluación de la cultura organizacional para Julián López Yáñez y Marita Sánchez Moreno es un proceso que consiste principalmente en "...establecer correspondencias entre símbolos y significados" (López y Sánchez, 2004: 10). Los autores consideran que es importante a la hora de analizar una cultura, identificar desde el primer momento los componentes de ésta. Estos componentes son cuatro: técnicas, el código simbólico, los modelos de la realidad y el mundo normativo. Ellos argumentan que para poder cambiar y mejorar hay que ser capaz de entender la gramática de las escuelas, es decir, comprender como se constituye la cultura. De esta forma los cambios serán más realistas y en concordancia con el contexto. Ésta para los autores es una primera manera de analizar la cultura de una organización. Otra forma de analizar la cultura organizacional es el contraste con tipologías. Ellas son las que "... describen configuraciones típicas que se suelen encontrar en la práctica" (:11). Esta manera de análisis cultural consiste en contrastar las configuraciones típicas con los patrones culturales que se manifiestan en las instituciones que se estudian.

El análisis cultural, afirman los autores, centra su interés en el significado de los hechos en un contexto dado. Estos significados "...se basan sobre patrones históricos que los miembros de un colectivo han aprendido y desarrollado en su interacción..." (López y Sánchez, 2004:15), en consecuencia, el objetivo de este modelo es "...entender lo que ocurre, comprender por qué ocurre de ese modo y ayuda a pensar de que otra manera podría ser en ese contexto" (:15). López y Sánchez señalan que este esquema debería servir como un "...mapa previo de conceptos que orientarán nuestra búsqueda de símbolos y significados..." (:15), los cuales permitirían comprender la cultura del establecimiento educacional.

Por último, los autores desarrollan la idea que es posible un ciclo de cambio de la cultura. Plantean posible el cambio, ya que al considerar que "...la cultura es construida por sus participantes, estamos admitiendo la posibilidad de que éstos la modifiquen" (López y Sánchez, 2004:18). De esta manera, este proceso de cambio para los autores necesita en un primer momento circunstancias externas, las cuales activen el proceso de cambio. Pero éstas no bastan, también deben existir circunstancias internas en la organización que posibiliten los cambios. Dentro de estas condiciones nombran una red de comunicación activa, trabajo colectivo, individuos capaces de asumir liderazgo entre otras.

Las condiciones externas e internas no son suficientes, es por ello que es necesario que existan presiones concretas, "...con las que individuos o grupos

buscan dar solución a problemas o circunstancias sentidas como tales,..." (López y Sánchez, 2004:20) que pueden acelerar los cambios. Asimismo, a veces es necesario un detonante, es decir, "...una circunstancia que desencadene el proceso de cambio" (: 20). Entre las categorías de análisis que se han establecido como es el caso de la resolución de conflictos, se ha permitido indagar sobre dos situaciones que han marcado a las organizaciones y que han servido como un antes y un después en ambos establecimientos bajo estudio, a saber: quiebre de las relaciones entre apoderados, docentes y directivos, y despido de profesores.

Es importante el papel de los líderes debido principalmente a que la visión de ellos "...sirve como una guía para el desarrollo de los cambios" (López y Sánchez, 2004: 20). De tal manera que los autores desarrollan el concepto de líderes simbólicos que son quienes realizan una permanente actividad simbólica con el fin de ir sensibilizando sobre la necesidad y la posibilidad de los cambios. Es el director simbólico el que debe hacer consciencia de la necesidad de cambio, al ir percibiendo la acción de las circunstancias externas, internas, presiones y detonantes. Además, es él quién debe mostrar las nuevas exigencias a los miembros de la organización.

De esta manera, los autores plantean que los cambios pueden ser dirigidos y también puede que no lo sean. En definitiva, los autores buscan que se comprenda la importancia de realizar este tipo de estudios y centrar las fuerzas en "...el proceso de evaluación que implica tanto el análisis de la historia institucional como los cambios culturales acontecidos, revisando asimismo los aprendizajes de la organización durante este proceso" (López y Sánchez, 2004: 24). Y considerando que el estudiar la cultura institucional es primordial para comprender la dinámica social en el ámbito de la educación.

En resumen, son los evaluadores al igual que los actores de la situación organizacional, quienes otorgan significado a lo que acontece. Los significados se asignan, adjudican y dependen de marcos teóricos, concepciones ideológicas e incluso de la historia de quienes participan de un modo u otro de la organización. La cultura organizacional permite visibilizar algunos aspectos ocultos de los establecimientos educacionales, no significa entonces que los significados sean compartidos por todos. Se trata más bien, que estos significados puedan también ser discutidos e interpretados por el investigador/evaluador y los actores de las organizaciones, es decir, las comunidades educativas.

Tomando como referente los planteamientos de estos cinco autores el investigador se adhiere, particularmente al carácter cualitativo de la evaluación y a sus propósitos de comprender y mejorar las organizaciones escolares, en esta investigación se ha canalizado a través de una "propuesta de mejora" que surge de los resultados de la investigación y que en este estudio antecede a las conclusiones.

2.2. Conceptos Clave para el Estudio. Hacia un Marco Conceptual

Para abordar lo que es la cultura organizacional, es indispensable definir y comprender dos conceptos claves referenciales en el área. A continuación, se

desarrolla un recorrido teórico en torno a la cultura y las organizaciones, asimismo se revisan las relaciones que hay entre estos conceptos y la educación. De esta manera, estos conceptos claves, cultura y organización, además de las categorías de análisis, conforman el marco conceptual. Este aparato conceptual sirvió sólo como punto de partida, luego a partir de los resultados y el apoyo de la TF se añadieron las categorías que son parte de las dos dimensiones. Estas últimas van a llegar a ser parte sustantiva del plan de análisis.

2.2.1. Perspectivas de la “Cultura” desde las Disciplinas

Este capítulo tendrá como eje el sustento epistemológico del proyecto, partiendo por el concepto de cultura desde un enfoque diacrónico y sincrónico, luego la mirada desde las disciplinas, pero sólo con el objetivo de facilitar el análisis.

La Sociología de la educación permite una apertura al estudio de la subjetividad. Es el reflejo de una mayor preocupación social y epistemológica por los sujetos y su sistema de creencias y comportamientos. El concepto de cultura, tiene, tanto en el uso ordinario del término como en la literatura científica, dos sentidos básicos. En el primero de ellos se entiende por cultura el conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, tales como el lenguaje, el arte, la ciencia, la religión, etc.; de este modo la mayor o menor adquisición de estas realizaciones supremas proporciona mayor o menor grado de cultura. Para esta visión, el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura. En el segundo sentido la cultura es todo lo creado y aprendido por el hombre, el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, etc., creadas. Esto significa que todas las personas, y más exactamente todos los grupos sociales tienen cultura y su propia cultura, diferente al resto; para esta acepción, la cultura posee un carácter comunitario.

En el estudio científico de la cultura se encuentran las Ciencias Sociales que utilizan el concepto de cultura: en Antropología Social, Sociología, Psicología, Historia, Geografía Humana, etc. Muy brevemente la perspectiva antropológica, psicológica, la sociológica, y el aporte ideacional, por ser estas perspectivas las que más han influido en la elaboración y desarrollo del concepto “Cultura Organizacional”, sin desestimar otros aportes, como los provenientes de las teorías de las organizaciones

La conceptualización de “cultura” varía según la mirada de las disciplinas, y es por ello que para conceptualizarla hay que asumir una mirada heterogénea. Existen múltiples conceptos, y esto es un reflejo de que la literatura proviene de una gran variedad de disciplinas. Por lo tanto, existen diversos tipos de aproximaciones teóricas al estudio de la cultura y cómo un fenómeno que es objeto de estudio, de acuerdo con Schein (1991) se basa en el cruzamiento de las Ciencias Sociales cada una de ellas con sus propias limitaciones y paradigmas (Antropología, Sociología, Psicología Social, etc.). Por otro lado, emergen y aportan al estudio de la cultura las Ciencias de la Educación, que se nutren de las Ciencias Sociales, pero que también tienen algo que decir González, (2003); Gairín, (2004); Díez, (2009).

2.2.1.1. Perspectiva Antropológica de la “Cultura”

Es en la Antropología donde se acuña, difunde y presenta el concepto. Se da una gran variedad de interpretaciones del mismo, atendiendo a las diversas corrientes, (evolucionismo, difusionismo, funcionalismo, neoevolucionismo, ecología cultural, estructuralismo, simbolismo, etc.). Su influencia en la utilización del concepto por parte de las otras ciencias, ha sido importante. Sin entrar en la gran riqueza de matices que suponen estas diferentes corrientes dentro de la Antropología se puede convenir que el enfoque aportado por esa ciencia para la cultura es el modo de ser y de comportarse, propio de una comunidad humana y transmisible de una generación a otra. Esta es una de las razones que la investigación se ha hecho extensiva a todos los actores de la “comunidad educativa” de ambos establecimientos.

Los primeros antropólogos distinguieron en la conceptualización de la cultura, aquella que es material y aquella que no lo es. Según el antropólogo Ralph Linton (1960), la cultura es un proceso continuo, que aunque tiene configuraciones, está en cambio constante. Las configuraciones son los valores y creencias con la tendencia a integrar y unificar la cultura. Ésta no es el acto en sí mismo, sino lo que simboliza. La organización social no puede comprenderse, excepto como una parte de la cultura. Según Kahn (1975), el hombre inventa y hace uso de los artefactos de la cultura en su diario vivir.

La perspectiva antropológica hace hincapié en lo que se puede denominar contenido de la cultura, en ese “modo de ser y comportarse” común. Como ejemplo clásico de definición en el campo de la Antropología, B. Malinowski (1984: 56) define la cultura como “el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rigen los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya que se considera una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, con el que el hombre es capaz de superar los problemas concretos, específicos que lo enfrentan”.

Musgrove hace una reseña histórica de cómo la cultura ha sido definida, y concluye que aunque hay un gran debate en el interior del campo sobre una definición precisa de cultura, el trabajo anterior es apenas distinto al de los antropólogos actuales. Por ejemplo, Linton (1960:48) señala que “cada sociedad tiene una cultura, independiente de cuán simple esa cultura pudiera ser, y cada ser humano es cultura. Musgrove (1982: 119) cita a Radcliffe-Brown en relación al impacto de la cultura sobre los humanos; “la presentación de cultura es un poder, una cuestión independiente, externa a los individuos, que incide poderosamente en ellos. Todos los patrones culturales actúan sobre los individuos”.

La información que entrega Musgrove (1982) desde los antropólogos apoya la noción que las instituciones escolares individuales tienen su propia cultura apoyada por su historia, tradiciones populares, obligaciones y rituales. Una cultura puede existir en cualquier parte donde un grupo de personas se juntan por un período de tiempo prolongado, de trabajo con un propósito común. Los

establecimientos educativos bajo estudio en esta investigación llevan funcionando sobre 30 años C1M y 50 años el C2PS. Para entender cómo un centro escolar puede poseer una cultura distinta, se puede mirar en el campo de la Antropología y descubrir cómo y por qué la cultura es típicamente estudiada.

2.2.1.2. Perspectiva Sociológica de “Cultura”

A diferencia de la ciencia antropológica, el campo de la Sociología generalmente se focaliza en culturas que están étnica o geográficamente definidas. Sin embargo, el estudio de cualquier cultura es referida como un grupo que va hacia un significado y suposición compartida. Peterson (1979) afirma que cuando los sociólogos hablan de cultura, generalmente se refieren a una de las cuatro cosas: normas, valores, creencias o símbolos expresivos. Estos aspectos han servido de base para el levantamiento de las categorías iniciales de la cultura organizacional de los dos establecimientos estudiados.

Las normas son las formas que utiliza la gente para comportarse en una sociedad determinada; *los valores* constituyen el gran apego de las personas; las creencias son conjeturas, opiniones sobre cómo funciona el universo; y los *símbolos expresivos* son las representaciones de la cultura.

En los establecimientos, los educadores se comportan en forma determinada (normas), tal como pedir a los estudiantes aceptar ciertas expectativas o compartir los materiales con otros colegas.

Los valores del establecimiento o los apegos de los educadores pueden ser por el duro trabajo que demuestran los estudiantes o el apoyo a estos, sin importar su condición de origen.

Las creencias de los educadores pueden ser cómo se ven ellos adaptándose al sistema escolar, o cómo el establecimiento se adapta en su comunidad. Finalmente, los símbolos expresivos son los artefactos que representan la vida cotidiana de todo lo que ocurre dentro del colegio, como el color de las murallas, etc.

La perspectiva sociológica, muy cercana a la Antropología, aporta el carácter de interacción social de la cultura, acentuando en lo grupal, en lo compartido. G. Rocher (1979: 111-112), recogiendo esta visión sociológica, para quienes sirven de un modo objetivo y simbólico, a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta”.

La Sociología de las organizaciones intenta, como cualquier ciencia, racionalizar el mundo de nuestra experiencia, y se ocupa de problemas que afectan diariamente a muchos individuos. Sin embargo, el propósito de la Sociología no es descubrir los mecanismos ocultos desconocidos de la vida social, sino, difundir en la sociedad la comprensión del modo en que las relaciones sociales se establecen, persisten o pueden ser modificadas, pero no tanto la acción o intervención sobre las relaciones.

Para Weber, “una ciencia empírica no puede enseñar a nadie qué debe hacer, sino únicamente qué puede hacer, y en determinadas circunstancias, qué quiere. Jamás, ha de ser tarea de una ciencia empírica proporcionar normas o ideales obligatorios de los cuales se derivan preceptos para la práctica” (1973:44). En la actualidad muchos investigadores de la educación como M.T.González, J. Gairín, M Fullan, M Román, entre otros, plantean ir más allá de la comprensión, por la vía del cambio, la mejora o directamente la intervención.

La Sociología también ha ido evolucionando, y en las últimas décadas ha puesto nuevamente de relieve la importancia de una comprensión profunda de la dimensión social de las organizaciones, como se puso de manifiesto, por ejemplo, desde la recepción entusiasta de libros tan conocidos como la Teoría Z de Ouchi, (Lucas, 2005) o “En busca de la Excelencia” de Peters y Waterman. El éxito de estos inspiradores de la gestión tuvo el efecto de subrayar la importancia que para la vida real de las corporaciones grandes y de las organizaciones pequeñas tienen temas como la cultura compartida, el desarrollo de valores comunes, la flexibilidad estructural de la comunicación interna, los cauces de los procesos de decisión, etc.

2.2.1.3. Perspectiva Psicológica de “Cultura”

La psicología se centra más en el individuo, sin dejar la dimensión colectiva que tiene la cultura como el conjunto de conocimientos, valores, creencias, etc., que la persona interioriza y que moldean su personalidad para adaptarse al medio tanto grupal como ambiental en general. Schein (1988: 25-26), define la cultura desde una vertiente psicológica: “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar, y sentir esos problemas”.

2.2.1.4. La Perspectiva Ideacional

En esta perspectiva, el medio esencial y relevante lo constituyen las ideas. Se ha convocado a esta perspectiva porque muchos de los investigadores de la administración suscriben el punto de vista “ideacional de la cultura”. Para Murdock (1945) la cultura es “ideacional”, por referirse a las normas, creencias y actitudes, con las que la gente actúa.

Así, la cultura no aparece como una característica individual sino como parte de un conjunto de teorías comunes de conducta o programas mentales compartidos por un grupo de individuos. En otras palabras, la cultura es el orden simbólico y la organización social es el orden de relaciones.

La Sociología de la Educación y la Psicología Social permiten una apertura al estudio de la subjetividad. Es el reflejo de una mayor preocupación social y epistemológica por los sujetos y su sistema de creencias y comportamientos, y es muy coherente con el planteamiento del problema que toma como base el Informe PNUD.

Según la autora Bueno (1995), la cultura integra el sistema de códigos de comunicación, de valores y de símbolos, que se reafirman y/o modifican a circunstancias particulares y, por tanto, orientan las actitudes y las acciones de los sujetos involucrados. Por último, en relación con esta perspectiva "ideacional" se ha incorporado otra conceptualización que se caracteriza por ser simple, pero de mucha utilidad para comprender el concepto de cultura, porque es el concepto de entrada a las instituciones educativas, pero también es coherente con el diseño metodológico. Díaz (1995) la define como el conjunto de representaciones y aspiraciones que tiene un sujeto, repercutiendo en la formación de la cultura organizacional.

2.2.2. Concepto de Cultura Escolar: Elementos y Funciones

El interés por la cultura de la escuela nace ante la necesidad de analizar el impacto de la cultura organizacional en el proceso formativo. El conocimiento de la influencia que sobre la educación ejerce la cultura del centro es el punto de partida de su fortalecimiento o modificación.

En lo esencial, el concepto de cultura organizacional es aplicable al contexto escolar, si bien es preciso hacer un esfuerzo de ajuste, que capte la sensibilidad de los centros educativos, sustancialmente distinta a la de otras entidades. Con estas premisas se define la cultura escolar como el conjunto de conocimientos, estados anímicos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa. La cultura admite grados de "visibilidad" y se proyecta en las rutinas, costumbres, normas, estilo educativo, creencias, actitudes, valores, símbolos, relaciones, discurso y metas. La cultura escolar es lo bastante estable como para ser reconocida, pero, a la vez, es dinámica. La realidad cultural "permanece", se difunde y evoluciona, progresiva o regresivamente. Ciertamente, se trata de una perspectiva antinómica de la cultura escolar, pero conveniente para contemplar su complejidad e implicaciones. Hay, por ejemplo, algunos centros autoseducidos por lo que consideran una cultura escolar esplendorosa y se empeñan en perpetuarla a toda costa, hasta el extremo de incurrir en el hermetismo. A este inmovilismo, se opone la actitud de las instituciones culturalmente "inmaduras", que se conducen de manera arbitraria, al dictado de la moda pedagógica e incapaz de desarrollar un proyecto educativo sólido y propio. Aunque más adelante se expondrá dónde ha de situarse el equilibrio entre estos polos, ahora se describirá el alcance de la cultura escolar de acuerdo con la proposición:

- Aglutina aspectos: La cultura es unitaria y plural, por cuanto es un entramado heterogéneo de conocimientos, creencias, sentimientos, actitudes, valores, gustos, relaciones, costumbres, rituales, etc.
- Entre cultura y escuela hay una íntima relación. La cultura escolar es educativa en el sentido de que cala en la personalidad. Por otro lado, cada miembro de la comunidad contribuye con su sello a generar esa cultura. La cultura escolar depende estrechamente de las personas que constituyen la comunidad educativa, también de la sociedad en que se encuentra la institución.

- La cultura escolar es el resultado de significados que se seleccionan, intercambian y propagan.

- Desde la antropología educativa, el concepto de cultura escolar se torna imprescindible para el análisis y la mejora del proceso formativo, porque brinda claves sobre la gramática y la semántica institucional.

- Cada comunidad educativa posee su propia cultura escolar. Por más que haya ciertos "universales culturales", cada institución escolar tiene su idiosincrasia, es decir, su "singularidad cultural".

- La cultura escolar penetra por todos los rincones del centro educativo. Ejerce, de hecho, un impacto (patente y latente) en el proceso formativo.

La cultura de un centro escolar es una mezcla de las condiciones que son específicas a los estudiantes, profesores, administradores y los padres del edificio-escuela. Aunque pueda contener gente de muchos grupos culturales dentro de un edificio, el día a día de la gente que vive y respira allí, incluye esa cultura distinta.

Hargreaves (1997) se centra en las culturas de establecimientos exitosos. Las características de sus miembros están compuestas de: apertura, informalidad, cuidado, atención, relaciones de trabajo lateral, colaboración recíproca, diálogo cándido y vibrante y una voluntad para enfrentar la incertidumbre. Sostiene que el clima emocional de un edificio está directamente relacionado con la cultura de un centro escolar.

Otro aporte lo hace Fullan (1991) y otros investigadores, que ven la cultura de las escuelas para determinar por qué algunas son progresistas, bienvenidas, efectivas y orientados a la reforma, mientras otros no. También comparan la cultura de un establecimiento con el liderazgo del administrador de un edificio. Fullan y Hargreaves (1996) usan el concepto de "cultura" para referirse a las creencias centrales y a las expectativas evidentes en cómo opera un centro escolar, particularmente referido a cómo la gente se relaciona (o no se relaciona) unos con otros. En términos simples, la cultura es "la forma de hacer las cosas por aquí" (Fullan y Hargreaves, 1996: 37).

Cunningham y Gresso (1993) elaboraron un libro para instaurar el reconocimiento de la cultura de un establecimiento y el impacto de los líderes en esas culturas. Ellos definieron cultura escolar efectiva como aquellos que obtuvieron logros a través de una visión colectiva. Todos los centros escolares tienen culturas: fuertes o débiles⁷, funcionales o disfuncionales. Los colegios exitosos parecen tener culturas fuertes y funcionales, además de una visión de excelencia en los centros... "las culturas fuertes, funcionales deben ser nutridas y apoyadas, a través del correlato de desarrollo cultural" (Cunningham y Gresso, 1993: 50).

⁷ Se comparte el concepto de cultura fuerte o débil de algunos autores como Robbins y Municio que asocian los conceptos de acuerdo a la intensidad con que los valores centrales de la organización sean aceptados y compartidos. Con esta misma lógica Municio habla de organizaciones estables (cultura fuerte) o inestables (cultura débil).

2.2.2.1 Elementos de la Cultura Escolar

Sin pretensión de exhaustividad, algunos de los componentes que integra la cultura escolar son:

- Normas: Cumplen una función reguladora de la vida comunitaria. Con frecuencia se refieren al comportamiento, a la utilización de espacios y a las actividades.
- Mitos: Narraciones de sucesos extraordinarios que circulan por la institución y que pueden tener como protagonistas a personas admirables: fundadores, directivos, y otros.
- Símbolos: Son representaciones convencionalmente aceptadas por los miembros de la institución educativa y que contribuyen a la construcción y fortalecimiento de la identidad colectiva. Los símbolos (insignias, escudos, logotipos, etc.) permiten atraer la atención, al tiempo que condensan y difunden la filosofía del centro educativo. También, la forma de vestir, el diseño del mobiliario y la configuración del espacio tienen un valor simbólico.
- Ritos: Conjunto de reglas establecidas por la comunidad educativa en los ceremoniales. Estas formalidades patentes en determinados actos, de apertura de cursos, aniversarios, graduaciones, etc., refuerzan los sentimientos de pertenencia y posibilitan el encauzamiento de la cultura organizacional.
- Lenguaje y comunicación: El lenguaje y el estilo de comunicación propios de los miembros de un centro educativo constituyen una de las señas de identidad.
- Producciones: Los diversos materiales (videos, libros, revistas...) producidos por el colegio educativo llevan el sello de la cultura escolar.
- Valores: Con frecuencia, los miembros del centro escolar comparten un sistema axiológico que modula y guía sus acciones.
- Supuestos básicos: Son, en cierto modo, los cimientos de la cultura escolar. Aunque invisibles orientan el comportamiento. Son ideas implícitas o creencias subyacentes sobre las personas y la organización.

Los elementos descritos pueden agruparse en tres niveles según la "visibilidad" de la cultura: 1) Artefactos o aspectos culturales observables (verbales, físicos o conductuales): Las normas, los mitos, símbolos, ritos, lenguaje y comunicación, producciones artísticas, etc., serían ejemplos de artefactos. 2) Valores: Si bien hay valores "observables", muchas veces pasan inadvertidos. 3) Supuestos básicos: Nivel menos consciente, y que se percibe con mayor dificultad. Son las creencias subyacentes.

La sucesión y hondura de los estratos de la cultura escolar muestran el recorrido que ha de hacerse para comprender en su totalidad la cultura. Los aspectos más superficiales y accesibles de la cultura son sus manifestaciones verbales, materiales y conductuales. El análisis de estas producciones y

expresiones culturales permite adentrarse en los ocultos, al tiempo que estos remiten a las creencias que los han generado.

La fusión entre educación y cultura lleva a tomar conciencia de la proyección del binomio en toda la vida escolar, tanto en lo que se refiere a la vertiente técnica como a la dimensión moral. La cultura, intencionada o no intencionada, penetra en el educando a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero también por medio de las relaciones personales. Habrá que cuidar estas dos grandes manifestaciones de la cultura escolar, de manera que confluyan hacia un único fin: la formación integral.

2.2.2.2. Funciones de la Cultura Escolar

Son muchas las funciones que desempeña la cultura escolar. Aunque cabe enfatizar unas dimensiones u otras, es común aceptar que la cultura permite establecer las lindes de la institución. Este aspecto, sin embargo, es relativo, porque en ocasiones hay centros educativos distintos que comparten, más allá de las naturales desemejanzas, numerosas similitudes culturales, más aún que las que presentan en su propio seno ciertas entidades donde hay enorme mixtura cultural. Sirva para respaldar esta afirmación el caso de algunos establecimientos escolares, cuya titularidad corresponde a congregaciones religiosas. Aunque se trate de centros distintos, suelen mantener entre sí más parecido cultural donde se descubre en algunas macroinstituciones en que las diversas áreas o departamentos gozan de mucha autonomía generadora, incluso de subculturas.

La cultura es el resultado del aprendizaje del grupo, especialmente ante la resolución de situaciones conflictivas. Este proceso de aprendizaje, al que se refiere Schein, es social al sostener que la base de la cultura es un set de significados compartidos que definen la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización, y señala que “si no hay consenso, o si no hay conflicto o si las cosas son ambiguas, entonces por definición, ese grupo no tiene una cultura en relación con esas cosas” (Schein, 1991:248).

En la línea tradicional de las Ciencias Sociales, coherente con una visión pragmática y positiva de los primeros estudios “la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción, que convienen a la organización y a sus objetivos”. Para Robbins (1991) la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros, facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social el que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Se destaca la tipología realizada por Enrique Díez (2001) quien entiende las funciones de la cultura desde las siguientes miradas:

- Epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.

- Adaptativa: Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".

- Legitimadora: Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de ésta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

- Instrumental: Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización, a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

- Reguladora (controlador): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

- Motivadora: Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, con algo mayor que los intereses propios del individuo.

- Simbólica: Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos según Schein E.(1985), considera que la función cultural es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable. Tanto los elementos como las funciones pueden ser un buen referente para contrastar sus resultados, y de esa manera lograr enfoques culturales y críticos para la mejora.

De acuerdo con las definiciones anteriores, la cultura en general, y la cultura organizacional en particular, contienen necesariamente un grado de historicidad. El carácter histórico de la cultura se refleja en la forma en que un grupo aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Las organizaciones siempre tienen una historia, de la que son parte. Por ejemplo, hay una historia detrás de un "liceo municipalizado", "liceo particular subvencionado", etc. (Berger y Luckmann, 1968:76) refrendando esta idea señalan que "es imposible comprender adecuadamente qué es una institución, si no se resuelve el proceso histórico en que se produjo".

2.2.2.3. Creación, Mantención y Recreación de la Cultura Organizacional

La formación de la cultura organizacional se desarrolla por un fenómeno dialéctico entre el medio interno y externo (Krieger, 2005). De manera que la cultura organizacional se crea a partir de dos aspectos, el interno que dice relación con las condiciones internas que producen determinada cultura, y aspectos externos que hacen referencias a las condiciones que provienen de fuera de la organización y que los actores reciben, perciben y responden.

La mantención para Krieger M. se basa en seis elementos centrales que tienen que ver con la selección y sus procesos, el contrato mutuo de los actores con la organización, la cultura organizacional que se internaliza en la socialización, las pautas de comportamientos o roles, los sistemas formales que guían y determinan las prácticas, es decir, las normas y el liderazgo. La mantención no sólo debe manifestarse exclusivamente en la figura de un actor, sino que debe presentarse en todos los niveles de la organización.

Al ser la cultura organizacional dinámica (Krieger) esta se recrea fundamentalmente por medio de la interacción de distintos elementos:

- Actores
- Subculturas
- Líderes
- Roles
- Normas
- Relación con el contexto
- Éxitos y fracasos
- Comunicación
- Valores
- Innovaciones

Para que la cultura organizacional se recree deben existir condiciones como: el compromiso de los actores, crisis organizacional, experimentación y reformulación, interacción positiva. Sin embargo, estos estados de las organizaciones no son una regla, por lo cual, puede haber otras condiciones que posibiliten la recreación.

2.3. Las “Organizaciones”: Cuestiones Generales

El funcionamiento de la sociedad es atribuido a distintos factores y entes que influyen de manera directa o indirectamente, y que ésta influye, con mayor o menor fuerza. Las organizaciones son parte fundamental en el engranaje societal, de manera que, en razón de su relevancia en la sociedad y su conjunto, es primordial definir y describir desde distintos autores, qué es una organización, y cuáles son sus elementos o rasgos característicos.

La sociedad actual se caracteriza por la cantidad de organizaciones en donde los individuos deben pasar a lo largo de su trayectoria de vida, y a su vez por la importancia que éstas tienen en determinados contextos. Martínez Santos,

citado en Martín Bris. M (2000) señala que en toda organización se distinguen dos grandes categorías de variables: estructura y proceso organizacional. La Estructura conforma la organización formal, establecida desde la legislación, normativas y procedimientos prescritos. Se trata de:

- La envergadura del control administrativo.
- El tamaño de la organización.
- El número de niveles jerárquicos.
- La relación tamaño de departamentos y número de departamentos comprendidos dentro de la organización.
- La configuración jerárquica de los puestos.
- La especialización de funciones y tareas.
- El aspecto normativo.
- La formalización de procedimientos organizacionales.
- El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

El Proceso constituye la esencia de la organización. Es lo que da vida a la estructura. El proceso organizacional es el que regula la vida de la organización, le da el estilo propio en cuanto organización. Su papel está definido por los miembros de la misma en cuanto grupo, colectividad, equipo.

- Liderazgo.
- Estilos y niveles de comunicación.
- El modo de resolución de conflictos.
- El tipo de coordinación interpersonal interniveles.
- Formas de incentivar para motivar a los empleados.
- Mecanismos de selección de los empleados.
- Las relaciones de poder.
- Mecanismos de socialización.
- Autonomía personal permitida en el ejercicio de la tarea.

Estructura y Proceso, por separado, pierden buena parte de su significación. Martínez Santos (1994) y Martín Bris (1994), señalan que de la combinación e interacción entre estructura y proceso surgen la personalidad y el clima de la organización. Estas dimensiones sirvieron como referente para las dimensiones que se han trabajado en esta investigación, que son complementarias y lo suficientemente sólidas para evaluar, comprender y mejorar las organizaciones escolares.

Para Enrique Díez Gutiérrez las organizaciones son "..., estructuras ligadas a la distribución de funciones, a la secuenciación de tareas y dirigidas al cumplimiento de determinados fines" (2009: 14). En este sentido, se le atribuye a la organización un cierto orden interno, determinadas tareas que deben cumplir sus participantes y también acciones que debe desempeñar la organización como tal. Además, Díez va más allá de los objetivos y de la estructura, porque a su juicio las organizaciones quedan conformadas por personas, que se relacionan entre sí y que a partir de la estructura desean obtener sus objetivos, y de esa manera se configura el sistema relacional donde se conjuga la naturaleza de los recursos humanos (seleccionados, formados, con expectativas, etc.) con los procesos que

orientan su actividad e interacción (comunicación, participación, conflictos, tomas de decisiones, etc.)

Por su parte Julián López Yáñez y Marita Sánchez Moreno consideran a las organizaciones como sistemas relativamente autónomos "...porque definen sus propias estructuras sociales mediante la que adquiere una identidad que la diferencia del entorno" (López y Sánchez, 2004: 9). Los autores plantean esta característica, debido a que, aunque las organizaciones se encuentran en una constante relación con otros entes de la sociedad "...se comportan finalmente a *su manera*." (: 8) Cada una de ellas presenta una cultura particular, en consecuencia "...contienen un sistema social, un sistema de interacciones sociales que generan un red de símbolos y significados..." (: 18), esto se denomina cultura, la cual regulariza la acción, los pensamientos y significados de los actores que son parte de la organización.

María Teresa González considera que toda organización en particular se puede entender "..., como un sistema de procesamiento de información, donde ésta fluye a lo largo y ancho de su estructura afectando todos sus elementos" (2003: 108).

2.3.1. La Organización Escolar

¿Educación neutra?, ¿organizaciones neutras? Las organizaciones se presentan como lugares y contextos donde la neutralidad y la asepsia política son, no sólo posibles sino deseables. La dimensión técnica domina todo el entramado de actuaciones y relaciones. "Todo parece racional en el diseño teórico de la escuela, cuando la realidad nos habla muchas veces de la irracionalidad" (Santos Guerra, 2000:39). De aquí, emergen diversos aspectos como la vida real y la vida oficial de la escuela, las interacciones explícitas y las ocultas, etc. Todo esto, emana de acuerdo con Santos Guerra de las vertientes nomotética y la ideográfica. La nomotética es predecible, gobernable y oficial. La ideográfica se refiere a las personas. Representa el sabelotodo en sus oficinas. Como alternativa, Freire P. sugiere la formación, lo inestable, lo informal; Santos guerra el diálogo como sustento de la comprensión y la mejora.

¿Qué tipos de organización existen en los establecimientos?

Se puede afirmar que hay tantas organizaciones como centros. Ello debido a la diferencia de adopción y aplicación de modelos organizativos producidos en cada centro, así como a la referida diferencia de interpretación y aplicación normativa. Cada centro tiene "su organización" y cada miembro su propia percepción de la organización". Estas dos realidades no pueden soslayarse cuando se intente mejorar directamente en la organización y el funcionamiento de los centros, o con aportaciones presenciales, ya sea, a través de la aportación de documentos.

Desde una perspectiva técnica es conveniente plantearlo en otros términos; así se habla de organización formal / reglada y organización no formal / espontánea; ambas existen y son necesarias para configurar lo que podríamos

denominar “organización real del centro”. Ésta se concreta a partir de la conjunción de la organización reglada y la espontánea, de los grupos y equipos formales e informales, de las aplicaciones de normativas y la adaptación de las mismas, en contraste de procedimientos técnicos adecuados y evaluación de las organizaciones.

En la organización de centros, ninguna idea, afirmación o propuesta debe considerarse como la única “buena” o “definitiva”. La propia organización de centros escolares es esencialmente cambiante.

Lincoln y Kalleberg (1990) proveen tres modelos de organización. El modelo de consenso sostiene que los objetivos y valores compartidos en una organización son la norma, y la disidencia es un problema que requiere corrección. El modelo de división distintos grupos dentro de una organización con diferentes intereses, especialmente líneas de imperfecciones que existen entre los distintos niveles de funciones. El modelo de fragmentación muestra las organizaciones que están atravesadas con ambigüedad, y en donde las personas mantienen múltiples perspectivas. Es posible que los establecimientos sean parte de los tres modelos o que tengan una parte de cada modelo.

Estas observaciones llevan a la idea de “calidad” que el propio Informe Brunner (1994) señala, los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza, autonomía pedagógica y organización de los centros, que el sistema político administrativo que representa la educación es un subsistema del sistema político general, que, a su vez, depende de los sistemas sociales. El centro escolar es el lugar donde se concreta todo sistema educativo.

En ese intento de “entender la realidad” de los establecimientos de enseñanza se debe considerar lo que, al parecer sucede dentro de ellos y en las relaciones más directas, lo que algunos denominan “práctica constatada”. Es fundamental valorar especialmente el papel que juegan los recursos humanos y las relaciones que se dan en la propia organización.

Pierre Bourdieu y Jean-Claude Passeron (1996) argumentan que en las organizaciones escolares es por medio de la eliminación o selección diferencial que se reproduce o recrea la cultura organizacional. En este sentido los autores afirman que el capital cultural o ethos de los alumnos es determinante en su selección o eliminación, dado que dependiendo del grado de reproducción de la cultura dominante, es decir, la eficacia, disposición e interiorización de ésta, el actor es eliminado o seleccionado por la organización escolar. Para Bourdieu y Passeron la acción de los docentes en las organizaciones escolares es una “...acción de inculcación e imposición de una cultura legítima” (: 158), de modo que la conservación y reproducción o recreación de la cultura se basa en el discurso que está plenamente legitimado en contexto de la cultura dominante o legítima.

2.3.2. Dimensiones de la Organización Escolar

Las trayectorias de vida se encuentran ligadas a diversas organizaciones que se caracterizan por ser relativamente autónomas, donde se procesa información, están estructuradas en relación a funciones, el cumplimiento de tareas y metas. Dentro de esta variopinta gama de organizaciones existe una que es parte importante en el segundo proceso de socialización, esta organización es la escolar. Para lograr la evaluación de la organización escolar en la investigación se consideraron dos dimensiones, las dos caras de la organización escolar (Azzerboni y Harf, 2006) la dimensión estructural y la dimensión relacional.

Para Enrique Díez las organizaciones escolares se caracterizan por: individuos y grupos interrelacionados, orientadas a objetivos y fines, especialización de tareas y diferenciación de funciones, coordinación consciente y continuidad temporal. El autor plantea que son tres los elementos que configuran la organización escolar. El primero es que persiguen metas u objetivos, que Díez lo definió como "... lo que pretende la organización, lo que quiere conseguir..." (2009: 20) estas metas son las que guían el actuar y son las que le dan coherencia a las prácticas en la organización escolar. El segundo elemento es su estructura, que el autor comprende como la articulación de puestos y la ordenación de tareas lo que sería la parte más estable de la organización. Y por último, establece que en las organizaciones escolares se presenta un sistema relacional que se basa en que las organizaciones están conformadas por personas que se relacionan entre sí. Desde estas dimensiones, estructural y relacional, se desarrolló la evaluación de la cultura organizacional en el estudio.

En relación a estos elementos, el autor hace hincapié en la importancia de estos para lograr el análisis de las organizaciones y los representa de forma gráfica por medio de la metáfora de un iceberg en donde: en la parte más visible están las metas, luego en la parte más estable y visible a su vez están las estructuras y por último la parte más grande, pero a la vez menos visibles está el sistema relacional. Y sería, en estos elementos en donde deberíamos fijar nuestra atención a la hora de analizar o investigar una organización escolar.

Para el autor las organizaciones escolares o educativas se pueden entender "...como grupos estables de relaciones sociales creados deliberadamente con la intención específica de conseguir unas metas" (Díez, 2009:14). Esta definición a su vez, se puede ocupar para comprender a todo tipo de organización, pero el autor, señala ciertos atributos que se podrían considerar propios de la organización escolar.

Dentro de los aspectos, que serían propios de la organización escolar, uno tiene que ver con su funcionamiento, ya que para Díez estas organizaciones "...no son estructuras predecibles que funcionen como "relojes" con sólidos mecanismos de precisión" (: 15). Por lo cual, no se debe creer que se desempeñen al igual que una empresa. Otro aspecto que es propio de la organización educativa es que tiene objetivos ambiguos, debido principalmente a que las "... funciones que se le asignan (facilitar aprendizajes, potenciar la formación, adaptar socialmente, etc.), son ambiguas, difusas, complejas, a veces contradictorias (adaptar socialmente y

potenciar la creatividad y originalidad por ejemplo) " (: 15). En consecuencia, al no existir una delimitación clara de los objetivos y medios para lograrlos los participantes de la organización escolar sienten una cierta incertidumbre en relación a lo que deben hacer y como lo han de hacer.

A su vez, la organización escolar para el autor, "...tiene "tecnologías blandas" que no permiten establecer intervenciones en las que los efectos sean atribuibles a causa definidas" (Díez, 2009: 15) lo que conlleva, que se vuelve más complejo el evaluar productos, controlar procesos y predecir resultados. Esto se debe principalmente al no existir un estándar en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Otro aspecto que considera Díez tiene que ver con los docentes, estos para el autor, tienen que asumir en su actividad una diversidad de roles lo cual hace imposible que se pueda establecer un modelo único de docente.

Es también un elemento particular de las organizaciones escolares que los colectivos de actores que conforman toda organización escolar son variados. Así, la organización escolar se vuelve un espacio en donde existe diversidad etaria, de comportamiento, creencias, interés, etc. Lo que conlleva que la organización escolar se vuelva un espacio donde se producen choques entre los distintos intereses. Este aspecto está relacionado con lo que más adelante se denomina micropolítica. Para el autor en las organizaciones escolares, debido al funcionamiento, es posible que "..., haya un alto margen de autonomía," (Díez, 2009: 16) debido principalmente a la privacidad en el aula, pues cada docente en su sala de clases puede realizar lo que estime conveniente. Para finalizar, Díez plantea que la organización escolar es más dependiente e influenciada de los cambios del ambiente, es así como se puede ver que estas organizaciones son afectadas de manera importante tanto por políticas gubernamentales como por la realidad socio-económica y cultural que la rodea.

Otros autores como María Teresa González (2003) describen a las organizaciones considerando la dimensión estructural y la relacional, en conjunto con otras dimensiones. Esta autora considera cinco dimensiones que configuran la organización escolar. La primera es la dimensión estructural que hace referencia a "...cómo está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos" (: 27). Dentro de los elementos que configuran esta dimensión, se encuentran:

- Los papeles o roles.
- Las unidades organizativas.
- Mecanismos formales destinados a que individuos y unidades se relacionen entre si.
- Estructura de tareas.
- Estructura física e infraestructura.

La segunda dimensión es la relacional, que describe a la organización escolar como "...un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen" (: 28). Se debe hacer presente que en las organizaciones escolares se dan interacciones permanentes y cotidianas, las cuales no siempre son formales. En relación a esto último, la autora plantea que

existen interacciones reglamentadas de modo formal, y la que ocurren al margen de las estructuras fruto de la espontaneidad. Además, manifiesta que para poder comprender esta dimensión hay que tomar en cuenta, por lo menos en dos aspectos, uno más formal que otro:

- Las facetas micropolíticas (más adelante se abordará este tema con más profundidad).
- Interacciones profesionales.

Las otras dimensiones serán la de procesos, cultura y entorno. La investigación centra su trabajo de evaluación en dos dimensiones la estructural y la relacional, entendidas como dimensiones incluyentes, puesto que actúan de manera conjunta en lo cotidiano de las organizaciones escolares. De manera que, a partir de éstas se logren comprender los significados que los actores le atribuyen a las situaciones organizacionales.

2.4. Cultura y Organización Escolar

En este apartado se desarrollan las ideas centrales en relación a la cultura organizacional en el ámbito escolar, por lo cual se estudia la cultura organizacional escolar, y cómo es comprendida desde los teóricos.

2.4.1. "Cultura Organizacional". Desarrollo del Concepto

Son varios los autores (González, 1990, 41-51; Vásquez. 1990, Rodríguez, 2004), quienes hablan de los orígenes del concepto de Cultura Organizacional, remontándose a la literatura sociológica clásica de Weber⁸. Así destaca la influencia que sobre la empresa proporciona el entorno cultural donde se mueve. Del mismo modo, en los años veinte, y como reacción al management científico de Taylor, Elton Mayo y sus colaboradores, inician una línea de trabajo, que concluirá con la visión actual de la cultura, al insistir en que, además y frente a las dimensiones meramente cuantitativas tayloristas, están las normas, los valores, los sentimientos de las personas, las relaciones en grupo, etc, es decir, una serie de elementos cualitativos presentes en la vida de la organización que van aportando elementos, tales como las relaciones humanas, la dirección por objetivos, los grupos de trabajo, etc., enriqueciendo el estudio de las organizaciones, y donde en algunos casos se pueden reconocer el concepto de cultura organizacional, aunque no se le nombre como tal.

En el siglo recién iniciado, también la progresiva "humanización" del trabajo aumenta el interés por la cultura de la organización. La consideración del hombre como mero productor va siendo desplazada por una mirada ética, que tiene en cuenta la dignidad de la persona y sus necesidades de desarrollo. Asimismo, la constatación de que este enriquecimiento humano en el seno de las instituciones no está reñido con el rendimiento laboral, es otra de las variables que explican la renovada atención prestada al concepto bajo estudio. Se podría decir, que el paso de las teorías de Taylor a Mayo supone un cambio del homo economicus al homo

⁸ En el año 1904 Max Weber publica *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo* que es el texto que indican los autos como fundamental en el origen del concepto de cultura organizacional.

social, si le agregamos la aportación de Maslow nos lleva al “hombre que se realiza”. Con este cambio, también se deja de lado la idea del hombre apático, pasivo, indolente ante las necesidades de la organización, para entrar en una vía donde la persona busca la satisfacción, que sólo podrá lograr con participación (Lucas y García, 2005).

El concepto de “cultura organizacional” nace en el pasado siglo, en oposición a la racionalización empresarial propugnada por Taylor. Aún, cuando el taylorismo clásico defendía una mejora de métodos y una estructura científica para incrementar la producción, algunos estudios, principalmente las clásicas investigaciones realizadas en Western Electric Company de Hawthorne (Chicago) y dirigidas por Elton Mayo, mostraron que el rendimiento depende también de los sentimientos, las normas y las relaciones humanas entre trabajadores. A partir de los años 70, el concepto de cultura en las organizaciones recibe un fuerte impulso como consecuencia de la conciencia social ligada a los acontecimientos de mayo de 1968 y de la creciente importancia atribuida a la ética empresarial. “El análisis de las organizaciones se encuentra ligado en sus orígenes al estudio de la sociedad y de sus procesos” (Rodríguez, 2004:31). El origen de la teoría de la organización proviene de tres líneas distintas:

a) Una línea académica nacida de la Sociología, y cuyo propósito es comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, donde el aspecto organizacional era una parte importante del todo social, pero era parcial, muy en la línea del clásico estudio de Max Weber sobre la burocracia.

b) Otra línea se inscribe dentro de la Administración, que básicamente apuntan a que las organizaciones vayan encontrando formas nuevas y más eficientes de lograr sus objetivos. Ejemplo ilustrativo lo constituye la escuela clásica de administración o de administración científica de Taylor y Fayol.

c) Una tercera vertiente proviene de la Psicología Social. Su propósito primero es buscar los factores que inciden en la productividad, y su relación con el comportamiento grupal en el ambiente de trabajo. Aquí se destacan Mayo, Lewin y la Escuela de Relaciones Humanas (Chiavenato, 1997).

Además, se destaca la década de los setenta cuando el tema y los conceptos de “cultura de la organización” y sus derivados “cultura de la empresa”, “cultura corporativa”, “cultura como imagen” etc., se multiplican y se van consolidando. En estos años, la perspectiva cultural para analizar las organizaciones, sobre todo empresariales, se abre camino. Comienza a hablarse de los aspectos simbólicos, de las historias culturales de la organización, de los ritos, de las ceremonias, etc. (Pettigrew, 1979). Se destaca la importancia, por su difusión entre los científicos de la organización, del artículo de Pettigrew “On Studying Organizational Cultures” en 1979, y con él se puede dar por consagrado el concepto.

Durante los años ochenta, son una auténtica multitud los estudios que desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas se realizan sobre el tema e invaden la literatura científica sobre el estudio de las organizaciones en general, y

sobre todo, en el campo de la empresa. Son estudios ya clásicos en estos años, entre otros muchos los siguientes: Deal y Kennedy (1983), Smircich (1983), Ouchi (1982); Hofstede (1980); Peters y Waterman (1984); Tyler, (1988). En la literatura más reciente, se destacan: Miguel A. Santos Guerra (1994); Antonio Lucas (2002); M. Teresa González (2003); Joaquín Gairín (2004); Darío Rodríguez (2004). En la literatura más reciente se muestra el paso de la "cultura corporativa" a la "cultura organizacional".

Al repasar la literatura de esta época sobre el tema puede suponerse que era una moda y, como tal, pasajera pasado los años. La realidad ha demostrado lo contrario: el tiempo ha revelado que se está ante un concepto con suficiente envergadura y profundidad, así como una gran variedad de vertientes y aplicaciones, de tal modo que se puede afirmar que estos conceptos han realizado, y los seguirán haciendo, grandes aportaciones al estudio y análisis de las organizaciones.

Como señalan los autores citados al comienzo de este apartado, son varios y de diversa índole los factores que contribuyeron al surgimiento, expansión y consolidación del estudio de la cultura en las organizaciones e inicialmente en las empresas, pero en forma creciente sobre la cultura organizacional escolar.

Hay factores de índole cultural como son por un lado, una literatura en expansión en las décadas de los años setenta y ochenta donde se exponen y se afianzan toda una serie de nuevos valores postmaterialistas; por otro lado, aparecen también en estos años una serie de movimientos sociales ligados a Mayo del sesenta y ocho, y que suponen una crisis de la ideología fundamental de la modernidad centrada en el progreso técnico.

Otros factores que están en el origen del concepto bajo estudio, son de índole económica. Así tenemos, el éxito de la empresa japonesa y la crisis del modelo norteamericano de empresa. Ambos fenómenos se intentaron explicar a base de determinados rasgos culturales. De esa forma, y en este mismo nivel económico, las empresas tienen que aprender a desenvolverse en un entorno cada vez más imprevisible, cambiante y turbulento, lo que obliga a las mismas a un esfuerzo por conocerse mejor para introducir las modificaciones necesarias que les permitan adaptarse a ese entorno. Finalmente, el estudio de las empresas con éxito (empresas excelentes), se explicaría debido a la función que cumple una cultura compartida (cultura fuerte), etc.

La expresión "cultura organizacional" responde a la necesidad de analizar la cultura en el mundo de la empresa. La cultura organizacional, explícita e implícita, se refiere a las creencias, valores, actitudes, sentimientos, símbolos y proyectos compartidos por los miembros de la organización. La cultura organizacional, fruto de la experiencia comunitaria, es relativamente estable y se manifiesta, tanto en los procesos interiores (cognición, sensibilidad, etc.) como en los exteriores (acciones observables, lenguaje, uso de objetos, trato interpersonal, etc.).

La cultura organizacional es un constructo formado por dos niveles, que incluyen las características observables y las no observables de la organización,

que refleja la vida de una organización. Entre las observables o tangibles se pueden mencionar: la forma de vestir, los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. Entre las no observables o intangibles: los valores, normas, creencias y presunciones compartidas.

Desde las instituciones que servirán como objeto de estudio (un establecimiento municipal y otro particular subvencionado) de las cuales se desprende que cada institución educativa tiene su propia cultura, distinta a las demás, lo que genera su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida educativa. El estilo de liderazgo a nivel de dirección, las normas, los procedimientos y las características generales de los integrantes de la comunidad educativa, son algunos de los elementos que forman parte de la cultura de una institución educativa.

Cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización. La existencia de una cultura común reconoce la personalidad propia de las organizaciones y rompe la idea de uniformidad, que ha sido la tónica de los enfoques positivistas (Gairín J, 2004). El estudio de la cultura se ha categorizado en dos enfoques propuestos por Smircich: a) la cultura entendida como variable organizacional y b) la cultura como metáfora-base para investigar y comprender los fenómenos organizacionales (González, 2003).

La cultura organizacional es un constructo, porque no es una realidad tangible, como pueden ser los objetos materiales; no es algo observable a primeras, mediante los sentidos. Esta es la razón, por la cual se empieza el estudio desde lo visible, que son las manifestaciones externas o "productos culturales".

2.4.2 La Cultura Como una Metáfora Básica

Algunos investigadores conciben a las organizaciones como culturas, como algo que son en sí mismas y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización. Al estudiar la cultura como una metáfora básica, ellos observan a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos (Smircich I. ,1983).

De acuerdo con esta visión, que distingue a la organización como cultura, reconociendo, por lo tanto, que cada organización es diferente, cabría preguntarse si en el ámbito de la administración se realiza un estudio de la organización en mayor medida que en la organización misma. Lo que se requeriría sería una revisión periódica por investigadores externos, y no conformarse únicamente con las observaciones del personal, quienes ya influidos por ciertos patrones de conducta

derivados de la cultura organizacional, donde se encuentran inmersos, se reproduce de manera casi inconsciente. Sería necesario, entonces, un enfoque donde la organización fuera no sólo el objeto, sino el lugar de investigación.

Hasta ahora, dado que no existe una visión integral del trabajador como individuo sumido en una organización particular que irá conformando una cultura, cuyo reflejo inmediato se dejará sentir en la productividad, todos los modelos de "Cultura Organizacional", que se pretenden "ideales" para una organización productiva tienen que ver con la eficacia, la destreza, la velocidad y la eficiencia, que deberán de alcanzarse siempre por los mismos medios y técnicas. Esto otorga un enfoque economicista y lineal a la cultura organizacional". La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos quienes trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto, pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización" (Anzola, 2003: 51).

Los valores responden a la concepción de "lo que es importante", las creencias hacen referencia a "cómo funcionan las cosas". Son dimensiones compartidas que se construyen en las interacciones de las personas y, a su vez, van a interactuar con las estructuras de la organización y con los sistemas de control para producir normas de comportamiento que se refieren a "cómo se hacen las cosas aquí".

Uno de los autores más reconocidos en el tema de la cultura organizacional es Edgar Schein (2006), quien habla de los artefactos (comportamientos, estructuras y procesos organizacionales visibles), los valores declarados (fines, filosofías y justificaciones) y las presunciones básicas (creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos, que son inconscientes y que se dan por supuestos).

Un elemento útil para abordar este desacuerdo está dado por los niveles de cultura a los que se puede hacer referencia. Así, según Schein E. (2006), podemos entenderla como 1) artefactos, 2) valores, 3) supuestos.

Los artefactos o normas, representan la superficie y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Domínguez y Díez (1996) catalogan como tales a los rituales, símbolos, mitos y al lenguaje que prevalece en las instituciones educativas. Por ejemplo, todas poseen ciertos rituales que reflejan determinados valores; así, observamos que los destinados al control de disciplina varían entre ellas; mientras en algunas escuelas, el ritual consiste en la suspensión, en otras está representado por permanecer después del horario regular de clases.

El lenguaje utilizado en las instituciones como un artefacto más, refleja parte de la cultura. Por ejemplo, existen algunas donde el alumno llama por su nombre al docente, otras en las que es imperativo utilizar la palabra maestro o profesor. En ambos casos, este simple hecho refleja dos culturas distintas. Para Casassus, el concepto de calidad en educación es un producto cultural. La calidad es el resultado del acto lingüístico que denominamos juicio, Casassus (1999).

Entonces, la respuesta ante la pregunta ¿qué es cultura?, los autores establecen tres opciones interrelacionadas: artefactos, valores y supuestos compartidos entre los miembros de una institución, que se dan por un hecho y definen el carácter del trabajo y de la organización.

Finalmente, la esencia de la cultura está representada por supuestos con respecto a la realidad y la naturaleza humana. En otras palabras, las creencias compartidas sobre la finalidad de la educación, de la práctica académica y de las motivaciones de padres y estudiantes para obtener una instrucción formal. Así, la cultura es distinta en una institución, cuyos miembros entienden el postulado de que "la letra con sangre entra", por lo que mantienen una disciplina férrea, y otra en donde estas palabras resultarían retrógradas; entre una institución donde el ser humano se considera como individualista y competitivo, y otra en la que se visualiza como persona en relación y compartida.

Partiendo de la idea de ciencia, que autores como Kuhn o Lakatos tienen, se puede señalar que la organización escolar es una ciencia humana con un campo de investigación determinado y con un contenido claramente especificado en dos ámbitos. Por una parte, en el ámbito psicosocial la organización escolar es una ciencia claramente humana. Y, por otra, el técnico administrativo, que la enmarca como una ciencia técnica (se desarrollan la eficacia, los resultados, las normas, funciones, estructuras, tecnología y administración de recursos, rendimiento y las inversiones); en el psicosocial comprende la salud, la vitalidad, también creencias, valores, opiniones, motivaciones, comunicación y liderazgo, la creatividad y toma de posiciones).

Si se considera a la organización escuela como un "iceberg", se puede argumentar que sólo se ve la parte que sobresale, y ésta correspondería al subsistema técnico-administrativo, mientras que el subsistema humano-social sería la parte invisible, porque tiene una mayor cantidad de componentes.

2.4.3. ¿Una Institución tiene o es una Cultura?

La respuesta a esta interrogante posee dos opciones. Por un lado, existen aquellos que indican que la cultura es un elemento que las instituciones tienen, habla de una cultura como variable de la organización. Desde esta perspectiva racionalista se entiende la cultura como una característica o una variable más de la organización, que es posible gestionar para alcanzar la eficacia organizacional (Peters y Waterman, 1984).

Desde el positivismo, la cultura es un elemento de la organización, al igual que otros elementos del sistema organizacional, como la estructura, las tecnologías, los sistemas de comunicación o de los incentivos (Hofstede, 1990). De acuerdo con este modelo funcional-estructural, las organizaciones se perciben como sistemas abiertos, que interaccionan con el medio ambiente.

Por otro lado, están los que aseguran que la organización es una cultura, en cuanto refleja una construcción social de la realidad única para los miembros de una unidad social. Esta mirada es parte del modelo interpretativo-simbólico de la cultura; en esta construcción social juega un papel relevante el lenguaje y los símbolos básicos para la formación de significados compartidos mediante la interacción. Al respecto, Smircich I. (1983) sugirió que el concepto se usa en dos sentidos: como una variable (tener cultura) y como una metáfora fundamental (ser cultura). Alvesson (1993) hizo la distinción entre el ser o tener, de manera similar a lo propuesto.

Como metáfora fundamental, la cultura es lo que la organización es, por lo que el acercamiento hacia su estudio consiste en considerar a las instituciones educativas como culturas. En otras palabras, la cultura de un centro es concebida como inherente y sustancia de su ser. Aquí, el interés radica en entender la compleja realidad social de la institución con el fin de llegar a una reflexión.

En los establecimientos, los educadores se comportan en formas definidas (normas), tal como pedir a los estudiantes conformarse con determinadas expectativas o al compartir los materiales con otros colegas. Los valores del colegio o de lo que los profesores sienten especial apego, puede ser la consideración del duro trabajo que demuestran los estudiantes o el apoyo a todos ellos, sin importar su condición de origen. Las creencias de los profesores pueden ser de cómo se ven ellos adaptándose al establecimiento o al sistema escolar, o cómo el centro escolar se adapta en su comunidad. Finalmente, los símbolos expresivos son los artefactos que representan la vida cotidiana de todo lo que ocurre dentro del recinto, como el color de los murales, etc.

Lincoln y Kalleberg (1990) sostienen que la calidad de las relaciones entre quienes trabajan en una institución está asociada positivamente con el compromiso y satisfacción. Sí por el contrario, las personas en una misma institución escolar no se conectan y trabajan juntas hacia un objetivo común y con pasión, en ese caso se dice que la cultura está estancada o es improductiva.

La literatura científica sobre el tema entrega una gran variedad de definiciones, que por lo general, enfatizan algún aspecto, tanto por la disciplina como por la corriente teórica a la que pertenecen. Se pretende una integración de los diferentes matices al definir la cultura "como el eje de conocimientos que el hombre aprende, y de valores, creencias e ideas, que interioriza para poder enfrentarse a su mundo externo y sobrevivir en una sociedad en la medida en que éstas sean compartidas con el resto de los miembros del grupo. Es una forma de sentir, pensar, actuar y vivir una visión mutua, un conjunto de experiencias comunes ¿Cuál es la posición de Freire en relación con lo político en educación? La educación no es políticamente neutra. Con esta afirmación se puede interpelar a la gestión educativa que, como se verá más adelante, tiene un número de modelos sobre los cuales se sustenta (modelo de calidad, de liderazgo, curricular, etc.), régimen de injusticia, el que es necesario cambiar. Este espíritu transformacional era parte del inicio del cambio en la gestión de los establecimientos, particularmente de aquellos que se encuentran en sectores de pobreza. Pero ese cambio debe generarse desde el alumno municipal, desde el profesor municipal,

directivos y administrativos; es decir, desde las voces de los actores y no desde una imposición del nivel central, pero que aparenta ser un fruto local. La realidad señala que el SACGE, el Marco para una Buena Dirección, etc. emanaron desde el nivel central, sin ninguna o poca participación por parte de quienes están llamados a tener un rol protagónico. Por lo tanto, aquí también se interpela a las relaciones a nivel macro y micro.

2.4.4. Mi Escuela; Mi Cultura

Ya situadas o más bien delimitadas las definiciones de lo que se entiende por organización y las definiciones, rasgos y componentes de la organización escolar. A continuación, se describen y contrastan las definiciones y características que cada autor entrega a la cultura organizacional.

Enrique Díez plantea que hay dos enfoques que buscan analizar y explicar la cultura institucional. El autor considera que un enfoque desarrolla la idea de que la organización tiene cultura, es decir, que comprende a la cultura institucional "...como una variable organizativa;..." (2009: 26), en este sentido se entiende a la cultura como algo que tiene la organización. El segundo enfoque considera a la cultura "...como una metáfora explicativa de lo que es la organización..." (: 27), es decir, como se señala anteriormente la organización es una cultura.

A su vez ambos enfoques se subdividen en dos lineamientos de investigación cada uno. El enfoque que desarrolla la idea que la organización tiene cultura entiende a la cultura como variable externa y como variable interna. Por su parte, el enfoque que plantea que la organización es una cultura se subdivide en que se entiende a la cultura institucional como metáfora y como metáfora crítica.

La perspectiva que define a la cultura como una variable externa tiene una concepción de la organización como un ente que existe objetivamente y que posee un carácter instrumental. Define a la cultura como una variable ambiental, la cual interviene en las actitudes de los agentes y en los procesos propios de la organización. Desde esta perspectiva lo importante es entender como el contexto cultural, es decir, la cultura de la sociedad determina a la organización.

La segunda perspectiva del enfoque que comprende que la organización tiene cultura, es la que plantea a la cultura como una variable interna. En este aspecto se entiende a la organización como "...microsociedades que producen bienes y servicios,..." (Díez, 2009: 31). Se define a la cultura como un subsistema de la organización, que se encuentra en interacción con otros subsistemas como tecnología, liderazgo, estructuras, etc. Este lineamiento centra sus esfuerzos en conocer y analizar las relaciones de los diferentes subsistemas considerando que uno de ellos es la cultura.

Ya en el segundo enfoque, el que plantea que la organización es cultura, este se subdivide en entender a la cultura como metáfora. Esta perspectiva define a la organización como una forma expresiva, un fenómeno cultural, es decir que la organización es "...una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente, asentada en sistemas de significados compartidos y

mantenidos a través de la interacción social de sus componentes" (Díez, 2009: 34). De esta manera la cultura es considerada como un "...proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas" (: 35), desde esta perspectiva el análisis se debe centrar en cuáles son los esquemas interpretativos que configuran y orientan a la organización.

De manera, que para lograr el análisis de los esquemas interpretativos que guían y constituyen a las organizaciones en la presente investigación se desarrolla un trabajo metodológico basado en la teoría fundamentada utilizando el software de análisis cualitativo Atlas.ti desde un enfoque interpretativo, se opta por esta técnica y enfoque, dado que permite conocer de forma limpia, vale decir, sin prejuicios teóricos lo que ocurre, develando las significaciones e interpretaciones que se dan en las organizaciones.

Por último, el autor plantea a la cultura como desde una metáfora crítica. Este lineamiento considera a las organizaciones como "...áreas de conflicto y lucha y uno de los principales focos de disputas suelen ser los valores, en función de creencias y presunciones sobre los que se construyen" (Díez, 2009: 37), en consecuencia se debe comprender a las organizaciones como espacios multiculturales. La concepción de cultura explica que no hay una cultura homogénea sino varias subculturas que se encuentran en conflicto. Estas subculturas "... están conformadas por "subunidades" de miembros de la organización que interactúan regularmente entre sí..." (: 38), que se diferencian con otros grupos dentro de la organización. Al analizar la investigación debe centrar su foco en las tensiones y relaciones que se dan en las distintas subculturas.

Para Díez la cultura institucional es "...el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización..." (Díez, 2009:43), esta definición va en la dirección de entender la cultura institucional como los "...valores y conductas compartidas que teje una comunidad de forma conjunta" (:42). El autor estima que son tres los elementos que definen a la cultura institucional. En primer término los productos culturales que son las manifestaciones observables de la cultura organizacional. Díez destaca que algunos productos culturales son más importantes, estos son: rituales-ceremonias, normas-pauta, símbolos, mitos y leyendas, historias, héroes, red cultural, lenguaje-comunicación y materiales producidos. Es en estos productos culturales donde hay que focalizarse para lograr comprender lo que sucede en las organizaciones escolares. Los valores son el segundo elemento que define la cultura institucional, estos corresponden al "...modo de ser o de actuar que una persona o grupo que juzgan como ideales y que, por lo mismo, hace estimables a las personas o conductas a las que se atribuyen dicho valor" (: 62). Los valores se encargan de orientar la acción, además de darle una carga afectiva. Para el autor los valores se constituyen de tres elementos centralmente estos son:

- "Un elemento cognitivo: premisas referentes a la concepción del mundo.
- Un elemento afectivo: lo deseable individual y socialmente.

- Un elemento conativo: el valor implica una elección entre diversos modos de acción.” (: 62)

Y por último, considera a las creencias y presunciones subyacentes. Para el autor las creencias son “...aquello que se considera verdad por los integrantes de la organización” (Díez, 2009: 64), las creencias se relacionan con los valores dado que estos son producto de lo que los integrantes consideran como verdad. El autor plantea que una creencia puede ser un valor cuando “...se integran en modos de funcionamiento de carácter normativo” (: 64). Las presunciones son las maneras de ver, acercarse y relacionarse con el mundo. Siendo éstas, las que nos permitirán conocer y entender el núcleo de la cultura de una organización, debido principalmente a que en ella encontramos la ideología de la organización que se compone de presunciones básicas, teorías de uso e hipótesis fundamentales. Por lo cual, al momento de investigar la cultura institucional debemos poner nuestros ojos sobre los productos culturales, los valores, las creencias y presunciones subyacentes.

Es relevante en términos de la investigación de la cultura institucional que se establezca la diferencia entre ésta y el clima organizacional. Para el autor el clima organizacional es la percepción global que los actores tienen en relación al ambiente de la organización, en consecuencia el clima “...expresa percepciones comunes y compartidas de patrones de interacción...” (Díez E. 2009: 46). La cultura se refiere a los “...significados compartidos expresados en normas, valores, ritos, ceremonias, etc.” (: 46). En este sentido la diferencia radica en que el clima es sólo una manifestación superficial de la cultura, vale decir, es una de las partes visibles de la organización y la cultura es la parte menos visible de la organización, compuesta por significados más profundamente compartidos y por valores de quienes forman la organización. En consecuencia, el clima organizacional puede cambiar más fácil y rápido. Pero a su vez, ambos conceptos se encuentran ligados, ya que el clima está determinado en parte por la cultura de la organización.

María Teresa González considera en primer término que la cultura escolar se impregna de la cultura amplia, es decir, que ésta no existe al margen de los “...sistemas socio-culturales, profesionales, políticos, artísticos, económicos, etc.” (2003: 169). Que conforman la cultura amplia, culturas nacionales o locales. De esta manera, la autora afirma que se utiliza este concepto, de cultura escolar “... para referir aquella que caracteriza a esta institución, y que se ha ido configurando históricamente muy mediatizada por las condiciones socio-económicas, políticas, culturales que la rodean” (:169). Pero hay que tomar en cuenta que cada escuela es diferente, por lo cual la cultura de cada escuela presenta rasgos particulares. En este sentido la cultura que se produce en los centros escolares, para González, es el “...conjunto de supuestos, creencias, valores, normas implícitas, rutinas y formas de hacer que se van construyendo socialmente en la organización...” (: 170).

La autora plantea que existen niveles dentro de la cultura organizativa. Estos serían tres, algunos serían más profundos y abstractos y otro más superficiales y concretos. Los artefactos, que son junto con las normas la parte más visible de la cultura organizativa, dice relación como los actores de la organización constituyen su ambiente entre estos artefactos considera:

- La decoración del centro.
- Documentos públicos.

En este mismo nivel se encuentran las normas que “...constituyen las expectativas, no escritas, acerca del comportamiento aceptable o acostumbrado en la organización...” (González M.T., 2003:173). Lo que producen las normas en una organización es una especie de mapa, donde se establece el modo de cómo se hacen las cosas en ella.

Los valores que se encuentran en el segundo nivel de la cultura organizativa son entendidos por González M. T. “...las concepciones más o menos compartidas en la organización acerca de qué es deseable en ella...” (:174). La importancia de estos es que cuando son compartidos por todos los miembros de la organización entregan un sentido de identidad o pertenencia que genera el lazo que mantiene cohesionada a la organización.

Y por último, en el nivel más abstracto y profundo se encuentran los supuestos tácitos, que son “...los *valores-dados-por-sentado* que se han ido interiorizando a medida que los miembros de la organización se han ido enfrentado a las diversas demandas y problemas organizativos”(González, 2003: 175). Son estos los que determinan como sienten, perciben y piensan los participantes de la organización. Cuando el autor afirma que son valores dados por sentados apunta a la idea de que cuando los valores dejan de ser conscientes se vuelven supuestos tácitos.

Al aproximarse a la cultura organizacional en el área de la educación, hay que entender que la cultura de la escuela está conformada por múltiples culturas, es decir, que en los centros escolares no existe una cultura única sino que existe una cultura que algunos llaman dominante y otras culturas que la autora comprende como subculturas. González, ejemplifica este aspecto de la cultura organizativa señalando que en las organizaciones escolares “...puede hablarse de la cultura de los adultos, particularmente de los profesores, con sus correspondientes subculturas, y de la de los alumnos” (2003: 177), de este modo se puede observar ya la existencia de más de una cultura.

La autora considera que la cultura que se va desarrollando en los centros escolares no se caracteriza siempre por ser compacta, cohesiva y coherente. De esta manera se generan subgrupos o unidades que categoriza como subculturas. Éstas para la autora son unidades o subgrupos que tienen la capacidad de “...generar modos diferentes de pensar y hacer...” (González, 2003: 180), en consecuencia, en los centros escolares se encuentran valores, creencias y posturas diferentes, es decir, que las “...concepciones sobre el centro o algunos aspectos de su funcionamiento están enfrentadas...” (: 180), lo cual se visibiliza en la formación de subculturas, generando instancias en donde se pone en juego la formación de la cultura organizacional.

Julián López Yáñez y Marita Sánchez Moreno definen a la cultura organizativa como “... la trama de significados que se construyen a medida que

discurre el proceso comunicativo entre los miembros de la organización y que éstos llegan a compartir en mayor o menor grado" (2004: 3). Para estos autores el contenido de la cultura organizativa son "...los sistema de pensamientos de un grupo social...los productos de esos sistemas de pensamiento, tales como valores e ideas... las formas de expresar esos sistemas de pensamiento..." (: 4)

Estos autores identifican los mismos tres niveles básicos desarrollados por María Teresa González anteriormente, es decir, los artefactos, valores y asunciones básicas. Por los artefactos consideran que "...son las manifestaciones observables de una organización, el lenguaje, los símbolos, los modelos de comportamiento, las creaciones artísticas, los productos..." (2004: 5). Los valores son las "...declaraciones que los miembros de una organización hacen acerca de las metas del grupo y de las personas encargadas de orientar dichas metas" (: 5). Y por último, las asunciones básicas que son "...dadas por supuesto y son las que otorgan al grupo fuertes y consistentes orientaciones comunes sobre cómo actuar y, además, son las que proporcionan continuidad ante las circunstancias cambiantes." (2004: 5)

La cultura argumentan los autores tiene efectos sobre la organización y desarrollan tres aspectos en donde la cultura influye en ésta. El primero dice relación con que la cultura "... actúa como un aparato reductor de la complejidad y la incertidumbre..." (López y Sánchez, 2004: 6), debido principalmente a su orientación por unificar el pensamiento y la acción de los miembros de la organización. Desde este aspecto se comprende a la cultura como un sistema de significados compartidos, esto 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" (: 6). El siguiente aspecto señala que la cultura es "...un importante mecanismo de cohesión." (: 6), desde este punto los autores argumentan que "Al construirse sobre la interacción social y al requerir una base de consenso, la cultura cohesiona de manera natural a todos aquellos que se identifican con ella" (:7). Y por último, los autores consideran que la cultura "...funciona como un filtro de innovaciones" (:7), en consecuencia, la cultura tendrá un efecto negativo al limitar las iniciativas de cambio, pero a su vez un efecto positivo al evitar los vaivenes y resguardar el conocimiento institucional. En este sentido la cultura se constituye como 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" (: 7). Por ello, la cultura actúa en las organizaciones como un elemento que la mantiene al determinar límites, reducir la complejidad e incertidumbre y permitir la cohesión.

Los autores, al igual que María Teresa González, desarrollan la idea de que no hay sólo una cultura, sino culturas. Principalmente porque la cultura no tan solo funciona como un mecanismo de cohesión, sino que también es "... un mecanismo de diferenciación y potencialmente de generación de conflictos." (2004:7) debido centralmente a que puede ser usado por algunos miembros de la organización "...como factor de cohesión y para diferenciarse del grupo más amplio en el que se encuadra" (:7), esto conlleva a que se generen subgrupos o subculturas. Por lo cual los autores plantean hablar de "culturas" mejor que de cultura.

En las organizaciones, según los autores, existen “estructuras configuradas por las posiciones relativas de los sujetos que participan en ese sistema y por las relaciones de influencia que mantiene los unos sobre los otros desde dichas posiciones” (López y Sánchez, 2004: 9). Esta estructura se configura como el poder. El cual se cristaliza en una estructura de poder que es la “...red de influencias mutuas entre los participantes en el proceso de comunicación que configura un sistema social” (: 9). Los autores señalan que hay una relación entre la cultura y el poder, debido a que la cultura “...se apoya y se propaga mediante la estructura de poder y ésta encuentra en la cultura una fuente necesaria de justificación y de legitimidad” (: 9). Por lo tanto, debemos tomar en cuenta a la hora de investigar las relaciones de poder o la política que en las organizaciones se dan.

2.4.5. El Establecimiento como Organización Compleja

Una forma bastante habitual de afrontar la complejidad de las organizaciones es utilizar los planteamientos de sistemas y subsistemas como elementos configurados de una realidad formal e informal. La existencia de subsistemas implica, de hecho, una complejidad en las organizaciones, vinculándose dicha complejidad, además del número de subsistemas, a los elementos que componen cada uno y al carácter de los mismos (individuos).

La realidad de un establecimiento en un escenario de complejidad viene, en buena medida, determinada por la existencia de las tres realidades. Las interacciones o relaciones establecidas conscientemente individuales en orden al fin común. Se trata del sistema formal. Este determina lo que se espera de una persona en la organización, qué funciones ha de desempeñar, qué estatus debe tener, así como qué ha de recibir a cambio.

Las relaciones o interacciones entre quienes forman parte de la organización, que no se han establecido, con carácter espontáneo, constituyen el mundo de las relaciones informales. El sistema informal comprende el conjunto de interacciones entre personas o entre éstas y la organización producidas en el seno de la misma y no han sido asentadas formal y conscientemente. Es el mundo de lo natural, de las configuraciones individuales de los roles instalados dedicado a los grupos.

2.4.6. Política, Poder y Organización Escolar

En las organizaciones escolares se establecen relaciones, que para María teresa González, son relaciones micropolíticas. Éstas son aquellas relaciones en donde “...los individuos y/o grupos consientes, establecen o defienden espacios de poder, integran y se movilizan para promover sus planteamientos ideológicos y prácticos y, en general, sus intereses, intenciones u objetivos dentro de la organización” (2003: 131). Por su parte López y Sánchez consideran estas relaciones como “...la compleja trama de conflictos y negociaciones que caracterizan la lucha por el poder” (2004: 18). Y Enrique Díez define la micropolítica como las

“...estrategias de lucha entre grupos o “coaliciones internas” por orientar la organización de acuerdo con sus planteamientos e intereses” (2009: 18).

Para María Teresa González los centros escolares son espacios en donde se generan relaciones micropolíticas por cinco razones fundamentales. En primer lugar, la importancia de las personas en la construcción de la realidad organizativa, ya que “El cómo los sujetos y grupos dan forma y contenido a la vida cotidiana del centro no es ajeno a las estrategias y mecanismos relacionales y de poder...” (2003: 132). En segundo lugar, la ambigüedad de las metas escolares, lo que provoca que los miembros de la organización operen muchas veces en función de sus interpretaciones propias sobre una misma meta y objetivo. En tercer término, la imprecisión de la tecnología, debido a que no existe un modo único u óptimo para hacer las cosas, el deliberar, dialogar o reflexionar sobre estos temas vuelve posible la micropolítica. En cuarto lugar, el carácter problemático de la toma de decisiones, porque en el “...funcionamiento organizativo los procesos de toma de decisiones no discurren de un modo lógico y lineal” (: 134), este proceso es uno de los más complejos al tener que decidir por qué es lo mejor y en donde se enfrentan diferentes ideas lo cual contribuye a las relaciones micropolíticas. Y por último, la débil articulación, en este sentido observamos cómo cada parte de la organización posee una cierta autonomía, por lo cual “...se solapan múltiples ámbitos de interés...” (: 134), y al no existir formas de control directo e inmediato de las unidades “...difícilmente se pueden mantener coordinadas por simples mecanismo estructurales” (: 134). Y es, en estos lugares ocultos o entresijos de la estructura donde se desarrollan micropolíticas.

En las relaciones micropolíticas, para González, juegan un papel primordial ciertos elementos básicos. El primero de estos son los intereses de los individuos, debido a que “...las micropolíticas escolares ocurren porque los miembros de la organización (profesores, alumnos, padres, directores, conserjes) poseen intereses diversos...” (2003: 135) y podemos considerar que son estos los que le dan el contenido a la micropolítica. La autora plantea que los intereses pueden ser:

- Intereses ideológicos
- Intereses profesionales
- Intereses personales
- Intereses materiales

El segundo elemento son los grupos de interés. Ellos son un “...conjunto de personas (profesores, directivos, alumnos, padres y madres) que, temporalmente o de forma más estable, comparten ciertos objetivos, ideas o concepciones comunes” (González, 2003: 136). En este sentido podemos relacionar los grupos de interés con las subculturas que se originan en las organizaciones. Las cuales al tener distintas percepciones e ideas, generan negociaciones y conflictos que se consideran parte de la micropolítica.

El tercer elemento son las estrategias utilizadas para promover intereses. Como anteriormente lo planteamos cada grupo tiene sus propios intereses y también sus estrategias para lograr sus propósitos. Estas estrategias son “...los diversos procedimientos que pondrán en juego para satisfacer su intereses o para

lograr sus fines" (González, 2003: 138). Estas estrategias pueden ser informales o formales y también implícitas o explícitas.

El último elemento dice relación con el poder y su utilización en la organización. Al referirnos a estrategias para conseguir ciertos fines, señala la autora, "...estamos hablando sino de poder y de cómo los miembros en la organización se movilizan para utilizarlo" (González, 2003: 139). Con el fin de comprender la dinámica del poder en las organizaciones es necesario hacer la distinción entre dos tipos de poder:

- La autoridad
- La influencia

Esta diferenciación la autora la desarrolla en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: rasgos básicos de la autoridad y la influencia

AUTORIDAD	INFLUENCIA
• Aspecto formal-estructural y estático del poder en la organización: deriva de la posición, que es la que confiere legitimidad	• Aspecto informal, lácito y dinámico del poder en la organización
• Poder que se asienta en el derecho formalmente sancionado de tomar decisiones que afectan a los demás	• Poder que se asienta en la capacidad de conformar decisiones a través de medios informales

Extraído de: González. 2003: 140

Esta diferenciación entre autoridad e influencia nos permite "...comprender que en el seno de la organización escolar el poder de las figuras que tienen autoridad está constreñido, como también puede verse multiplicado, por otras fuerza, ya que no sólo existe un poder formal..." (González, 2003: 141), sino que hay formas de poder que se encuentran al margen o en combinación. Lo que permite que personas o grupos que no están en posición de autoridad puedan acceder a fuentes de poder "...que podrán utilizar para influir en la vida y acontecimientos de la organización" (: 142), por lo cual, podemos afirmar que el poder no siempre es un bien único de la autoridad y que no siempre se da por canales formales.

De modo que en las organizaciones escolares "...operan estructuras sutiles de poder y se desencadenan conflictos o tensiones, a veces explícitas y con más frecuencia implícitas y ocultas, sobre aspectos problemáticos de la vida escolar " (González, 2003: 142), y que en estas dinámicas micropolíticas entran en juego valores, capacidad de influencia, concepciones, metas, intereses, entre otros. Y estas dinámicas son un elemento central en la vida y funcionamiento de las organizaciones. Además, al comprender desde esta perspectiva podemos tomar en cuenta lo importante que es el desarrollar procesos de toma decisiones de manera conjunta.

En relación a la Cultura y el Poder en la Organización Escolar no se podrían entender los establecimientos, en lo que se refiere a su vida interna, sin acercarse a

sus estructuras y mecanismos de poder. Pero a diferencia de lo que comúnmente se podría pensar, el poder no se encuentra necesariamente en la parte superior del "iceberg", sino que es un fenómeno complejo de raíces diversificadas, con presencias visibles e invisibles, pero también con importantes consecuencias para los individuos. Tyler (1991) ve a la escuela como receptáculo de poder. Los mecanismos de poder se instalan en la cultura de la organización y de ella reciben "sentido y significados a través de las creencias, los ritos, las costumbres, los símbolos y las rutinas" (Santos Guerra, 1994: 199).

Evaluar aquí, no es medir en el sentido "managerialista" de la gestión (benchmarking, accountability). Para evaluar se tiene que llegar a una comprensión de los valores, prácticas, creencias, y cultura de lo docente y escolar, como un requisito para construir una visión auténtica de gestión para la escuela, que considera la organización escolar como un tipo de organización especial. (Navarro, M.;2003). Se trata de pensar la escuela en su cotidianeidad que se construye día a día, aportando elementos para una comprensión de los múltiples ámbitos de la escuela.

2.5. Marco Conceptual: Categorías de Análisis y la Política

Como resultado de la teoría fundamentada el presente estudio establece nueve categorías de análisis, éstas son fruto de la investigación de los datos por medio del programa de análisis cualitativo Atlas.ti. Con ellas se da cuenta de lo más visible de una organización: normas y héroes, que evidencian cómo se forma o crea y mantiene la cultura, asimismo de lo semi-visible: los valores organizacionales que son centrales en el origen y formación de la cultura organizacional, y por último, de lo invisible: el liderazgo que se relaciona con la formación y recreación de la cultura organizacional, la toma de decisiones develando como se fomenta y recrea, las formas de resolver los conflictos que se evoca a la mantención y perduración de la cultura organizacional, la comunicación organizacional que es fundamental para la recreación y mantención, la participación que atañe a como perdura y se reproduce, el clima organizacional describiendo como se conserva la cultura organizacional, y además, se considera la política que concierne a cómo se recrea y perdura la cultura organizacional.

A continuación en este apartado del marco teórico referencial se desarrollan distintas perspectivas y versiones, vale decir, teorías en relación a las nueve categorizaciones obtenidas del trabajo metodológico y la política. Estas categorías conjuntamente con los conceptos claves señalados anteriormente constituyen el marco conceptual de esta investigación. Con el apoyo de la TF y específicamente lo que se denomina codificación selectiva, que se explica en el capítulo siguiente, se escogerán categorías claves o centrales que se caractericen por su mayor poder explicativo en relación al objeto de estudio y a la pregunta central de esta investigación.

2.5.1. Normas

Las normas son parte de lo más visible de las organizaciones y se relacionan directamente con la dimensión estructural siendo fundamentales en el origen de la cultura organizacional. Mario Krieger (2001) argumenta que esta categoría de análisis es central para lograr la mejora por medio del cambio, puesto que “se deben cambiar las normas que sustentan el modelo cultural...” (: 335) para conseguir la mejora a través del cambio, dado que según el autor las normas recrean prácticas o comportamientos. Para Idalberto Chiavenato (2004) las normas dicen relación con “patrones aceptables de comportamiento que son compartidos por todos sus miembros.” (: 368) Determinando lo admisible y lo no admisible. Destacando que su fin es que se unifiquen prácticas y acciones. El autor identifica dos tipos de normas que se desarrollan en las organizaciones, éstas determinan y orientan pautas en relación a distintos aspectos, que se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 4: tipos de normas Idalberto Chiavenato (2004)

Tipo de norma	Definición
De desempeño	Los grupos dictan a sus miembros orientaciones explícitas respecto a cuánto se deben empeñar en el trabajo, cómo deben ejecutar las tareas, el nivel de resultados esperados y el nivel adecuado de holgura en la estrategia de resultados.
De la organización social	Son normas que se originan en los grupos informales y rigen las interacciones sociales.

Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2004:369

Para el autor las normas son importantes por cuatro razones fundamentales (Chiavenato, 2004: 368-369), en primer lugar facilitan la supervivencia del grupo, ya que protegen a los actores de influencia externas y aumenta las oportunidades de lograr los objetivos o metas, vale decir, el éxito de la organización, asimismo permiten prever las prácticas o acción de los actores, dado que éstos anticipan las acciones y reacciones de los actores, además minimiza los problemas interpersonales, al asegurar la satisfacción evitando situaciones críticas entre los actores, y por último las normas son consideradas significativas para el autor puesto que permiten que los valores organizacionales sean expresados por los actores, por medio de la estimulación e identificación, por la mantención y recreación de los valores organizacionales. En consecuencia, para Chiavenato las normas no tan solo son centrales para que la cultura organizacional se origine, sino que también en que perdure y se recree al estimular la identificación con los valores organizacionales.

Enrique Díez identifica a las normas como uno de los principales aspectos que se desarrollaron en el génesis de la investigación sobre cultura organizacional en los años 20 (2009: 24). Define a las normas como las “formas generalizadas y fijas de pensamiento que señalan a los componentes de la organización,” (: 54) delimitando que conducta es adecuada y cuál no.

Para el autor el investigar las normas de las organizaciones “nos orienta en la comprensión de aquellos valores y creencias que han marcado su establecimiento” (Díez, 2009: 54). De manera que se debe indagar en las normas implícitas, que durante el tiempo ancladas en lo cotidiano, confieren pautas de comportamiento, y asimismo, en las explícitas que son leyes establecidas por las organizaciones.

Las normas como categoría de análisis en el presente estudio describen las pautas establecidas de manera implícitas o explícitas con el fin de evidenciar cuales son los cánones de acción que en las organizaciones se desarrollan. Esta categoría es central para entender cómo se origina la cultura organizacional, puesto que buscan orientar las prácticas, por lo cual es también relevante en la mantención de la cultura al cohesionar por medio de la uniformidad al determinar y guiar las acciones en relación a los valores organizacionales. En consecuencia, cabe preguntarse ¿Cómo son establecidas las normas en las organizaciones?, ¿de qué modo son fomentadas? y ¿cuál es el nexo de las normas con la cultura organizacional?

2.5.2. Héroes

La segunda categoría de análisis es también parte de lo más visible de la organización, los héroes, para Enrique Díez (2009) son parte de las manifestaciones externas o productos culturales. Entiende esta categoría como los actores que “personifican los valores de la cultura y, como tales, proporcionan modelos tangibles de los comportamientos, roles y funciones” (: 56). El autor argumenta que actores son circunstanciales y un ejemplo para el resto en términos de su estilo y modo de relacionarse, además de cómo enfrentar y conducir las diversas instancias que se dan en la organización. En este sentido considera que se debe a que son el reflejo de lo que la organización espera o desea, además de “encarnan anhelos, los terrores y las esperanzas de los componentes actuales de la organización”(: 55), de modo que son protagonistas de las historias y leyendas que se dicen en torno a la organización. Identifica los valores y mentalidad como aspectos relevantes para indagar con el fin de explicar, como se manifiesta esta categoría en las organizaciones, en el cuadro que continúa se describen estos aspectos:

Cuadro5: que indagar para la categoría héroe según Enrique Díez (2009)

Donde indagar	Descripción
Valores y mentalidad	Ideales, sentido para los problemas del futuro, visiones, disposición a la innovación de los recursos, apreciación, resistencia a las modificaciones, capacidad de realización y de insistencia, aguante, disposición al aprendizaje, posicionamiento frente al riesgo, tolerancia en la frustración...

Extraído de Díez, 2009: 57

El autor a partir de Deal y Kennedy (1985) expone que para lograr el éxito de la organización es relevante el papel que juegan los héroes, ya que son estos los que personifican las creencias y valores medulares de la organización. Asimismo, explica que bajo ciertas circunstancias en las organizaciones surgen antihéroes, ellos son actores que se orientan y ejemplifican valores y creencias diferentes o contrarias. En consecuencia, para Díez en las organizaciones se pueden generar “una serie de valores o creencias centrales que justifica la lucha y oposición enconada” (2009: 40), y conformar subcultura o contraculturas, dado que los actores no se encuentran identificados con los valores que la cultura dominante origina y fomenta.

Para visualizar en términos operativos las características y rasgos de los fundadores e ideales de la organización escolar, se considera la propuesta conceptual de roles desarrollada por Mario Krieger (2001) que define el rol como “...una serie de patrones de conductas esperadas que se atribuye a alguien que ocupa un determinado puesto” (: 155). De modo que los actores deben ajustar y orientar sus prácticas en razón de estos esquemas que recrean los patrones de los fundadores. A partir de las concepciones teórica identidad del rol, vale decir, lo que coincide en el día a día con lo esperado, la percepción del rol que es como los actores entienden o perciben su desempeño, y por último las expectativas del rol, es decir, lo que los demás esperan del actor, desarrolladas por el autor se evidencia son personificados por los actores las creencias y valores centrales de la organización.

Los héroes son parte de las categorías que dan origen y mantienen la cultura organizacional, dado que manifiestan por medio de sus prácticas y roles los cánones y valores de la cultura. Además, de su carga histórica al ser los protagonistas que encarnan lo que la cultura considera como ideal. Por lo tanto, es trascendente problematizar sobre temas como: ¿Los héroes son reconocidos por sus prácticas y roles?, ¿hay estrategias que buscan fomentar los rasgos de los héroes?, y por último ¿cuál es el nexo de los héroes con la cultura organizacional?

2.5.3. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son considerados como semi-visible al igual que las normas y los héroes, puesto que en estos se debe reflejar o manifestar esta categoría. Mario Krieger (2001) considera que los valores organizacionales o lo ético⁹ o no lo ético, vale decir, lo permitido y no permitido, lo deseado y no deseado, lo esperado o no, en fin la reproducción, conforman la cultura organizacional. Para María Teresa González (2003) los valores organizacionales son parte de lo implícito, dado que los define como las “razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a cómo funcione y sea...” (: 30) la organización escolar, atribuyéndole un rasgo temporal al afirmar que se van construyendo por medio de las interacciones

⁹El autor entiende a los valores como la moral y la ética organizacional.

estableciendo modos de actuar y entender lo que ocurre en lo cotidiano. Asimismo, la autora destaca que en las organizaciones existen valores expresados de modo explícito, pero que la realidad muchas veces supera el discurso organizacional, lo que conlleva a que se evidencien valores implícitos y que se diferencien de lo establecido.

Por su parte Rodolfo Marcone (2004) puntualiza que los valores organizacionales “corresponden a los criterios de lo que es bueno y deseable y que deben influir en el comportamiento colectivo” (: 62). El autor destaca la importancia de esta categoría, argumentando que representan el ideal educativo y son la base de acciones como la toma de decisiones, resolución de conflictos, delimitación de las normas, entre otras. En consecuencia se relaciona de manera directa con las demás categorías de análisis.

Idalberto Chiavenato (2004) caracteriza a los valores como “las creencias y las actitudes básicas que contribuyen a determinar el comportamiento individual” (:175). Esta categoría, para el autor, varía dependiendo de la organización, por lo tanto los valores pueden ser interpretados de manera diferenciada lo que determina que ciertos aspectos sean aceptados en una organización y en otra no. Para Chiavenato hay tres niveles diferenciados de valores, que se explican en el siguiente cuadro:

Cuadro 6: niveles de valores Idalberto Chiavenato (2004)

Nivel de valores	Descripción
Primer nivel	Más superficial, está el reconocimiento de que algo es importante o valioso para la organización, por ejemplo, la honradez.
Segundo nivel	Existe la percepción de que los valores son necesarios, por lo que se promueve el dialogo y discusión en torno a ellos.
Tercer nivel	Existe una intensa actividad con base en los valores, los cuales son transformados en aspectos inseparables e integrales de la esencia de la organización.

Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2004: 176

De modo que los valores en las organizaciones no presentan una relevancia homogénea, por lo cual para unos un valor puede ser solo superficial y para otros ser parte del eje de la organización.

Para Díez (2009) los productos culturales como los héroes evidencian los valores organizacionales, que define como “modo de ser o de actuar que una persona o un grupo que juzgan como ideales y que, por lo mismo, hace estimables a las personas o conductas a las que se atribuyen dicho valor” (: 62), de modo que los valores le entregan significado a las prácticas, orientándolas y entregándole una carga afectiva. Para el autor los valores organizacionales cumplen la labor de determinar que es posible e imposible, aceptado o inaceptado.

Para el autor los valores organizacionales se relacionan con premisas sobre cómo se entiende el mundo, asimismo aprehensiones personales y sociales, por último siempre van acompañados de una decisión operativa, es decir, sobre la manera de actuar. En las organizaciones señala Díez los valores de los actores o grupos de actores pueden o no coincidir con los preestablecidos, de modo que clasifica en tres tipos los valores organizacionales: los expresados, que son los formalmente establecidos en documentos como el PEI o reglamentos, los valores aparentes, que se manifiestan frente a situaciones concretas de exposición pública como actos o reconocimientos de logros y finalmente los valores operativos, que son lo que en las prácticas cotidianas realmente funcionan y orientan las prácticas de los actores como las formas en que se resuelven conflictos o se toman las decisiones.

La categoría influye de manera directa en la cultura organizacional, puesto que los valores organizacionales forman u originan la cultura y afectan la filosofía y el propósito de las organizaciones, vale decir, son determinantes en lo cotidiano de la organización. La relación entre los valores y la organización se debe primordialmente al argumento que entregan los autores en relación a los principios orientadores de las prácticas de los actores que influyen en los aspectos más significativos de la organización. En consecuencia, es fundamental indagar sobre: ¿Si son o no cumplidos los valores organizacionales?, ¿cómo se incentiva y motiva a los actores a orientarse por los valores? y ¿cuál es el nexo de éstos con la cultura de cada organización en estudio?

2.5.4. Liderazgo

Esta categoría es parte de lo invisible de la cultura organizacional, siendo indispensable en la formación y recreación de ésta. Considerado como un ejercicio de poder, que dice relación con las formas de conducir y coordinar a un grupo de actores con el fin de lograr un objetivo o meta conjunta, en este sentido se le atribuye al líder una figura de guía u orientador sobre la de controlador, dado que su acción busca favorecer a los demás a partir de la meta común. Para Azzerboni y Harf (2006) la cultura organizacional es un constructo que se va formando en el tiempo, por lo cual los líderes tienen que "...conservar los aspectos del pasado que dan el sello institucional y permiten la incorporación de nuevos rasgos..." (: 35) que permitan la mantención de la cultura organizacional, reproduciendo los valores y creencias de la organización escolar.

Para Idalberto Chiavenato (2004) el liderazgo es la "influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida por medio de procesos de la comunicación humana con el fin de alcanzar un objetivo determinado" (: 666). El autor subraya que en términos teóricos el liderazgo ha alcanzado un desarrollo elevado y que no es un tema cerrado, por lo cual se han generado nuevos y novedosos aportes. Entre estos nuevos enfoques Chiavenato destaca el liderazgo carismático que se refiere "a la

fuerza de las habilidades personales que producen un efecto profundo y extraordinario en los seguidores” (: 486). En este sentido los seguidores de los líderes carismáticos tienen una fuerte identificación con el líder y su misión. Es observable en los altos grados de lealtad y confianza. Otro enfoque es el del liderazgo transaccional, donde los líderes y seguidores tienen solo una relación de intercambio, como por ejemplo: incentivos y premios previos compromiso por lograr resultados. El liderazgo transformacional es otro planteamiento teórico donde los intercambios se centran en valores, creencias y necesidades de los subordinados o seguidores, generando orgullo y respeto, por medio de relaciones directas con los actores. El enfoque del conocimiento social plantea que existe una interacción recíproca y continua donde se conjugan los líderes, el contexto, incluyendo a los seguidores, y las prácticas de los líderes, esta teoría afirma que los actores se relacionan de forma recíproca e interactiva, además de tener plena consciencia de cómo se puede influir y modificar en las prácticas de los demás.

El autor desarrolla una propuesta respecto al liderazgo, explicando que los líderes deben ser capaces de hacer varias cosas en el mismo momento. Están deben ser: “saber escuchar, comunicar, mejorar la relación con sus subordinados, aconsejar y resolver problemas, y tomar decisiones participativa” (Chiavenato, 2004: 489). Por lo tanto no tan sólo deben controlar sino que también organizar, orientar y explorar al mismo tiempo, centrando sus prácticas en temas como las personas, las competencias, los resultados, el desempeño y el aprendizaje, dado que para el autor de esto dependerá el éxito.

Para Mario Krieger (2001) el liderazgo se relaciona con el concepto de autoridad, pero argumentando que este tipo de autoridad emana de elementos como “el prestigio personal, la capacidad de interpretación, articulación, motivación y conducción de su personal” (:381), y no necesariamente con la estructura y las relaciones formales de las organizaciones. El autor describe tres estilos de liderazgo, el autoritario donde se desarrolla una cultura organizacional de control y orden, debido al alto grado de formalidad, burocracia y rigidez de las normas, además de no asumir innovaciones caracterizándose por la conservación. Un estilo paternalista que es autoritario, sin embargo las relaciones no serán tan formales, implicando una cultura de mantención de la informalidad, dado el alto grado de comprensión y permisividad. Por último, el estilo participativo donde las relaciones se vuelven más horizontales, por lo cual el liderazgo se comparte y la cultura es de informalidad, alentando la participación individual y grupal, buscando conseguir un firme sentido de identificación, sin embargo, en términos de normas las relacionadas al rendimiento son el eje central.

Antonio Bolívar (1997) desarrolla la categoría liderazgo en relación directa con la mejora y cambio escolar, describiendo tres movimientos teóricos en donde el

liderazgo asume rasgos característicos propios. Estos movimientos de mejora y cambio en relación el liderazgo son descritos por el autor en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Olas sucesivas de entender el cambio y la mejora escolar Bolívar (1997)

Movimiento	Lema	Metas del cambio	Liderazgo
1. Escuelas eficaces (1975-85)	"Hacer más de lo mismo".	Conseguir mejores resultados en lo que ya se hace.	Liderazgo "instructivo" fuerte, capaz de articular una visión conjunta
2. Mejora de la escuela (1980-90)	"Hacer lo mismo, pero de modo conjunto mejor".	Mejora a nivel organizativo de centro como totalidad.	Lider como dinamizador y promotor del cambio organizativo
3. Reestructuración escolar (1987-Hoy)	"Crear roles y estructuras que promuevan la mejora que deseamos".	Rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora.	Liderazgo "transformacional", moral y cultural.

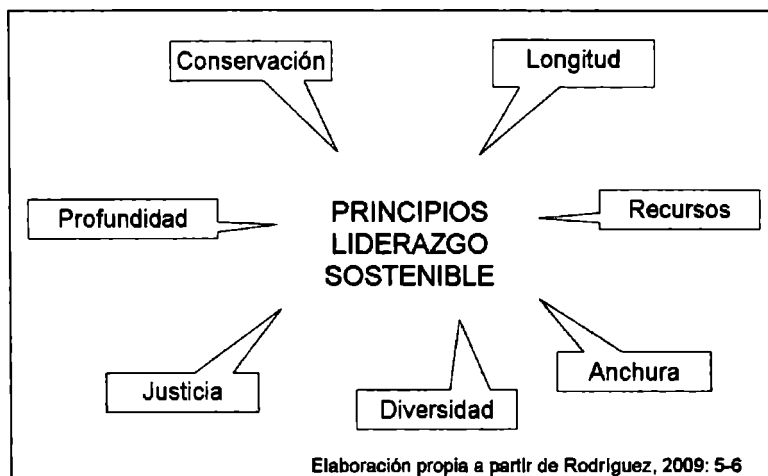
Extraído de Bolívar, 1997: 30

El liderazgo en el movimiento denominado como escuelas eficaces (Bolívar, 1997: 30) debe ser fundamental en la calidad y eficacia, siendo capaz de apoyar a los actores en distintos ámbitos de la vida organizacional, demostrando conocimiento y habilidades para lograr el trabajo colaborativo, dado que los líderes tienen claro cuáles son los objetivos, metas y misión, fomentando y reafirmando estos en los demás actores. En el segundo enfoque de la mejora y cambio (: 32) el liderazgo se caracteriza por posibilitar las condiciones internas para lograr cambiar, a través de la auto-revisión con el fin de encontrar situaciones críticas y plantear cambios, en este sentido este liderazgo se aboca al coordinar procesos y estimular tareas contribuyendo en un proceso de cambio. Y por último, el liderazgo desde el movimiento de la reestructuración escolar (: 34), en donde ya no se ubica en un determinado lugar en la parte superior de la pirámide organizacional, sino que es una labor conjunta por el denominado empoderamiento o *empowering*, al delegar responsabilidades y trabajar de forma compartida.

Dentro de los distintos nuevos enfoques o teorías, siguiendo el lineamiento del cambio y la mejora, Andy Hargreaves y Dean Fink proponen la teoría del liderazgo sostenible (Andy Hargreaves y Dean Fink (2004) en: Rodríguez,2009)

Esta propuesta implica siete principios que deberían asegurar un desarrollo sostenible, presentes a continuación:

Cuadro 8: siete principios del liderazgo sostenible Álvaro Rodríguez (2009)



Esta propuesta alude a que el liderazgo debe ir más allá que un mero asunto técnico, sino que debe encargarse de proporcionar ambientes donde el desarrollo de los actores sea integral, generando condiciones perdurables de bienestar social tomando en cuenta a la organización no como un ente aislado.

El liderazgo para Azzerboni y Harf (2006) en el contexto actual de las organizaciones escolares ya no debe obedecer patrones de comportamiento autoritario e inflexible, sino que tiene que ser capaz de "...adaptarse a diversos puntos de vistas, nuevas interpretaciones de la realidad, nuevas maneras de abordar las cosas" (: 39), vale decir, deber ser flexible. De modo que, se deben reestructurar la modalidades de comunicación, presentar un alto interés en el indagar, además de ser tolerante a vaguedad e imprecisión, tratando de mantener en equilibrio la cultura organizacional.

Con esta categoría de análisis en la presente investigación se pretende evidenciar parte de cómo se origina y recrea la cultura organizacional, puesto que los líderes en las organizaciones son centrales en el logro de las metas y objetivos tanto personales como colectivos. Además, el liderazgo se relaciona estrechamente con prácticas fundamentales de la organización, como es la resolución de conflictos y la toma de decisiones. De modo que resulta primordial indagar sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones escolares, asimismo qué relación tiene con las maneras en que se toman las decisiones, y por último el nexo que el liderazgo tiene con la cultura organizacional escolar.

En cuanto a la mejora, el liderazgo se consolida como categoría central, puesto que para el éxito de las organizaciones es crucial que el liderazgo tenga un papel fundamental en la puesta en práctica de las iniciativas innovadora que busquen mejorar las organizaciones, además de influir en el compromiso y las expectativas de los actores forjando la implicancia de todos en aspectos como: la participación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el clima organizacional. Permitiendo aumentar la capacidad individual y colectiva en relación a estas categorías.

El trabajo del liderazgo para la mejora debe considerar cuatro ámbitos de partida: propósitos, personas, estructura y cultura. De manera que su labor se debe centrar en lograr y extender expectativas y una visión compartida por medio del consenso, ser un apoyo para los actores estimulando y modelando, delegar y descentralizar responsabilidades entregando mayor autonomía, y por último promover la colaboración y una cultura que se diferencia de otras organizaciones escolares e identifique a los actores. En fin, esta categoría es clave para la mejora dada, la importante influencia que tiene en la vida organizacional y en la cultura y sus categorías. Conjugando tareas y prácticas no desde una mirada personal sino organizativa, por lo cual el liderazgo no debiera ser atribuido a una persona sino al grupo.

2.5.5. Toma de Decisiones

En las organizaciones el tomar decisiones es una práctica cotidiana que va formando y manteniendo la cultura. Esta categoría implica un desafío importante para las organizaciones, dado que dependiendo de lo adecuada y oportuna que sea la decisión que se tome se mantendrá la estabilidad o en caso contrario se provocarán situaciones críticas, desfavoreciendo el éxito de la organización. Para Idalberto Chiavenato (2004) el tomar una decisión significa una "elección racional de entre varias alternativas de cursos de acción disponibles" (: 657). El autor destaca que el éxito presente y futuro de las organizaciones depende directamente de las decisiones que se tomen, indicando que son los administradores principalmente quienes tienen este rol o función, pero va más allá argumentado que la organización "está plena de decisiones que anteceden a la acción" (: 299), por lo tanto todos los actores deben decidir sin importar su posición jerárquica.

Las decisiones en las organizaciones pasan por dos etapas, según el autor, la primera es la etapa de la identificación del problema donde se debe informarse sobre el estado de la organización e identificar las causas de la dificultad, y la segunda es la resolución del problema, vale decir, que se consideran las soluciones y se vuelven operativas. Chiavenato identifica dos grupos diferenciados de tomas de decisiones, las decisiones programadas que se caracterizan por ser "...repetitivas, cotidianas y bien definidas con procedimientos establecidos para resolver el problema" (2004: 300), por lo tanto, hay cierta certeza de que la decisión tomada

tendrá éxito. El segundo grupo de decisiones son las no programadas que son aquellas contingentes de las cuales no hay un proceso definido, y en consecuencia la claridad sobre el éxito de la decisión es menor.

Por su parte Darío Rodríguez (2004) siguiendo a Niklas Luhmann argumenta que la toma de decisiones es la categoría de mayor significación en las organizaciones, por lo cual "...las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones" (: 63). Para el autor esta categoría evidencia el estilo de liderazgo y el funcionamiento de la organización, para lograr esto se debe indagar: desde donde provienen las decisiones, cuáles son las centrales, quiénes las generan, quiénes participan y cuáles son los medios o canales de decisión, y por último cuáles son los pasos o procedimientos que se siguen.

Jorge Etkin (2000) entiende la toma de decisiones como un proceso que da continuidad y movilidad a las organizaciones. Para el autor decidir significa "...la actividad de resolver problemas, plantear y elegir caminos, establecer preferencias, definir rutinas para la elección de cursos de acción en el futuro" (: 184). En este sentido, Etkin conjuga el tomar decisiones con la conducción de las organizaciones, identificando que los procesos decisorios son sobre temas sumamente variados y en niveles diversos de la organización, lo cual implica que las decisiones deben estar siempre alineadas con las metas y objetivos con el propósito de lograr el éxito de la organización.

La toma de decisiones, para Mario Krieger (2001), se relaciona con el poder en términos de facultar u otorgar poder, desarrollando cuatro tipos de toma de decisiones. En primer lugar, la toma personal de decisiones donde los líderes poseen la experiencia e información necesarias para tomar una decisión. En segundo lugar, la toma consultiva en el que los actores tienen la "experiencia y conocimientos en la materia y están dispuestos a participar" (:381), aumentando la posibilidad de tomar la decisión correcta y fortaleciendo la identificación de los actores con las decisiones tomadas. La toma participativa consiste en que se decide de forma compartida por medio de un trabajo colaborativo buscando una decisión conjunta. Y por último, la toma delegativa que radica en apoderar a un grupo de actores que posean un alto nivel de preparación, experiencia y la información suficiente para lograr tomar decisiones correctas.

Esta categoría de análisis contextualiza como se mantiene y forma la cultura organizacional al establecer modos de actuar y delimitar prácticas orientadas a las metas y objetivos de la organización. De modo que, la cultura organizacional se va definiendo, redefiniendo o reafirmando a partir de las decisiones que se toman. Lo que conlleva que sea necesario abordar los siguientes aspectos: ¿De qué modo son tomadas las decisiones en las organizaciones?, ¿cómo son fomentados los

procesos decisorios? , y por último ¿cuál es el nexo de la toma de decisiones con la cultura organizacional?

2.5.6. Resolución de Conflicto

En las organizaciones se producen situaciones críticas las que deben ser resueltas, por lo cual se identifica la categoría de análisis sobre la resolución de conflictos como eje fundamental para la mantención de la cultura organizacional. Idalberto Chiavenato (2004) define la resolución de conflictos como "...los métodos mediante los cuales la organización trata de resolver las amenazas y aprovechar las oportunidades que hay en su ambiente" (: 583), por ello, la resolución es darle solución al conflicto, lo que conlleva que las tensiones se alivien. El autor identifica tres enfoques para manejar las situaciones críticas, que se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 9: enfoques para manejar conflictos Chiavenato (2004)

Enfoque estructural	Enfoque mixto	Enfoque del proceso
Buscar objetivos comunes	Establecer reglas y reglamentos	Desactivación
Sistemas de recompensas grupales	Grupos y equipos de trabajo	Confrontación directa
Reagrupamiento de las personas	Papeles de vinculación	Colaboración
Rotación en varios puestos	Papeles de integradores	
Separación		

Extraído de Chiavenato, 2004: 533

En el enfoque estructural se sostiene que los conflictos son causa de condiciones existentes previas, por lo ello éstas pueden ser cambiadas o reestructuradas, por lo cual las situaciones críticas podrían ser controladas. En tanto, el enfoque del proceso insta a que se actúe o intervenga la situación conflictiva, utilizando herramientas como el consenso y la negociación con el fin de administrar las instancias de conflicto. Por último, el enfoque mixto donde se conjugan los aspectos de los procesos anteriormente descritos se interviene en las condiciones previas y en el episodio mismo.

Asimismo, el autor argumenta cinco procesos como los que ocurren en razón de la resolución de situaciones críticas, en primer lugar la fuga o elusión que dice relación con la manera de huir de los conflictos o problemas, de modo que se

reprimen u ocultan. En segundo lugar la indefinición o punto muerto, en este caso se torna difícil encontrar una solución, dado que es una situación en donde los actores no llegan a nada. En tercer lugar ganar/perder, que se caracteriza por el enfrentamiento directo entre dos posiciones donde una resulta victorioso y otra derrotada, en esta instancia se da una solución total y radical, vale decir, se gana todo o se pierde todo. En cuarto lugar la conciliación, que implica que las posiciones en conflicto negocien entre si con el fin de evitar el enfrentamiento directo llegando a un acuerdo. El acuerdo puede dar como resultado una resolución ganar/ganar donde ambas partes ganan de manera parcial o de tipo perder/perder, ya que las partes pierden, pero no del todo. Finalmente, el proceso de la integración donde los actores buscan llegar a un acuerdo o punto en que las partes no tengan perder, lo que conlleva que se desarrolle desde una visión más amplia agrupando o integrando los intereses de los actores.

Para Jorge Etkin (2000) la resolución o superación de conflictos es fundamental para el cambio en las organizaciones, dado que "...la organización también se transforma en el marco de las crisis y los conflictos..." (: 87). El autor describe tres procesos que buscan superar las situaciones críticas, se deben explicitar los intereses o puntos diferenciadores con el fin de que estos sean objeto de análisis y de una discusión abierta, por medio de un proceso de transparencia donde la comunicación sea sincera y se conozcan de modo profundo los intereses en disputa. También se pueden replantear los puntos de vistas para calmar los ánimos con el fin de alcanzar ciertos consensos y reelaborar las ideas a partir de una visión más amplia. Y asimismo, un proceso de transición por medio de políticas o estrategias de carácter temporal que bajen las tensiones y se busquen acuerdos más permanentes por un proceso de negociación. Para Mario Krieger (2001) ésta es la principal manera de superar las instancias críticas, dado que se actúa bajo el "presupuesto que cada una de las partes a la vez cede algo y obtiene una recompensa a cambio" (: 401), por lo cual los actores se sienten satisfechos con la forma que se resolvió el conflicto.

Los conflictos son aspectos inherentes de las organizaciones y se deben saber manejar (Marcone, 2004:180), de modo que para investigar la cultura organizacional es central indagar en las formas en que se resuelven las situaciones críticas, ya que evidencia como se mantiene la cultura organizacional. En este sentido se vuelve necesario abordar temas como: ¿La manera en que se desarrollan los procesos de resolución de conflictos?, ¿si se fomenta el resolver las situaciones críticas? y ¿cuál es el nexo de estos procesos con la cultura organizacional?

2.5.7. La Comunicación Organizacional

La comunicación es el elemento que une y vincula a las partes de una organización escolar, puesto que "...remite a relaciones interactivas producidas en varios sentidos, es decir, con reciprocidad" (Azzerboni y Harf, 2006: 141) .En general en las organizaciones se asume que su personal sabe comunicarse, y es algo que se toma por descontado, de esa manera la comunicación no es tema de atención de la vida organizacional en establecimientos educacionales. Esto no significa que no exista preocupación, pero su estudio es aún muy preliminar. Se aducen razones de complejidad de las áreas "humanas" o las partes blandas de las organizaciones, que en esta investigación se denomina "dimensión relacional" (o sociocultural) y que claramente deriva de las limitaciones que presenta el enfoque positivista.

¿Por qué estudiar la comunicación organizacional?

Al analizar estas categorías claves en esta investigación como son la cultura y la comunicación en el contexto organizacional, la pregunta que surge es, ¿qué rol juega la comunicación en la formación de la cultura? Eisenberg y Riley (2000) señalan que estas dos categorías son dos caras de la misma moneda, porque aparecen desde sus inicios interrelacionados, lo que lleva a autores como McPhee y Zaug (2000:1) a afirmar que las "organizaciones son constituidas comunicativamente". Por lo cual como se menciona anteriormente para la mejora y el éxito es central reconocer los problemas y todo problema en la organización es un problema en la comunicación, lo que implica que el modo de conocer estos es por medio de la comunicación (Rodríguez, 2004) De esa forma, cultura y comunicación en las organizaciones conforman dos realidades, que están muy vinculadas a través de la información. La comunicación es en esencia una actividad simbólica que llevan a cabo los actores para interpretar y actuar. Schein define "cultura" como un fenómeno de grupo. Un individuo no puede tener cultura, porque la formación cultural depende de la comunicación. En este sentido, tanto la comunicación didáctica como la organizativa tienen el propósito común de poner en contacto a dos o más personas para que intercambien ideas, pensamientos. Lo que marca la diferencia entre una y otra es que la comunicación didáctica tiene el propósito de facilitar el aprendizaje de los alumnos/as y la comunicación organizacional, que es una de las categorías de estudio, del foco de esta investigación, para evaluar la cultura organizacional, y que posibilita el funcionamiento y la mejora de la organización. Además, para Mario Krieger (2001) la comunicación organizacional es parte de las categorías que permiten que la cultura organizacional se produzca, reproduzca y transforme, dado que toda organización es producto de la interacción de los discursos de los actores.

Para Jürgen Habermas la comunicación humana tiene un aspecto administrativo en tanto al acuerdo (llegar a acuerdo), pero ello no es lo único. También existe un aspecto comunicativo de carácter subjetivo en el cual el sujeto puede expresar lo que siente. El autor identifica que la acción comunicativa dice relación con "...lo que mutuamente se atribuyen y de consuno mutuamente se suponen los implicados en una práctica cotidiana orientada al entendimiento."(2000: 28), es la manera de interacción social coordinada por medio del uso de un lenguaje común que se orienta a que los actores se entiendan construyendo una forma de interactuar. Mario Krieger (2001) identifica cómo la acción comunicativa se relaciona

con la cultura organizacional (: 345), puesto que las acciones comunicativas orientadas a la acción simple e informal, se relacionan directamente con mantener o reforzar una cultura incluyente e interactiva. Además, identifica las acciones comunicativas normativas que mantienen y recrean una cultura burocrática, las orientadas al entendimiento y las expresivas que promueven una cultura de innovación, de aprendizaje e intentan conservar pautas que son congruentes con la cultura organizacional.

Para entender la importancia de la comunicación en una organización, que en este estudio corresponden a dos establecimientos (C1M/C2PS), es necesario primero saber qué es "Comunicación Organizacional", el adecuado uso de las comunicaciones va a incidir para que se logre una cultura organizacional estable o inestable, débil o fuerte. Una definición simple de comunicación organizacional es la de Katz y Kahn que se refieren a ella como el flujo de información dentro del marco de la organización. Para el estudio de los establecimientos se han determinado dimensiones (objetivo, estructural y relacional) y va a ser la "dimensión estructural" donde se puede observar que lo más significativo y relevante se encuentra en los documentos escritos, porque de allí surgen los valores y objetivos que los establecimientos hacen suyos: su cultura organizacional.

La comunicación organizacional es la base de la transmisión de límites, de sentidos de identidad, facilitación de compromisos, manteniendo la cohesión y estabilidad, definiciones de pautas y normas, controlando y orientando las prácticas, vale decir, para Díaz y Yasmín (2001) es por donde se transmite la cultura organizacional. Por su parte, Idalberto Chiavenato (2004) define a ésta categoría de análisis como el "...proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización" (: 427), siendo crucial para lograr la consonancia y la consistencia en las prácticas de los actores. Díaz y Yasmín (2001) señalan que la comunicación organizacional cumple las funciones de facilitar "...el control organizacional, posibilita la motivación, expresión emocional, transmisión de la información, permite interacción y coordinación intra y extra organizacional, consecución de metas individuales y de la organización, coordina necesidades personales y organizacionales, facilita el desempeño y la adaptación al entorno" (:2). De modo que la comunicación es fundamental en las interacciones entre actores, la regulación, el control, la producción, la convivencia, la socialización, el liderazgo, en el cambio y la mejora en las organizaciones.

El diálogo en las organizaciones escolares "...es la esencia de los intercambios institucionales; es la modalidad comunicacional que se caracteriza por la posibilidad de que más de un miembro de la situación comunicativa pueda expresar ideas y opiniones."(Azzerboni y Harf, 2006:42) el diálogo se caracteriza por incorporar de manera directa el intercambio, a su vez no es garante de acuerdos o consenso a corto plazo, sin embargo en el diálogo se aceptan las posiciones diferenciadas con el fin de encontrar acuerdos entre las partes. Lo central de él y donde radica su relevancia, es que permite el intercambio de ideas divergentes con el objetivo de lograr construir conclusiones conjuntas y compartidas al significar en primer término escuchar al otro. Los actores además, argumentan que la comunicación "...tiene como finalidad esencial el ejercer influencia sobre el otro"(: 165), afirman que al ser la organización escolar un sistema político la comunicación

influye en cambios de opiniones, actitudes y conductas, de modo que la política, vale decir los conflictos, el poder y la negociación se encuentran ligados directamente con la comunicación en términos de influencia.

Estas funciones de la comunicación transitan por las redes de comunicación que son formales, es decir, verticales y relacionadas con la realización de tareas, fluyendo por "...dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definidos por la organización" (Chiavenato, 2004: 428). Estos canales son reconocidos como los permitidos, autorizados u oficiales y que "siguen la línea de mando establecidas por la jerarquía de autoridad..." (Marcone, 2004: 160) de las organizaciones. Para José Nieto (en González, 2003) estas redes están presentes en las organizaciones y se caracterizan por ser controladas de modo explícito y relacionadas estrechamente con el cumplimiento de metas y el funcionamiento de la organización. Las redes de comunicaciones informales, son redes indirectas entregando apoyo y facilitando la resolución de situaciones críticas y ejecución de tareas. Estos canales se caracterizan por diferir de los canales normales dado que "...se saltan niveles de jerarquía o cortan transversalmente las cadenas verticales de mando" (Marcone, 2004:160), por lo cual no siguen el ordenamiento o modos de comunicación autorizados u oficiales, surgiendo "...como expresión natural o espontánea de la relaciones interpersonales" (Nieto, J. en: González, 2003: 116) que implica que no estén contempladas o en los planes de la estructura de la organización, caracterizando por cierta independencia en relación a lo establecido. Para Nieto (2003) los canales también pueden ser verticales, debido a que fluyen de modo ascendente o descendente con fines de control y como una herramienta de poder que buscan mantener la cultura organizacional, y también pueden ser redes horizontales donde los que se comunican son de un mismo nivel en la pirámide organizacional. En la actualidad dado el contexto en términos comunicacionales y de infractora, para Chiavenato (2004), las redes de comunicación coexisten y se han intensificado los diversos tipos de flujos.

La comunicación organizacional como lo señalan los autores es fundamental para la organización dándole vida y estabilidad, siendo un termómetro que evidencia el estado de aspectos fundamentales como la aceptación de las normas y los modos de tomar decisiones o resolver problemas. Por lo tanto, se vuelve una categoría de análisis fundamental que explica cómo se recrea la cultura organizacional. Para evaluar la cultura organizacional se vuelve imprescindible cuestionarse sobre: ¿El tipo de flujo que se da, es el adecuado?, ¿qué rol juega la comunicación en la formación de la cultura organizacional?

En relación a la mejora la comunicación es clave para evitar la rigidez por medio de la flexibilidad, vitalidad y apertura en términos comunicacionales para poder dar respuestas adecuadas tanto a las necesidades externas e internas, por medio de un plan de comunicación, vale decir, establecer los canales y medios adecuados para que la información fluya y de las competencia de los actores, es decir, mejorar las capacidades comunicativas de los actores fortaleciendo conductas como: variedad, pluralidad, versatilidad, y habilidades como: escuchar, hablar en público, efectuar y afrontar críticas.

Es fundamental favorecer la integración, crecimiento, compromiso, trabajo en equipo y consolidar un proyecto común, dado que sin una comunicación clara y precisa donde la información fluya de manera óptima la mejora se ve limitada y difícil de lograr. Se fundamenta asimismo su importancia en que el funcionamiento de la organización depende de los procesos comunicativos que se llevan a cabo, puesto que es clave en ámbitos como: las decisiones, la participación, la resolución de situaciones críticas, el clima organizacional, la elaboración y difusión de normas y valores. De modo que la vida de la organización pasa por este torrente y flujo de información que es clave para su creación, mantención y recreación.

2.5.8. Participación

Esta categoría de análisis es parte de las que permiten indagar en cómo se mantiene y recrea la cultura organizacional. Asimismo, evidencia como es conducida la organización escolar relacionándose directamente con el liderazgo. Por lo ello, es necesario preguntarse por los procesos de participación y no por si hay o no hay (Azzerboni y Harf, 2006). Para Idalberto Chiavenato (2004) la participación es fundamental en el proceso de cambio, dado que cuando un actor "... ha participado activamente en la decisión de un cambios, es difícil que se resista a él..." (:569), por lo cual la organización a su vez tiene que posibilitar la participación, actuando de modo inclusivo involucrando a los actores y éstos deben comprometerse a ser un ente activo. En este sentido para Rodríguez (2004) el éxito de la organización depende en gran medida por "...el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales" (:61), vale decir, que sin la participación de los actores los objetivos y metas de la organización difícilmente se logran.

Darío Rodríguez (2004) define a la participación como la "...forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores..." (: 151). El autor a partir de la pirámide de necesidades de Maslow identifica niveles de participación. Los dos primeros niveles de participación tienen que ver con la satisfacción y seguridad, el autor argumenta que estando estos dos niveles resueltos los actores pasan al siguiente nivel, donde surge la necesidad de estar informados y por ende la participación informativa es aquella en que los actores se sienten parte de la organización por el hecho de estar informado de lo que ocurre. En siguiente nivel la participación consultiva dice relación con que los actores puedan aportar o entregar opiniones sobre lo que acontece, y por último en la cúspide la participación resolutive se caracteriza porque los actores son parte de la toma de decisiones que van orientando el que hacer organizacional.

Por su parte Azzerboni y Harf (2006) distinguen entre dos tipos de participación la participación real y la simbólica. La real dice relación con "...la posibilidad o al hecho de tener nexo en la toma de decisiones..." (: 60), por lo cual las prácticas de los actores influyen o impactan realmente en la organización escolar. La participación simbólica es aquella que hace "...creer al otro que, mediante la realización de actividades, generalmente prediseñadas por otros para tal fin, está

participando en la toma de decisiones" (: 61), en este sentido se persuade a los actores que son parte de las decisiones por medio de su presencia en determinada actividad.

El que los actores participen en la organización, para los autores, influye en el logro de las metas y en la efectividad de los procesos de cambio. Puesto que las prácticas de los actores van dándole forma a la organización. De modo que es por medio de la participación que se busca que la cultura organizacional perdure o se recree, en consecuencia es importante problematizar en torno a temas como: ¿Las formas o niveles de participación que se producen en las organizaciones?, ¿cuáles son los modos de fomentar que los actores sean miembros activos? y ¿cuál es el nexo con la cultura organizacional de esta categoría de análisis?

2.5.9. Clima Organizacional

El clima organizacional evidencia como se mantiene la cultura organizacional, al describir el ambiente entregando información sobre cómo son y se hacen las cosas en las organizaciones. El estudio del clima es relevante en ámbito de las organizaciones, dado que "la forma en que se integre estos aspectos determinará la forma en que se desempeñará en el presente y futuro" (Marcone, 2004:47), de modo que la categoría de análisis es la que genera las bases para que la cultura organizacional perdure. Darío Rodríguez (2004) afirma que esta categoría es la personalidad de la organización, definiéndola como "...las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo" (:147). Por su parte, Idalberto Chiavenato relaciona el clima organizacional directamente con la motivación especificando que "...es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento" (2004: 345). El autor conjuga la motivación con el clima organizacional argumentando que el clima organizacional repercute de forma directa en la motivación por medio de la satisfacción de las necesidades de los actores. Un cuarto concepto, aunque breve, sintetiza muy bien el rol que juega el clima en la organización escolar y corresponde a Mario Martín Bris (1996) que lo define como "expresión de la interacción de la estructura y el proceso" (: 31).

El clima es caracterizado, para Rodríguez, por tener un grado importante de permanencia, reflejar el estado de la organización y afectar y ser afectada por las prácticas de los actores. El autor desarrolla la tipificación del clima organizacional de Renis Likert (1961,1967, en: Rodríguez, 2004: 149) desarrollados a continuación:

Cuadro 10: tipos de clima organizacional Rodríguez (2004)

Tipo de clima	Descripción
Autoritario	Se caracteriza por la desconfianza, temor e inseguridad
Paternalista	Se caracteriza por relaciones de confianza condescendiente desde arriba hacia abajo
Consultivo	Se caracteriza por un alto grado de confianza y de responsabilidad
Participativo	Se caracteriza por un alto grado de confianza y compromiso

Elaboración propia a partir de Rodríguez, 2004: 150

En las organizaciones con un clima autoritario las decisiones son tomadas por los actores de la parte alta de la jerarquía y donde lo formal, controlado y centralizado marcan la pauta de las organizaciones. De igual forma, en el clima paternalista son tomadas las decisiones por la cúspide de la organización pero se presentan instancias y se dan prácticas que entregan ciertas facilidades a los demás actores. En el clima consultivo a diferencia de los dos anteriores existe una mayor participación de actores ubicados en la parte intermedia de la pirámide de modo que delegan funciones como el control y la toma de decisiones. Y por último, el clima participativo en donde la información fluye de modo vertical y horizontal por lo cual la participación de los actores es en mayor grado, descentralizando la toma de decisiones por medio de la delegación.

Como categoría de análisis del estudio el clima organizacional proporciona los modos de pensar de los actores en relación al ambiente de la organización, influyendo directamente en cómo se mantiene la cultura organizacional, siendo influyente en las prácticas de los actores y también al ser influido por las acciones de éstos. Lo cual conlleva a examinar temas como: ¿los aspectos determinantes e influyentes en el clima organizacional? ¿de qué modo es mantenido? y ¿cuál es el nexo con la cultura organizacional?

2.5.10. Política (Categoría Transversal)

Esta categoría de análisis es transversal e implica cuatro aspectos fundamentalmente, los conflictos, la negociación, la formación de subculturas y el poder que están interrelacionados de modo directo, explicando cómo se mantiene y recrea la cultura organizacional. Los conflictos son "situaciones en la que dos o más personas o grupos están en desacuerdo o experimentan antagonismo recíproco" (Chiavenato, 2004: 656). En este sentido el conflicto siempre conlleva más de un

actor o grupo en las organizaciones. Para el autor el conflicto tiene tres niveles, el conflicto percibido que se da cuando un actor o un grupo de actores se dan cuenta que los objetivos son también perseguidos por otros. El nivel del conflicto vivido se caracteriza por la presencia de sentimientos de hostiles como el descrédito y la rabia. Y finalmente el conflicto manifiesto en el cual los actores o grupos de éstos actúan interfiriendo de modo activo o pasivo en la situación (: 522). En las organizaciones el segundo aspecto de esta categoría, la negociación, es fundamental en la resolución de las instancias críticas, puesto que son "...una suerte de acuerdo o consenso respecto a cuestiones o circunstancias..." (:535) que tienen repercusión en la organización.

Por su parte, Jorge Etkin (2000) entiende el conflicto desde una perspectiva funcional en relación a la dirección de las organizaciones, definiéndolo como funcional porque la "...confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización" (:87) o como disfuncional al tener como consecuencia que no se logre el éxito o las metas. Sin embargo, para el autor el conflicto es una instancia propicia para el cambio y la mejora, de modo que la categoría de análisis evidencia los aspectos que fallan, permitiendo identificar lo que se debe cambiar.

Ambos autores en las definiciones de conflicto y negociación ocupan el término grupos, en este sentido María Teresa González utiliza el concepto de subculturas, que dice relación con que "...no todo los miembros comparten igualmente una cultura común, o de que hay personas y grupos cuya experiencia de y su relación con la organización global son diferentes" (2003: 180), de modo que en las organizaciones se presentan culturas que pueden ser funcionales o disfuncionales para la organización. Para la autora se generan subculturas, dado que la cultura oficial o dominante no es lo suficientemente coherente, cohesiva y compacta para que los actores logren sentirse parte de ésta. Mario Krieger (2001) afirma que las subculturas ejercen una "influencia decisiva en la eficacia de la organización para conseguir los retos que afronta" (:337), al entender la cultura organizacional como un constructo social en las organizaciones pueden existir distintos valores que algunos comparten, y otros no, lo cual produce que se forman fracciones culturales, que se orientan por conceptos propios que difieren de lo que los líderes de la organización promueven, de modo que el liderazgo formal no es el único modo de crear y mantener la cultura organizacional.

El poder en las organizaciones escolares es definido por Azzerboni y Harf (2006) en términos de una relación que se puede o no establecer entre los actores, dado que en todo momento hay relaciones en las organizaciones escolares, argumentan que una relación de poder es cuando la lucha es una lucha de intereses. Puesto que los intereses de los actores son divergentes y además "...las zonas de interés de una persona puede ser la misma que la de otras..." (: 50), de

modo que los actores al querer poseer o conseguir lo mismo se enfrentan en el cotidiano. Para los autores se debe resolver la negociación entre las partes.

En consecuencia, la política por medio de las instancias de conflicto o las relaciones de poder, de negociación y la conformación de grupos o subculturas, son parte de las categorías de análisis que posibilitan comprender como se mantiene o perdura la cultura identificando los momentos críticos, las fracturas, fraccionamientos y los acuerdos o consenso. Por lo tanto, es necesario referirse a: ¿Quiénes participan en los conflictos?, ¿cuál es la importancia de la negociación en las organizaciones? y ¿cuál es el nexo de la política con la cultura organizacional?

2.6. El Contexto de las Escuelas y Liceos Municipales y Particulares Subvencionados. El Estado Subsidiario y la Descentralización

Desde mediados de la década del 70 se llevó a cabo un cambio radical en la gestión, que en una primera etapa incluyó algunas políticas de desconcentración en el aparato del Estado, por ejemplo, la regionalización. La transformación desde una concepción de Estado Docente a una de Estado Subsidiario. Como lo señala Cox C. (2003) se pasa de una educación de un sistema maximalista a un sistema minimalista. La descentralización estuvo impregnada de una fuerte concepción neoliberal, ese va a ser el nuevo eje orientador que explica el nuevo rol del Mineduc y el traspaso de las escuelas desde el Ministerio a las Municipalidades y a los sostenedores privados. Este cambio de gestión fue acompañado de un nuevo tipo de financiamiento, que ha significado privilegiar el sector privado en evidente desmedro del sector público, de acuerdo con la OCDE, 2004, un sistema que opera en un contexto de descentralización y no ha logrado traspasar eficientemente márgenes de autonomía a los niveles subnacionales a la propia escuela.

Existen muchos problemas de gestión en la educación subvencionada, se destaca la asimetría de reglas del juego para los sostenedores municipales y privados subvencionados. En el caso de los particulares subvencionados existe mayor flexibilidad para tomar decisiones, y que en general apunta a la selección de alumnos, con una lógica economicista, esto es de costo-eficacia. Los municipales, por otro lado, están sujetos a reglas estrictas y burocráticas que entorpecen la toma de decisiones, y que además tienen la obligación de hacerse cargo de todo tipo de estudiantes, que por diversas razones el sistema ha marginado, con ello homogenizando al estudiante "municipal" y por lo tanto a la educación pública, en un sistema que genera desigualdad educativa y que aleja a los dos grandes pilares que ha tenido la reforma: equidad y calidad. Navarro, (2006).

El autor, Navarro, también describe los problemas más visibles de la educación municipal: a) La dependencia dual del sector municipal. Los asuntos administrativos están cautelados por el municipio y lo técnico-pedagógico, corresponde al Mineduc. b) Existe un problema de gestión. Existen debilidades en la conformación de los equipos de gestión en cada municipio. c) El financiamiento es un problema casi generalizado, con todas las implicancias que de ella se derivan. D) El cuarto problema tiene que ver con el tipo de alumnos y familias que acceden a la educación municipal. Por un efecto de rebote la educación municipal no tiene más

opción para su ubicación que la que deje la educación particular subvencionada o pagada, toda vez, que ellos pueden instalarse donde quieran.

Las políticas de calidad que fueron los ejes de la reforma actual, a partir del año 2003 han derivado al “aseguramiento”, para lo cual se ha dispuesto una cantidad de dispositivos, bajo la denominación de “marcos”, que corresponde a políticas oficiales y que, por su naturaleza, la pregunta es cómo van a pasar el filtro de las creencias y valores, en otras palabras de la vida cotidiana de las instituciones educativas o de la vida real.

Este es el eje de la investigación donde se decanta toda la revisión bibliográfica previa sobre estudios vinculados a las organizaciones escolares, con énfasis en la dimensión cultural. En este capítulo se buscó describir la historia de la educación de ambas modalidades (municipales y particulares subvencionadas), pero también qué marca la diferencia como instituciones educativas, en una primera fase en la función de un análisis documental y en la etapa del trabajo de campo con las observaciones y entrevistas desde la mirada de los sujetos involucrados.

III. Diseño Metodológico

III. Diseño Metodológico

3.1. Perspectiva Epistemológica

A continuación se presentan las perspectivas o enfoques epistemológicos de los conceptos claves de la investigación. En primer lugar los enfoques que se refieren a la organización escolar, y luego las perspectivas concernientes a la cultura organizacional.

3.1.1. Organización Escolar

El indagar en las organizaciones escolares es un tema que se ha caracterizado por su pluralismo teórico, de modo que se presentan distintas formas de describir, explicar e interpretar los colegios como organizaciones. El paso decisivo en la materia se desarrolla en la década de los setenta (López Yáñez, 2006) hasta ese momento el positivismo que entendía las organizaciones como entes reales que son parte del mundo natural con objetivos dados y una administración netamente técnica y racional, predominaba como perspectiva.

Sin embargo, durante la década de los setenta se comenzó a cuestionar el positivismo por el desapego o separación de los actores en la investigación, la reificación al tratar a las organizaciones escolares como algo definido y acabado sólo por su estructura formal al sostener la idea de un mundo en equilibrio, ordenado y predecible. Desde estas críticas al positivismo se desarrolla una perspectiva denominada como naturalista, su mayor exponente en esta área es Thomas Greenfield (López Yáñez, 2006: 11), considerada como una revolución en la teoría organizativa al plantear que hay múltiples realidades que los actores construyen en las organizaciones y que los objetivos y metas no son acabados sino variados, inciertos, ambiguos y bajo diferentes interpretaciones. De modo que la única forma de acceder a la realidad organizativa es a través del lenguaje y la interpretación, vale decir, por el análisis de los significados que se reconstruyen constantemente en las relaciones entre los actores orientando las experiencias. Centrando el foco de atención en el contenido ideológico, es decir, cómo los actores interpretan o dan significado al mundo en que coexisten, contenido que vuelve a la organización un contexto original y único. En consecuencia, los actores influyen sobre su entorno de la misma manera que las estructuras sociales y el mundo físico influyen sobre los actores, de manera que se entiende a la organización escolar de modo inclusivo sin separar a los actores.

Entre las distintas perspectivas, luego de la crítica al positivismo, autores como José Nieto (en González: 2003), Joaquín Gairín (2004) y Enrique Díez (2009) distinguen tres grandes perspectivas, incluyendo la positivista y la naturalista mencionadas anteriormente. Desarrollando las líneas conceptuales y los planteamientos metodológicos que se despliegan en torno a cada una.

La perspectiva técnica (Nieto en González, 2003), científica-racional (Gairín, 2004) o racional-eficientista (Díez, 2009) considera a la organización escolar como entidades físicas que se constituyen de una serie de elementos (variables) que pueden ser aislados e identificados de modo preciso. Donde las relaciones entre las partes son fuertes y definidas, por lo cual mediante procedimientos e instrumentos

pueden ser observadas, registradas y cuantificadas. Entendiendo que el comportamiento de la organización escolar se rige bajo ciertas relaciones funcionales o causales, que siendo explicadas permiten predecir y controlar. El planteamiento metodológico en esta perspectiva es la investigación positivista que permite un razonamiento deductivo y verificaciones empíricas por medio de métodos cuantitativos de medición de fenómenos, donde el investigador es ajeno al fenómeno comprobando hipótesis en busca de prescripciones generales. El fin de una investigación bajo estos parámetros es generar modelos estructurales y funcionales que logren identificar, aislar y controlar relaciones entre las variables. De manera que se argumenta que para lograr cambios en los resultados se deben realizar cambios en su estructura o funcionamiento. Desde esta perspectiva la organización funciona independiente de los actores, ya que, la organización escolar es comprendida como un conjunto de hechos estructurados u ordenados según pautas externas a los actores que son estables en el tiempo, lo cual vuelve predecible el fenómeno y que la realidad pueda ser manipulada por medio de las variables.

La segunda perspectiva es la cultural (Nieto en González, 2003) o interpretativo-simbólico (Gairín, 2004) (Díez, 2009), es a la que se adhiere esta investigación, (pero que incluye también algunos aspectos de la Política, sociocrítica), busca comprender la organización escolar interpretando las manifestaciones simbólicas que se dan. Definiendo las organizaciones escolares como artefactos simbólicos, de modo que se constituyen desde las experiencias subjetivas respondiendo a razones y motivos, vale decir, causalidad intencional. Para lograr la comprensión se entienden las organizaciones escolares como un todo que no puede ser fragmentado, por lo cual no se pueden desligar los hechos de las intenciones y valores. A pesar de que responden a ciertos patrones el funcionamiento de la organización es considerada como dinámica, es decir, impredecible e inestable, puesto que se encuentra condicionado por el contexto o instancias particulares. Desde el punto de vista metodológico esta perspectiva se relaciona con la etnografía y las metodologías naturalistas, que buscan obtener un conocimiento profundo de los fenómenos, por medio de la observación de la realidad para llegar a las interpretaciones que explican el fenómeno desde los actores, donde el investigador es parte del fenómeno buscando descripciones individuales. Se encarga no sólo de los aspectos visibles, sino que busca descubrir lo oculto o menos patente, considerando que la realidad es dinámica, dado que se está construyendo y cambiando al unísono.

La perspectiva política (Nieto en González, 2003), crítica (Gairín, 2004) o socio cognitivo-crítica (Díez, 2009), que es considerada parcialmente en esta investigación, busca develar y examinar de modo crítico o críticamente la relación que se da en las organizaciones escolares entre los valores y la acción. Entendiendo a las organizaciones escolares como construcciones guiadas ideológicamente, mediatizadas por determinantes políticos, económicos e históricos que responden a metas o intereses particulares. De modo que, es deliberadamente formada y controlada por grupos o individuos que ejercen el poder para su propio beneficio y en algunos casos por medio del dominio sobre los demás actores. Por lo cual, esta perspectiva concibe la organización escolar como una realidad política construida externa e internamente, que se caracteriza por el dominio, el conflicto y la

negociación. Para producir conocimiento recurre, en términos metodológicos, al análisis dialéctico o crítico. La investigación crítica se caracteriza preferentemente por el uso de la etnografía y el estudio de caso, por medio de herramientas cualitativas de recogida y análisis de información, el investigador debe poner en evidencia las interacciones entre los hechos, intereses y valores y el nexo con las estructuras sociales e históricas. Al igual que las perspectivas naturalistas busca comprender el significado de lo que acontece, pero se diferencia en el carácter finalista porque la investigación crítica no se queda sólo en la comprensión, sino que busca estrategias para mejorar las organizaciones escolares, por medio de vías de acción en donde participen los actores y los investigadores.

3.1.2. Cultura Organizacional

Con el fin de explicar la formación y el desarrollo de la cultura en las organizaciones escolares se han desarrollado distintos enfoques que por medio de diversos factores comprenden la dinámica cultural. Enrique Díez (2009) diferencia cuatro enfoques, y por su parte Lucas y García (2005) plantean tres.

Para Díez (2009) la cultura organizacional en términos metodológicos es entendida desde los enfoques: eficientísimo, sistémicos, interpretativos y sociocríticos. El enfoque eficientista entiende a la cultura como una variable externa que influye directamente en los actores y procesos de la organización escolar. Definiendo a éstas como entidades que existen objetivamente y con un marcado carácter instrumental. La investigación en este enfoque centra sus prácticas en el contexto cultural y la implicancia o impacto que tiene la cultura de la sociedad en la organización escolar, con el fin de aumentar el éxito en términos de eficacia desde las autoridades.

El enfoque sistémico comprende a la cultura como una variable interna constituida por los valores y supuestos de modo informal manifestándose por medio de símbolos y rituales. La organización escolar es definida como microsociedades que tienen patrones culturales propios y subculturas que se identifican individualmente. La investigación busca dar cuenta de las cualidades socioculturales que se despliegan al interior de la organización escolar por medio de las relaciones de contingencia entra variables, de modo que la cultura es producida por la organización.

Los enfoques interpretativos entienden a la cultura como una metáfora, siendo el mecanismo epistemológico para investigar la organización al ser la esencia de ésta. Esta es la perspectiva por la cual se optó en esta investigación. Se describe a la organización escolar como una construcción social o fenómeno cultural, que se constituye o forma de manera simbólica y se mantiene por medio de las interacciones de los actores. El análisis en este enfoque se centra en los esquemas interpretativos, de modo que se fija en cómo y qué significa el colegio que esté organizado, ya que, describe a los símbolos y rituales como procesos que producen y conforman significados que son el núcleo de la vida organizativa. En consecuencia, se debe priorizar el estudio de las interpretaciones y significados que por medio de los esquemas interpretativos explican y hacen posible la organización escolar.

Desde el enfoque sociocrítico, que al igual que el enfoque interpretativo, se adhiere esta investigación, se define la cultura como una metáfora crítica con gran influencia de intereses prácticos y técnicos que se deben guiar hacia un logro emancipador. La organización escolar es entendida como un constructo social en donde se ven reflejados intereses e ideologías en una relación de dominación. Considerando que no es posible comprender a la organización escolar como una realidad homogénea en donde se den patrones unitarios de creencias, valores, costumbres, relaciones y artefactos, sino que es un espacio de conflictos y multiculturalmente constituidas. Por lo cual, analizar la cultura organizacional es poner el foco de interés en las relaciones entre las distintas subculturas por medio de las fricciones, tensiones y enfrentamientos, de modo que se basa en que no hay guías únicas y estables, sino que se dan grupos o subculturas que tienen valores, creencias, costumbres, relaciones y artefactos diferentes a la cultura dominante, y es en la relación entre la cultura dominante y las dominadas donde se debe investigar por medio del análisis crítico de los símbolos y la manipulación de estos.

Por su parte Lucas y García (2005) describen tres enfoques que marcan la importancia en factores diferenciados en relación a la dinámica cultural. El enfoque ecológico comprende que el estilo cultural depende directamente del entorno social y cultural en que se encuentra inserta la organización, dado que las prácticas y actitudes de los actores se explican por las pautas culturales regionales o nacionales. Entre las propuestas de análisis destaca la de Hofstede (en Lucas y García, 2005: 274) quien plantea cuatro variables que permiten identificar las actitudes culturales diferenciales de los actores de una misma organización, las variables consideradas fueron: distancia de poder, aversión al riesgo, individualismo frente a colectivismo y actitud de género. Este trabajo permitió identificar patrones culturales que son parte del contexto cultura de cada organización explicando la dificultad o facilidad para llevar a cabo ciertas pautas organizativas en determinadas organizaciones.

El enfoque institucional centra el estudio de la cultura en la formación de los valores y prácticas como consecuencia de la actividad de los líderes, de modo que la cultura se origina por la influencia de los fundadores por medio de la asimilación y recreación de los valores y modos de actuar de los líderes. La importancia al liderazgo radica para Schein (2006) en que su tarea principal es la creación, conducción o destrucción de la cultura en las organizaciones, dado que son los líderes los que definen la identidad organizacional. Comprender al líder como un creador supone tres modos diferentes de actuar en primer lugar contratar y conservar solo a los actores que piensan y sienten lo mismo que los líderes, también por medio del adoctrinamiento de los actores que permite que se adapten al sentir y pensar de los líderes, y por último a través del ejemplo al demostrar en su comportamiento la misión, valores, convicción y suposiciones con el fin que los actores la interioricen y se identifiquen. Asimismo, el liderazgo como sustentador de la cultura, es decir, que los líderes son capaces de identificar los factores de éxito concediéndoles estabilidad y permanencia.

La perspectiva de los empleados es denominada como el enfoque interpretativo, que se caracteriza por identificar que en las organizaciones no sólo

hay una cultura institucional u oficial sino que surgen subculturas y contraculturas que son el resultado de las interacciones entre los actores. Lo central es comprender que en las organizaciones se da un proceso de socialización secundaria donde los actores se encuentran con diversos grupos o submundos organizacionales que generalmente están definidos por las actividades o roles que deben desarrollar los actores, de modo que la asimilación de la cultura organizacional es un proceso nunca completo o acabado porque como en todo proceso de socialización se presentan problemas de adaptación e interiorización de la realidad objetiva de la organización y las subjetividades de los actores.

Es importante dejar en claro que para fines investigativos los enfoques o perspectivas no son excluyentes por lo cual se pueden utilizar y conjugar con el fin de obtener mayor información y lograr los objetivos que se buscan alcanzar.

3.2. Paradigma Interpretativo /Cualitativo y la Evaluación Educativa

En la medida que han ido emergiendo nuevos conceptos de educación, que conciben a la educación como realidad sociocultural, con un carácter más complejo y socialmente construido, de esa manera también han emergido nuevos enfoques en la evaluación educativa. En particular van a ser las perspectivas fenomenológica y hermenéutica, que a su vez son parte de la corriente interpretativa, las que van a marcar la diferencia sobre lo que es la evaluación educativa. Algunos representantes de esta perspectiva, como Berger y Luckmann, (1968) y Schutz, (1967) señalan que evaluar es comprender la conducta humana desde los significados e intenciones de los sujetos que conforman las comunidades educativas en las organización educativas estudiadas.

La realidad se construye en base a lo que los actores perciben como importante, muy en la línea de Glaser y Strauss. En esta investigación, se busca la comprensión a través de métodos cualitativos como la observación, la entrevista semi-estructurada y en profundidad y otros. Se busca lo que Max weber llama la *verstehen*, es decir la comprensión de los motivos y creencias o presunciones que subyacen a las acciones de los actores. De aquí surge el objetivo final que debiera tener la evaluación educativa que son: interpretar y comprender. Esta investigación se adhiere a la evaluación para comprender, pero también a evaluar para comprender y comprender para mejorar¹⁰.

3.3. Fundamentación Metodológica Teoría Fundamentada (TF)

En esta etapa se establece el diseño metodológico a seguir en esta investigación y la idea es hacer una descripción rigurosa de los pasos en el proceso metodológico, considerando que se espera obtener una gran cantidad de información desde los sujetos en relación con las percepciones de su realidad. Así se quiere apoyar no sólo lo metodológico, sino también dar una señal de fiabilidad y validez de los datos como lo plantea Huberman y Miles (1991).

El diseño se basa en la TF de Strauss y Corbin (1990) y en el enfoque interpretativo de Huberman y Miles (1991) y su iniciador, Max Weber (1977). Se

¹⁰Esta idea se desarrolló anteriormente en la página 17.

espera generar una teoría sustantiva sobre la cultura organizacional de la organización escolar, es decir, las instituciones educativas bajo estudio. Según Glaser (1990), la TF es una metodología general de análisis con el propósito de recopilar datos, que sirvan para generar una teoría inductiva en relación con un área sustantiva de la actividad humana. De ese modo, el objetivo de la TF no es reproducir una representación exhaustiva de un fenómeno, sino elaborar una teoría pertinente (Raymond, 2007:70).

El objetivo general de la propuesta metodológica asumida por la investigación, es el de construir teorías para entender fenómenos. En términos evolutivos una buena TF es la que: 1 los datos se obtienen de manera inductiva, 2 sujeta a la elaboración teórica y 3 es la que es juzgada, para satisfacer el ámbito al que pertenece.

La presente investigación se enmarca en un modelo cualitativo interpretativo, que pretende estudiar y comprender “hechos humanos” y “comportamientos humanos”, desde las percepciones y significados que tienen los sujetos de sus respectivas organizaciones escolares, a través de la “cultura organizacional”, las implicancias para cambiar y mejorarlas. La TF de Glaser y Strauss (1967); Strauss y Corbin (1990) es un enfoque que intenta teorizar a partir de los datos en terreno.

En términos generales, el método TF apunta a estudiar la vida social en su amplio espectro, a tal punto de interesarse por cualquier área temática o del conocimiento, pero a diferencia del enfoque positivista, que se centra en los productos, “el objeto de estudio de la TF es un fenómeno social entendido como proceso” (Raymond, 2007:71), y que encaja muy bien en esta investigación, para investigar la dimensión cultural en conjunto con otras dimensiones de la organización escolar.

La teorización se produce a través de la comparación constante con otras situaciones o datos, a la vez similares y contrastantes. Por lo tanto, va a ser la comparación la que va a descubrir, en forma inductiva, las categorías y propiedades formales que se transforman en los insumos de la teoría. Por otro lado, la comparación progresiva y permanente podría hacer que el objeto varíe considerablemente entre el inicio y el término del estudio.

La pregunta pertinente entonces ¿cuál es la función de las teorías? Desde la perspectiva metodológica de Glaser y Strauss, una primera respuesta sería que son versiones del mundo. Siguiendo esta lógica, las teorías no son representaciones de hechos dados, sino perspectivas y versiones a través de las cuales se observa y comprende el mundo. En este sentido los supuestos teóricos se vuelven relevantes como versiones preliminares para comprender el objeto que se estudia.

De tal manera que la TF no es descubierta en los datos, sino más bien producida a partir de los datos por el investigador, vale decir que la teoría se adapta y se ajusta a los datos; para Flick (2004) hay un “entrelazamiento circular”, que permite darse cuenta del principio epistemológico de Verstehen con un grado mayor de sensibilidad que en los diseños lineales, dado que se logra una comprensión mayor del proceso.

Para el desarrollo de esta apuesta metodológica se debe contar con tres elementos básicos, que demanda acciones: los conceptos, las categorías y las hipótesis. En esta investigación, las hipótesis y lo inductivo que son parte de la TF lo ha tenido como referente sólo en forma parcial, de hecho los datos han sido complementados con un marco teórico y conceptual referencial, por ejemplo las categorías que emanaron del análisis en Atlas.ti que conforman el hilo conductor de la cultura organizacional fueron incorporadas al marco teórico en la etapa del desarrollo de la investigación y no en su etapa inicial. Las unidades básicas que van a permitir conceptualizar los primeros datos son los conceptos que son los cimientos de la construcción de las categorías. Por medio de un trabajo de comparación de similitudes y diferencias entre los datos, se elaboran las agrupaciones de conceptos, vale decir, las categorías que engloban a los conceptos y se encuentran sobre ellos. Por último, se deben indicar las relaciones entre las categorías y generar una red de relaciones, de tal forma se afianzan las hipótesis.

- Desde el texto a la Codificación

En el procedimiento de interpretación, se distinguen diversos “procedimientos” para enfrentarse a un texto, que se denominan “codificación abierta, axial y selectiva”. Se empieza la interpretación con la codificación abierta y se concluye con la codificación selectiva. La codificación es el proceso central por el que se construyen teorías, a partir de los datos de la TF. (Flick, 2004:193).

En el proyecto de investigación que se lleva a cabo, se pretende elaborar conceptos, categorías y análisis comparativo que en esta investigación son congruentes con los tres niveles de análisis, que revelen cómo es la “cultura organizacional” de las organizaciones escolares. Por la vía de la teoría sustantiva que en esta investigación se reformuló como “tercer nivel de análisis”, se llega a niveles más abstractos en un proceso semi-inductivo.

Este enfoque, originalmente heredado de Max Weber, constituye no solamente una opción metodológica, sino también epistemológica, toda vez que entrega un marco para comprender la realidad social, la organización escolar y los sujetos involucrados, además de determinar la metodología, técnicas e instrumentos a ser usados en la investigación.

El enfoque interpretativo resulta muy adecuado para el estudio de la “cultura organizacional” de la escuela a través de las percepciones de aquellos que la crean, de sus creencias y valores, y que coinciden totalmente con el propósito del enfoque interpretativo.

3.4. Criterios de Rigor Científico

La investigación evaluativa requiere, por un lado evitar los errores frecuentes en las investigaciones, por otro lado, necesita aplicar los criterios de control de calidad o de suficiencia. Aunque los métodos de investigación debieran ser determinados en buena parte por los objetivos y contexto de la investigación, debieran también ser sometidos a criterios de calidad. Por las características cualitativas la investigación evaluativa, tiene sus propios criterios para su control, aunque su fuente inicial es la investigación cuantitativa. Bush (2005) usa incluso los mismos conceptos, como validez, fiabilidad, etc., pero explicitando las diferencias entre un tipo y otro de investigación. Por otro lado, Díez (2009) se adhiere a Guba (1981), tendría no sólo criterios, sino también conceptos propios como credibilidad, transferibilidad, dependencia, confirmabilidad. La credibilidad sería equivalente a la validez interna, la transferibilidad a la validez externa, la dependencia a la fiabilidad y la confirmabilidad a la objetividad.

a) Credibilidad.

Se usa para juzgar si la investigación describe con precisión lo que intenta describir, en esta tesis en particular se busca constatar si lo que se ha observado, registrado, descrito o interpretado es fiel a la realidad cultural evaluada. Este criterio es clave porque hace referencia al valor de la verdad de la evaluación, a la exactitud, a la consistencia de las descripciones, que en esta tesis se corresponde con el análisis de primer nivel, también de las interpretaciones, que se ha realizado a través de toda la tesis, pero particularmente en el segundo nivel de análisis. Aquí corresponde evaluar si los instrumentos de evaluación han sido los adecuados y la interpretación de los datos recogidos es fiable y está suficientemente contrastada.

Muchos autores cualitativos prefieren usar el concepto confiabilidad. En esta investigación para dar validez a las entrevistas semi-estructuradas se tomó como referente inicial dos tipos de entrevistas (profesor y alumno) llevadas a cabo por Enrique Díez (2009). Las entrevistas de los profesores sirvieron de base para otros actores como es el caso de apoderados y administrativos. A partir de las entrevistas de referencia (Díez) en el caso de la entrevista semi-estructurada, para los profesores se redujeron de 43 a 36 preguntas, situación similar ocurrió en las entrevistas semi-estructuradas para alumnos donde se redujo de 25 a 22 (Ver anexo.)

Entre los indicadores que se usan para comprobar la validez interna a lo largo de la evaluación se encuentran:

-El tiempo destinado para la evaluación. En los establecimientos educacionales investigados (municipal/particular subvencionado) el proceso de recogida de datos se prolongó por más de un año, lo que permitió tener una perspectiva diacrónica y sincrónica a la vez.

-Triangulación. Significa comparar fuentes y aplicar distintos instrumentos para determinar la precisión de la información o fenómeno. Hoy en día la triangulación corresponde a un mecanismo de control de calidad. De los diversos de autores

(Stake, 1999; Ruiz Olabuénaga, 1999) existen distintos tipos de triangulación, para el caso particular de esta investigación se optó por la triangulación de instrumentos (de documentos oficiales y diversos tipos de entrevistas) y fuentes (alumnos, profesores, directivos, padres y apoderados, administrativos). Se hizo también una triangulación de primer nivel de análisis intracaso de las fuentes primarias, utilizando el análisis documental, entrevistas no estructuradas y cuestionarios para dos directivos para la dimensión estructural de la organización escolar, las categorías de la cultura organizacional y las entrevistas semi-estructuradas para la dimensión relacional. En una triangulación de segundo nivel de análisis se usaron los mismos elementos de la triangulación anterior entrecruzando las dimensiones (organización escolar) en función de las categorías (cultura organizacional) y fueron refrendadas con diversos autores. Por último la triangulación en el tercer nivel de análisis, aquí se utiliza la triangulación de los niveles anteriores, vale decir, análisis descriptivo de las fuentes primarias y entrecruzamiento de las dimensiones en función de las categorías sustentado por diversos autores. Lo nuevo aquí es el análisis comparativo intercaso.

Aunque no hay verdad perfecta, el foco validez y triangulación debería contribuir a un nivel aceptable de autenticidad suficiente para satisfacer a ambos: investigador y lector, que el estudio es significativo y relevante. En el estudio de la organización escolar a través de la dimensión cultural, la triangulación es definida como el uso de dos o más métodos para la recolección de información.

b) Confirmabilidad.

Lo que interesa aquí es que los datos puedan ser ratificados, además de ofrecer la certeza de que las interpretaciones se basan en esos datos, se busca encontrar el punto de saturación en la selección de los casos y en el análisis de la información. Algunas formas de garantizar la confirmabilidad en esta tesis, se encuentran en las mismas triangulaciones y el uso de Atlas ti también permite que los datos puedan ser ratificados.

c) Dependencia

Este criterio se podría resumir con una pregunta, ¿qué posibilidades existen de replicar esta evaluación de la cultura organizacional a las mismas instituciones educativas?, y llegar a interpretaciones idénticas, a las realizadas en esta tesis. Por el carácter cambiante de toda organización y su cultura, sólo se podría replicar si los datos recogidos permanecieran estables. Esto podría ser posible si expertos externos, examinaran el proceso de recogida de datos y de qué forma se llega a describir, interpretar y elaborar conclusiones.

d) Transferibilidad

Se puede resumir con la pregunta ¿se pueden trasladar los datos, categorías, métodos y conclusiones de una investigación evaluativa a otros establecimientos educativos? En principio, esto conspira con la perspectiva epistemológica que esta tesis ha adherido en el sentido de que la organización no tiene sino que es cultura. Sin embargo, lo que está en juego aquí, es que esta tesis

no puede pretender que se generalicen sus resultados, pero distinto es que quién lea las conclusiones de esta evaluación, determine hacer suyos algunos de sus resultados. Hay algunos indicadores para comprobar si la transferibilidad es o no correcta, pero todos tienen como denominador común que el contexto sea similar.

El enfoque interpretativo tiene como propósito comprender e interpretar el significado de los hechos y las acciones de una organización, desde la micropolítica del día a día de una escuela, para desentrañar los significados que la mayoría comparte (cultura fuerte) o la minoría (cultura débil), y, a partir de ese diagnóstico, mejorar, o como señala Gairín (2004) comprender la organización escolar para mejorar. Un elemento sustantivo en la evaluación de la cultura organizacional, que es el propósito de esta investigación, es que en las conclusiones se presenten algunos rasgos culturales de las organizaciones estudiadas. Una de estas formas es elaborar las conclusiones a partir de tipologías culturales, éstas pueden caracterizar la orientación básica en que se encuentre una organización, y por lo tanto develar los elementos de fondo que explican a la cultura organizacional. En esta investigación se ha usado el modelo de cultura fuerte o débil, que al ser cotejados con los ejes de la pregunta central de esta investigación (creación, mantención y recreación), éste ha sido un criterio que se ha usado y ha sido de utilidad para las conclusiones finales de la investigación, independiente de los riesgos que implica muchas veces el uso de las tipologías.

En el estudio la TF se instrumentó por medio del programa de análisis cualitativo Atlas.ti. Por lo que se formaron unidades hermenéuticas¹¹, las que contienen documentos primarios, citas, códigos, memos, familias y redes. En términos operacionales en base a las transcripciones de las entrevistas a los actores y de los documentos oficiales, se realizó la codificación, generando nexos entre las categorías con el fin de desenraizar el discurso de los actores y el discurso oficial.

3.5. El Estudio de Casos

El estudio constituye un estudio de casos (Stake, 1999). Se apuesta por este método dado que la investigación indaga sobre un fenómeno actual dentro de su contexto de la realidad vivida por los actores, que son parte del centro del interés del estudio de casos al ser únicos y tener aspectos en común (:15). El estudio de casos como método de investigación para estudiar la realidad, ha demostrado ser de particular utilidad para estudiar un caso o situación con intensidad, y en tiempo más bien breve. Resulta de gran beneficio para estudiar las organizaciones escolares desde la perspectiva de los actores, porque al centrarse en un caso, se pueden identificar los procesos de interacción, y que tienen pocas posibilidades de visibilizarse en estudios de muestras. Lo que interesa al estudio de casos, es el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis predeterminadas. Como señala Stake (1981) en relación al estudio de casos, hay varias ventajas para su uso: Concreto, contextualizado, más desarrollado, cercano al lector.

¹¹Se elaboraron catorce unidades hermenéuticas, las que corresponden a las entrevistas de los alumnos, profesores, directivos, auxiliares, apoderados y sostenedores, además de los documentos oficiales de las organizaciones escolares en estudio.

En la presente investigación la definición de los casos fue gradual (Flick, 2004: 78) dado que se fueron seleccionando en el transcurso de la investigación, de modo que el nuestro es teórico (Glaser y Strauss, 1967). Uno de los criterios de selección responde principalmente a la disposición de los actores institucionales, para colaborar con el estudio, por lo tanto se han de tomar en cuenta la facilidad para abordar, que presenten una buena acogida, y además asegurar la variedad y el equilibrio (Stake, 1999) entre los casos que se seleccionan, la selección de los casos se realizó bajo el criterio de la saturación teórica, vale decir cuando los casos en estudio no presentan mayor información y el desarrollo de las categorías no permite identificar nuevas categorías (Mella, 2003: 44).

Esta investigación es de carácter cualitativo, que usa el estudio de caso como método de investigación para el análisis de la realidad. Por ser un estudio de dos establecimientos, es posible llegar a develar hasta los aspectos menos visibles y más difíciles de detectar en una investigación convencional. Permite también estudiar las especificidades en cada caso, pero también su conjunto. De hecho se estudiará en un primer nivel cada institución en forma separada, a través de dos dimensiones, que serán descritas, analizadas e interpretadas y comparadas entre sí, con las categorías levantadas de las diversas fuentes.

3.5.1. Selección de los Casos y la Muestra Teórica

Al interior de cada caso se ha trabajado con lo que la TF llama muestra teórica que obedece a una lógica de inclusión progresiva de grupos sucesivos de datos, que para Mella (2004:44) valida el estudio de dos o más casos. Se trata de comparar hechos comunes pero también diferenciadores, con el propósito de hacer variar las propiedades de una misma categoría. De esa manera, se definen de forma gradual (Flick, 2004: 78), de modo que los sujetos informantes no son determinados de antemano, se van incorporando de acuerdo a los requerimientos teóricos de la investigación, pero el tipo de informante y su número aproximado, queda establecido como se muestra en el cuadro siguiente bajo el criterio de saturación, dado que no emerge nada nuevo (: 79). Es el propósito recoger información de todos los sujetos, porque el estudio toma como supuesto que la organización escolar se configura a partir de todos los sujetos que intervienen. Los estudios de casos no son investigaciones de muestras, porque el propósito no es generalizar, sino comprender en profundidad los casos, a fin de construir teoría. Los casos 1 y 2 se escogieron de manera intencional con el propósito de visibilizar la cultura organizacional a través de los tres ejes que están presentes en la pregunta central en función de las dos dimensiones de la organización escolar y las categorías establecidas. Los casos corresponden a organizaciones escolares por oposición, de carácter municipal y particular subvencionado que representan el 90% de la educación en el país, de carácter laico y confesional. Sin embargo, se cauteló que ambos tuvieran algunas características comunes, vale decir se utilizaron criterios concretos de selección (: 80), tales como:

- Que tuvieran desde la enseñanza preescolar a la enseñanza media.
- Que se pudiera acceder a algunos documentos claves en ambos casos, como el PEI, Reglamentos, etc.

- Que tuvieran como mínimo unos treinta años de vida institucional.
- Que la población escolar y docente sean aproximadas.

Inicialmente se hizo una selección que consideró un número mayor de colegios, al final de esta fase preparatoria el interés se concentró en estos dos casos de estudio, se produjo para el Caso 1 por grupos de estudiantes de la UMCE (artes visuales y educación física) que en distintos momentos visitaron la organización escolar, como en un caso para estudiar las implicancias de la aplicación del programa "Liceo para Todos" y otro grupo de cinco estudiantes de artes visuales hicieron entrevistas a profesores y alumnos mientras el colegio se encontraba en paro de alumnos. En el Caso 2 del colegio particular subvencionado, el interés se produjo a través de una joven profesora de matemáticas que llevaba trabajando en la organización escolar alrededor de cinco años y que en ese momento se había incorporado al magister de la UMCE, esta joven docente y ex alumna de la asignatura de gestión de este investigador proveyó información relevante para los propósitos de la investigación.

La TF señala que al interior de cada caso, se establece "la muestra teórica" a objeto de ir incorporando datos en forma sucesiva. En la práctica esto significó que se cauteló que los informantes no fueran exclusivamente parte de los gremios de profesores o centros de alumnos, en el caso de los docentes se logró que participaran docentes con menos de cinco años o sobre veinte años de servicio, el propósito aquí es que al hacer un estudio comparativo se puedan establecer elementos comunes, pero también elementos diferenciadores. Y esta misma lógica se usó para extender la recolección de información a todos los actores de las organizaciones escolares estudiadas y que inicialmente no se habían contemplado. En la Tabla siguiente, se presenta la cantidad y tipos de informantes para el caso 1 (en adelante C1M) el caso 2 (en adelante C2PS).

Tabla 1: Informantes por caso

Informante	Caso 1	Tipo de entrevista	Caso 2	Tipo de entrevista
Sostenedores	1	No estructurada	1	No estructurada
Directivos	2	No estructurada	1	No estructurada
			2	Cuestionario
Profesores	5	Semi estructurada	5	Semi estructurada
Administrativos/ Auxiliares	2	Semi estructurada	1	Semi estructurada
Alumnos	6	Semi estructurada	6	Semi estructurada
Padres y Apoderados	2	Semi estructurada	2	Semi estructurada
Total	18		18	

Elaboración propia.

3.5.2. Contexto de los Casos Estudiados

El trabajo se realiza en dos establecimientos caso 1 y caso 2.

3.5.2.1. Antecedentes Caso 1

Un establecimiento municipal laico de la comuna de Peñalolén:

C1M

Nº de alumnos: 1463

Profesionales: 72

No docentes: 25

Vulnerabilidad: 42%

El primer caso se seleccionó porque no era confesional, en ese sentido fue una selección por oposición. El C1M depende de la Corporación Municipal de Peñalolén, desde que la comuna se creó en 1982. Tiene más de 27 años funcionando. En relación a la Región Metropolitana se ubica en el sector Oriente. El sector en donde se encuentra es urbano, con un nivel de pobreza de un 8,7% (CASEN 2006).

Un 42% de su alumnado se encuentra en condiciones consideradas como vulnerables. Los resultados promedio de 4º básico SIMCE 2009 se mantuvieron, que en lenguaje y comunicación fue de 229, educación matemática 224 y comprensión del medio natural 206. En octavo básico los resultados del SIMCE 2009 fueron: en lenguaje y comunicación fue de 225, educación matemática 231, estudio y comprensión de la naturaleza 226 y estudio y comprensión del medio social 219. Por su parte los segundos medios en el SIMCE 2008 también mantuvieron el promedio, en lenguaje y comunicación fue de 204 y en educación matemática 213¹².

Durante el año 2004 fue parte del Programa ministerial "Liceo Para Todos" y el año 2005 pasó a ser parte del proyecto de la Fundación Chile "Mejor Escuela". El establecimiento está constituido por docentes que tienen un promedio de edad superior a los 45 años y que han permanecido en el centro por más de 10 años. Esta situación se contrapone con la formación del equipo técnico con un promedio de permanencia inferior a los dos años. A esto se suma que en el cargo de Director/a ha tenido una rotación importante en los últimos años, en el período 2004-2006 hubo 4 Directores/as con formas distintas de entender la gestión educativa.

Esta inestabilidad de los directivos se ve reflejada en los bajos números de alumnos/as que acceden a la educación superior (en el año 2005, sólo 5).

¹² Datos obtenidos de: <http://www.simce.cl/index.php?id=228&iRBD=9106&iVRBD=5&iNivel=0&iAnio>

3.5.2.2. Antecedentes Caso 2

Establecimiento Particular Subvencionado (Confesional) de la comuna de la Cisterna:

C2PS

Matrícula 2008 1123 alumnos/as

Cursos que imparte: 1º básico a 4º medio

C2PS, fue fundado en 1961 por la Congregación Religiosa Hermanas Franciscanas Cooperadoras Parroquiales. La política iniciada por la actual Dirección hace hincapié en el quehacer del colegio, centrado sobre la base de tres pilares básicos: pastoral, académico e infraestructura. A través del Plan Pastoral se desea impregnar todo el Proyecto Educativo Institucional con los principios y valores propios del humanismo cristiano, vale decir el amor, la solidaridad, la honestidad, la justicia, la verdad.

Entre el 5% y 27% de su estudiantado se encuentra en condición de vulnerabilidad social (4º básico). El Colegio presenta una leve baja en relación a los resultados de 4º básico SIMCE 2009¹³ sin embargo, se considera como mantenido, en lenguaje y comunicación fue de 292, educación matemática 274 y comprensión del medio social 276. En 8º básico los resultados del SIMCE 2009, en lenguaje y comunicación fue de 267, educación matemática 272, estudio y comprensión de la naturaleza 270 y estudio y comprensión del medio social 265. En segundo medio estos niveles se mantienen en el SIMCE 2008 (PADEM La Cisterna, 2010: 19): lengua castellana 283 y matemática 283, donde los niveles de vulnerabilidad se encuentra entre 22,51% y 45%.

3.6. Acceso a los Casos en Estudio: Informantes por Caso

El acceso a los casos de estudio en la investigación se desarrolló principalmente en tres fases, particularmente en el C1M antes de estas tres fases por su dependencia a la municipalidad se partió pidiendo el permiso formal en donde se presentaron los objetivos, la naturaleza de la investigación y la descripción del trabajo a desarrollar (Stake, 1999: 58). Luego, en ambas organizaciones se desarrolló una primera fase de mayor informalidad que centra su trabajo en tener un primer acercamiento físico a las dependencias de las organizaciones escolares en estudio, y asimismo hablar con las autoridades o directivos permitiendo así el acceso a la organización, y luego una segunda fase de acceso a los actores (Flick, 2004: 70).

Para poder acceder al C1M, hubo que seguir un protocolo, que es el conducto regular que se dilató en el tiempo (se dilató por varios meses en un caso porque se tuvo que mediar a través de la corporación municipal de educación y en el otro caso se hizo en forma inmediata). Sin embargo, una vez que se cursó la autorización por parte de las autoridades de la corporación Municipal de Peñalolén, el acceso fue en la primera fase informal y centrada en los directivos a quienes se les da a conocer la naturaleza y propósito de la investigación como también el

¹³Datos obtenidos de: <http://www.simce.cl/index.php?id=228&iRBD=9758&iVRBD=6&iNivel=0&iAnio>

trabajo que se llevará a cabo. En términos de entrevista se accedió a una ex directora. En la segunda y tercera fase, el acceso a los individuos, el informante clave fue un auxiliar, que fue el nexo clave para poder acceder a algunos docentes como la directiva completa del colegio, que posteriormente se matizó con otros estudiantes y alumnos que son parte de la organización, lo concreto es que las entrevistas comenzaron por los estudiantes y que se completó a mediados del año 2010, en algunos casos con mucha insistencia y paciencia. Por medio de este informante se contacto a los alumnos, estos fueron el contacto a su vez con los apoderados. Además, se contactaron otros actores sin un informante intermediario, sino que de forma casual y espontánea como docentes y ex actores (Ver anexo cuadro de red de contacto C1M).

Por su parte en al C2PS el primer acercamiento fue de carácter informal con los directivos a quienes como indica Flick (2004) se les presentó la investigación, sus objetivos y el trabajo a desarrollar para conseguir el acceso a la organización. En el acceso a los actores el inspector tomó una posición clave orientando los posibles actores para entrevistas facilitando el contacto con apoderados. En la segunda fase el inspector contactó un profesor joven quien a su vez permitió el contacto con algunos alumnos y docentes, entre ellos la representante del sindicato de profesores y un profesor que ha cumplido diversas funciones en el establecimiento, tanto en el aula como en la biblioteca quien a su vez hizo un contacto con un alumno para ser entrevistado. En la tercera fase el informante clave contacto al jefe de UTP quien también colaboró en el contacto con alumnos, estos alumnos al igual que la colaboración del inspector general sirvieron de puente para la participación de los padres y apoderados en las entrevistas. Finalmente, en esta fase se entrevistó tanto al sostener de la corporación como al sostenedor/director (Ver anexo cuadro de red de contacto C2PS).

Para todos estos actores se usaron entrevistas semi-estructuradas que fueron aplicadas a alumnos, padres y apoderados, administrativos y profesores. En el caso particular de algunos docentes y directivos y particularmente de los alumnos, esto se pudo lograr a través de varias sesiones y en algunos casos de forma muy discontinuada. No así, para directivos y sostenedor que se hicieron entrevistas no estructuradas entre una hora y media y dos horas respectivamente. En dos casos directivos, se usaron cuestionarios (ver anexo), que se elaboraron a partir de las guías que se desarrollaron para las entrevistas semi-estructuradas.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

El proceso de evaluación, por la naturaleza del objeto de investigación, se desplazará de lo visible a lo no visible, de la superficie al inconsciente de la organización, es decir, de lo externo y evidente a lo implícito y oculto. Por lo tanto las técnicas de evaluación van a permitir la observación desde los "productos o artefactos culturales" a las presunciones subyacentes. El avance en el proceso de evaluación no es homogéneo, lo importante es llegar hasta los elementos centrales de la cultura organizacional: las presunciones básicas.

Las investigaciones sobre cultura organizacional, muestran que los instrumentos más usados son las entrevistas y los grupos de discusión y los elementos culturales que aparecen con mayor frecuencia en todos los instrumentos son los valores (Ver Díez 2009, González2003, Krieger 2001 y Rodríguez 2004).

Como ya fue mencionado con anterioridad por el carácter semi-inductivo del trabajo de investigación, además de ser estudios de caso, por la pregunta central de investigación, se hará uso inicialmente del instrumento más usado en los estudios de caso, como es la entrevista, y se complementará con la observación directa. En relación con los establecimientos donde se centrará la investigación, existe "un aprendizaje previo", a través de una importante cantidad de documentos relevantes. Las técnicas a usar son las convencionales para el estudio de casos, esto es: observación directa, análisis de documentos, entrevistas no estructuradas y semi-estructuradas. La Entrevista es el instrumento básico de investigación en la exploración de estudio de caso. En las entrevistas a los directivos en general se usó la modalidad de entrevista no estructurada.

La aplicación de los instrumentos no tuvo un orden predeterminado en un establecimiento u otro, más bien se fue desarrollando de acuerdo a la disponibilidad de los informantes y situaciones emergentes que se pudieran presentar. La información recogida a través de grabaciones ha sido transcrita e incorporada a la unidad hermenéutica del programa Atlas ti, para ser analizada para conceptualizar, formar categorías, familias y redes que ayuden a develar el objeto de estudio, esto es, para levantar las categorías de la cultura organizacional referidas las dimensiones de la organización escolar.

3.6.1 Observación Abierta

- Técnica: Observación.

Las observaciones en el programa Atlas ti, juegan un gran papel para hacer los comentarios en las categorías y memos.

- Observaciones, abiertas en: reuniones de Docentes, Sala de Profesores, Asambleas., y jugaron un gran papel en el análisis documental.

El objetivo de esta técnica es reflejar las interacciones y actividades que suceden en una organización educativa, por medio de la observación. Ésta dista mucho de ser concluyente y se centrará inicialmente en las reuniones, normas y procesos de socialización, etc. La observación puede dar pie a una evaluación, con lo que puede dar mayor validez, los observadores internos/as, en este caso docentes, sin dejar de lado la posibilidad de algún apoderado o alumnos.

En las observaciones se pudo registrar cada una de las visitas a los establecimientos educativos. De esa manera se pudo observar reuniones de profesores, sala de profesores, las actividades de los recreos, etc.

3.6.2 Análisis de Documentos

-Técnica: Revisión Documental (consiste en la observación y análisis del material escrito o evidencias).

- Instrumentos: Guía de Categorías
- Fuentes documentales: PADEM, PEI, Organigramas, Reglamentos Internos, Documentos Oficiales.

Se trata de analizar los diversos registros escritos y simbólicos que llevan los participantes de un grupo social. Analizar los documentos de una organización permite descubrir el tipo de valores que se intenta comunicar a sus miembros o al público en general.

Es una técnica en donde la observación y el análisis de documentos escritos se combinan. Para los propósitos de esta investigación, los PADEM ayudan a conocer el contexto de las escuelas a nivel comunal. Los proyectos educativos son también una gran fuente de información, en los ejes de esta investigación: "la organización escolar", "la cultura organizacional". Para la categorización y análisis de la "dimensión estructural" que es la organización formal, se han usado una cantidad importante de fuentes documentales, aunque lo que se incorporó al programa Atlas ti, fueron dos documentos por institución educativa. Documentos a considerar para el análisis, igual para ambos casos. Para categorizar a través Atlas ti, tres documentos en cada caso. PEI, Reglamento Interno, Convivencia Escolar. Para caracterizar las comunas: (Análisis documental) PADEM de las comunas de Peñalolén y La Cisterna

Los documentos escritos revelan las formas cómo se construye una institucionalidad basada en un código de comunicación que es tangible y que le dan un carácter formal a ciertas prácticas que se crean en la organización y que para el propósito de esta investigación, qué es conocer cómo se forma la cultura organizacional, puede considerarse como un marco referencial para la conducta de los actores.

Los documentos que pasaron por el análisis de la TF, propios de las organizaciones escolares fueron: Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno, Manual de Convivencias, Planes, Reportes, Anuario y Recursos Web. Que de la misma manera que las entrevistas se desarrolló y examinó bajo la orientación metodológica de la TF, pero sin pasar por el programa de análisis Atlas.ti, de modo que pasaron por el proceso de leer y re-leer la información levantando citadas que describan las propiedades de las categorías (Glaser y Strauss, 1967). En la siguiente tabla se describen rasgos como el status, la naturaleza, el medio, la temporalidad y la herramienta de análisis que se utilizó.

Tabla 2: Rasgos documentos análisis documental

Documento	Status	Naturaleza	Medio	Temporalidad	Herramienta de análisis
PEI/C1M	Institucional público	Normativos estructurales	Mixto	Ultimo año	Atlas.ti 5.0
Reglam/C1M	Institucional público	Normativos estructurales	Mixto	Ultimo año	Atlas.ti 5.0
Rept. Gest./C1M	Institucional público	Normativos estructurales	Mixto	Mas de 5 años	No Atlas.ti 5.0
Plan Trn/C1M	Institucional público	Normativos estructurales	Mixto	Menos de 5 años	No Atlas.ti 5.0
PEI/C2PS	Institucional público	Normativos estructurales	Mixto	Ultimo año	Atlas.ti 5.0
Man.Conv.Esc./C2PS	Institucional público	Normativos estructurales	Mixto	Ultimo año	Atlas.ti 5.0
Anua/ C2PS	Institucional público	Normativos coyuntural	Impreso	Menos de 5 años	No Atlas.ti 5.0
Recurso Web./C2PS	Institucional público	Normativos coyuntural	Virtual	Ultimo año	No Atlas.ti 5.0

Elaboración propia

3.7.3 Entrevistas

Técnica: Entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios. Para recoger la información se utilizó la matriz de preguntas y cuestionario de Díez (2009) y se usará una grabadora. Dato hablado.

- Fuentes: Sostenedores, Directivos, Docentes, Alumnos/as, Administrativos, Padres y apoderados otros actores relevantes.
- Instrumento: Listado de preguntas, elaboración propia tomando como referente listado y cuestionario desarrollado por Díez (2009).

Las entrevistas semi-estructuradas pueden ser para Flick (2004) focalizadas, centradas en el problema, a expertos, etnográfica y semiestandarizada. El guión que se utilizó en la presente investigación sigue la orientación de este último tipo de entrevistas, dado que se presentan preguntas abiertas sobre distintas áreas e interpellando a la subjetividad de los actores, y a su vez preguntas guiadas donde se manifiestan hipótesis.

El objetivo de la entrevista como "cauce principal para llegar a las realidades múltiples" (Stake, 1998: 63) es conocer las opiniones, percepciones, sentimientos, interpretaciones, etc. de los entrevistados. Para el propósito de evaluar la cultura organizacional, en su formación y recreación, es de particular utilidad que las personas entrevistadas se les hagan las mismas preguntas, y así facilitar la codificación, categorización, análisis comparativo y en particular el análisis de la información.

Se consideró además, un cuestionario elaborado por Díez (2009) basado en Roger Harrison (Díez, 2009: 104) con el propósito de ser utilizado en la eventualidad que se presenten dificultades en la realización de las entrevistas. El cuestionario como recurso complementario se utilizó sólo en un establecimiento con dos docentes. Teniendo los cuestionarios un carácter cuantitativo en la presente

investigación como se señala anteriormente solo tuvieron un propósito no estadístico y complementario a las entrevistas. Se optó por este cuestionario desarrollado por Díez, porque al igual que en las entrevistas semi-estructuradas se realizaron con un mismo propósito: la evaluación de la cultura organizacional.

El carácter flexible de las entrevistas semi-estructuradas permitió que los entrevistados pudieran optar o desechar preguntas, dado que el número de preguntas estaba sobredimensionado y de acuerdo a la capacidad de respuesta de los actores algunas preguntas no se respondieron o solo se hizo vagamente debido a la complejidad, falta de pertinencia o que simplemente no se entendieron. Esta flexibilidad significó que cada actor adecuara las preguntas a su propio perfil.

A pesar de seguir los lineamientos a través de los instrumento desarrollado por Díez con el apoyo de Atlas.ti, las categorías que arrojó la investigación fueron distintas a las levantadas por el autor.

3.8. Metodología para el Análisis de la Información

3.8.1. Software para el Análisis

Genéricamente llamados como Programas de Computación Asistida para el Análisis de Datos Cualitativos (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*) se les denomina a un grupo de herramientas informáticas que facilitan analizar datos producidos por medio de metodologías cualitativas, como la TF.

En la presente investigación se utilizó el Atlas.ti, que es una herramienta informática creada en Alemania por la empresa *Scientific Software Development*, el objetivo del programa es facilitar el análisis de una gran cantidad de datos que sean textuales (Muhr y Friese, 2004). De modo que permite agilizar distintos procedimientos que son fundamentales en el análisis cualitativo como: la segmentación en citas, la codificación y la anotación de comentarios. Dado que posibilita la integración de toda la información obtenida facilitando su organización, interpretación y análisis.

Trabajar con esta herramienta implica un ir y venir entre dos fases, el nivel textual en donde se consideran los elementos mencionados en el párrafo anterior y el nivel conceptual que implica establecer relaciones entre los elementos y elaborar representaciones gráficas que expliquen lo que se encontró.

En el programa se trabaja en la unidad hermenéutica que consiste en un archivo almacenado en el computador, siendo el contenedor de los documentos primarios, que son las transcripciones de las entrevistas y documentos oficiales que se ubican en la carpeta TEXTBANK en formato RTF (*rich text format*), vale decir son los datos en bruto. En la unidad hermenéutica se elaboran las citas que son partes o segmentos de los documentos primarios que tienen significado para la evaluación de la cultura organizacional en las organización escolares en estudio. También se desarrollan los códigos que dicen relación con la conceptualizan, resumen o agrupación de citas, en el anexo se muestra la lista de éstas. Además, se

desarrollan memos que son comentarios que realiza el investigador, familias en donde se agrupan documentos, códigos y anotaciones, y redes que permiten vincular las diferentes categorías explicando lo que se ha encontrado.

3.8.2. Plan de Análisis: Sistemas de Codificación: Dimensiones y Categorías

Después de obtener los datos de cada caso, por medio del trabajo con los códigos en el programa Atlas.ti, se comparan entre ellos buscando los que sean comunes y se agrupa en categorías y subcategorías. Para establecer categorías se han usado provisionalmente los elementos configuradores de la cultura organizacional de acuerdo a Diez (2009), como referentes, principalmente Rituales y Creencias.

Inicialmente se usan dos dimensiones de las organizaciones escolares (Estructural y Relacional). Cada una de estas dos dimensiones se describen, analizan y comparan entre sí y en función de las categorías que se levantan de las diversas fuentes, se evalúa el nexo de las categorías en la configuración de la cultura organizacional en los establecimientos estudiados.

La primera Dimensión: “**Estructural**” representa a la “organización formal” esta dimensión hace referencia a cómo están organizados los establecimientos. Según Santos Guerra (1995) existe un andamiaje de roles donde se establecen, y especialmente los roles de los directivos en relación a sus tareas responsabilidades, las unidades organizativas, por ejemplo, consejos escolares; los mecanismos formales, para la toma de decisiones, la comunicación e información, etc.; la estructura de tareas, horarios, grupos curso etc., Estos aspectos, además de las fuentes documentales, que están contenidos en la dimensión estructural, no explican, por cierto, todo el funcionamiento de las instituciones educativas, pero sí tiene un efecto en las otras dimensiones.

La segunda Dimensión: “**Relacional**” va más allá de las funciones, responsabilidades, puestos, es un entramado de relaciones o redes de interacción y flujos de comunicación. Aquí entran a jugar un papel las personas, lo humano, por lo tanto, lo subjetivo. Relaciones que no siempre son armoniosas, y que pueden derivar en problemas y conflictos, son entonces personas que interaccionan cotidianamente, y eso también es organización, pero que muchos autores coinciden en llamarla “organización Informal” Martín (1996); Chiavenato (2004) Lucas y García (2005). Esta dimensión relacional representa a lo que no siempre es tan evidente, pero que no es independiente de otras dimensiones, esto porque las estructuras formales alientan o constriñen determinadas relaciones, los valores y creencias que predominan en una organización, influye para que se desarrollen determinados patrones relacionales.

Una vez completado este proceso se comparan las categorías de cada uno de los casos, buscando un patrón de conducta que guiará la construcción de la teoría final. La lógica de obtención de datos en la TF se conoce como el método comparativo constante que se utilizará para el análisis de todos los datos. Pero será de particular utilidad en lo que en el análisis Atlas.ti se denomina análisis de

segundo nivel, y que describirá, analizará y comparará las categorías o algunas de ellas en una y otra institución, además de comparar las dimensiones, donde se tiene contemplado también hacer un análisis de correspondencia

3.8.3. El Método Comparativo

Las comparaciones juegan un rol clave para identificar categorías y desarrollarias. Aquí se describen algunos tipos de comparaciones. La primera comparación es de un incidente con otro, o de un objeto con otro, se trata de buscar similitudes y diferencias entre las propiedades, a objeto de clasificarlas. El segundo corresponde a la comparación teórica, donde básicamente se comparan categorías (con un nivel de abstracción) para encontrar conceptos similares y diferentes. Resulta claro cómo, señala Glaser y Strauss, (1967), comparar un incidente con otro. Esta comparación se hace en cuanto a sus propiedades o dimensiones. Sin embargo, a veces en un incidente, no se logra determinar su significación o intención, en esas situaciones se recurre a las comparaciones teóricas. El desafío es lidiar con lo desconocido, así el uso de éste método para propósitos de análisis, llega a ser una herramienta de solución de problemas para la vida diaria y donde se puede obtener una respuesta de la literatura o la experiencia.

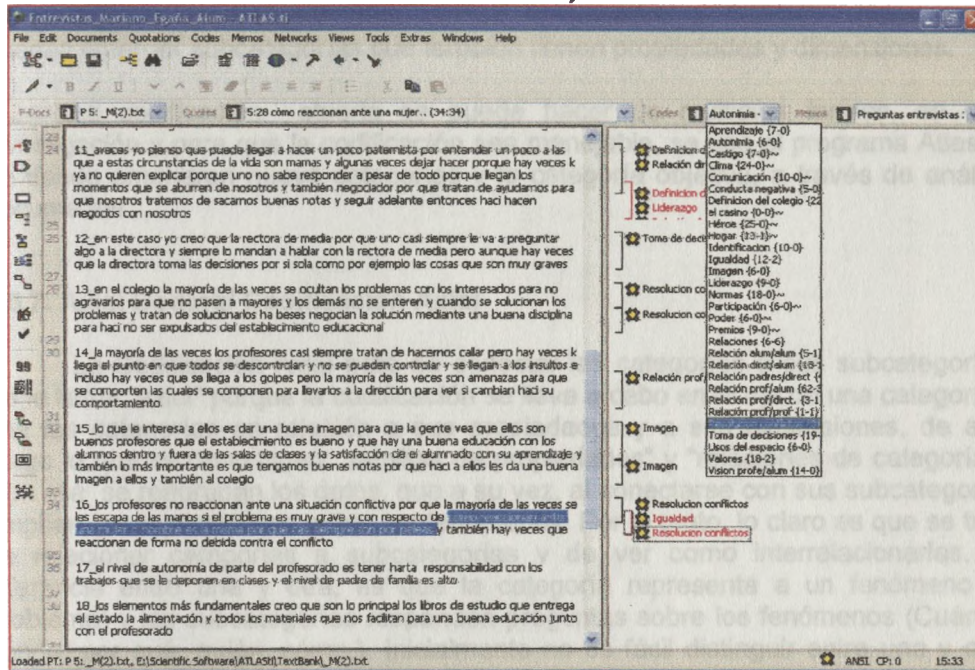
Tanto el método comparativo como la formulación de preguntas son los dos ejes principales de la TF. Son de utilidad como herramientas de análisis, porque permiten saber más de las propiedades y dimensiones de las categorías

3.8.4. Open Coding/ Codificación Abierta

La Codificación Abierta busca obtener de los datos la mayor cantidad de conceptos y categorías, y así se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones. El análisis de las transcripciones, sirve para seleccionar las citas y agrupar los conceptos en las categorías básicas. La etapa de codificación es también una clasificación. Todas las categorías son siempre provisionales y el primer listado de categorías se agrupa en familias, para una mejor relación entre éstas.

En la codificación abierta desarrollada por medio del programa Atlas.ti se levantan treinta categorías, luego de un trabajo de identificación y descripción párrafo a párrafo, línea a línea problematizando lo expresado en el texto, buscando respuestas a: ¿Qué hay aquí?, ¿a qué hace referencia? Identificando las categorías de mayor relevancia, a continuación un ejemplo que muestra cómo se aplicó a una de las entrevistas a los actores.

Cuadro 11: codificación abierta. Documento primario (Transcripción entrevista Alum.5. C1M)



3.8.5. La Conceptualización.

La primera fase del desarrollo de la teoría es la conceptualización, que es un fenómeno o representación abstracta de un hecho, objeto, acción/interacción que aparece como significativo en los datos. En el caso de esta investigación la clasificación inicial que se ha hecho tiene que ver con las dimensiones de las organizaciones escolares. Los elementos clasificados, tienen atributos y de acuerdo a los significados que se le den, se estará también clasificando los conceptos. Una de las dimensiones se denomina estructural, y hace referencia a cómo está organizado un establecimiento educacional y la dimensión relacional, porque se entiende que la organización escolar es también un entramado de relaciones o redes de interacción y flujos de comunicación entre las personas que forman parte (González, 2003). A partir de estas dimensiones se definen las fuentes de datos, en el trabajo desarrollado en el Atlas.ti se dividieron las unidades hermenéuticas en función de las dimensiones, por lo cual se consideraron unidades para los actores (dimensión relacional) y para los documentos oficiales (dimensión estructural). Estas dimensiones con el propósito analítico de la investigación pasaron por un análisis comparativo bidimensional, con el fin de explicar comparativamente el discurso de la organización y las interacciones o dimensión relacional.

3.8.6. Las Categorías.

Al agrupar los conceptos en categorías, permite reducir el número de unidades. Las categorías son conceptos que emanan de los datos y que

representan fenómenos, que son ideas que también provienen de los datos. Resuelto el problema de definir una categoría, se describen en términos de propiedades y dimensiones para marcar lo distintivo, y además, ayuda a que puedan emerger subcategorías que también tienen propiedades y dimensiones.

La codificación abierta se puede hacer de múltiples formas, en esta investigación y para que la codificación sea manejable, se usó el programa Atlas.ti, de donde emanaron nueve categorías y la categoría objetivo, a través de análisis documental.

3.8.7. Axial Coding/ Codificación Axial

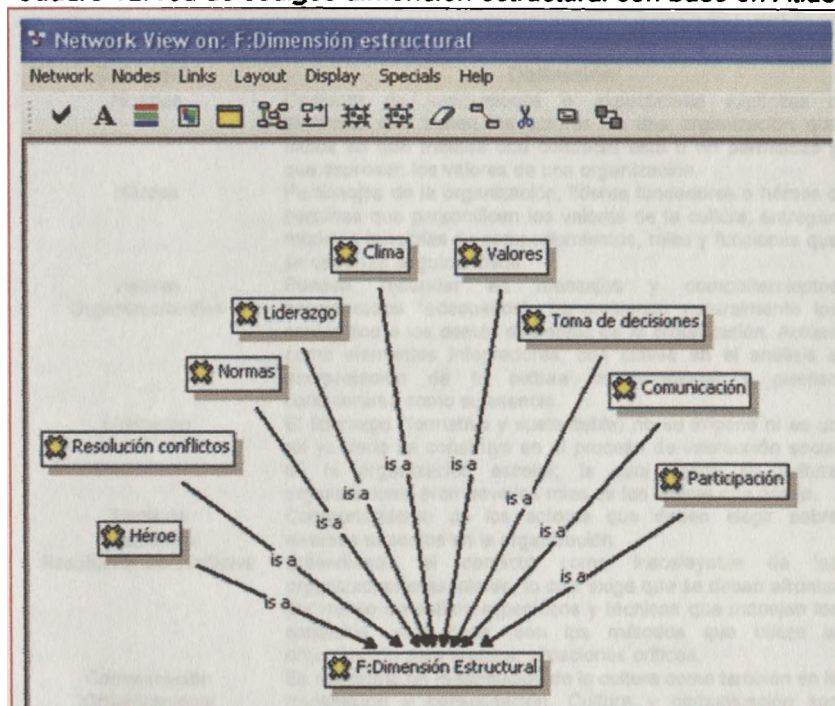
La Codificación Axial trata de conectar las categorías a sus subcategorías. Se le llama "axial" porque la codificación se lleva a cabo en el eje de una categoría y une las categorías en relación a sus propiedades y a sus dimensiones, de aquí surge lo que se denominan: "familias de propiedades" y "relaciones de categorías". Con ella se reagrupan los datos, que a su vez, al conectarse con sus subcategorías amplían las explicaciones sobre los fenómenos. Por lo tanto, lo claro es que se trata de relacionar categorías a subcategorías y de ver como interrelacionarlas. La diferencia entre una y otra, es que la categoría representa a un fenómeno (el problema) y las subcategorías responden preguntas sobre los fenómenos (Cuándo, dónde, por qué, quién, cómo,). Inicialmente no es fácil distinguir entre una y otra, aunque queda más evidente al avanzar con la codificación.

Aquí se quiere llegar al punto de saturación y establecer las relaciones entre las categorías, tanto básicas como las que emergieron en la etapa anterior.

3.8.8. Selective Coding/ Codificación Selectiva

En la Codificación Selectiva se da forma a la teoría a partir de los procesos de conceptualización y abstracción, entonces es el proceso de integrar y refinar categorías. En la medida que las categorías se integren van a pasar a conformar un esquema teórico mayor, y así también los avances en la investigación van a adquirir la condición de teoría. Un punto clave para ampliar el marco teórico se produce con la interrelación de las categorías. Un paso importante para integrar las categorías es determinar la categoría central y que se va a destacar por su poder explicativo. Tradicionalmente, este paso se ha hecho manualmente, pero en este caso se ha recurrido al programa computacional Atlas ti. La codificación selectiva se realiza comparando los dos establecimientos estudiados, que corresponde al segundo nivel de análisis o análisis de nivel superior. A continuación, se grafica los códigos que describen la dimensión estructural luego de las distintas acciones desarrolladas en el programa Atlas.ti.

Cuadro 12: red de códigos dimensión estructural con base en Atlas.ti



3.8.9. Etapas Operacionales del Proceso de Análisis

De acuerdo a los procedimientos señalados operacionalmente se efectuaron las entrevistas durante el 2º semestre del 2009 y 2010. Se desarrollaron guías para las entrevistas semi-estructuradas y no estructuradas, y dos cuestionarios¹⁴ que tenían como base las entrevistas semi-estructuradas que tuvieron como referente la publicación de Díez (2009) y luego fueron refrendadas con los directivos de ambas organización escolares en estudio. Se usó la modalidad de entrevistas no estructuradas en algunos, en varias sesiones (cinco o seis). Los demás actores participaron a través de entrevistas semi-estructuradas. Hubo entrevistas a los alumnos pertenecientes a los centros de alumnos (tres) pero también se entrevistaron a los demás de forma aleatoria (tres).

Las entrevistas pasaron por un trabajo de análisis por medio de la TF en el programa de investigación cualitativa Atlas.ti. Siguiendo el proceso de fases (abierta, axial y selectiva) de Glaser y Strauss (1967) las codificaciones abiertas llegaron a ser treinta categorías, en la codificación axial pasaron a ser diez y finalmente se levantaron nueve categorías en la codificación selectiva, se optó por separar la política dado que éste es una categoría suficientemente abarcadora y transversal, que permite estudiar distintos subaspectos como: el poder, los conflictos, la negociación, la participación y las subculturas.

¹⁴En anexo

Cuadro 13: categorías de análisis

Categoría	Definición
Normas	Conjunto de suposiciones o expectativas explícitas o implícitas que tienen los actores de una organización que indica en qué medida una conducta está o no permitida y que expresan los valores de una organización.
Héroes	Personajes de la organización, líderes fundadores o héroes o heroínas que personifican los valores de la cultura, entregan modelos tangibles de comportamientos, roles y funciones que se deberían seguir e imitar.
Valores Organizacionales	Pueden redundar en mensajes y comportamientos considerados "adecuados", transmitiendo naturalmente los contenidos a los demás miembros de la organización. Actúan como elementos integradores, son claves en el análisis e interpretación de la cultura organizacional y pueden considerarse como su esencia.
Liderazgo	El liderazgo (formativo y sustentable) no se impone ni es un rol ya dado se construye en el proceso de interacción social en la organización escolar, la cual desde su cultura organizacional promueve los roles de los líderes que desea.
Toma de Decisiones	Comportamiento de los actores que deben elegir sobre diversos aspectos en la organización.
Resolución de conflictos	Entendiendo el conflicto como insoslayable de las organizaciones escolares, lo cual exige que se deban afrontar por medio de estilos específicos y técnicas que manejan los conflictos, vale decir, son los métodos que utiliza la organización para resolver situaciones críticas.
Comunicación Organizacional	Es necesaria en la formación de la cultura como también en la transmisión y consolidación. Cultura y comunicación son indisolubles dependientes en los contextos de las organizaciones. Se ha identificado el papel constitutivo de la comunicación en la creación de la cultura organizacional.
Participación	A pesar de la crisis de participación en las organizaciones en términos prácticos, esta categoría se evoca a que los actores puedan ser parte en el proceso decisorio, por lo tanto la participación no se reduce a ser convocados o estar presentes, dentro de un sistema de cooperación.
Clima Organizacional	Conjunto de percepciones que los actores tienen de la organización basándose en su experiencia, describiendo el ambiente de ésta. Se refiere a las características del medio ambiente interno organizacional tal como lo perciben sus integrantes, no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta a todo lo que sucede dentro de la organización.

El cuadro entrega las definiciones de las nueve categorías que surgieron del trabajo en Atlas.ti. Éstas son descripciones generales de cómo se entienden los elementos que fueron parte del análisis y evaluación de la cultura organizacional en ambas organizaciones escolares en estudio. Además de estas nueve categorías se desarrolló la política como una categoría transversal, descrita en la siguiente tabla:

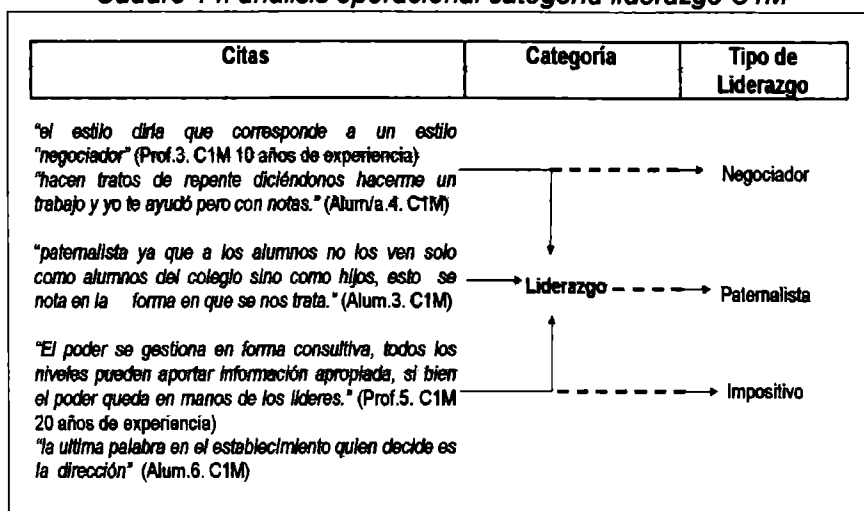
Tabla 3: Categoría Transversal

Categoría Transversal	Definición
La Política	Procesos que están marcados por el poder, negociaciones, pugnas, conflictos, formación de grupos, distanciamientos y acercamientos. Dado que las organizaciones escolares y la cultura organizacional no son neutras.

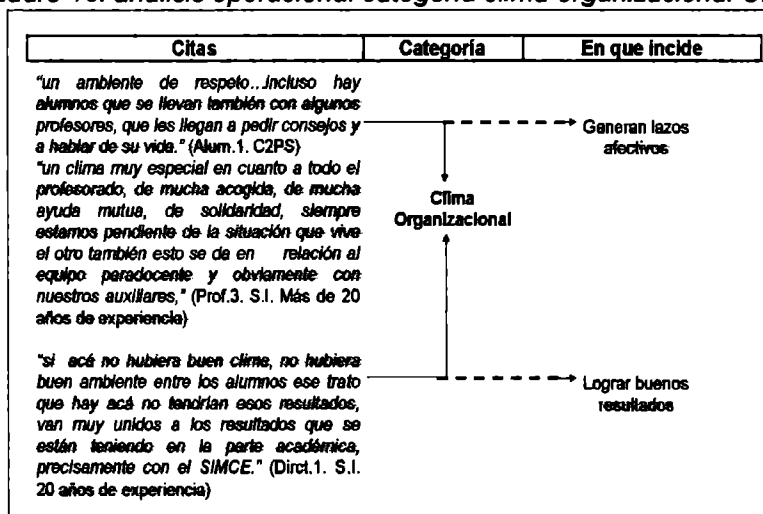
A continuación se presenta el análisis en términos operacionales de dos categorías de las nueve, donde se grafica el proceso de codificación desde las citas

levantando la categoría y respondiendo una interrogante sobre que explique los significados que los actores desarrollan.

Cuadro 14: análisis operacional categoría liderazgo C1M



Cuadro 15: análisis operacional categoría clima organizacional C2PS



En el primer ejemplo es la categoría liderazgo en relación al C1M describe el tipo de funcionamiento en ésta organización escolar, fundamentada en las opiniones vertidas por los diversos actores. En el segundo ejemplo del análisis en términos operacionales es la categoría clima organizacional y el nexa que tiene para los actores del C2PS. Este proceso de análisis permite la categorización de la información no de una forma holística buscando la cuantificación de las opiniones, sino que buscando el significado global que emana de las opiniones entregadas por los actores. Describiendo y explicando estas categorías consideradas como parte de los elementos invisibles de la cultura organizacional.

IV. Análisis de Primer Nivel: Evaluación de la Cultura Organizacional en Dos Organizaciones Escolares.

IV. Análisis de Primer Nivel: Evaluación de la Cultura Organizacional en Dos Organizaciones Escolares

La evaluación de la cultura organizacional, quiere decir que se debe investigar lo formalmente establecido y más visible de las organizaciones y los elementos menos visibles como los valores y también los aspectos invisibles que sólo son observables por el análisis de las interacciones entre los actores. En la presente investigación se analizan los documentos oficiales y las entrevistas a los actores con el fin de establecer los elementos que conforman la cultura de la organización (Ver cuadro 16).

Cuadro 16: Elementos de la cultura organizacional



Los elementos de la cultura organizacional mencionados son el resultado del análisis de categorías desarrollado en el programa Atlas.ti de donde se levantaron nueve categorías de análisis, además de la política que se desprende de una serie de elementos como los conflictos, el poder y las subculturas que se desarrollan en el segundo y tercer nivel de análisis. Los objetivos, que para algunos autores como Díez (2009) son otra dimensión, en el análisis con fines operacionales se consideran como parte de la dimensión estructural de las organizaciones escolares en estudio.

En adelante se desarrollan los análisis descriptivos-analíticos de la dimensión estructural de las organizaciones escolares en estudio. En primer lugar el análisis del C1M de lo formalmente establecido, y luego del C2PS de su estructura formal. Se desarrolla la dimensión relacional de ambas organizaciones escolares en estudio. Lo que caracteriza a este primer nivel es el análisis de las entrevistas sobre las cuales se han levantado las categorías, y en las que han participado todos los

actores, es decir, toda la comunidad educativa. Este primer nivel de análisis está avalado tanto por Glaser y Strauss (1967) y el programa Atlas.ti. Es descriptivo porque se circunscribe al relato y presunciones de los distintos actores, y es analítico porque se establecen los puntos comunes y distintivos de estos relatos o presunciones. Habría que decir también que en este nivel la descripción y análisis se han hecho en base a las fuentes primarias (entrevistas y documentos oficiales). Para cada nivel de análisis se concluye con un cuadro de síntesis donde se concentran las ideas fuerza desarrolladas a lo largo del análisis.

4.1. Dimensión Estructural

La dimensión estructural es aquella que describe "...como está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos." (González, 2003: 27). Esta dimensión le da estabilidad y continuidad a las organizaciones.

También permite observar "cómo está dividido el trabajo de la organización en distintas parcelas de actuación, y cuáles son los mecanismos formalmente establecidos para tomar decisiones sobre aspectos de la vida y funcionamiento del centro y, en general, para tratar de mantener una conexión o articulación entre sus distintas unidades organizativas." (González, 2003: 27)

Para identificar la estructura formal de las organizaciones es primordial contar con los documentos oficiales y las opiniones de las autoridades. Es por ello que en la presente investigación se utilizaron para el análisis documental en el programa Atlas.ti, el Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento de C1M, pero adicionalmente se revisaron los documentos: Reporte de Gestión del año 2005 y Plan Trienal del año 2006, las entrevistas al sostenedor y directivos. Para C2PS se recurrió al Proyecto Educativo Institucional y al Manual de Convivencia Escolar en el análisis documental con el programa Atlas.ti, además se examinaron: el Anuario del año 2008 y recursos de la Web de la organización como video institucional. También se contó con las entrevistas al sostenedor y directivos.

4.1.2. Dimensión Estructural: Análisis Descriptivo de C1M

4.1.2.1. Caracterización del C1M

Es una organización municipalizada 100% subvencionada e imparte una educación del tipo técnico-profesional, atendiendo a los niveles de pre-básica, básica y enseñanza media técnico profesional por medio de las carreras de telecomunicaciones, secretariado, electricidad y mecánica. En el presente funcionan en la organización diferentes proyectos y programas como "Liceo para todos", "Mejor escuela" y "Crecer educa" Plan Trn/C1M(2006:1-2).

La organización está próxima a cumplir tres décadas de funcionamiento en la comuna de Peñalolén ubicada en el sector sur oriente de la región Metropolitana. La población de la comuna es urbana y presenta un índice de pobreza de un 8,7% dos puntos bajo el nivel de pobreza de la región Metropolitana (CASEN, 2006).

4.1.2.2. Misión C1M

Este aspecto de la dimensión estructural define y orienta el quehacer organizativo, por lo tanto se encuentra en la base de lo que la organización forma o crea. La misión de la organización estipula la importancia de dos elementos para que el alumnado sea capaz de desarrollarse en el mundo laboral y también pueda continuar estudios superiores. Para lograr ambos objetivos es relevante el consolidar y entregar valores éticos y sociales, para formar las competencias profesionales necesarias PEI/C1M(:3).

Además, la organización espera llegar a ser una escuela efectiva, vale decir, que se logren resultados superiores en comparación con organizaciones con las mismas características. De manera que se busca la inclusión de los actores en la organización para lograr resultados. *“Son verdaderas comunidades de aprendizaje; involucran a sus miembros en la Construcción de su misión educativa”* Plan Trnl/C1M(2006: 2)

4.1.2.3. Visión C1M

En la dimensión estructural de las organizaciones la visión es fundamental, puesto que en ésta se describe, cómo se espera o desea que sea la organización. De esta forma muestra, qué se espera fomentar y crear en la organización para lograr un estado determinado.

La visión principal de la organización corresponde a formar personas con las habilidades necesarias para que logren desarrollar un proyecto de vida siempre con el ideal de que sus prácticas pueden mejorar el mundo, es decir, la organización cree en el individuo como un productor de cambios por medio de sus prácticas PEI/C1M(:3).

4.1.2.4. Principios

Entre los aspectos de la dimensión estructural que originan la cultura organizacional los principios son parte de los elementos formadores de la cultura. La organización establece como sus principios fundamentales: la pertinencia de la educación que se imparte, la calidad, la equidad y la eficiencia PEI/C1M(:5). El fin de estos principios es guiar la acción de la organización para lograr de mejor manera el proceso enseñanza aprendizaje por medio de estrategias que potencien las prácticas de los actores hacia el lograr mejores resultados Rept. Gest./C1M(2005:6-8)

La organización centra sus prácticas en lograr entregar la formación suficiente y acorde con la realidad nacional. Y además, que sean el soporte de un futuro laboral o educacional. Para determinar este principio es necesaria la medición de resultados en los distintos niveles. Estas mediciones entregan información de la situación de la organización permitiendo la comparación y establecer acciones de mejoras.

La organización busca entregar aprendizajes significativos a sus alumnos, para lograr esto son relevantes las mediciones que realiza la comuna u otro agente externo. Estas mediciones entregan una radiografía de la realidad de la organización, y son los resultados los que determinan la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

La organización considera que los individuos son diferentes, y por ende, se deben respetar las diferencias, actuando de manera incluyente entregando oportunidades, atenciones y posibilidades iguales a los alumnos con el fin que estos logren el desarrollo de todo su potencial.

El último principio que establece la organización dice relación con el logro de objetivos a medida que los recursos materiales y humanos lo permitan. En este sentido la organización determina que es relevante tener presente la realidad de la misma, en términos de recursos, para plantearse objetivos y lograr cumplirlos de manera óptima.

4.1.2.5. Objetivos Organizativos

Parte de la dimensión estructural de toda organización es plantearse objetivos organizativos. Estos representan una situación deseada que la organización busca alcanzar, por lo ello determina qué se debe formar y mantener en la organización

La organización establece tres objetivos organizativos PEI/C1M(:6). El primero se relaciona con que la estructura de la organización sea un elemento preponderante en lograr la misión que la organización determinó, utilizando como eje el PEI.

En segundo lugar la organización desea estar en constantes procesos de aprendizajes y cambio. Siendo una organización capaz de reelaborarse a partir de lo que ocurre en su contexto, es decir, busca ser una organización abierta a los cambios por medio de procesos de aprendizajes que tienen como fin el actualizar la realidad organizacional para alcanzar una relación directa con el contexto o mundo actual.

Por último, la organización desea lograr un desempeño de alto nivel por medio de prácticas proactivas que sirvan para analizar y decidir en conjunto como un equipo de trabajos solidó.

4.1.2.6. Objetivos Estratégicos Pedagógicos¹⁵

La organización establece en su dimensión estructural objetivos en relación a lo que se busca fomentar y recrear en la gestión curricular. Al ser una organización educacional debe perseguir objetivos que estén enfocados en el aprendizaje y en lo que se desea o busca lograr PEI.

La organización busca formar técnicos de nivel medio que tengan los conocimientos necesarios en su área para desarrollarse en el campo laboral. Esto se establece por medio de diversas actividades con el fin de fomentar los valores morales y éticos, mencionados anteriormente. Se persigue además, que el alumnado logre los aprendizajes necesarios para comprender de manera adecuada el medio social y cultural que lo rodea PEI/C1M(:11).

4.1.2.7. Normas

Dentro de la dimensión estructural las organizaciones establecen normas que deben ser respetadas y que deben guiar las prácticas de los actores. En este sentido las normas forman y crean la cultura de la organización. Es por esto que la organización debe acatar normas externas.

Las normas para la organización son los criterios de medida, tipo o modelos que son apreciados como importante al orientar las prácticas, es decir, son las guías que orientan el que hacer de los actores. La organización establece que las normas al guiar el actuar se reflejan en pautas, delimitaciones y responsabilidades en relación a la acción Reglam/C1M(:8-9).

La organización establece normas de desempeño que pautan las prácticas de los actores con el fin de orientarlas a los logros. En este sentido se determinan tres tipos de normas fundamentales de convivencia. Deben establecerse normas de convivencia para el aula, que son determinadas por los docentes y estudiantes. En estas normas se estipula el funcionamiento e interacción en los procesos pedagógicos que se dan en el interior de la sala. Deben existir normas que limiten y regulen responsabilidades en relación a la interacción cotidiana de los distintos actores de la organización, éstas son las normas de interacción. Por último, normas que limiten y regulen responsabilidades en relación a las situaciones que son relevantes en la organización, llamadas normas de funcionamiento.

El respetar la comunidad educativa, es la norma que apunta a que los actores deben ser tratados y tratar a los demás con respeto y de forma digna. Esto implica que los actores tienen que ser escuchados y escuchar, acogidos y acoger, no ser discriminados por sus ideas, color, estrato social, sexo o religión. Por esto, la organización está consciente de las diferencias y heterogeneidad que la constituye.

¹⁵ Las organizaciones escolares presentan en sus documentos oficiales de manera distinta los objetivos relacionados con la labor académica, C1M los denomina como objetivos estratégicos pedagógicos y el C2PS los llama objetivos fundamentales transversales.

El asistir a reuniones, citaciones y clases es otra norma fundamental de la organización. Para la institución, el estar presente tiene un carácter obligatorio, tanto para alumnos como apoderados. Sin embargo, se contempla que pueda existir o haber inasistencia, y en este caso la organización determina que se debe justificar. Esta justificación tiene que ser por escrito y en el caso de problemas de salud con el certificado médico. En este sentido se busca que el alumnado y los apoderados asuman con responsabilidad el ir al establecimiento en los momentos establecidos.

En la organización se estima que cada actor debe cumplir con sus deberes y tareas asignadas. Es relevante esta norma, puesto que al cumplir con sus tareas y deberes se logra el funcionamiento óptimo de la organización.

Por último se establece como norma el respeto a la institucionalidad. En este sentido la organización considera que es deber de todos los actores el cuidar el entorno y mantener un ambiente grato y limpio. De tal manera que los actores tienen que tener conciencia de lo importante de esta norma, ya que estos aspectos son relevantes para lograr el funcionamiento deseado.

Asimismo, los directivos consideran que en el tema de las reglas, la dirección asume un rol como generador de normas que busca solucionar las dificultades y malas prácticas en la organización: *"dispuse turno de inspectores en puntos estratégicos que se cerraran los pabellones y que todos estuviésemos en el patio y que se almorzara por turno"* (Dirct.1. C1M).

La organización no tan solo genera normas, sino que debe acatar reglas externas. En este sentido el sostenedor distingue distintos tipos de normativas que rigen las organizaciones. Las normas que vienen desde el ministerio como la ley SEP, las que establece la corporación municipal y el estatuto docente. Por lo cual, es el sostenedor que identifica por lo menos tres instancias normativas que influyen en la organización. Así, la organización presenta una autonomía relativa puesto que hay autoridades externas que tienen una gran implicancia.

Por otro lado, el sostenedor, estima que hay desconocimiento de la normativa de la educación municipal de parte de los profesores.

4.1.2.8. Héroe

Los héroes desde la dimensión estructural deben reflejar a los creadores o fundadores de la organización y a su vez las características que los actores deben tener para lograr mantener la cultura organizacional. La organización establece aspectos relevantes que debiera tener cada miembro de la organización, es decir, determina lo deseado y lo no deseado de los distintos actores de la organización. En este sentido la organización instaura un ideal de actor, vale decir, son los roles o papeles que se espera que desempeñen los actores.

El determinar ideales de actores se desarrolla por medio del perfil que busca la organización en sus miembros. El docente ideal de la organización debe ser un individuo comprometido con su trabajo como profesor, que tenga disposición a estar

en permanente perfeccionamiento, por lo cual debe estar abierto a cambios y a nuevas perspectivas y prácticas PEI/C1M(:16).

Entre los docentes se espera que el profesor jefe sea capaz de apoyar y motivar a sus alumnos y los apoderados para que participen del proceso enseñanza aprendizaje, generando lazos en donde el docente sea capaz de orientar, dar el ejemplo en relación a los valores de la organización, propiciar un ambiente positivo y entregar información pertinente, relacionarse de forma continua y sistemática con apoderados y la dirección PEI/C1M(:17).

En este sentido la dirección describe como uno de los actores más importantes de la organización, el rol del profesor jefe, y entregan un juicio negativo. Por lo cual, establecen ciertos aspectos esperados de cómo debería ser el rol del profesor jefe: *“sí soy el profesor jefe tengo que darme el minuto para conocer a mis alumnos, también para conocer a mis apoderados”* (Dirct.2. C1M).

El alumno ideal para la organización debe ser un individuo que logre participar en su proceso de aprendizaje, con un pensamiento crítico y creativo. Este alumno debe guiar sus prácticas a partir de los valores éticos y morales que la organización establece: respeto, honestidad y responsabilidad. Tiene que ser capaz de enfrentar y asumir cambios, dar soluciones a las dificultades que el contexto le presenta PEI/C1M(:18).

La organización considera que el apoderado ideal debe estar comprometido con el proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos preocupándose de los aprendizajes adquiridos, la asistencia, del rendimiento, conducta y de las actividades extra programáticas. Este compromiso también considera entregar y promover valores como la responsabilidad, respeto y honestidad. Además, tiene que ser un actor participativo asistiendo y siendo parte de las reuniones y actividades de la organización. Es relevante que tenga disposición a las necesidades del alumno en relación a su proceso de enseñanza como también motivar y alentar los logros alcanzados PEI/C1M(:19).

Los actores, exceptuando el alumnado y los apoderados, de la organización tienen diferentes funciones determinadas por el reglamento interno. Entre estas acciones son relevantes el planificar, coordinar, evaluar y realizar acciones que estén abocadas al proceso de enseñanza aprendizaje.

En la organización se determinan rasgos ideales de tres actores claves. El jefe de unidad técnico pedagógica, orientador y coordinador técnico, quienes deben ser capaz de coordinar, asesorar y orientar a los actores en sus prácticas presentes y futuras, y generar estrategias que fortalezcan los aprendizajes. Plan Trn/C1M(2006:2-5).

4.1.2.9. Valores Organizacionales

En su dimensión estructural la organización establece los valores que originan o son la base de la cultura organizacional. La organización considera tres

como sus valores esenciales: el respeto, la honestidad y la responsabilidad PEI/C1M(:4), y deberían estar presentes en todos los actores orientando las prácticas en la organización y los propósitos formalmente establecidos.

El respeto en la organización es lograr establecer reconocimientos de la importancia que cada individuo tiene y también la relevancia que tiene el entorno. Bajo esta premisa se busca consolidar el desarrollo en común. Es por ello que determina posiciones de autoridad en relación a quienes deben manejar a la organización

La honestidad es, para la organización, el valor que permite a los individuos lograr la coherencia entre sus ideas y las prácticas o acciones. En este sentido la organización establece un valor positivo al error, ya que el reconocer una falta significa ser honesto y abrir el camino a un aprendizaje.

La responsabilidad consiste en tratar de cumplir los compromisos establecidos de la manera más óptima a partir de las habilidades de cada individuo. A su vez, implica ser consecuente en las prácticas, decir, asumir los aspectos negativos y positivos del desempeño cotidiano.

En la organización se establece la igualdad de género considerando que por naturaleza hombres y mujeres, niñas y niños son diferentes, por lo cual las prácticas, la distribución de oportunidades y del poder deben ser entendidos desde la diferencia y a su vez desde la igualdad entre los géneros Reglam/C1M(:5).

La organización establece que los miembros de la comunidad no deben ser discriminados por su estrato social, sexo, credo religioso o por su color. Y además, los distintos actores de la organización deben ser escuchados, acogidos e informados por igual. Como también es necesario que cada actor logre formar su propia opinión de lo que lo rodea.

La organización determina como uno de sus principios la equidad. En este sentido se espera dar a todo el alumnado las mismas oportunidades, atenciones y posibilidades con el fin de que logre el desarrollo pleno de sus potenciales. Para lograr estos se debe entender la diferencia y saber trabajar con estas, es decir, tener en claro que el alumnado no es un grupo homogéneo de individuos, sino que cada alumno posee sus características y habilidades propias. PEI/C1M(:5)

En este sentido la dirección estima que todos deben ser tratados de la misma forma, pero sin embargo afirman que existe distinción a partir de las capacidades de los alumnos. *"Se suele sentir hasta cierto placer de que podemos distinguir entre los que son capaces y los que son incapaces, y esa distinción yo la siento lapidaria"* (Dirct.1. C1M).

4.1.2.10. Liderazgo

En la categoría liderazgo, son los líderes de la organización quienes colaboran en la creación y recreación de la cultura organizacional. En la organización frente a su conciencia como un liceo en crisis se estipulan dos

dimensiones de actividades que buscan la mejora. En primer lugar las vinculadas a los alumnos, donde es central la retención del alumnado y lograr que la convivencia escolar cambie para mejor, en segundo lugar las vinculadas hacia los docentes, en éstas se deben desarrollar actualizaciones de conocimientos y herramientas con el fin de atender la diversidad, potenciar la planificación, la evaluación y los aprendizajes Plan Trn/C1M(2006:6).

El liderar procesos en la organización es parte de los roles que se establecen. De tal modo ciertos actores dentro de sus funciones o roles deben ser líderes en procesos determinados Plan Trn/C1M(2006:3-5).

Para los directivos se ha logrado que haya un equipo de gestión cohesionado que trabaja de manera conjunta y hacia la misma dirección. En este sentido se destaca la labor de la directora como una líder positiva que logra cohesión, y también que los actores tomen conciencia de que las situaciones que se dan en la organización es una responsabilidad conjunta. *“Tal vez por mi forma de ser creo que he logrado generar buenas relaciones humanas, un equipo de gestión muy cohesionado, trabajando todos a la par”* (Dirct.1. C1M).

Para el sostenedor los buenos resultados de sus alumnos están directamente relacionados con el liderazgo de la dirección, ya que son los directivos quienes deben orientar y guiar a los docentes para que desarrollen su labor de forma óptima, lo cual trae como consecuencia lógica que el alumnado logre los aprendizajes y buenos resultados. *“Un buen profesor puede tirar los cabros para arriba, un mal profesor puede tirar los cabros para abajo, y en eso evidentemente el director tiene responsabilidad sobre sus profesores, sobre sus equipos técnicos”* (Sost. C1M).

4.1.2.11. Toma de Decisiones

Está categoría es central para que la cultura organizacional se mantenga y perdure, como también para que se recree al determinar las acciones con que se procederá. En la organización las decisiones son tomadas por la autoridad comunal en conjunto con un grupo de asesores conformado por distintos profesionales. Así, la formulación de las decisiones es desarrollada por actores externos. De tal forma que los directores de las organizaciones han abierto los colegios a los directorios asesores con el fin de encontrar nuevas visiones, tener un seguimiento y evaluación de la organización *“aparte del directorio de la corporación, tiene un consejo asesor, a nivel comunal, un consejo asesor de educación,.. que de alguna manera asesoran el departamento de educación de la corporación”* (Sost. C1M).

Por lo tanto, para los directivos en la organización la autonomía es relativa, de manera que el centro escolar debe adscribirse a lo que desde nivel comunal se decide en relación a la educación. *“La comuna es el eje, al que hay que adscribirse”* (Dirct.2. C1M).

4.1.2.12. Resolución de Conflictos

Está categoría de la dimensión estructural es central para que la cultura organizacional se mantenga, dado que toda organización está expuesta a

situaciones críticas o de conflictos, ya que no todos los actores persiguen los mismos objetivos y tienen los mismos intereses, por lo cual se establecen maneras correctas o esperadas de cómo resolver estas situaciones con el fin de mantener la estabilidad y articulación.

La organización considera que los estamentos que la conforman son quienes determinen las formas de resolver situaciones críticas con el fin de lograr imparcialidad en las decisiones o en la aplicación del reglamento. De tal forma no hay una estrategia determinada ni definida, sino que se debe actuar dependiendo de los hechos, y acorde al reglamento Reglam/C1M (10).

En los procedimientos desarrollados se debe escuchar a todos los actores involucrados, para lograr definir responsabilidades y que se logren aclarar los hechos. Es relevante también el principio de inocencia que rige en estos procedimientos, ya que se cree inocente al involucrado hasta que se compruebe lo contrario. Finalmente, estos procedimientos deben velar por acciones pacíficas para resolver las situaciones críticas Reglam/C1M (10).

Para lograr esto, los actores que son responsables de aplicar las normas deben tener conocimiento y práctica en técnicas de resolución de conflictos, es decir, que los profesores jefes, inspector, orientador y director deben estar preparados para responder de forma positiva ante situaciones de conflictos Reglam/C1M (10).

El sostenedor afirma que en el caso particular de los conflictos gremiales es de una relevancia fundamental el rol que los directivos deben asumir con el fin de dialogar y negociar posibles soluciones. Por otro lado, la figura del inspector, para el sostenedor, es gravitante en la convivencia de la organización *“Inspector general con el tema de la convivencia escolar, que para nosotros es un tema súper importante”* (Sost. C1M).

4.1.2.13. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es central en lograr que la cultura se recree, dado que esta categoría de la dimensión estructural describe los canales y medio formales por los cuales los actores se relacionan entre sí. La dirección considera que los problemas de comunicación en la organización se deben a una situación de contexto nacional, por lo cual ellos están orientados a vencer estos problemas. *“Si no tenemos más que cien palabras difícil que podamos convencer a otro y expresarle a otro de lo que nos está pasando, lo que estamos sintiendo”* (Dirct.1. C1M).

Por su parte el sostenedor afirma que hay un diálogo positivo con el ministerio, y que las críticas que han surgido han sido con el fin de mejorar la propuesta establecida. Asimismo, valora que la directora de la organización tenga la disposición a dialogar con otros actores con el fin de mejorar la situación actual, ya que, considera que la comunicación con actores claves dentro de la organización es una herramienta relevante para la mejora. *“Se abre la escuela, y el director también*

se abre a tener otras visiones y también a mostrar lo bueno y lo malo que tiene su establecimiento” (Sost. C1M).

Es importante que haya instancias de participación ciudadana para mejorar la situación de la comuna. En este sentido se llevan a cabo cabildos abiertos a nivel comunal en donde se discuten temas de distinta índole, y por supuesto, la educación es uno de los temas abordados.

4.1.2.14. Participación

La categoría participación de la dimensión estructural permite que la cultura organizacional se mantenga y recree por medio de la motivación e integración en actividades. En la organización la participación de sus miembros es de suma importancia, ya que son estos los que le dan vida y sentido. Además, la organización al autodefinirse como en crisis busca que se propicie la participación basándose en plan de en una lógica proactiva Plan Trm/C1M (2006:5).

La organización define la participación de los actores en cuatro tipos. Estas tipologías determinan el grado de participación de los actores en la organización. En esta escala el nivel mínimo es considerado como aquellos actores que solo se informan de lo que acontece en la organización y se le denomina como participación informativa. El segundo nivel se relaciona con generar y participar de actividades consultivas que desarrollen la organización y se le llama participación consultiva. El siguiente nivel hace referencia a la cooperación o colaboración de los miembros de la organización en las actividades de toda índole que la organización determina y se le denomina como participación colaborativa. Y por último, al nivel más alto de la escala se le denomina como participación en la toma de decisiones, en este nivel se contemplan todos los niveles anteriores y se incluye el poder tener derecho a voz y voto sobre decisiones en distintos aspectos de la vida cotidiana de la organización. Cabe mencionar que estos niveles de participación son los que establece el Ministerio de Educación en relación a la política de padres y apoderados, por lo tanto, esta escala es para determinar la participación de los padres y apoderados Reglam/C1M(:6).

En este sentido la dirección considera como un gran logro el poder motivar, apoyar y generar la participación y el compromiso de los distintos actores de la organización, por lo cual dentro de las estrategias que se han desarrollado es primordial lograr que los actores internos y externos sean entes partícipes de la organización Rept. Gest./C1M(2005:20). Sin embargo para la dirección, una de las causas de la falta de participación de los apoderados es la deficiente labor de los docentes para generar interés y compromiso :*“yo no los atraigo a que vengan a las reuniones, entonces tengo que decir lo mismo de otra manera. Nos falta eso”* (Dirct.2. C1M).

Para el sostenedor se destacan las instancias que se generan para la participación de los distintos actores en las diversas áreas relevantes para la comuna como la educación, salud, seguridad, entre otras.

En el ámbito de las organizaciones educacionales el sostenedor considera importantes que las instituciones se abran a la participación de agentes externos en pos de mejorar sus resultados. En dirección los actores externos tienen como objetivo colaborar con el que hacer de la institución. Por medio de asesorías, evaluaciones y programas de apoyo en el proceso de enseñanza aprendizaje: *“Tenemos 5 colegios, con directorios asesores, entre esos el C1M, que significa esto el alcalde les propuso a los directores a abrir sus colegios”* (Sost. C1M).

Por otro lado, el sostenedor valora que algunos actores se comprometan en participar de actividades que buscan reposicionar a la educación municipal de la comuna.

4.1.2.15. Clima Organizacional

Esta categoría de la dimensión estructural describe qué ambiente se da en la organización y cómo se mantiene la cultura organizacional. En la organización, para los directivos, el ambiente es influenciado de manera directa por la rotativa de directores, y además, por la inestabilidad de los proyectos y políticas desarrolladas desde la comuna. En este sentido no se ha logrado estabilidad, dado que no se han desarrollado procesos completos, sino que se han cortado dejándolos inconclusos y comenzado con otros. *“Cambiamos del 2004 al 2005 drásticamente y después cambiamos desde el 2007 al 2008”* (Dirct.2. C1M).

La dirección destaca que a pesar de la rotativa, las relaciones con el alumnado son de afecto y el ambiente es cálido, puesto que los alumnos se sienten mejor en la organización que en sus hogares: *“Sentir que ellos corrieran a abrazarme - hola que estás tan bonita, tan linda – eran sus palabras para darme las gracias por otras cosas, yo también eso lo entiendo”* (Dirct.1. C1M).

En la organización se estima que las prácticas de los docentes son determinantes para que se logre un buen ambiente. De manera que se considera una tarea a realizar el lograr que los docentes mejoren sus prácticas, lo cual tiene como consecuencia que la convivencia en la organización mejore. *“En los próximos años existirá una mejora sustancial en Prácticas Docentes que conllevará a una mejora en el Clima de Convivencia y organizacional”* Plan Trn/C1M(2006:6).

4.1.3. Dimensión Estructural: Análisis Descriptivo de C2PS

4.1.3.1. Caracterización del C2PS

La organización es particular subvencionada e imparte una educación del tipo científico-humanista, desde los niveles de pre-básica, básica y enseñanza media científico-humanista. Es una institución marcada por la religiosidad, por lo cual en sus políticas la labor pastoral es el eje de funcionamiento.

4.1.3.2. Misión C2PS

La misión de la organización en la dimensión estructural es uno de los aspectos que originan y le dan forma a la cultura organizacional. En este sentido la organización busca crear sujetos que se caractericen por sus valores franciscanos. Los valores considerados fundamentales en este sentido son: el desprendimiento

material, la bondad, la caridad, la humildad y el amor al prójimo. La organización se entiende como una organización en la cual los valores religiosos y en particular los franciscanos asumen un rol fundamental en la cultura de la organización. En consecuencia, el tipo ideal o lo que desea formar la organización son sujetos que en sus prácticas demuestren su carisma franciscano PEI/C2PS (2010:6).

Así se establecen estrategias que permitan que los actores vivan una experiencia evangelizadora en donde se resalte el carisma franciscano con el fin de lograr fraternidad. Esta estrategia se refleja en el área pastoral, que busca animar a los actores a identificarse con el carisma franciscano, evangelizar a los actores en coordinación con el área académica y fomentar la convivencia fraterna Anua/ C2PS (2008:17).

La organización tiene como prioridad que sus alumnos alcancen la educación superior y sean capaces de comprender la importancia que tiene la educación y el perfeccionamiento continuo, logrando mostrar y recrear los valores franciscanos que la organización determina como el espíritu franciscano y ser sujetos conscientes de la importancia de su entorno, de la patria y la vida PEI/C2PS (2010:6).

4.1.3.3. Visión C2PS

Este aspecto de la dimensión estructural es uno de los que originan y fomenta la cultura organizacional al determinar lo que la organización entiende como su legado. La organización considera al hombre y a la educación desde una perspectiva estrictamente religiosa basándose en los valores que el evangelio determina. En este sentido la organización recrea la estructura valórica que es desarrollada y establecida por iglesia católica PEI/C2PS (2010:5).

4.1.3.4. Principios

Los principios son otro de los aspectos de la dimensión estructural que forman la cultura organizacional. La organización establece principios fundamentales relacionados directamente con el cristianismo.

Los principios son determinados por la estructura valórica del cristianismo, por lo cual los valores mencionados anteriormente son la base de los principios de la organización y estos son considerados fundamentales en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Estos principios no son propiedad o característica exclusiva de la organización sino que se espera que la familia comparta estos para que no haya contradicciones entre la organización y el hogar: *“el Colegio y la Familia deben estar unidos e imbuidos de los mismos principios para transmitírselos a los alumnos sin que ellos noten discrepancias”* PEI/C2PS (2010:5).

4.1.3.5. Objetivos Central del Colegio

Los objetivos centrales establecidos en la dimensión estructural representan una situación deseada que la organización busca alcanzar, de manera que se

relaciona con la formación y la mantención de la cultura organizacional. Los objetivos están marcados por la religiosidad cristiana. En consecuencia, se espera que los principios evangélicos sean normas educativas, que los alumnos logren recrear la actitud y valores de San Francisco, como también ser capaces de estar en búsqueda de la superación en los distintos ámbitos de la vida. La organización establece que los valores del espíritu o carisma franciscano son de importancia para lograr la organización que se espera ser PEI/C2PS (2010:10-11).

4.1.3.6. Objetivos Fundamentales Transversales¹⁸

La organización establece en la dimensión estructural objetivos fundamentales transversales, éstos son los que originan las prácticas en el ámbito estrictamente académico curricular. A partir de lo establecido por el Ministerio de Educación y modificando algunos aspectos para adecuar de mejor manera estos a la realidad de la organización.

Los objetivos tienen como fin último el recrear los ya mencionados valores de la espiritualidad franciscana. Pero están establecidos de manera explícita cuales son estos en el PEI. Sin embargo, estos objetivos son sumamente importantes en el normal desarrollo de los niños y jóvenes PEI/C2PS (2010:23).

La importancia de que los alumnos aprendan e integren a cabalidad la información que se les entrega por parte de los docentes es sumamente importante para su desarrollo futuro, por lo cual el Proyecto Educativo pone relevancia en que estas actividades se ejecuten continuamente PEI/C2PS (2010:23).

4.1.3.7. Normas

Parte de la dimensión estructural de la organización son las normas, éstas forman y originan la cultura organizacional, dado que deben guiar las prácticas de los actores y ser respetadas. De tal manera, que se establece qué conducta está o no permitida, y define qué se espera en las conductas.

En la organización se estipula cuatro como los grandes aspectos normativos para el alumnado. En primer lugar se busca establecer y guiar conductas relacionadas con la fe cristiana de tal manera que se determina que los alumnos obligatoriamente tienen que asistir a la clase de religión cumpliendo con tener el cuaderno y textos necesarios como también participar de forma activa en las actividades de esta clase, respetar y cuidar los objetos y espacios destinados para la oración y el culto. También, el alumnado debe ser partícipe de las actividades religiosas realizadas por la organización, la cual establece normas que se relacionan directamente con la religión, para lograr mantener este espíritu entre el alumnado Man.Conv.Esc./C2PS (:1).

De tal manera, en la organización, el departamento de religión tiene que lograr desde la educación de la fe, aprendizajes significativos que cultiven en los actores el carisma franciscano. Para conseguir éste objetivo es central desarrollar

¹⁸Cada institución le da su propia connotación como se señala en la nota anterior.

metodologías innovadores, considerar la realidad de los actores y actuar coordinadamente con la conferencia episcopal Anua/ C2PS (2008:39).

En segundo lugar se determinan normas con el fin de asegurar que las relaciones entre los actores sean positivas y que la relación con el entorno ambiental también lo sea. En este sentido se establece como elemento importante el respeto por la verdad, el buen vocabulario, el uso del diálogo en situaciones críticas, ser respetuoso con los acuerdos alcanzados por el consenso de instancia como el consejo de curso o el centro de alumnos, ser colaborador en el aseo y mantenimiento del orden, permitir el desarrollo normal de las actividades, ser respetuoso con la vida privada de cada actor y ser respetuosos con alumnos con enfermedades como el VIH. Estas normas al delimitar las relaciones buscan que en la organización se dé un ambiente positivo Man.Conv.Esc./C2PS (:1).

Para la dirección la formación conductual, basada en las normas establecidas, es uno de los aspectos más importantes por lo cual la organización se destaca en relación a otras: *“estamos siendo muy apetecidos como colegio últimamente, por la administración y por el colegio tanto una parte académica como una parte de formación conductual”* (Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia).

También se establecen normas claras sobre la presentación personal del alumnado. De tal manera que la organización se preocupa de la imagen que los alumnos proyectan. Así se determinan prendas de uso para varones y damas, también se establece que usar en el invierno y en clases de educación física. Además se toma en consideración la situación de alumnas embarazadas Man.Conv.Esc./C2PS (:2). En este sentido en la organización se establecen normas de la apariencia relacionada directamente con la forma de vestir.

Por último se norma la asistencia y puntualidad de los alumnos. En este sentido se establece el horario de entrada o ingreso según la jornada del alumno y se determina el procedimiento a seguir en caso de impuntualidad o atraso y en el caso de inasistencia o falta a clases que debe ser justificado. Este aspecto es relevante, ya que se establece un porcentaje mínimo de asistencia para lograr ser promovido de curso y el faltar de forma repetida se sanciona con la condicionalidad de la matrícula. En este sentido se busca por medio de la norma que los alumnos tengan consciencia de la responsabilidad de ser puntuales y la importancia de asistir a clases Man.Conv.Esc./C2PS (:2).

Para los directivos lo primordial es fortalecer el uso de los procedimientos y normas establecidas en la organización, ya que por medio del ejemplo los actores van interiorizando las normas. Además, estiman que el control de las actividades de los demás es un rol fundamental en aquellos actores que tiene esta responsabilidad.

En este aspecto hay normas que no están dentro del manual de convivencia o del PEI pero que están presentes en la organización. Por ello se establece como norma que las personas según su apariencia representan lo que son, puesto que al momento de seleccionar a los alumnos se toma atención del aspecto de su familia: *“Nosotros recibimos los que llegan, salvo que sean a primera vista delincuente”* (Sost. C2PS).

4.1.3.8. Héroes

Esta categoría de la dimensión estructural describe lo que se espera de los actores, a partir de las características de sus fundadores o creadores. De tal forma que los héroes son centrales para la formación y mantención de la cultura organizacional. El determinar ideales de actores se desarrolla por medio del perfil que busca la organización en sus miembros. El docente ideal de la organización debe ser un individuo que facilite y anime el aprendizaje, comprometiéndose con los resultados, apoyando la buena convivencia escolar, creando lazos con la familia y estando abierto a los nuevos tiempos y desafíos PEI/C2PS (2010:20).

La dirección considera que el docente ideal debe ser una persona motivada y comprometida con su labor, que es un actor que genere y acepte ideas e iniciativas innovadoras que busquen renovar la institución. Además, tiene que aceptar las normas y reglamentos que la organización establezca, debe saber desarrollar las actividades con los recursos existentes demostrando compromiso, esfuerzo e inteligencia: *“La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades y recursos materiales existentes”* (Direct.2. C2PS).

La organización considera que su alumno ideal o deseado es aquel que no tan solo logre un desempeño adecuado en lo intelectual, sino también en el ámbito moral, social y religioso. En este sentido los principios y valores del carisma franciscano son el eje para lograrlo PEI/C2PS (2010:21)

En términos generales en la organización cada actor debe actuar bajo la guía del carisma franciscano, por lo cual se espera que los actores logren comprender los principios religiosos que la organización profesa. En consecuencia se establecen cinco características centrales en relación directa con la educación y la responsabilidad PEI/C2PS (2010:11).

Para los directivos los actores ideales que forman parte de la organización, deben ser personas responsables y cumplir con su rol. Además, tienen que tener un alto grado de lealtad y lograr ser buenos comunicadores y negociadores con el fin de mejorar el desarrollo organizacional.

4.1.3.9. Valores Organizacionales

En esta categoría de la dimensión estructural se determinan los valores que crean o forman la cultura organizacional. En el C2PS los valores expresados, vale decir, aquellos principios comunes que se pueden observar en documentos como el Proyecto Educativo Institucional, se relacionan directamente con la fe que profesa la organización

Se consideran siete como sus valores esenciales: amor, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, libertad y honestidad PEI/C2PS (2010:8-9), que deberían estar presentes en todos los actores orientando las prácticas en la organización. Los valores que la organización determina están directamente relacionados con la religión católica y en particular el espíritu franciscano. En consecuencia es una organización marcada por la formación de valores cristianos. De tal forma que se

definen y caracterizan los valores a partir de la fe cristiana. Para lograr recrear estos valores la organización establece un plan pastoral que busca que los actores logren hacer parte de si los valores cristianos que la organización considera.

Se destaca además de los valores, el estilo de vida sencilla que se ejemplifica en la vida de los santos patronos del establecimiento, en donde el estilo de vida en comunidad y los valores se mantienen presentes en los participantes PEI/C2PS (2010:13).

Así el papel que juegan las Hermanas Franciscanas como fundadoras del establecimiento se mantiene durante el tiempo, en donde las personas que actualmente tienen un cargo relevante respetan estas enseñanzas y las consideran como un pilar ejemplo de rigurosidad y espiritualidad PEI/C2PS (2010:2).

Siguiendo el ejemplo de San Francisco de Asís, es primordial para la enseñanza del alumnado el cuidado y la conservación del medio ambiente, por ello se les instruye a los niños desde pequeños el valor de la naturaleza y de los animales, a los que San Francisco los denominaba sus “hermanos pequeños” PEI/C2PS (2010:6). El espíritu de San Francisco debe estar siempre presente en los corazones de los jóvenes, el cual deben integrar a sus estilos de vida PEI/C2PS (2010:11).

Dentro del Proyecto Educativo Institucional se menciona la relevancia en los carismas similares de San Francisco de Asís y C2PS, los cuales siguieron una vida ejemplar centrada en el respeto por los ecosistemas y su biodiversidad. En consecuencia, se destaca el ambiente de comunidad producto del espíritu cristiano basado en los estilos de vida de San Francisco de Asís PEI/C2PS (2010:13). En este sentido los valores que la organización determina están marcados por elementos cognitivos, es decir, que se busca entregar una percepción del mundo por medios de estos referentes.

La organización busca que la enseñanza sea completa, es decir que abarca no solo el área académica, sino que además se pone un mayor énfasis en el área de la espiritualidad y de los valores entregados a los alumnos. Se observa que los valores mencionados dentro del proyecto educativo se ejecutan como un pilar en las actividades académicas de los docentes. Es importante en la institución el carisma franciscano como método de desarrollo en la educación de los alumnos. Este carisma debe estar reflejado en cada actividad que el establecimiento ofrece. En este sentido sobresale el carisma franciscano católico como pilar de la enseñanza en el establecimiento PEI/C2PS (2010:14).

4.1.3.10. Liderazgo

El liderazgo como parte de la dimensión estructural se relaciona con la formación y recreación de la cultura organizacional. En este sentido en la organización se planta un liderazgo que debe contemplar elementos relacionados a la fe que se profesa. De manera que se establece un liderazgo espiritual, y que además, no es un atributo personal o individual de las autoridades, sino que se debe expresar en cada actor PEI/C2PS (2010:10).

Los directivos reconocen que son varios los actores que ejercen un liderazgo positivo en la organización realizando un trabajo en conjunto. De manera que se valoriza el trabajo que desarrollan estos actores con el fin de lograr buenos resultados: *“Hay un trabajo muy serio se podría decir de un grupo de profesores,... es un trabajo en equipo, junto con el jefe de UTP... y subdirectora”* (Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia).

Para los directivos el estilo de la dirección es sobre todo paternalista, ya que, se evidencia una preocupación por los actores y se percibe al director como un padre quien resuelve y toma decisiones. A su vez, es considerado como eficaz, dado que se encarga de obtener resultados y cumplir metas por medio de la estructuración del trabajo.

La figura del director como líder, para los directivos, se refleja en que es él quien dirige y guía reuniones o consejos. De tal forma que el director asume un rol de liderazgo personal en estas instancias en donde es él quien lleva el ritmo y toma las decisiones. *“El director dice ya partamos”* (Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia).

4.1.3.11. Toma de Decisiones

En las organizaciones su funcionamiento depende de múltiples decisiones que se deben tomar, por lo cual está categoría de la dimensión estructural mantiene o fomenta la cultura organizacional y a su vez la recrea. La organización establece que hay actores que deben cumplir el rol de asesorar y colaborar en la toma de las decisiones PEI/C2PS (2010:23). En este sentido para la dirección las decisiones más importantes deben ser tomadas por los actores según el rol que tengan y además por quienes tienen experiencia y conocimiento en relación a la situación que se debe decidir, en este sentido es importante el comportamiento de quienes deciden, así los alumnos solo deben acatar las decisiones tomadas por el equipo de gestión.

Las decisiones son tomadas por el director quien canaliza procesos de consulta, pero se enfatiza que cuando se debe tomar alguna decisión el director es quien la toma. La sostenedora comparte el poder de tomar decisiones como terminar contratos con el director del colegio, por lo tanto las tomas de decisiones están compartidas.

4.1.3.12. Resolución de Conflictos

Esta categoría de la dimensión estructural es fundamental en lograr que la cultura organizacional se mantenga al intentar conservar la estabilidad. En este sentido las organizaciones están expuestas a situaciones críticas o de conflictos, por lo cual establecen maneras correctas o esperadas de cómo resolver estas situaciones. De tal modo que se plantean maneras de administrar las instancias en donde se presentan divergencias.

En la organización el diálogo es la manera óptima de resolver situaciones críticas. En estas circunstancias la dirección debe propiciar espacios de diálogo entre las partes afectadas por el conflicto Man.Conv.Esc./C2PS (:1).

En este sentido la directiva estima que la resolución de conflictos en la organización se desarrolla desde dos ámbitos, el discutir y dialogar los problemas y el deber de cada actor con las tareas que tienen que cumplir. Por ello se considera el proceso de discusión y la conciencia de cada actor sobre su rol. Además, la dirección considera importante la función de los valores personales en la solución de los conflictos, resaltando la importancia de la religión para evitar conflictos. *“Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea por cumplir”* (Dirct.2. C2PS).

En la organización se reconoce al consejo de gestión como ente primordial en la resolución de conflictos. Existen actores que como parte de sus funciones está el solucionar los conflictos. En términos de proceso esta es la primera instancia para resolver las situaciones críticas, y luego en la segunda instancia el director es el actor que debe asumir este rol.

4.1.3.13. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional como categoría de la dimensión estructural es crucial para que se logre la recreación de la cultura organizacional, dado que se determinan el medio y canales formales por los cuales los actores se relacionan.

La comunicación para la dirección es relevante para obtener buenos resultados. Para lograr esto los actores deben tener una disposición al diálogo y la comunicación entre todos, partiendo desde las autoridades. Los directivos estiman que la comunicación es un elemento central para lograr controlar e influir en los actores: *“Buen ambiente, el clima eso lo da la dirección a los funcionarios, a los profesores y la inspectoría lo da a los alumnos y los apoderados”* (Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia).

La comunicación se establece en el ámbito de la producción, regulación y control, de manera que la comunicación se orienta al desarrollo, control y regulación de las tareas para alcanzar los objetivos. Por lo cual el flujo de información en la organización, para la dirección, está marcada por objetivos y tareas que los actores deben perseguir: *“La información fluye en función de las tareas y objetivos marcados”* (Dirct.3. C2PS).

El rol que ejercen los apoderados, puede traer consigo modificaciones estructurales, tanto en la participación y la comunicación debido a que se deben preparar de manera distintas formas en que se diálogo y se participa.

4.1.3.14. Participación

La participación como parte de dimensión estructural es fundamental en la mantención y recreación de la cultura organizacional al fomentar y motivar a los actores a que se involucren en la organización En el ámbito de la participación la integración de los actores escolares no debe pertenecer solo a funcionarios

académicos y alumnos, sino que además debe incluir a sus apoderados y padres, los cuales, por medio de las actividades impulsadas por el establecimiento se solicita su cooperación y así crear mayor interés de su parte por pertenecer a la comunidad educativa y a la vida de sus hijos PEI/C2PS (2010:24). En este sentido se pretende integrar a los actores para que actúen de forma conjunta y lograr alcanzar las metas.

En este sentido la participación en la organización se debe principalmente a estrategias sistemáticas de coordinación y participación. Por lo cual los directivos estiman que para alcanzar los objetivos que cada actor persigue, se desarrolle en armonía con los objetivos buscados por la organización, *“de forma sistemática como estrategia de cooperación o coordinación, pues se considera que es la única forma de alcanzar colectivamente los propósitos marcados”* (Dirct.3. C2PS).

Esto se refleja en que por medio de distintos grupos se fomente la participación en actividades de carácter social. Estas actividades buscan destacar las actitudes y el carisma que la organización espera de sus miembros, por lo cual el rol de los docentes de religión en este sentido es determinante: *“hay un trabajo de profesores de religión con un grupo juvenil franciscano, que se llama COFRASI, y ellos jóvenes son los que organizan y promueven actividades sociales”* (Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia).

También es observado en la participación de actividades artísticas, que es una de las características que perduran en la organización, por lo cual los directivos han incentivado y propiciado espacios para que se desarrollen actividades artísticas en donde participen apoderados y alumnos.

Es importante el trabajo en equipo, ya que es destacado en el Proyecto Educativo Institucional, en donde se describe la importancia de la integración. Debido a esto, la directiva destaca que hay un trabajo serio y comprometido de parte de algunos docentes con el fin de lograr buenos resultados PEI/C2PS (2010:2).

En la organización la integración vertical, vale decir, los mecanismos que buscan coordinar a los actores determinados desde las normas y las autoridades, se desarrollan por medio de grupos y acciones que deben reflejar los valores establecidos.

Se considera de esencial importancia la coordinación entre las enseñanzas de los docentes en el establecimiento y de los padres en la casa de los alumnos, en esta coordinación predomina un trabajo en equipo entre docentes y padres con el fin de entregar una educación más completa y efectiva a los niños PEI/C2PS (2010:4).

Los elementos valóricos e históricos otorgados por los docentes y los padres deben estar coordinados por medio de la comunicación entre ambos para una educación de calidad en los niños. Así se fomenta la participación religiosa de los apoderados por medio de la pastoral. Este elemento es central, puesto que en las reuniones de apoderados de lo primero que se habla es sobre la religión, y luego temas como lo académico y disciplinario PEI/C2PS (2010:10) Es imprescindible

para la organización la participación de la familia, ya que sin el apoyo de ésta no se podrán alcanzar las metas y objetivos planteados Anua/ C2PS (2008:51). De tal manera en la organización la participación de los actores en ningún caso se establece como participación en procesos decisorios, sino que tan solo ser parte y participar.

4.1.3.15. Clima Organizacional

Está categoría de la dimensión estructural permite evidenciar lo que ocurre en términos del ambiente que se da en la organización, de manera que es uno de los elementos centrales para describir como se mantiene la cultura organizacional. En la organización se estima que el PEI debe generar en los actores las directrices que les permitan desempeñarse y fomentar un clima donde se propicie el diálogo, el respeto y la aceptación PEI/C2PS (2010:9).

Sin embargo, en la organización existen políticas que buscan reducir la participación de los actores de manera organizada, ya que a los actores no se les permite participar del sindicato de trabajadores. Esta restricción se debe a que en años pasados la organización se encontraba fragmentada a tal punto que se tomaron medidas de presión, como la toma del establecimiento por parte de los actores, como resultado de esta acción se despidió a un grupo importante de docentes y se establecieron restricciones a la participación en el sindicato. Para mejorar esta situación la dirección de la organización debió recurrir a uno de los docentes que no fueron despedidos para que se reelaboraran los nexos entre las autoridades y los actores que en ese momento se encontraban completamente rotos: *“yo quiero que seas el nexo, porque en estos momentos están rotas las relaciones porque él despidió catorce personas del sindicato”* (Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia).

Los directivos estiman que se ha logrado un ambiente positivo y que su reflejo más latente son las mejoras en los resultados. Este clima estable se atribuye a una labor jerárquica que parte desde la dirección hasta los alumnos y apoderados, pasando por los funcionarios, docentes e inspectores: *“si acá no hubiera buen clima, no hubiera buen ambiente entre los alumnos ese trato que hay acá no tendrían esos resultados”* (Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia).

4.2. Dimensión relacional

La dimensión relacional de una organización es el “entramado de relaciones o redes de interacción y flujos de comunicación entre las personas que lo constituyen.” (González, M., 2003: 28) En este sentido las organizaciones se componen por individuos que se relacionan y que a partir de esta interacción generan patrones de relación entre ellos.

En este apartado de la investigación se desarrolla el análisis descriptivo de la dimensión relacional de las organizaciones siguiendo un orden por actores; comenzando con los alumnos, luego docentes, a continuación los apoderados y por último los administrativos. El propósito es lograr describir a partir de los actores cómo se origina, mantiene y recrea la cultura organizacional. En algunas descripciones de los actores sobre las categorías y las interacciones no son desarrolladas todas, puesto que la información en las entrevistas no es suficiente para lograr configurar categorías.

4.2.1. Dimensión Relacional: Análisis Descriptivo de C1M

En este apartado se describe la dimensión relacional y las categorías de análisis desde la visión de los actores del C1M. Desarrollando una descripción por actor, vale decir, alumnos, docentes, apoderado y auxiliares, comenzando con las distintas interacciones que se dan en la organización, y luego con la descripción de las categorías de análisis.

4.2.1.1. Alumnos organización C1M

Relación Alumno Alumno

La interacción entre sus pares está marcada por la discriminación, ya que *“existe mucha discriminación con personas de menos grado”* (Alum.3. C1M) y esto se ve reflejado en la formación de grupos. En consecuencia, se considera que los alumnos son muy discriminativos. Pero a su vez, en el momento en que algún alumno logra algo importante sus pares lo apoyan, debido a que *“un buen logro es sumamente reconocido por todos los que te rodean”* (Alum/a.4. C1M). Se describe la relación entre pares como fragmentada en grupos y al mismo tiempo estos grupos son los que apoyan a sus pares en momentos que uno de ellos destaque en algún aspecto.

Relación Padres Dirección

Existen familias presentes, debido a que en *“las familias siempre hay una disposición para apoyar al alumno, cada vez que se presenta un reclamo los padres y/o apoderados están disponibles para ayudar a buscar la mejor solución y llegar a un acuerdo”* (Alum/a.4. C1M), pero aunque las familias tengan esta disposición no es por completo, ya que cuando las familias *“acuden a hablar a la dirección, no pueden hacer nada contra la decisión de la directora del establecimiento”* (Alum/a.1. C1M), por lo cual la voz de los padres no es considerada por la dirección.

Relación Profesor Dirección

Es buena pero de forma aparente o engañosa, debido a que los profesores del establecimiento *"con la dirección del colegio se llevan muy bien o eso tratan de hacer creer, porque la directora del colegio habla cosas de los profesores con los alumnos por la espalda de ellos"* (Alum/a.1. C1M), por lo tanto observamos cómo es una relación aparentemente positiva. Aunque también destacan que al momento de elaborar y llevar en práctica las normas, existe una complicidad entre ambos *"porque las normas la hace la directora junto con las opiniones del profesorado e inspectores"* (Alum.5. C1M).

Relación Profesor Profesor

La relación está marcada por el engaño o apariencia. De tal forma que los alumnos consideran que *"ellos se tratan bien, aunque siempre se pelan unos a los otros, y cuando unos los ve en el colegio parecen muy amigos"* (Alum/a.1. C1M), esto conlleva a que esta interacción sea aparente o solo una imagen para los alumnos de un trato positivo.

Relación Alumno Dirección

Se caracteriza por ser formal y que los alumnos deben tener un comportamiento intachable frente a la dirección, debido principalmente a que *"los alumnos tienen claro que al comportarse de mala forma con los que constituyen 'el poder' del colegio, podrían estar jugándose la estadía en éste"* (Alum/a.2. C1M) de tal manera que en esta interacción el poder que posee la dirección es lo que determina el trato y la relación.

Relación Alumno Profesor

Es calificada por medio de dos visiones sobre los alumnos. La primera se describe como aquella que considera al alumnado como *"unos flojos que no tenemos futuro en nuestra vidas y que nos vamos a farrear todo por ser unos vagos mal educados"* (Alum.5. C1M). En esta relación los profesores se desentenden de los alumnos a tal punto que: *"a veces es dejarse hacer, ya que ellos de repente se aburren del comportamiento de nosotros y dicen ya si escriben cosa suya y si no me da lo mismo"* (Alum.3. C1M), en este sentido los profesores dejan de lado su labor y a los alumnos.

La segunda calificación en esta interacción se describe como aquella que considera que si los alumnos *"nos esforzáramos podremos salir adelante y así poder ser alguien en la vida y darle un futuro a nuestros hijos"* (Alum.5. C1M). En ésta, los profesores son más cercanos y si *"el alumno se atrasa u olvida algún trabajo, y el profesor (a) es cercano, te ayudan y te dan otra oportunidad"* (Alum/a.2. C1M). Los alumnos consideran que esta relación con los profesores se debe principalmente a que *"como saben que viven en un ambiente no agradable, tratan de ayudar y de disminuir la incomodidad que existe en su día a día"* (Alum/a.2. C1M). En este sentido la interacción entre docentes y alumnos en este establecimiento se divide en dos una relación negativa, que se centra en la falta de

apoyo y motivación, y otra positiva que valora el esfuerzo, que intenta fortalecer lazos afectivos y académicos principalmente por la conciencia de los profesores de la situación de sus alumnos.

Los alumnos afirman que los docentes en sus momentos fuera de clases no se relacionan con ellos. *“Cuando pasan tiempo libre en la sala de los profesores casi nunca nos pescan y fuera del colegio es como, si te he visto no me acuerdo, o no te conozco”* (Alum.3. C1M). Sin embargo, para otros alumnos la relación fuera de clases es más cercana, ya que, las limitaciones jerárquicas son menos notables. *“Mientras tanto afuera de la sala se clases, en los recreos, y fuera de colegio el profesorado en general se muestran más dispuesto a conversar y no tan autoritarios como uno los ve en la sala de clases”* (Alum/a.4. C1M).

La relación entre los docentes y los alumnos va cambiando a medida que va cambiando el espacio de interacción. *“En las salas es un comportamiento serio educativo y con respeto saliendo fuera de ella sigue teniendo el mismo comportamiento, o sea con respeto. En los recreos es como más talle, más confianza (de tú a tú) y fuera de la escuela es más vulgar se expresan a garabatos como si fueran amigos o sea ya afuera de la escuela no existe ese paréntesis de respeto se descontrola totalmente”* (Alum.6. C1M).

Normas

Los alumnos consideran que no existe un cumplimiento cabal a las normas por parte de sus pares. Esto ocurre por desconocimiento o disconformidad de las reglas. *“Las normas existen, pero no se cumplen debidamente, ya que muchos compañeros llaman por su nombre a los profesores y no demuestran interés por respetarlos”* (Alum/a.1. C1M). En este sentido los alumnos establecen dos grupos que están marcados por el cumplimiento y el entendimiento de las normas. *“Están los que siempre infringen de alguna u otra forma las reglas, los que las acatan porque no les queda de otra forma, y los que las aceptan y cumplen”* (Alum/a.4. C1M).

Los alumnos observan que cada docente impone sus reglas en la sala de clase, por lo cual las normas son diferentes según cada profesor. *“Las normas de funcionamiento la forma cada profesor, ya que todos tienen una forma distinta de trabajar dentro de la sala de clases”* (Alum/a.2. C1M). Además, estiman que estas reglas son impuestas y no pasan por un diálogo entre los docentes y el alumnado para llegar a un consenso, sino que los docentes son quienes las imponen. *“Las normas en la clase se deciden por imposición y consenso ya que cada uno de los profesores deciden como hacer su clase”* (Alum.3. C1M).

Para el alumnado lo ideal sería participar en la elaboración de la normas, por medio de procesos de diálogo que busquen un consenso entre las partes para que de esta manera haya una mayor aceptación de las reglas. *“Lo ideal sería que con todos los profesores llegáramos a algún tipo de consenso para el mejor funcionamiento en clases y para que éstas además fueran más amenas y no una lata como en algunos casos”* (Alum/a.4. C1M).

Héroes

Para el alumnado el alumno ideal se debe caracterizar como respetuoso, honesto solidario, preocupado y motivado por el aprendizaje, de un trato positivo con los demás, comprometido con la organización, participativo y con una buena formación valórica. Como lo señala este alumno: *“disciplina, responsable, educado hacia las demás personas, cooperativo, creativo, estudioso, comunicativo, también tiene que ser un estudiante con valores y con la iniciativa a estudiar”* (Alum.3. C1M).

En relación a los actos heroicos, los alumnos, consideran que estos se caracterizan por la solidaridad, sacar la cara por la organización, tener buen comportamiento, rendimiento y tener una actitud positiva frente a los demás actores. *“El alumno saca la cara por el colegio en alguna actividad, en donde se destaquen todos los que constituyen a éste”* (Alum/a.2. C1M). En este sentido los alumnos indican que en la actualidad estas prácticas heroicas se catalogan como estúpidas y que los actos reprochables se vuelven conductas heroicas.

Valores organizacionales

Para el alumnado es de importancia y significado la enseñanza de valores. Son considerados importantes para ellos los siguientes valores: *“sea respetuoso, amable, solidarios, etc.”* (Alum/a.1. C1M) y *“representar una buena formación valórica, ser justo con sus decisiones y no tener aires de grandeza”* (Alum/a.4. C1M).

Los profesores para los alumnos, no solo entregan conocimientos académicos, sino que *“lo que los profesores te entregan son por ejemplo la educación los valores”* (Alum.3. C1M). Así, los alumnos estiman que los profesores se encargan en *“cada clase, de entregar buenos valores y herramientas necesarias para que nos desempeñemos mejor en lo cotidiano”* (Alum/a.4. C1M). Los alumnos consideran que esta formación valórica no es un trabajo exclusivo del docente, sino que en primer lugar son las familias las *“responsables de entregarnos una buena formación valórica,”* (Alum/a.4. C1M) En consecuencia nos encontramos frente a una institución en donde los valores deben proceder desde la familia y a su vez una organización que parte de sus prácticas se basa en la enseñanza de valores.

Liderazgo

En la práctica está determinado por el actuar de la dirección o el estilo directivo. La forma en que actúan los líderes de la institución municipal se caracteriza por *“un estilo más negociador, ya que se pretende buscar la mejor solución al problema pero hay excepciones en algunos casos es más autoritario”* (Alum/a.4. C1M). En la mayoría de las ocasiones los líderes suelen ser, *“paternalista ya que a los alumnos no los ven solo como alumnos del colegio, sino como hijos, esto se nota en la forma en que se nos trata”* (Alum/a.4. C1M). Esta forma de actuar de los líderes del C1M tiene como consecuencia que haya más confianza, que el alumnado les tenga respeto y cariño. Este estilo negociador se evidencia en que se *“hacen tratos de repente diciéndonos hacerme un trabajo y yo te ayudó pero con notas”* (Alum.3. C1M), también los líderes imponen sus ideas y decisiones de

tal manera que *“la última palabra en el establecimiento quien decide es la dirección”* (Alum.6. C1M).

Toma de Decisiones

La organización, para los alumnos, es la dirección que está compuesta por distintos actores quienes toman las decisiones más importantes. De modo que *“las decisiones del colegio primero las toma la dirección, después de ella la U.T.P., después los profesores y también pueden opinar que influya la opinión de los apoderados y por último nosotros”* (Alum.3. C1M). Los inspectores y la directora, dada la relación cotidiana, son quienes toman decisiones del día a día: *“Decisiones importantes siempre son tomadas ya sea por la rectora o inspectora general”* (Alum/a.4. C1M).

Por otro lado, el alumnado se percata de la dependencia que la organización tiene de la municipalidad, señalando que desde el municipio se toman decisiones relevantes para la organización: *“la municipalidad porque todo lo que pasa en el colegio primero se ve en la municipalidad de Peñalolén”* (Alum/a.1. C1M).

En las tomas de decisiones los alumnos consideran que su participación es nula. Debido a que si se consulta las opiniones del alumnado no son tomadas en cuenta, consideran que esto sucede puesto que los alumnos optan por la comodidad y no por tomar decisiones que sean un aporte a su proceso de enseñanza aprendizaje: *“nosotros como alumnos no podemos entrometernos ni menos tomar decisiones que, muchas veces nos competen directamente”* (Alum/a.2. C1M).

Resolución de Conflictos

En la organización existen distintas formas de solucionar los conflictos. La manera en que se soluciona una situación crítica está determinada por la magnitud del problema, ya que los docentes *“reaccionan dependiendo de la situación conflictiva generada por los alumnos”* (Alum/a.4. C1M). El primer procedimiento es llevar *“a una sala aparte a los involucrados para resolver el problema”* (Alum.3. C1M), lo que se busca con esto, es que se trata de negociar la solución de las partes afectadas y se espera que de este primer momento se logre solucionar el problema *“discutiendo el tema en el cual se hizo el conflicto para que no pase a mayores”* (Alum.5. C1M).

Si este procedimiento no funciona entran en juego otros actores de la organización, es decir, que si la situación crítica continúa los docentes recurren a las autoridades para encontrar una solución. En consecuencia, si la primera instancia no tiene buenos resultados o *“si no llegan a ninguna solución, esto pasa a otro tipo de conversaciones y serán involucrados fuerza mayores”* (Alum.5. C1M). Se busca involucrar a los demás actores de la organización de tal manera que las autoridades o fuerza mayor *“cita al alumnado o alumna y se le cita también el apoderado responsable del alumnado y se le llama al profesor jefe para conversar la situación”* (Alum.6. C1M). De manera que la resolución del conflicto depende del tipo de problema que sea y en base a esto se llevan a cabo distintos procedimientos, en

los cuales se van involucrando los distintos actores determinando la solución o no de la situación crítica. Por ejemplo *“Cuando se trata de drogas o robos, el tema se analiza directamente con las familias, se les entrega ayuda psicológica y moral”* (Alum/a.2. C1M).

También hay situación conflictivas que se ocultan, en este sentido los *“problemas en el colegio algunas veces lo tratan de ocultar por el prestigio del colegio”* (Alum/a.1. C1M), de tal forma que las situaciones críticas son solucionados bajo un hermetismo en relación al tema y los procedimientos que se realizan con el fin de solucionar los conflictos se tratan solo *“con los interesados para no agravarlos para que no pasen a mayores y los demás no se enteren”* (Alum.5. C1M).

Comunicación organizacional

El diálogo entre los actores del C1M es más bien limitado y de poca fluidez, debido a que los alumnos consideran que *“casi nunca nos toman en cuenta”* (Alum.3. C1M), y las conversaciones están marcadas por la incertidumbre de que: *“si el profesor/a en cuestión nos tomara con la atención correspondiente”* (Alum/a.4. C1M). Esto se refleja en el aula, ya que, lo deseado sería que: *“llegáramos a algún tipo de consenso para el mejor funcionamiento en clases, y para que éstas además fueran más amenas y no una lata como en algunos casos”* (Alum/a.4. C1M). Por esto, la falta de comunicación entre los actores del C1M genera que la relación en el aula sea negativa.

Participación

El ser un actor activo en la organización es una característica que la mayoría posee, por lo tanto en el C1M los actores que se ponen la camiseta y son entes activos se debe a *“que nosotros los alumnos pasamos mayor parte en el liceo que en nuestras casas”* (Alum/a.1. C1M), y en consecuencia de *“alguna u otra forma están tratando de cambiar la realidad de éste, a través de sus esfuerzos, su participación y trabajo continuo”* (Alum/a.2. C1M). Gran parte de los actores son participativos. Entre los alumnos se destaca la participación del centro de alumno, ya que estos: *“siempre salen a la municipalidad para buscar proyectos y así realizar nuevas actividades”* (Alum.3. C1M). Los alumnos como conjunto se sienten representados de buena forma por la activa participación de los dirigentes estudiantiles.

Clima organizacional

Para el alumnado la actitud de los alumnos se relaciona directamente con el ambiente de la organización, de manera que describen el ambiente al interior de la sala de clases como de distracción dada la gran cantidad de alumnos que se dedican a molestar, reír y chacotear. En este sentido califican la actitud del alumnado como el *“30% va a estudiar porque quiere ser más que lo que son sus padres y el otro 70% solo a chacotear, molestar, reírse con sus amigos, etc. y con ellos dentro de una sala de clases no se puede hacer nada solo distraerse demasiado”* (Alum/a.1. C1M).

El contexto urbano social es determinante en el clima para los alumnos, de tal forma que argumentan que *“Al ser un colegio municipalizado, y al encontrarse en un sector periférico de la Región Metropolitana, nos hacen falta muchas cosas que podrían hacernos más fácil nuestro desarrollo como estudiantes”* (Alum/a.2. C1M). De manera que en la organización funciona determinado por una economía de la escasez producto del contexto que se refleja en la precariedad en el desarrollo y proceso educacional.

El trabajo en conjunto o colaborativo para los alumnos posibilita que se logren metas, de manera que *“el trabajo en equipo y también el hecho de olvidar las relaciones asimétricas, esto quiere decir, que existen actividades que involucran tanto a alumnos como profesores, paradocentes, auxiliares, porteros, etc. y nos ayudan a darnos cuenta que todo se hace más fácil cuando se trabaja en conjunto y organizadamente”* (Alum/a.2. C1M). En consecuencia se desarrolla un ambiente inclusivo que busca que los actores se involucren en la organización

4.2.1.2. Profesores organización C1M

Relación Alumno Alumno

La relación es de mayor complejidad, principalmente por: *“los problemas familiares y la escasa formación valórica de los alumnos que hace difícil la relación con los profesores e incluso con sus propios compañeros. Hay robos, se malogran sus útiles etc.”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia). En este aspecto se identifica a la falta de compromiso, participación y motivación de parte del núcleo familiar que rodea al alumnado como la causa de lo negativo de la relación entre los pares, dado que *“sus padres no se comprometen con el proceso de enseñanza-aprendizaje”* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia), lo cual provoca que las interacciones más directas del alumnado en la organización presenten un aspecto negativo.

Relación Padres Dirección

Hay una disposición al diálogo, de tal manera que los: *“reclamos de los apoderados son escuchados”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia), pero en definitiva la *“Directora y el equipo de gestión escuchan y resuelven. Se escucha mucho a los apoderados, y en ocasiones poco a los profesores”* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia). Lo que conlleva que la dirección en términos relacionales con el alumnado y los padres se caracterice por ser dialogante e imponga su palabra, quitándole además, valor a la opinión de los docentes.

Relación Profesor Dirección

Está marcada por un diálogo que no es completamente franco y honesto por la idea de evitar persecución de parte de los docentes, debido principalmente a que se *“evalúa al profesor con un marcado acento en la “impresión” que tiene de él, especialmente que no sea “conflictivo”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia), por lo cual el diálogo existe, pero se limita dado el poder que le entrega la jerarquía a la dirección. En este sentido observamos nuevamente como el poder que posee la dirección, es el que determina las relaciones y esto se debería principalmente a que

en la organización :*“no existe normas escritas de trato entre los profesores y la dirección, y por lo mismo, lo que la dirección sienta que es lo correcto, eso se hace”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia), lo que trae consigo que en múltiples ocasiones *“la relación afectiva es lo más importante para determinar qué acciones se tomarán en relación al profesor”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia).

Relación Profesor Profesor

En un comienzo, en este sentido se refieren a la llegada del profesor, la recepción no es inclusiva y el “nuevo” debe aprender por si mismo algunos aspectos de la organización, de tal forma que *“La acogida no es muy cálida. El que llega aprende solo. Por lo general, algún grupo lo acoge y le da lugar, sino, algunos profesores tardan meses en darse a conocer”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia). Esta falta de calidez y de inclusión con los nuevos miembros de la organización se observa en hechos como que *“para los profesores que recién se incorporan no hay nada, ni siquiera un lugar donde guardar su cosas o colgar su ropa, a menos que traiga un martillo y ponga un clavo. Mi abrigo lo cuelgo en un clavo”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia). Por lo cual la relación entre profesores en su génesis es poco inclusiva, en donde los profesores deben adaptarse a la organización con poco apoyo de sus pares.

La relación entre los profesores de la organización se describe en general como positiva. Pero esta interacción no está exenta de problemas o dificultades entre los pares, debido principalmente por la diversidad en las opiniones lo que dificulta la comunicación, ya que al ser *“un colegio muy grande con gran número de profesores, dificulta mucho tener una buena comunicación”* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia). Lo cual conlleva que sea difícil lograr acuerdos entre los pares, dado que en la organización son muchos los actores que intervienen y que creen tener la razón. Sin embargo, existen relaciones entre docentes en que se crean lazos afectivos pero esto se da si se *“encuentra cosas en común, y con quién no sucede esta química, se mantiene en lo estrictamente profesional, sin que esto sea una dificultad para realizar el trabajo”* (Prof.4. C1M 2 años experiencia). Los docentes asumen una posición de profesionalismo a la hora de interactuar con sus pares, de tal forma que la relación entre docentes, *“debe ser profesional. Todos debemos buscar una meta (mejorar en el Sínce, lograr recursos para las especialidades, darle una impronta clara al colegio por ejemplo) y dejar de mirarnos buscando faltas o cuidando una imagen”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia), así el cumplimiento de metas se describe como el eje en la interacción docente.

Relación Alumno Dirección

Para los docentes el alumnado tiene en claro qué es la dirección y en especial la directora, quien posee la última palabra ante cualquier situación. Ellos establecen una relación directa con la directora a tal punto que cuando se ha decidido *“cancelar la matrícula de un alumno, se conversa en el consejo y se decide, luego el alumno va donde la directora, se pone a llorar, pide perdón y jura que va a cambiar y la directora revoca la decisión”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia), y también ocurre que *“los reclamos de los alumnos son oídos directa e inmediatamente por la directora, ya que el alumno se escapa de la sala para*

quejarse del profesor (esto resta puntos al docente frente a la Dirección)” (Prof.3. C1M10 años de experiencia). En este sentido se vuelven visibles ciertas aprensiones, ya que muchas veces las relaciones afectivas determinan las acciones que se toman.

Relación Alumno Profesor

Es descrita como compleja o difícil, en ella los profesores sienten que *“La relación profesor alumno por lo general no es muy cercana”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia) debido primordialmente a la figura de “autoridad” de los docentes en relación a la disciplina y el orden. La relación se vuelve más difícil, ya que los alumnos *“tienen una visión más conflictiva, por lo general ellos ven en el profesor a una figura de autoridad “autoritaria”, “que nunca pierde” y para no ser menos se enfrentan a eso”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia), lo que produce roces, mala comunicación y falta de diálogo. Otra razón es *“la escasa formación valórica de los alumnos hace difícil la relación con los profesores”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia), lo que conlleva a que la relación se considere como negativa, determinantemente por la falta de enseñanzas y aprendizajes de parte del hogar en aspecto de disciplina y valores.

También se dan relaciones positivas entre alumnos y profesores en la organización En ellas los profesores toman una postura de participación y se transforman en *“psicólogo, abogado, asistente social, etc. Los alumnos tienen buena comunicación con sus profesores, y tienden a confiar más cosas, que a sus propias familias”* (Prof.4. C1M 2 años experiencia). Es por ello que el docente cumple no solo la función de educador, sino que se involucra en otros aspectos del alumno.

En la organización falta actualizar políticas, criterios y prácticas que servirían para mejorar las relaciones, esta organización es considerada *“como la “vieja escuela”. Todas las cosas se hacen según criterios poco actualizados, desde el trato con los alumnos hasta el actuar político de los profesores”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia). Los docentes sienten que esto es causa de la diferencia entre el alumnado actual y el pasado, haciendo referencia de esto en los siguientes términos: *“es que los alumnos ya no son los de antes”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia) y *“ANTES SE HACÍAN MEJORES CLASES, Y LOS ALUMNOS ERAN OTRA COSA”* (Prof.2. C1M 5 años de experiencia), por lo tanto, es primordial el generar nuevas políticas, criterios y prácticas para logra una relación positiva.

Normas

El manual de convivencia para los docentes es donde se estipulan las reglas y normas. Afirman que éste se desarrolla en conjunto con los actores, al igual que el reglamento interno. El nivel de aceptación es considerado por algunos docentes como bajo y para otros es considerado como bueno. *“Se expresan en un Manual de Convivencia, que posee aprobación y participación de Docentes, alumnos, apoderados y toda la comunidad educativa, no obstante el nivel de Aplicación es escaso y por ende bajo nivel de aceptación”* (Prof.2. C1M 5 años de experiencia).

Hay docentes que tienen un completo desconocimiento de las normas que la organización establece. *“No hay un decálogo que indique lo correcto o incorrecto ni siquiera en el vestir”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia).

Los docentes afirman que una de las instancias para definir normas es el consejo de profesores. En esta instancia se determinan normas que dicen relación con el que hacer dentro del aula. Las cuales para los docentes no son cumplidas por completo: *“una pauta de normas para la sala de clases (que los alumnos se paren para saludar, prohibición de celulares, etc.) aunque éstas fueron consensuadas no se aplican siempre”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia).

El sistema de control que hay sobre los docentes es por medio de memos por escritos: *“todo debe escribirse en el libro de clases, todo debe entregarse escrito, si recibes un memo se responde por escrito”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia). Los profesores consideran que las normas en términos de puntualidad y plazos no son respetadas en la organización lo que provoca desmotivación: *“es tan poco lo que se respetan los plazos y los horarios que no me dan ganas de ser puntual”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia).

Héroes

Para los profesores se vuelve un tema muy difícil el lograr ser un docente ideal dada las condiciones en que desempeñan su labor, puesto que en la organización son muchas las necesidades que el profesor debe satisfacer, *“ser un profesor ideal es muy complejo, el trabajo diario es muy dificultoso con tanta necesidad que satisfacer”* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia).

El docente ideal de la organización, según los profesores, debería tener un manejo positivo en el aula, estar comprometido con los alumnos y la organización, obtener buenos resultados, que tenga la capacidad de trabajar con la diferencia y responda de forma óptima ante lo pedido por la municipalidad, el ministerio y la misma institución. En este sentido se valora en los docentes *“el compromiso con la institución y sus alumnos, el que sea capaz de participar en las diversas actividades (extraescolares) y obtener buenos resultados con sus alumnos. Que sea capaz de trabajar en y con la “diferencia”* (Prof.4. C1M 2 años experiencia). Para los docentes las conductas positivas dicen relación con la puntualidad, el respeto, el orden, se solidario con sus pares y no ser conflictivo: *“Buena conducta aquellas conductas profesionales (puntualidad, orden, responsabilidad), también algunas conductas gremialistas (en defensa de los profesores), también es bien vista la pro actividad”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia), por lo tanto el ser profesional y brindar apoyo y compromiso se considera como fundamental.

Los docentes estiman que la dirección no logra motivar e incentivar que los profesores busquen lograr las aptitudes que se consideran como deseadas. *“Hace una semana tuvimos una reunión sobre lo que debíamos hacer en la sala de clases, fue una presentación que la Dirección del colegio encontró en Internet...duró tres minutos y no creo que sirva de inspiración para tratar de lograr ser un profesor ideal”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia). La falta de motivación desde las autoridades es para los docentes también una razón fuerza por la que no se logra lo deseado o

esperado.

Valores organizacionales

Los docentes consideran que los valores de la organización son tres principales, pero que no son desarrollados en plenitud en el proceso enseñanza aprendizaje. Los valores considerados por los profesores son: *“respeto, honestidad y responsabilidad, sin embargo esto no se trabaja mucho a nivel de los alumnos”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia)

Los docentes perciben que de parte de la familia la formación valórica es muy débil, lo cual provoca que sea *“difícil la relación con los profesores e incluso con sus propios compañeros. Hay robos, se malogran sus útiles etc.”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia), y esto se mezcla con que las familias *“no se comprometen con el proceso de enseñanza-aprendizaje.”* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia)

En consecuencia la organización debe ser quien forje los valores, que son un bien escaso en la formación de los alumnos, de tal manera que la institución como ente educativo logre entregar *“herramientas no solo educativas, sino que también sociales, para que los niños sean un aporte a la sociedad”* (Prof.4. C1M 2 años experiencia), por lo cual el proceso enseñanza aprendizaje no solo debe centrarse en lo académico y curricular, sino también fomentar y formar valores.

Liderazgo

El estilo directivo del C1M, para los profesores, se caracteriza por ser abierto al diálogo, es decir, negociador, pero al momento de tomar decisiones se actúa de manera impositiva. Para los docentes se ve reflejado en la auto denominación de la directora, que se relacionan con su figura como la imagen materna del establecimiento, dado que *“la directora se autodenomina la mami Sole”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia), por lo tanto ella se siente la “dueña de casa”. Además, los docentes describen que no hay prácticas de parte de los líderes para lograr mayores lazos con la organización, debido principalmente a la rotación continua de directores. Los docentes estiman que no existen buenas prácticas con el fin de motivar e incentivar el logro de metas u objetivos. En este sentido los líderes no han logrado que los actores se sientan identificados, y esto parte de la organización, lo cual merma las oportunidades de conseguir las metas.

Otro elemento importante, en el ámbito de las prácticas de los líderes para los docentes, es cómo actúan frente a situaciones críticas. En estas circunstancias los líderes actúan para los docentes de forma correcta, con serenidad y calma, pero se recurre a ellos solo en situaciones puntuales: *“La dirección del colegio mantiene la calma y expone los problemas en el consejo, cuando necesita el apoyo de los profesores”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia). En este sentido se evidencia la falta de un trabajo colaborativo como práctica sistemática, sino más bien se desarrolla como una práctica contingente.

Toma de Decisiones

Los docentes señalan que en la municipalidad es donde se deciden los asuntos más importantes. En este sentido afirman que estas decisiones se toman en conjunto con el equipo directivo de la organización: *“El empleador (Corporación Municipal), con asesoría del Equipo Directivo del Establecimiento”* (Prof.2. C1M 5 años de experiencia). De tal modo la influencia externa en la toma de decisiones es latente.

Los docentes consideran que es el consejo de profesores en donde se habla y se toman las decisiones, pero éstas no son siempre llevadas a cabo, debido a que estas decisiones no son vinculantes a diferencia de la palabra del equipo de gestión y de la directora. Los docentes califican que la palabra de ellos es ley. *“Las decisiones por lo general pasan por el concejo de profesores, sin embargo, suele suceder que por sobre esas decisiones se toman otras”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia). Las decisiones que se toman se basan en la relación afectiva, *“la relación afectiva es lo más importante para determinar qué acciones se tomarán en relación al profesor e incluso a los alumnos”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia). Son relevantes los resultados académicos y técnicos, pero lo afectivo para el profesorado es determinante.

Resolución de Conflictos

Ante las situaciones críticas, los docentes, estiman importante que se siga el conducto regular o el proceso debido: *“Los conflictos son conversados al interior de la comunidad escolar, y normalmente son negociados”* (Prof.4. C1M 2 años experiencia), también afirman que el debido proceso no es siempre llevado a cabo, ya que el alumnado al estar en conflicto con un docente tiene la libertad de ir a conversar sobre el problema directamente con la directora pasando por alto el rol de la UTP y de la orientadora: *“son oídos directa e inmediatamente por la directora”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia).

Es importante para los docentes en el ámbito de la resolución de conflictos, la instancia en donde se dialoga sobre los problemas de la organización, *“las reuniones de profesores lejos lo más recurrente es el tema de la disciplina”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia), entregando una valoración relevante al consejo de profesores como una instancia en donde se conversa sobre estos temas en términos colaborativos.

Por último existe la conciencia de una falta de preparación para enfrentar situación críticas, debido a que *“no hay cursos de perfeccionamiento para profesores a contrata, no hay cursos de resolución de conflictos para los profesores”* (Prof.3. C1M10 años de experiencia), lo cual vuelve más compleja las relaciones entre los actores.

Comunicación organizacional

El diálogo entre los actores de la organización según los docentes es

negativo en términos generales, calificándolo como paupérrimo y malo. En este sentido para los profesores *“la comunicación funciona muy mal”* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia).

Otro aspecto a considerar, sobre la comunicación, es la toma de decisiones. Los profesores consideran que hay espacio para dialogar en la toma de decisiones, pero en primer lugar es difícil lograr un consenso dado la diversidad y multiplicidad de opiniones: *“Acá no existe el consenso, cuesta mucho lograr un acuerdo. Somos muchos profesores y cada uno cree que tiene la verdad”* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia). La última palabra es la de la directora, por lo cual el proceso de consulta no es de importancia, de manera que para los docentes, *“lo consultivo es más una pantalla de la participación que realmente participación y consideración de otras opiniones”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia), ya que las decisiones tomadas por medio del diálogo y la consulta, vale decir, resultado del trabajo colaborativo, no son vinculantes y las tomadas de forma personal sí lo son.

Los docentes consideran que *“los alumnos tienen buena comunicación con sus profesores, y tienden a confiarles más cosas, que a sus propias familias”* (Prof.4. C1M 2 años experiencia), en este aspecto es relevante el papel que muchas veces toma el docente frente al educando. De tal forma que el profesor debe suplir faltas que el alumno debería encontrar en la relación con su familia.

Participación

El ser parte activa de la organización es un aspecto, que para los docentes, se valora de manera positiva. Los profesores consideran que la organización genera instancias de participación, y que éstas son tomadas de buena forma por los distintos actores, dado que ellos en términos de participación *“encuentran una buena disposición de la comunidad educativa”* (Prof.4. C1M2 años experiencia).

A pesar que en la actualidad se hace una evaluación positiva de la participación, también los docentes consideran que han disminuido los espacios de participación, sobre todo informal entre los pares de docentes, ya que *“antes se reunían frecuentemente en la escuela, haciendo asados, o fiestas, en general los días viernes. Traían insumos decorativos, y bailaban hasta altas horas de la noche”* (Prof.4. C1M 2 años experiencia), de tal manera que las instancias de interacción informal se han ido limitando.

Otro elemento relevante, en el aspecto de la participación, es la elaboración de normas. Los profesores estiman que las *“normas correctas están reguladas por el manual de convivencia, se deciden entre todos y el nivel de aceptación general es bueno”* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia), evidenciando que hay instancia de participación activa de los distintos actores en relación a la elaboración de normas, por lo cual identifican el desarrollo de trabajo colaborativo.

Clima Organizacional

Para los docentes, es por medio de rumores de pasillo que las autoridades de la organización buscan mantener un ambiente positivo: *“en conversaciones de pasillos, la Dirección comenta que estamos “menos mal que otros”, considerando el tipo de alumnos con los cuales trabajamos”* (Prof.2. C1M 5 años de experiencia), de esta manera se insta a que los actores tengan una percepción positiva del trabajo que se desarrolla en la organización.

Además, los docentes estiman que en el presente las actividades que ayudaban a un buen clima se han ido reduciendo. *“Con el tiempo esto se fue perdiendo, y hoy en día solo vamos a almorzar afuera, antes de vacaciones de invierno, o verano”* (Prof.4. C1M 2 años experiencia). Así, las instancias en donde se fortalecían los lazos, se compartía de forma informal y se alentaba un buen ambiente, no sean desarrollado de la misma manera.

4.2.1.3. Apoderados organización C1M

Relación Profesor Dirección

Para los apoderados la actual dirección tiene una relación positiva con los docentes en comparación con jefaturas anteriores: *“la Directora que había antes de la actual, me comentaron que nadie la conocía, que nunca se veía en el patio y que siempre estaba en su oficina...Afortunadamente, cuando llegó cambiaron muchas cosas”* (Apod.2. C1M). Así, se le atribuye a su gestión y relación con los docentes que se logren realizar las actividades con éxito.

En la actualidad, para los apoderados es relevante que haya espacios y circunstancias en donde la dirección se comunique con los docentes de forma sistemática. De manera que se evidencia que *“todas las semanas se realiza una reunión con todos los profesores y con la Inspectora general”* (Apod.2. C1M) en donde se discuten y analizan temas transversales de la organización como: los conflictos, resultados académicos y actividades. En este sentido los apoderados valorizan el trabajo colaborativo que se desarrolla entre los docentes y la dirección.

En términos de reconocimientos los apoderados observan que faltan instancias en que se reconozca la buena labor de los docentes: *“no conozco ningún reconocimiento importante hacia los profesores desde la dirección”* (Apod.2. C1M). Para los ellos sería fundamental que a los docentes competentes se les brinde un reconocimiento, en este sentido describen que existe una falta de valoración por estos profesores, y en fin se les da un trato igual que a los docentes menos competentes.

Relación Alumno Dirección

Los apoderados consideran que la relación entre sus hijos y la dirección de la organización es positiva: *“La directora actual lleva 5 años en el establecimiento y ha demostrado tener un buen manejo y también ha impuesto nuevos ideales, que han sido inculcado en los alumnos y ha llevado a buenos resultados”* (Apod.2. C1M). La dirección al organizar actividades siempre toma en cuenta al alumnado y que existe cercanía y confianza con los actores de mayor jerarquía de parte de los alumnos, de tal manera que estos le cuentan sus problemas a la dirección y la respuesta es siempre tratar de aportar o ayudar al alumno.

Relación Profesor Profesor

Los apoderados consideran que existe una buena relación entre los docentes: *“Los profesores por lo general se llevan muy bien, comparten, realizan actividades en conjunto”* (Apod.2. C1M), en donde se destaca el diálogo, la buena comunicación y la participación. Por ello para los apoderados los docentes entregan buenos ejemplos.

Relación Alumno Profesor

Los apoderados señalan que la relación entre sus hijos y los docentes de la organización es positiva, detallando que existen lazos de amistad entre estos actores. Para los padres, los docentes pueden ser *“cercaños y a veces, llegan a ser amigos. Esta situación puede tener ventajas y desventajas”* (Apod.2. C1M). Ellos consideran que los docentes deben preocuparse de lo académico y también de generar lazos que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje. Piensan que estos lazos afectivos no tan solo facilitan las cosas, sino que pueden ser la causa de faltas de respeto y malos entendidos.

La comunicación y la disposición al diálogo, para los apoderados, son relevantes para que la relación entre alumnos y docentes sea positiva. En este sentido se valora que en la organización *“han impulsado esta manera de transparentar lo más posible la comunicación, y por supuesto, una buena forma de entregar a los alumnos las herramientas para ser personas íntegras y sinceras”* (Apod.2. C1M). Así, los docentes para los apoderados deben ser el ejemplo y guiar a los alumnos al logro de metas, tanto académicas como sociales y morales.

Normas

Para los apoderados las normas de comportamiento son establecidas de manera colaborativa en instancias de diálogo y consenso, en este sentido argumentan que la aceptación es amplia, ya que *“como se realizan en conjunto, son bien recibidas por el resto de la comunidad”* (Apod.2. C1M). Por lo tanto, el trabajo inclusivo es determinante para la aceptación de las normas, y por ende en el comportamiento de los actores. Estiman que la aplicación de la norma no es la óptima: *“No es lo mismo que un alumno le hable de mala manera a un profesor, a que le robe a algún compañero de clases. Las medidas que se toman son las mismas, y debe existir algún tipo de medición según el grado de la falta de algún alumno”* (Apod.2. C1M), por lo cual para los padres las normas en términos

operativos y documentos formales no delimitan de forma correcta las medidas a tomar.

Para los apoderados las normas que rigen a los docentes y que regulan sus prácticas desde la dirección no son de su conocimiento: *"no tengo eso muy claro"* (Apod.1. C1M 2 años); *"No tengo mucho conocimiento respecto a este tema"* (Apod.2. C1M). Considerando que el desconocimiento se debe a la poca claridad en relación a este tema.

Héroes

Los apoderados consideran que uno de los rasgos más importantes que deben tener los profesores es lograr una interacción positiva con sus hijos *"tener lazos con los jóvenes, brindándoles confianza y motivándolos a seguir pese a los problemas que surjan durante la etapa escolar"* (Apod.2. C1M), por lo tanto es fundamental el compromiso con la organización, el alumnado y la familia de parte de los docentes. Además, de imponer respeto y un buen control de grupo bajo la premisa de entregar las herramientas y conocimientos necesarios con el fin que los alumnos se inserten laboralmente o continúen sus estudios.

Valores organizacionales

Los apoderados tienen conocimiento y reconocen que los valores organizacionales fundamentales se relacionan directamente con la *"Misión y Visión, que se basa principalmente en los valores del respeto, la honestidad"* (Apod.2. C1M). Estos valores, a pesar de la preocupación por la situación económica, se han logrado mantener durante el tiempo en la organización, por lo tanto para los padres ellos han sido las guías y ejes que orientan el quehacer organizacional.

Liderazgo

Los apoderados opinan que el estilo directivo se caracteriza por ser negociador: *"La directiva de este establecimiento es más bien negociador,"* (Apod.1. C1M 2 años), ya que evidencian que existen instancias de diálogo en donde se negocia para lograr ciertos objetivos y el trato con él no es autoritario, puesto que éstos acceden a beneficios. .

Al comparar la actual directora con los antiguos directores, *"la directora actual lleva 5 años en el establecimiento y ha demostrado tener un buen manejo y también ha impuesto nuevos ideales, que han sido inculcado en los alumnos y ha llevado a buenos resultados"* (Apod.2. C1M), por lo cual se valora como una líder positiva que ha logrado cambiarle la cara a la organización por medio de nuevas ideas y cambios, como lograr que los alumnos se identifiquen y valoren a la organización. *"Los líderes del establecimiento desean que los alumnos valoren y admiren su colegio, y creo que poco a poco va dando resultados"* (Apod.2. C1M).

Por otro lado argumentan que los docentes logran actuar de manera positiva en la mejora de la disciplina: *"ha avanzado en ámbitos como la disciplina, y sé que los profesores han sido los principales involucrados"* (Apod.2. C1M). En este sentido

se explica que el giro que dio la organización es también por causa de iniciativas de parte de los docentes.

Ellos consideran que al enfrentar situaciones críticas los líderes de la organización no actúan de la forma esperada. *“Lamentablemente esperan a que ocurran hechos más lamentables para que se tome carta en el asunto, y lo peor, se mantiene en un entorno hermético, por lo que no todos se enteran de la situación”* (Apod.2. C1M), describiendo que en estas instancias se actúa de forma hermética, y además se actúa sobre los hechos y no se prevén.

Toma de Decisiones

Para los padres el equipo de gestión en conjunto con la directora tienen la responsabilidad de tomar las decisiones de mayor relevancia, *“Las decisiones más importantes las toman la Directora, Inspectora General, Jefe de UTP, y miembros con mayores cargos dentro del colegio”* (Apod.2. C1M). Para los apoderados las decisiones conjuntas en donde participe toda la comunidad escolar son las menos, y además, de menor importancia.

Estiman que los procesos decisorios son dilatados: *“Desafortunadamente los reclamos no son tomados en cuenta en su inmediatez, sino que se espera que ocurra un efecto antes de tomar cartas en el asunto”* (Apod.2. C1M). Así, las decisiones se toman en la marcha de los hechos, por lo tanto se actúa de forma contingente y acelerada. Además, en las decisiones que se toman la relación afectiva es determinante: *“Para la toma de decisiones, en el ámbito de la disciplina, no se toma en cuenta qué ha hecho el alumno, sino quién es ”* (Apod.2. C1M), de manera que se describen instancias de favoritismo entre los actores.

Resolución de Conflictos

Para los apoderados la comprensión y la serenidad son los rasgos más significativos en la reacción frente a los conflictos: *“Solamente comprensión...serenidad, ya que saben resolver los problemas que se presentan”* (Apod.1. C1M 2 años). Consideran que se les resta importancia a éstas circunstancias, en este sentido son ocultados: *“Los conflictos internos se quedan ahí. Es una mala manera que tiene el establecimiento de solucionarlos”* (Apod.2. C1M). El hermetismo con el cual se actúa para los padres busca que no se haga de conocimiento público, de forma que no se profundiza sobre el conflicto.

Comunicación organizacional

Los apoderados enfatizan que los actores tienen disposición a *“prestar atención, tratar de comprender a toda la comunidad”* (Apod.1. C1M 2 años), por lo cual en la organización en términos comunicacionales se fomenta y motiva el diálogo. De manera que los padres describen que hay instancias sistemática de diálogo: *“todas las semanas se realiza una reunión con todos los profesores y con la Inspectora general se conversan temas como: resultados académicos, conflictos que se han desencadenado durante la semana, preparación de actividades, etc.”*

(Apod.2. C1M). Así, se valoriza el que los actores tengan una comunicación continua en espacios de diálogos formales.

Además, para los apoderados llegar a la verdad es central el diálogo: *“La mejor manera de encontrar la verdad es a través del diálogo”* (Apod.2. C1M). En este sentido los padres consideran que los actores actúan bajo esta premisa, fortaleciendo las relaciones y fomentando la confianza.

Participación

La organización es descrita por los apoderados como un espacio en donde se fomenta y alienta la participación: *“El colegio no se excluye de actividades, sino que fomenta a los alumnos a participar de corridas, actividades deportivas, académicas, y siempre busca instancias para que los alumnos se sientan capaces y valorados”* (Apod.2. C1M). Se caracteriza a la comunidad escolar como participativa en instancias como la elaboración de normas de conductas y actividades de distinto tipo.

Sin embargo argumentan que la falta de participación es causa de la precariedad de los incentivos: *“En el colegio hay un alto índice de inasistencia, y es porque no tienen ganas de asistir, por lo mismo, porque no existe incentivo, ganas, y no se sienten motivados”* (Apod.2. C1M), por lo cual para los padres la desmotivación se debe principalmente por la falta de incentivos que busquen mitigar malas prácticas como la inasistencia.

Clima Organizacional

En la actualidad, para los apoderados, se han logrado cambios importante que los alumnos con el correr del tiempo *“poco a poco se han ido acostumbrando, que si bien, en su momento fueron drásticos, creo que es una buena forma de “enderezar” a los jóvenes”* (Apod.2. C1M). Por ello, los padres sienten que en la organización va cambiando para mejor.

Consideran que se logra un buen ambiente, dado la labor conjunta con que se desarrollan diversas actividades, como: *“Las normas de comportamiento se deciden en grupo”* (Apod.2. C1M). Los padres afirman que se propician espacios donde se dialoga y como resultado la aceptación es de un alto nivel.

4.2.1.4. Administrativos organización C1M

Relación Alumno Profesor

La comunicación y el compromiso son los ejes de la relación: *“Con comunicación y compromiso”* (Adm.1. C1M), de manera que se evidencian lazos de cercanía entre los actores.

Normas

Para los administrativos los sistemas de control están determinados: *“mantenemos nuestro propio reglamento interno”* (Adm.2. C1M 5 años), por lo tanto afirman que existe conocimiento, describiendo que las normas más importantes son el cumplimiento de horarios, asistencia, y el respeto por sobre todo con los demás actores.

Héroes

Según los administrativos el compromiso es el rasgo característico del docente ideal, en conjunto con los valores establecidos formalmente. En este sentido en la organización, para los administrativos, *“predomina siempre el desarrollo de valores humanístico”* (Adm.1. C1M), por lo cual se espera que los actores orienten sus prácticas en base al respeto, la honestidad y la responsabilidad.

Valores organizacionales

Se describen los valores como humanistas y que son la base para que se logre la misión de la organización, dado *“que le permiten lograr una formación con las competencias necesarias a nuestro alumnos”* (Adm.1. C1M) para continuar con los estudios e insertarse en el mundo laboral. Estos valores deben guiar el actuar de los actores, sin embargo para los administrativos: *“Somos animales de costumbre, competitivos, predomina la vestimenta o situación económica ante los valores”* (Adm.1. C1M). Argumentan que los valores organizacionales son dejados en segundo plano, de manera que el respeto, la honestidad y responsabilidad no son los ejes orientadores de las prácticas de los actores.

Liderazgo

El liderazgo es descrito como orientado a la disciplina y el desempeño de los actores, en este sentido se valoriza el actuar de los líderes en todas las circunstancias: *“no atacamos sino actuamos, para todo tenemos soluciones”* (Adm.2. C1M 5 años), por ello los administrativos afirman que el liderazgo en la organización se desarrolla de manera positiva, resolviendo todas las instancias que presentan.

Toma de Decisiones

En la organización es el equipo de gestión y la directora quienes determinan las decisiones que se toman: *“las más relevantes a nivel de colegio la directora con su equipo de gestión”* (Adm.2. C1M 5 años). Destacan la participación de los actores involucrados, lo cual permite que se tomen decisiones con las bases necesarias para lograr tomar la decisión adecuada a los hechos.

Resolución de Conflictos

Dialogar es la práctica, para que los administrativos aborden los conflictos en la organización, así se resuelven las situaciones críticas *“a través de una buena conversación y un mutuo consenso”* (Adm.2. C1M 5 años). De acuerdo a estos actores, la serenidad con que se actúa permite que se logren convenios y no se minimicen o magnifiquen las circunstancias. En términos operativos para los administrativos en la organización el proceso de diálogo se caracteriza porque se actúa *“escuchando al reclamante, exponiéndole el cómo sucedieron las circunstancias, y brindando soluciones y mantener una plática acorde con respeto”* (Adm.2. C1M 5 años). De esta manera, la resolución de conflicto se desarrolla de forma inclusiva en donde la interacción de los actores busca lograr soluciones.

Comunicación organizacional

En la organización la comunicación *“es saber escuchar y más que escuchar es prestar atención y entender lo que se comunica, y de la mano el compromiso”* (Adm.2. C1M 5 años), por lo cual el respeto se evidencia como el orientados de la comunicación. Se argumenta que los actores tienen una disposición y compromiso por el diálogo y comprensión, por lo cual el escuchar al otro es parte importante en las relaciones.

4.2.2. Dimensión Relacional: Análisis Descriptivo de C2PS

4.2.2.1. Alumnos organización C2PS

Relación Alumno Alumno

Existe fragmentación por grupos, por ejemplo : *“cuando insultas a alguien que tiene gran círculo social, una gran masa de alumnos se arremeten contra esa persona”* (Alum.5. C2PS). La relación entre pares está marcada por la influencia, roce y participación en grupos y si tienes algún problema con algún compañero que pertenece a algún grupo mayoritario esta *“alumna es repudiada por medio colegio”* (Alum.5. C2PS), pero también consideran que existe una relación positiva que la describen como el aporte que el alumno le puede entregar a los demás, de tal manera que *“gran parte de los estudiante deja su huella por lo que hizo para ayudar a otros o por lo que hizo por el colegio, que se considera como un muy buen gesto”* (Alum/a.4. C2PS). La relación entre alumnos está marcada por la fragmentación que se ve en la constitución de grupos, lo que conlleva a conflictos entre alumnos y grupos, pero también estos grupos dejan huellas en las generaciones que vienen.

Relación Padres Dirección

Los padres en ocasiones han sido más escuchados que los profesores del establecimiento. De tal manera que *“las demandas o querellas que han hecho ellos ante el Colegio han sido escuchadas más que las mismas quejas de los profesores”* (Alum.6. C2PS). Ellos consideran que esta interacción está marcada por la autoridad de la dirección, debido a que *“el Centro general de Padres y Apoderados,*

pasa a ser un ente más del colegio, no es regulador, y por sobre todo, acata todo lo que dice el señor director" (Alum.2. C2PS). En consecuencia la interacción entre los padres y la dirección está marcada por la autoridad que posee la dirección del establecimiento. Y aunque los padres tengan disposición y estén presentes son las palabras de la dirección las que tienen una mayor importancia, debido principalmente a su poder.

Relación Profesor Dirección

Los profesores no son considerados por la dirección, principalmente porque *"A los profesores no se les da mucha importancia"* (Alum/a.3. C2PS), y además la dirección le entrega un alto grado de autonomía a los profesores sobre todo en lo académico, ya que *"el colegio les da bastante autonomía a los profesores en temas académicos"* (Alum.2. C2PS) Lo cual en términos prácticos se da en *"que pueden utilizar cualquier actividad con fines pedagógicos dentro del colegio (solo hace falta que se presente a dirección), ya sean actos o salidas, entre otras cosas"* (Alum.1. C2PS). De tal manera que en este establecimiento aunque la dirección no tome en cuenta mucho a los profesores estos tienen un alto grado de autonomía en lo académico.

Relación Profesor Profesor

Hay relación jerárquica que se desarrolla por medio de la jefatura de cursos, por lo cual *"Entre los profesores el que tiene más poder en cada curso son los profesores jefes"* (Alum.5. C2PS). Así el comportamiento de los alumnos se basa en esta diferenciación, debido a que el profesor jefe *"es más riguroso, ya que como es su curso, este debe dar una buena imagen de este, así que cuando ve a los alumnos que están con pelo muy largo, desordenado, o con prendas no correspondiente, este suele hablar con el alumno, u los otros profesores le hace llegar la queja a este para que lo converse"* (Alum.5. C2PS). En fin el profesor jefe del curso posee un rango jerárquico en relación a otros profesores, dado que los profesores jefes son los que reciben las quejas y se encargan de solucionar estas.

Relación Alumno Dirección

Sumamente formal y cerrada, dado que se *"basa más en cosas administrativas, creo que para poder llegar a ellos es casi un ritual o algo por el estilo, ya que no veo una cercanía de la Dirección con nosotros"* (Alum.6. C2PS). De tal manera que los alumnos consideran que la relación con el director en particular no es cercana principalmente *"ya que él no está muy presente en el colegio, se aparece de vez en cuando y para hablar con él, hay que hacer citas anticipadas"* (Alum.2. C2PS). Lo que conlleva que esta interacción se considere un acto formal y de poca proximidad, debido a la ausencia.

Relación Alumno Profesor

Está marcada por una diferenciación. Aunque se considera que existe una relación bastante positiva, ésta depende del alumno. De tal manera, que si *“el alumno demuestra que tiene las capacidades de surgir, los profesores lo apoyan a full, si eres un pordiosero no te pescan”* (Alum.5. C2PS). Con el término pordiosero se refiere al alumno flojo e irresponsable. Se caracteriza como positiva, dado que existen relaciones entre alumnos y profesores de suma cercanía, tanto así que se *“entablan relaciones interpersonales bastante profundas. Muchas veces los profesores se involucran bastante en el historial de algunos alumnos. Intentan ayudarlos”* (Alum.2. C2PS), pero esta cercanía no es completamente positiva para la organización, ya que estas relaciones tan cercanas producen que *“en algunos casos cuando hay más cercanía con otros alumnos ellos si han hablado de nosotros en forma de pelambre”* (Alum/a.3. C2PS), lo cual se vuelve un elemento peligroso para la estabilidad en las relaciones y provoca favoritismo entre algunos alumnos y profesores que se demuestra en que: *“uno debe ser bien amigo del profesor para que te ayude, incluso señalándote que preguntas posibles entran. Si el profesor te tiene mala “sonaste” 0% oportunidad comparado con el alumno amigo del profesor”* (Alum.5. C2PS). Este favoritismo es un elemento que pone en riesgo la estabilidad y el funcionamiento de las relaciones, dado que el profesor mezcla lo académico con la amistad.

Normas

Para los alumnos el respeto y la solidaridad son las normas que pautan las prácticas de los actores: *“la norma fundamental es el respeto. Respeto en el trato con los profesores y con los compañeros”* (Alum.2. C2PS). Las normas se relacionan de forma directa con los valores y el espíritu que la organización intente recrear: *“La describo como norma, porque muchas veces el colegio impone tener este espíritu”* (Alum.2. C2PS), pero describen que estas normas en muchas ocasiones son solo parte del discurso, *“porque no muchas veces se demuestra éste espíritu, por temas como imposición de reglas, ser muy dictatoriales, etc.”* (Alum.2. C2PS). Lo formalmente establecido para los alumnos no guía ni orienta las acciones de los actores. El incumplimiento se refleja sobre todo en las actividades de índole religioso y en la presentación personal: *“La participación de actividades religiosas es importante también, aunque éstas no tiene tanta aceptación”* (Alum.2. C2PS). Así, explican que la aceptación de las normas no es la debida, *“hay un nivel medio de aceptación y sobretodo de interiorización de estas normas, ya que en ocasiones se presentan descontentos”* (Alum/a.4. C2PS). Afirman que no se debe al desconocimiento, ya que *“el alumnado está al tanto de las reglas y normas del colegio porque se encuentran en la parte principal de la libreta de comunicaciones, y al ingresar al colegio la persona que entrevista te las explica, además de repetirlas siempre”* (Alum/a.3. C2PS). Éstas se repiten y están escrita de manera íntegra en la libreta de comunicaciones, por lo tanto el incumplimiento se atribuye al descontento y desacuerdo en relaciona a lo establecido.

Según los alumnos hay docentes que no manejan de buena forma las normas y *“han existido casos en que el profesorado no está al tanto de ellas (manual de convivencia) y los han castigado severamente sin antes informarse”* (Alum/a.3. C2PS), por lo cual se actúa de forma equivocada dejando a un lado lo que se estableció de manera formal.

El alumnado estima que los docentes tienen autonomía en relación a las reglas o normas en el aula, *"cada profesor tiene sus propias conductas, las reglas del colegio como a ellos les llega, como a ellos le acomoden en su clase"* (Alum.6. C2PS). Además, argumentan que también influye el tipo de norma y el período del año, estos aspectos son los que determinan el grado de consenso con que establecen las normas en el aula. Es relevante la disposición de los alumnos: *"Las normas se deciden por imposición del profesor y por voluntad de nosotros, ya que el profesor llega a la sala de clases y nosotros sabemos que debemos prestar atención a la clase y respetar a quien se para frente nosotros"* (Alum/a.3. C2PS), por lo tanto para los alumnos el actuar de sus pares también influye de forma directa en las normas.

En este sentido en términos conductuales se conjugan la disposición de los actores y la relaciones jerárquicas, *"normas correctas con los profesores serían el comportarse en clases, estudiar y repasar las materias, el participar en clases, mantener una cierta jerarquía dentro de la sala, es decir, no olvidar que ante cualquier cosa es el profesor; el mantener un clima de respeto"* (Alum/a.4. C2PS), de modo que las normas de conducta son el resultado de la posición de los actores en la pirámide organizacional (jerarquía), la disposición y compromiso de los actores con el proceso de enseñanza aprendizaje.

Héroes

En la organización, según el alumnado, el ser un alumno modelo tiene que ver con distintos rasgos, *"el uso correcto del uniforme, hasta lo ético, como es el mantener una conducta intachable dentro de la sala de clase"* (Alum/a.4. C2PS). En consecuencia, se espera que la religiosidad sea central: *"debería cumplir con el 'perfil franciscano', que contiene valores como solidaridad, religiosidad, espíritu de superación"* (Alum.2. C2PS), consolidando los valores del espíritu franciscano, además para los alumnos en la organización se evidencia una sobreestimación de la religiosidad sobre lo académico.

También consideran que el compromiso con la comunidad, debe ser una práctica ideal del alumnado, *"comprometido con toda la comunidad aportando ideas y logrando cumplir con el perfil del colegio"* (Alum/a.3. C2PS), por lo tanto la participación e identificación con la organización son rasgos modelos para los alumnos.

En un segundo plano, como argumentan los alumnos, se describen características relacionadas estrechamente con lo académico: *"lo académico es tener arriba de 5.5, poner atención en clases, no provocar desorden y servir a la comunidad"* (Alum.5. C2PS), valorando el esfuerzo, la solidaridad y participación en clases.

La sumisión de parte de los alumnos frente a los actores con mayor jerarquía es descrita como un rasgo característico del alumno ideal, *"lo que realmente les interesa es que sea un alumno (a) que acate las normas, que sea muy sumiso, no reclame, ojala pase inadvertido"* (Alum.2. C2PS), de manera que el alumno no debe

provocar conflictos y cuestionar la autoridad, en consecuencia no se desarrolla un pensamiento crítico frente a la realidad.

La solidaridad, expresada en apoyar causas comunes y defender a los pares, son las conductas consideradas como heroicas por los alumnos, *“el alumnado es cuando defiendes a un compañero por una causa justa frente a un profesor o contra un alumno que es de otro curso”* (Alum.5. C2PS). En este sentido se valoran a los líderes que se comprometen con sus compañeros. Además, de desarrollar el espíritu franciscano: *“conductas heroicas pueden ser las que conllevan valores positivos”* (Alum.2. C2PS), reflejando sus valores y principios.

Valores organizacionales

Consideran importante los siguientes valores: *“en general se nos entregan valores católicos, por lo mismo optimistas, de fe en la gente y sobre todo en Dios”* (Alum.2. C2PS) y *“los valores que se entregan, por ejemplo de solidaridad, honestidad, humildad, etc.”* (Alum/a.3. C2PS).

Los alumnos estiman que la familia *“tiene la responsabilidad de dar adecuadamente los valores a sus hijos (la educación parte por casa), para que estos sean buenos alumnos al interior de las aulas”* (Alum.5. C2PS), pero también consideran que los profesores entregan valores *“a pesar que eso es labor de los padres, ellos también tratan de darnos eso que nos servirá a futuro. Es lamentable que algunos no comprendan eso y le da lo mismo”* (Alum.5. C2PS). En este sentido los profesores entregan valores marcados por *“una formación con principios y fundamentos franciscanos, lo cual se puede ver en las actividades del año (retiro espiritual, actos de festividades católicas, etc.), siempre tratan de dejar en claro de que esperan que los alumnos salgan siendo personas activas en la iglesia”* (Alum.1. C2PS). De tal manera en esta institución los valores son entregados tanto por padres como por docentes, y están marcados por la religiosidad y principalmente el espíritu franciscano.

Liderazgo

El estilo de dirección en el C2PS se caracteriza por la cercanía y asimismo por la imposición. De tal modo que se define como *“paternalista, ya que la mayoría de las personas que trabajan en el establecimiento, son muy afectuosas,”* (Alum.1. C2PS) y cuando algún alumno comete un error le *“explican por qué ellos lo consideran negativo, y como evitar futuras situaciones similares”* (Alum.1. C2PS). En términos generales se considera paternalista por *“el hecho de la preocupación, la protección y seguridad que pueda prestar el establecimiento”* (Alum/a.4. C2PS), de tal forma que los líderes asumen un rol como padres *“tanto en normas como en el trato con el alumnado”* (Alum/a.4. C2PS).

Hay una diferenciación en la figura del líder, debido a que la imagen primordial como un líder es la del inspector general, ya que el director no está presente en todo momento, y es él quien asume la figura de líder de la organización. Es considerado un liderazgo impositivo, debido a que *“como autoridad debe*

imponerse sobre los alumnos” (Alum/a.4. C2PS), evitando situaciones críticas, dado que la jerarquía que existe.

Para los alumnos los líderes de la organización no dan respuestas concretas, dilatando las instancias o solucionando de forma aparente el problema. El alumnado siente que *“reclamar en este colegio no sirve”*(Alum.2. C2PS), ya que las soluciones son tardías, y solo actúan de forma superficial porque no llegan al fondo del asunto.

También hay instancias en donde surgen líderes entre los alumnos para relacionarse con las autoridades, de tal forma que si hay alguna causa común entre el alumnado, una de las acciones heroicas es *“cuando el curso o el colegio se unen por una buena causa, y si eres el líder que lleva el fundamento concreto contra cualquier injusticia contra el alumnado, un poco más y te tratan como el mecías. Siempre y cuando lleves una organización buena y fundamentos claros”* (Alum.5. C2PS), por lo tanto en el alumnado surgen líderes que representan los intereses de sus pares en situaciones de interés común.

Toma de Decisiones

Los alumnos consideran que las decisiones que toman en la organización están marcadas por la imposición, *“el estilo de dirección del colegio es netamente impositivo. Hay instancias para votar, o negociar, pero siempre el colegio impone su decisión”* (Alum.2. C2PS), por lo cual aunque se consulte y discuta las decisiones, en fin, no son tomadas en conjunto. Esto se debe, según el alumnado, a la falta de acuerdo y claridad entre los alumnos y por la sumisión de los mismos: *“los alumnos tienen ideas, pero no las dicen y cuando las dicen muchos no están de acuerdo. Todo el tiempo pasan discutiendo, y al final quedan en nada, y como hay que hacer cosas y tomar decisiones, terminan tomándola los de dirección o los profesores o todos menos los propios alumnos”* (Alum/a.4. C2PS). Además, el alumnado expresa un conformismo en relación al participar en las decisiones: *“alguien debe elegir, y quien mejor que los que poseen mayor poder, por así decirlo, si igual los estudiantes deben hacer caso, no queda de otra”* (Alum/a.4. C2PS), así su participación se reduce al acatar lo impuesto.

Las decisiones son tomadas por el director de la organización escolar, *“nosotros los alumnos dependemos de la última palabra del director y su decisión”* (Alum.5. C2PS). Identifican que en lo cotidiano es el inspector quien debe tomar las decisiones: *“cuando es algo muy urgente se recurre al inspector”* (Alum/a.3. C2PS), debido a que el director no se encuentra todo el tiempo en el colegio.

Resolución de Conflictos

Para el alumnado la resolución de los conflictos se basa en la jerarquía institucional y en la actitud del docente, de modo que se describe que algunos profesores saben *“cómo reaccionar, y que hacer, y por sobre todo escuchan, ante todo, pero hay otros que no son así y se niegan a escuchar, tomando medidas absurdas contra los estudiantes”* (Alum/a.4. C2PS). Frente a estos docentes poco abiertos al diálogo, el proceso de resolución de conflictos pasa de forma inmediata a

la dirección, de tal manera que para el alumnado *“si el profesor no quiere escuchar pasan directamente a la Dirección”* (Alum.6. C2PS). Asimismo, si con el docente se logra dialogar pero no se encuentra una solución justa desde el punto de vista del alumnado o si la solución no pasa por la acción del docente, el siguiente paso del proceso es dirigirse a la orientadora o UTP, ya que *“cuando existe un problema alumno profesor, se recurre a conversar el tema, y si no está al alcance del profesor, se discutirá con UTP y/o con la Orientadora (también puede ser con la dirección)”* (Alum/a.4. C2PS). De tal manera que las situaciones críticas para ser resueltas pasan un proceso de diálogo entre los actores, en donde se expone y discute el problema para lograr solucionarlo en distintas instancias: consejo de curso o reunión con la dirección o jefe de UTP. Este proceso también incluye la participación de los apoderados, debido a que brindan apoyo al alumnado en sus demandas, pero *“cuando aparece la madre o el padre del alumno siempre se provocan conflictos y al final esto desencadena más problemas”* (Alum/a.4. C2PS), por lo cual la inclusión de los actores se vuelve un agravante para los alumnos.

Los procesos de resolución de conflictos para el alumnado generan incertidumbre en ellos, dado que *“en la mayoría de los casos, aunque se llegue a un acuerdo, no favorece del todo al afectado”* (Alum.2. C2PS). Además, el dilatar las situaciones es otro aspecto que es característico en la organización, de tal manera que *“se presentan inquietudes y se dice que se va a solucionar, se pide que se siga el “conducto regular”, que sea una petición formal, y se prometen soluciones a corto plazo y éste se extiende hasta un nuevo reclamo, se vuelven a presentar soluciones, un nuevo plazo y así, hasta que ocurra un hecho más revolucionario y allí se dan cuenta de la necesidad y ponen soluciones “parche”* (Alum.2. C2PS). Esta situación crea la sensación de que *“los reclamos generalmente pasan desapercibidos, ya que nadie hace caso omiso de ello y aunque los apoderados sigan protestando por algo, que sí tenía sentido, no se soluciona nada”* (Alum/a.3. C2PS). El dilatar y el no canalizar de forma debida las soluciones se atribuye para el alumnado en que *“a los entes del colegio les incomoda, les molesta mucho que alguien intente llegar más allá, que enfrente las imposiciones”* (Alum.2. C2PS). Por ello en la organización las críticas no son tomadas de manera adecuada.

Ante las instancias de conflicto se actúa con hermetismo, por ejemplo, *“si un curso tiene un problema con una evaluación que consideran injusta y si está todo el curso unido, presentan una carta expresando su queja a dirección,... tratan de solucionarlo con el docente, pero tratando que los demás curso no se enteren”* (Alum.1. C2PS). En este sentido se intenta bajar el perfil a los problemas para mantener una imagen de solidez, para los alumnos esto evidencia cierto favoritismo, ya que depende del alumno el trato que se dé en la resolución del conflicto.

Comunicación organizacional

La formalidad y la jerarquía son determinantes, para los alumnos, en la comunicación organizacional. Puesto que al relacionarse con las autoridades son *“los profesores o director quienes hablan más, pues no dejan replicar. Les indigna que los alumnos expresen su descontento”* (Alum.2. C2PS), por lo cual los alumnos sienten que *“muy pocas veces somos escuchados”* (Alum.5. C2PS). Asimismo se describe una marcada formalidad basada en el respeto, *“respeto es mutuo, pero si*

ya faltas el respeto no te escucharán por nada del mundo (Alum.5. C2PS), por lo tanto *“con el profesorado hay que ser respetuoso como se es con todos los mayores, pero en general ellos nos tratan en forma amistosa, como si fuéramos todos iguales, con casi toda la comunidad educativa es igual ya que dentro del colegio es como una familia”* (Alum/a.3. C2PS). Hay lazos afectivos entre los actores lo que provoca que se estime a la organización como una familia.

El diálogo entre los actores no es siempre positivo, debido a que sobre todo con las autoridades la relación es diferenciada, así con *“la Dirección son bastante abiertos ante denuncias o críticas constructivas. La Inspección creo que en algunas ocasiones es un poco cerrada, intentando mantener siempre a raya lo que son las conductas”* (Alum.6. C2PS). De manera que se describe la comunicación como poco fluida con algunas autoridades que no presentan disposición ante sugerencias o críticas.

Participación

La participación de los alumnos es descrita como baja, *“son contados con los dedos los que siempre apoyan y se dedican a motivar al resto”* (Alum/a.4. C2PS), ya que *“existe una desmotivación por participar en las actividades planificadas”* (Alum/a.4. C2PS). Por lo tanto los alumnos no se sienten parte o identificados con la organización, y es por esto que el alumnado *“no se pone la camiseta por el Colegio, al menos en el mío. Creo que los alumnos no están ni ahí con lo que el Colegio les exige o cosas así”* (Alum.6. C2PS). El ser un ente activo en la organización no es una tema relevante entre el alumnado actualmente, a diferencia de lo que sucedía en el pasado, *“antes se veía más alumnos que lo hacían, ahora no, por ejemplo, para los actos antes habían hartos voluntarios, ahora no. Antes los alumnos daban ideas y organizaban el acto en conjunto con los profesores”* (Alum.1. C2PS).

Los alumnos tienen presente entre las características del alumno ideal de la organización, que este actor sea participativo. Describiendo al alumno ideal al que participe *“en actos y actividades extra-programáticas del colegio, y que finalmente esté dispuesto a cooperar con la institución (propuestas de actividades y salidas pedagógicas)”* (Alum.1. C2PS). Por lo cual se describe al alumno ideal como un actor activo que debe seguir los ejemplos anteriores, en donde los alumnos son generadores de ideas y organizadores de actividades.

Clima Organizacional

Los alumnos describen que el ambiente en la organización es positivo: *“El clima del aula es positivo, a veces cuesta lograr silencio, pero en general no es muy desagradable para los profesores hacer clases”* (Alum.2. C2PS). Debido a que los actores tienen una buena actitud en lo académico como en el comportamiento, propiciando que en las relaciones entre los actores se generen lazos afectivos, *“el ambiente en este colegio es muy grato, los alumnos son respetuosos, y hay mucha simpatía, incluso cariño”* (Alum.2. C2PS), que se reflejan en actitudes como el compañerismo, la lealtad y la confianza. Para los alumnos la organización centra sus fuerzas en lograr un ambiente positivo: *“Considero que aparte de lo académico, lo mejor que entrega este colegio es calidad humana, buen ambiente, etc.”* (Alum.2.

C2PS). En consecuencia, el clima organizacional es forjado por los actores de la organización logrando que se describa como un ambiente grato similar a una familia.

4.2.2.2. Profesores organización C2PS

Relación Alumno Alumno

Para los docentes la relaciones entre alumnos en términos afectivos se tomaron como un tema normativo, puesto que *“los chicos manifiestan muy exacerbadamente sus emociones, lo cual no me parece malo pero si hay que saber los contextos”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Se buscó una forma de controlar las relaciones afectivas entre el alumnado, y esto se plasmó en la última reelaboración del manual de convivencia.

Relación Profesor Dirección

Los profesores sienten que su opinión es poco importante, debido a que *“el director es el que tiene la última palabra, y así ha sido hasta el final, incluso a veces se ha pasado a llevar un poquito la opinión de algunos profesores”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia), esto produce molestia y descontento entre los docentes, ya que cuando se organiza o se llega a un acuerdo todo puede cambiar, frustrando aspiraciones y metas.

También se caracteriza por un cierto favoritismo o lazo afectivo, ya que al momento de interactuar con los profesores influye la simpatía que se tenga con la dirección de la organización, de tal modo que existe *“una evaluación bastante poco objetiva sobre algunos profesores y profesoras, de hecho tiene que ver un poco con la simpatía, de cómo le caen a la plana mayor”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia), lo que conlleva que los docentes sientan que la dirección no les da la importancia necesaria, debido a que *“la mayoría de las veces que en el colegio uno es alguien insignificante y sólo se acuerdan que uno es profesor en los buenos momentos.”* (Prof.2. C2PS 5 años de experiencia). Los profesores consideran que es relevante que en esta relación haya una cierta autonomía en las formas de lograr los objetivos, lo que demuestra que *“hay confianza de parte de la dirección con lo referente al área profesional específicamente y se da la libertad de manejo, de decisión”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia).

Relación Profesor Profesor

Existen conflictos, deslealtades e intolerancia. Entre los docentes se han dado situaciones en que *“se ve deslealtad en el equipo de trabajo, tanto al mismo nivel de uno como otros superiores, administrativos, en muchas ocasiones he sentido que hay poca transparencia en el trato”* (Prof.2. C2PS 5 años de experiencia), esto devela que los docentes no llevan acabo el proyecto educativo institucional. Por lo tanto, en la relación entre pares de docentes no se guía u orienta por el discurso oficial, sino que se actúa en contra de éste.

Relación Alumno Profesor

En la organización se generan lazos afectivos entre alumnado y docentes. Esto se debe a que *“se abren instancias, actividades, y desde el colegio hay una predisposición a generar esta conducta de una relación más directa profesor alumno”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). En esta relación se logra una cercanía debido principalmente a la situación en que se encuentran el alumnado, ya que *“son alumnos solitarios, con familias bien o no constituidas pero son alumnos que en su mayoría pasan la mayor parte del tiempo solos, buscando apoyo, ahí, yo creo que con la labor que he realizado en el colegio, sí sienten mi apoyo y eso ha sido lo más importante”* (Prof.2. C2PS 5 años de experiencia). Sin embargo, también existen casos de malas relaciones entre docentes y el alumnado, en estos casos se argumenta que se ha dado que *“algunas personas que son un poquito más lejanas, más pragmáticas por su experiencia de vida o por su personalidad también”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Esta situación se complementa con *“alumnos que son complejos, que se distraen, que generan desórdenes”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Por ello las relaciones están determinadas por la personalidad, carácter y comportamiento de los actores.

Normas

El manual de convivencia es donde se estipulan las normas de la organización: *“las normas de comportamiento están contenidas en el “manual de convivencia escolar” (que antes se llamaba reglamento interno)”* (Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia). Los docentes lo entienden como un estamento que tiene una reelaboración cada año, para así lograr contextualizar las normas y que por esta razón la aceptación es alta. Sin embargo, esta actualización para algunos docentes cae en lo absurdo o humorístico: *“renovación del manual de convivencia para buscar sanciones a todos estos puntos y se prohibieron por ejemplo dar besos que me parece un poco chistoso, pero se prohibieron los besos efusivos en muchos chicos que pololean”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Se reelabora el manual de convivencia buscando normar aspectos que antes no estaban normados de forma clara y precisa, pero esta actualización de las normas para los docentes en algunos casos cae en lo risorio.

Los docentes consideran como sistema de control temas de carácter administrativos: *“los sistemas de control de parte de la dirección son básicamente, están en el tema administrativo”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia), como la tarjeta de asistencia, las planificaciones, revisión del libro de clases y los resultados de los alumnos. Estos sistemas son llevados a cabo por la dirección de la organización, y son desde ellos, que se determina la situación de los docentes al final del año académico.

Los profesores consideran que las normas y el proyecto de la organización son pasados a llevar y que en ocasiones las prácticas de los actores están fuera o en contra de lo establecido por la organización como lo correcto: *“en muchas ocasiones siento que el proyecto institucional no se lleva a cabo, se pasa por alto, ocurren cosas que no son muy bonitas, por así decirlo”* (Prof.2. C2PS 5 años de experiencia). Se contradicen las acciones con los valores, principios y normas que la organización establece.

Héroes

Para los docentes el ser un profesor ideal se relaciona con la obtención de buenos resultados, por medio del cumplimiento de los deberes administrativos y académicos. Además, es determinante la actitud frente al espíritu franciscano: *“Otro criterio: la conducta ética del profesor. Que su moral se ajuste (en público) a la moral de la Iglesia Católica”* (Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia). Es por ello, que a los profesores se les plantea el respeto “en público” como alternativa a la actividad espiritual de la organización

La organización espera que los docentes se caractericen por: cumplir con horarios y planificaciones, estén en constante actualización de medios y métodos de aprendizaje, que realicen su labor consciente de la importancia de éste, y por último que no sea un docente conflictivo: *“Otro criterio: Si el profesor no es conflictivo, es decir, no genera problemas con los alumnos (y por lo tanto, tampoco con los apoderados), ni con sus colegas profesores ni la dirección, entonces está bien”* (Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia), de modo que los docentes deben ser actores sumisos sin capacidad de respuestas o críticas.

Valores organizacionales

Los valores que el establecimiento entrega a sus participantes educativos se mantienen inquebrantables a través del tiempo: *“los ideales que se han seguido manteniendo a lo largo del poco tiempo que llevo yo, y por lo que yo entiendo se han mantenido, han perdurado y se han tratado de consolidar, creo que es lo más interesante. Se han tratado de establecer con más fuerza estos valores, estas ideas, estos ideales desde el inicio y hasta ahora”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia) Con esto se corrobora su importancia de parte del área docente en transferirlos a las nuevas generaciones.

A pesar de que el establecimiento mantiene costumbres desde sus inicios con respecto a la entrega de valores, *“el colegio trata de instaurar esta imagen en los pares. Es un colegio que es progresista, concepto tan utilizado últimamente, en términos de valores, progresismo que incluso el director abordó, manifestando el tema de los rechazos sexuales y su rechazo al aborto”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Se considera que el progreso no solo debe estar de la mano con la calidad académica, sino que además debe adecuarse con las realidades actuales de la sociedad, en donde las personas deben ser más tolerantes y respetuosas con sus semejantes.

Para los docentes la entrega de valores es central en la organización: *“Bueno la misión del colegio es formar alumnos con valores fuertes, preparados para un futuro, capacitados para enfrentar los desafíos de un futuro laboral en una institución de educación superior, esa es la misión de este colegio de educación media un poquito humanista, con alumnos que vayan a educarse”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Las prácticas docentes deben orientarse a formar personas respetuosas, tolerantes e íntegras.

Estiman que el respeto es un valor esencial entre los participantes educativos: *“el profesor establece una relación de amistad pero también basada en el respeto, vale decir, vemos a los alumnos como personas”* (Prof.3. C2PS Más de 20 años de experiencia), en donde se debe mantener una distancia profesional sin perder la complicitad de lograr los objetivos mutuos.

Para el profesorado los valores que C2PS establece están marcados por el carisma franciscano, *“ por lo tanto prevalece mucho en nuestro colegio la formación, de los valores en nuestros alumnos y se forman en esa área”* (Prof.3. C2PS Más de 20 años de experiencia). Se consideran estos como parte fundamental para que los alumnos logren interactuar en la sociedad, en espacios laborales o de estudios superiores.

Estos valores no son tomados de la misma manera por todos los actores: *“Un colegio que dice tener valores cristianos, la caridad, la solidaridad, pero eso no se ve de manera transversal o para todos por igual”* (Prof.2. C2PS 5 años de experiencia), de modo que estos valores están solo en el papel y no son prácticas sistemáticas. En este sentido en la organización hay una desvirtuación de los valores, dado que son entendidos bajo una visión arcaica, donde no hay instancias de diálogo que conlleve que los valores no sean claros para los profesores y menos para el alumnado. Para los docentes se evidencia, en que las autoridades se refieren de forma intolerante frente ciertos temas: *“obviamente tenemos que amar al prójimo, por decirlo de alguna manera, y marginar a personas por su tendencia sexual, bueno en la visión del director no le cabe en la cabeza, y es una desviación del ser humano y trata de instalar esa imagen”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Las autoridades velan por la familia como institución pasando a llevar y menospreciando la diferencia.

Se considera que esta desvirtuación de los valores no sólo es responsabilidad del área académica de la institución: *“evidentemente ahí los medios, la televisión, la publicidad, la vida fácil que se proyecta mediante los medios de información no entregan valores reales y distorsiona la visión de los muchachos”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia), sino que también es responsabilidad de los medios de comunicación, los cuales absorben a los jóvenes diariamente, provocando desviaciones en sus decisiones referente a lo que es bueno y lo que es malo.

Liderazgo

El estilo directivo para el profesorado es negociador e impositivo. *“El director es el que tiene la última palabra, y así ha sido hasta el final, claro a veces se ha pasado a llevar un poquito la opinión de algunos profesores”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Es negociador en tanto que se propician instancias para el diálogo, en donde hay votación y decisiones en consenso, sin embargo los docentes sienten que en ocasiones son pasados a llevar y que la dirección toma decisiones de manera unilateral dejando a un lado discusiones y decisiones tomadas en conjunto.

De manera que los docentes argumentan que el director tiene la libertad de cambiar las decisiones: *“por ejemplo en el último consejo se tomaron decisiones acerca de alumnos que necesitaban ayuda y algunos que no, en el proceso de finalización de año. Se tomó atención en el consejo, y todo eso, un consejo de casi tres horas, y el director después cambió todo”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Los profesores señalan que en la organización: *“En el fondo se imita la organización jerárquica de la Iglesia Católica”* (Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia), por lo tanto los actores que se encuentran en la cumbre de la pirámide organizacional tienen la facultad de decidir de manera personal.

Toma de Decisiones

Los docentes destacan el rol que cumple el director y la subdirectora en las toma de decisiones, *“hay estamentos que están muy marcados y evidentemente el director es el que decide, la subdirectora, y así es simplemente, nada más que decir de eso”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia), debido a que son estos quienes tiene la última palabra. Evidencian que el subdirector se encuentra más presente en la organización, por lo cual es ella quien toma las decisiones más contingentes. Además, destacan la importante labor de los equipos: *“un consejo de gestión que se reúnen los días lunes y ellos son quienes toman las decisiones respecto de todo el ámbito educativo”* (Prof.3. C2PS Más de 20 años de experiencia), que tiene como función discutir y tomar algunas decisiones de manera colaborativa.

Pero es el director quien tiene la última palabra, *“las decisiones más trascendentales, relevantes como dice esta pregunta son obviamente de manos del director de nuestro colegio.”* (Prof.3. C2PS Más de 20 años de experiencia), dejando al descubierto que en la organización el director tiene el poder de decisión sobre los equipos de trabajo. Para los docentes es determinante la religiosidad y la relación afectiva con la dirección en la toma de decisiones, *“En la toma de decisiones tienen más peso las opiniones que vienen de alguien relacionado afectivamente con el equipo directivo o de alguien con mucho estatus. También tienen más peso las opiniones de algún religioso que las de un laico.”* (Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia), de manera que hay favoritismo.

Resolución de Conflictos

Para los profesores la resolución de conflictos tiene su debido proceso, que parte con la entrega de información de los docentes a las autoridades de la organización escolar: *“Los conflictos hay que llevarlos ante el equipo directivo. Se presentan, se acotan y se discuten”* (Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia). Sin embargo, argumentan que la solución a las situaciones críticas es tomada por la dirección de manera personal y los actores solo deben acatar lo que se decidió. Además, se dan situaciones en donde los conflictos no son resueltos por el proceso que lo docentes mencionan, *“han sucedido hechos que se han ocultado a la dirección entonces hay una situación de temas que a veces se manejan en el acto y todo queda ahí”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia), sino que se ocultan y entre docentes, administrativos e inspectoria, quienes resuelven la situación, tomando un rol fundamental la subdirectora, puesto que ella resuelve los conflictos cotidianos y contingentes.

Comunicación organizacional

La formalidad entre los actores es el rasgo característico de la comunicación organizacional para los docentes: *“La comunicación entre la dirección y los demás estamentos del colegio es formal”* (Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia), debido a que la comunicación se limita a lo estrictamente necesario y bajo las pautas de la jerarquía institucional.

Los docentes describen que la comunicación con sus pares no es sobre todo formal: *“La comunicación entre docentes es bastante libre de formalidad y realizada en general en un ambiente amable”* (Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia), dado que se desarrolla en un ambiente con menos límites y donde la jerarquía no es determinante.

También se considera que hay falta de comunicación: *“no ha habido una entera comunicación entre los diferentes estamentos del colegio”* (Prof.3. C2PS Más de 20 años de experiencia). En este sentido, la dificultad está en que la entrega de información no es igual para todos, ya que los docentes no están en algunas ocasiones debidamente informados, lo que trae como consecuencia situaciones de desconcierto, por lo cual hay una falta en los canales de comunicación.

Participación

La participación en la organización se enmarca en su fin de formar personas marcadas por la religiosidad y el espíritu o carisma franciscano, *“prevalece mucho en el colegio la formación de los valores, los alumnos se forman en esa área y para ello se desarrollan diversas actividades que propenden a afianzar bien la parte de las personas”* (Prof.3. C2PS Más de 20 años de experiencia). En este sentido es relevante el ser parte activa de las actividades religiosas que buscan incentivar el carisma franciscano.

Otra instancia de participación, considerada por los docentes, es la elaboración del manual de convivencia, *“el año pasado se hizo un consejo para reevaluar el manual de convivencia y se tomaron algunos tópicos importantes que tienen que ver quizás con el contexto”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Para su elaboración se realizaron consejos, en donde se reevaluó el antiguo manual para contextualizarlo con la realidad actual de la organización, por lo cual se desarrolló de manera colaborativa y bajo la premisa de la actualización.

Es influyente la participación en los roles y funciones de los actores, *“obviamente depende de cada uno cada situación, los inspectores se encargan del tema de administración, otros se encargan de otro, por ejemplo UTP se encarga de otros temas, y así se reparten los roles, por ello la básica hasta cierto punto ha funcionado muy bien”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia), de manera que la disposición de los actores es determinante en la participación, ya que deben cumplir con actividades que se delimitan en el rol o función que tiene cada actor por medio de una activa participación.

La imposición por parte de la dirección es causa directa, según los docentes, de la falta de participación: *“profesores que podían cooperar con disposición al trabajo y no se logró llegar a un acuerdo con los profesores, así que el director optó por esta decisión”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia), además se atribuye a que los profesores toman una actitud poco activa, dado que hacen tiempo para no llegar a las reuniones. En este sentido, se evidencia la falta de interés y motivación que se refleja en la poca participación, y por ende, en la imposición de parte de las autoridades.

Las limitaciones que la organización escolar establece en relación a la participación influye en la imposición de la dirección: *“dentro del colegio hay un sindicato con ocho profesores, son poquitos, y el resto de los profesores según contrato estamos obligados a no participar de él”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia), por lo cual las autoridades neutralizan el actuar conjunto y organizado de los docentes, lo cual trae como resultado que los actores sólo acaten y no tengan poder de respuesta o cuestionamiento frente a las decisiones tomadas.

Clima Organizacional

Para los docentes el ambiente en la organización se caracteriza como positivo, *“en general allá en el colegio hay un buen ambiente y disposición tremenda de los profesores”* (Prof.2. C2PS 5 años de experiencia), puesto que se describe como un ambiente de mucha acogida y solidaridad entre los actores. Este ambiente, según los profesores, se debe al carisma franciscano: *“el rigor de la oración, me parece que hay algo en lo espiritual que ha servido en este colegio”* (Prof.2. C2PS 5 años de experiencia), por lo tanto los valores y principios organizacionales son productores de un clima positivo, asimismo se valora la predisposición de los actores frente al carisma franciscano entendiéndolo como un factor de estabilidad.

2.2.2.3. Apoderados organización C2PS

Relación Alumno Alumno

Los apoderados aprecian que la relación entre los alumnos se ha deteriorado: *“creo que han dejado ingresar a muchísima gente sin antes hacer una entrevista para optimizar la tranquilidad dentro del colegio”* (Apod.2. C2PS 4 años). La falta de filtro en los nuevos integrantes de la organización provoca una desvaloración de la organización.

Relación Profesor Dirección

Los apoderados valoran la relación que se genera entre los actores de la organización y la catalogan como un ambiente familiar: *“es como una familia, inspector, todo, una preocupación, yo lo siento así con mi hijo, con los niños, y todos”* (Apod.1. C2PS), por lo ello destacan las relaciones de horizontalidad y afecto entre los actores.

Para los apoderados es fundamental que la dirección debe *“preocuparse de que los profesores tengan un espacio, una ciencia o una dedicación más acabada, más estricta con los niños, o sea, exigirles un poco más dentro de las clases”* (Apod.1. C2PS), de manera que sea un ente que propicie y motive el buen desempeño de los docentes para lograr que la organización logre resultados positivos.

Los roles en la organización, para los apoderados, están delimitados y cada actor tiene presente cual es el suyo: *“tú eres profesor y tú eres director”, no hay términos medios* (Apod.1. C2PS). En este sentido la diferenciación entre los actores y sus posiciones jerárquicas son evidentes para los padres.

En términos de control de la dirección sobre los docentes, los apoderados estiman que: *“a los profesores que trabajan un mayor número de horas les pagan mucho mejor y si son profesores con un buen currículum también es controlado de diferente manera”* (Apod.2. C2PS 4 años), así existe una diferenciación dado el currículum y las horas que tenga en la organización el docente.

Relación Padres Dirección

Para los apoderados la dirección propicia el diálogo, pero a su vez *dentro del colegio no acatan lo que nosotros los apoderados pedimos o reclamamos, hacen caso omiso de ello y nunca se resuelven* (Apod.2. C2PS 4 años), por lo tanto no siempre se toma en cuenta la opinión de los apoderados restando actores en la organización

Se valora que el director de la organización al relacionarse con los apoderados busca aconsejar sobre ciertos temas que puedan contribuir con la formación del alumno, *“el mismo ha comentado los tiempos, los manejos de tiempo, que tienen después de las clase, de la televisión, etcétera”* (Apod.1. C2PS), mostrando preocupación, actuando como un líder paternalista.

Relación Alumno Dirección

Para los apoderados es valioso el compromiso que se observa en la preocupación de la dirección por los alumnos: *“La preocupación de los profesores, la de los inspectores. En sí el plantel es bueno”* (Apod.1. C2PS), y estiman que es uno de los aspectos diferenciadores de la organización.

Los apoderados consideran que *“siempre los alumnos recurren al inspector general, quien toma las riendas del colegio”* (Apod.2. C2PS 4 años), debido al ausentismo del director, de manera que los alumnos establecen una relación más estrecha con él.

Relación Profesor Profesor

Los apoderados muestran cierta incertidumbre acerca de la relación entre los docentes: *“No sé si las relaciones entre los profesores es más estrecha o más estricta, es un tema que ellos manejan”* (Apod.1. C2PS). Ante esta falta de

conocimiento se estima que al observar esta relación se detecta que es buena, pero no la mejor o la esperada.

Los apoderados señalan que *“los profesores viven su mundo totalmente aparte en la sala de profesores”* (Apod.2. C2PS 4 años), estableciendo relaciones entre ellos que están determinadas por su condición de docentes, por lo cual estiman que ellos viven en su propio mundo, en su espacio. Los apoderados consideran que es evidente que hay malas relaciones entre los docentes, *“se nota demasiado la mala relación que hay entre algunos profesores”* (Apod.2. C2PS 4 años), lo cual perjudica la estabilidad de la organización.

Relación Alumno Profesor

Los apoderados valoran el trato familiar que se genera entre los docentes y los alumnos. Además, los docentes toman un rol fundamental en la enseñanza de los hijos: *“en estos momentos se estima o se propone una educación compartida entre los apoderados y los profesores, pero creo que la parte fundamental va amarrada con lo que es el profesor”* (Apod.1. C2PS). En este sentido los apoderados presentan cierta reticencia frente a la situaciones de amistad de los docentes con los alumnos, ya que para los apoderados debe primar el ser docentes: *“hay profesores que tratan de ser amigos, pero también debieran pensar que ellos son profesores. Lo que a uno le pasa, uno no puede pensar en ser amigo de sus hijos sin ser padre, uno tiene que ser padre”* (Apod.1. C2PS). A su vez los apoderados consideran que los alumnos al generar lazos afectivos con los docentes pueden sufrir frente a la pérdida de este nexo.

Ellos consideran que existe favoritismo sobre algunos alumnos: *“existen preferencias por algunos alumnos, y eso hace que en muchos casos la relación sea muy mala”* (Apod.2. C2PS 4 años), que no tan sólo se observa en el trato, sino que en las calificaciones. Además, los padres consideran que: *“han perdido mucho personal educativo que eran profesores de excelencia, exigentes los cuales preparaban a nuestros hijos para un futuro superior”* (Apod.2. C2PS 4). Los profesores que se han ido eran un aporte importante para la formación de sus hijos y esto ha desestabilizando las relaciones.

Normas

En términos generales los apoderados consideran que los actores de la organización tienen conciencia y claridad sobre las reglas que delimitan las prácticas. *“Las normas correctas se deciden a través del manual de convivencia y a través del famoso alumno con el perfil franciscano y aquel que no cumple con estas reglas, supuestamente no es apto para el colegio”* (Apod.2. C2PS 4 años). De forma que reconocen que hay un manual de convivencia donde se estipulan las normas, y además, en la organización por medio de la figura del carisma franciscano se ponen límites entre lo deseado y lo no deseado. Asimismo, valoran que no sean tan severos en algunas reglas, permitiendo que los actores se adapten a las normas según sus posibilidades.

Por otro lado los apoderados estiman que las normas que la organización establece son importantes: *“cuando llegaban atrasados por un motivo pequeño a los niños los mandaban al casino, pero es parte de las reglas. Está bien, hay que crear hábito de llegar temprano”* (Apod.1. C2PS), ya que permiten que los alumnos formen hábitos y comportamientos deseados.

Héroes

Las características que los docentes deben desarrollar de manera ideal, para los apoderados son: ser un actor participativo, mostrar preocupación y mantener una relación positiva y de exigencia con los demás actores, *“haciendo sentir al alumno en un ambiente en el cual puede sentirse acogido y grato y también quien es exigente y ayuda a los alumnos a entender los contenidos de las materias”* (Apod.2. C2PS 4 años), por lo tanto es igual de importante lo académico y lo afectivo en el profesor modelo.

El carisma franciscano es el modelo a seguir por los alumnos, por lo cual los valores y principios organizacionales deben ser parte de las prácticas e ideas del alumnado. Los apoderados estiman que *“los alumnos que han ingresado no cumplen con el perfil franciscano,”* (Apod.2. C2PS 4 años), de manera que lo deseado y esperado sólo es parte del discurso y en la práctica no se desarrolla en plenitud.

Valores organizacionales

Los apoderados son enfáticos en destacar la importancia e influencia de la religión en la formación valórica de los alumnos: *“La formación católica, la solidaridad, está muy bien enfocado ese tema, los valores”* (Apod.1. C2PS), y este elemento, es el que marca la diferencia para los apoderados en comparación con otras organizaciones. Rescatan que entre ellos existe un apoyo que se basa en valores religiosos: *“dentro de la relación de apoderado, nosotros tenemos antecedentes de que la relación es muy buena. La gente se preocupa del prójimo...Como se dice, comulgamos. Comulgar es compartir”* (Apod.1. C2PS), y esto se relaciona directamente con lo que la organización busca, estimula y establece.

Liderazgo

Para los apoderados el estilo directivo de la organización se caracteriza por ser paternalista: *“le imponen a los niños las reglas del colegio en mucho casos los amenazan, diciéndoles “si no te gustan estas reglas te puedes cambiar de colegio”* (Apod.2. C2PS 4 años). Es descrito como paternalista por el autoritarismo y proteccionismo de parte de los líderes, ya que la imposición para los padres es una práctica cotidiana, pero a su vez se actúa con preocupación y cuidado. Además, afirman que el rol fundamental del directo como líder es *“preocuparse de que los profesores tengan un espacio, una ciencia o una dedicación más acabada, más estricta con los niños”* (Apod.1. C2PS), de modo que el liderazgo para los padres tiene que establecer el escenario para la obtención de buenos resultados.

Los apoderados describen que la figura de un líder en la organización no está directamente relacionada con el director, *“de todas las cosas están pendientes los inspectores y todo lo que malo que pase. Todos lo saben, al final ellos lo saben, y van al lugar, y lo arreglan. Ellos tratan de mejorar y arreglar”* (Apod.1. C2PS), sino que en los inspectores debido a que se encuentra más presente en la organización y en lo cotidiano son estos actores los que actúan tratando de mejorar y arreglar, por lo cual los padres estiman que ellos tienen conocimiento completo de lo que ocurren en C2PS.

Toma de Decisiones

Los apoderados estiman que es el director quien toma las decisiones más importantes: *“El director, probablemente, la jefatura mayor”* (Apod.1. C2PS), por lo cual argumentan que en el día a día es la figura del inspector quien debe tomar las decisiones frente a situación contingentes.

Hay decisiones que son de común acuerdo y conocimiento, puesto que son fundamentales para la organización, *“las decisiones están definidas, principalmente, por el criterio del todo el colegio, porque hay cosas que no se van a permitir a nivel de colegio”* (Apod.1. C2PS). Describiendo que como parte del ethos de la organización escolar hay ciertas decisiones que son compartidas e interiorizadas por todos los actores.

Otro aspecto que los apoderados destacan es que para tomar las decisiones entra en juego la relación afectiva que exista con el alumno: *“en el caso de que haya algún problema con el alumno, la relación afectiva que haya con la persona que necesite tomar la decisión”* (Apod.2. C2PS 4 años), por lo cual depende del alumno la decisión que se tome.

Resolución de Conflictos

Para los padres es el diálogo, la negociación y la manera en que se resuelven los conflictos: *“te hacen hablar con el profesor y conversan, te tratan de solucionar”* (Apod.1. C2PS), sin embargo afirman que depende de la persona que tiene el conflicto se soluciona, por lo tanto se hacen latente ciertas preferencias entre los actores. Además señalan que *“dentro del colegio no acatan lo que los apoderados piden”* (Apod.2. C2PS 4 años), de modo que los apoderados sienten que no son escuchados óptimamente.

Otro aspecto importante es el buen manejo de parte de los actores de esta situación: *“Ante un problema grave que pase, sólo serenidad”* (Apod.1. C2PS), dado que para los apoderados es valorable la serenidad con que se toman estas circunstancias, permitiendo una solución oportuna.

Comunicación organizacional

Los apoderados valoran que exista una comunicación directa con la organización: *“yo sé, que si mi hijo hace algo malo, yo lo voy a saber, si hace algo bueno... o cualquier cosa que le pase”* (Apod.1. C2PS), lo cual garantiza que se

informe de manera prudente lo que ocurre con sus hijos evidenciando una comunicación fluida y directa.

Para los padres es de su completo desconocimiento como se desarrollan los procesos de comunicación al interior de la organización escolar subvencionada. Además, de la falta de comunicación en términos académicos con los docentes: *“uno no sabe el programa que tienen”* (Apod.1. C2PS), por lo cual los canales de comunicación entre apoderados y docentes no es el debido.

Participación

La participación es considerada para los padres, delimitada a los roles y funciones de los actores, *“se ve un organigrama definido donde hay un jefe UTP, donde hay un inspector general, donde está una dirección, un director”* (Apod.1. C2PS). Esta estructura definida ha logrado por medio de su activa participación que se consigan las metas y objetivos. Sin embargo, estiman que la participación de los actores en general no es parte fundamental de la organización, ya que se desconoce la existencia de espacio de consulta. Además, no existe la motivación adecuada para que los alumnos participen: *“le dan poca importancia a las actividades extra programáticas, no se realizan por iniciativa del colegio, hay que cancelar por actividades que organiza ACLE”* (Apod.2. C2PS 4 años), de manera que en la organización no se dan espacios inclusivos de decisión y la motivación para participar no se desarrolla de forma apropiada.

Clima Organizacional

El ambiente es positivo para los padres, *“es un colegio de muy buen ambiente, aunque en educación es muy similar a los demás colegios”* (Apod.2. C2PS 4 años). Para ellos la motivación en relación a la espiritualidad y el trato entre los actores son determinantes en el clima de la organización, sin embargo observan como un peligro a los nuevos integrantes, debido que no siempre se logra que *“se comprometan a manejar o a tener a sus niños en el ambiente definido como manejo de la educación de su hijo, que está basado principalmente en lo que es la iglesia, la solidaridad”* (Apod.1. C2PS), por lo cual consideran que es un retroceso, dado que se pierde la tranquilidad y estabilidad de C2PS.

4.2.2.4. Administrativos organización C2PS

Relación Alumno Alumno

Los administrativos observan que las mayores dificultades en la organización son entre los alumnos, *“más que nada de repente por problemas de relación interpersonal de los mismos alumnos que todos sabemos que tienen ciertos roces que son propios de la edad y que están en un periodo complicado, sobre todo los alumnos adolescentes y preadolescentes”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), debido a los roces entre los alumnos existe mayor dificultad en la interacción con sus pares.

Relación Profesor Dirección

La relación con los profesores recién llegados, para los administrativos, *“para el personal nuevo que llega, profesores, son rápidamente acogidos por todos”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia). Esto se caracteriza por una rápida adaptación y un trato horizontal de parte de los actores de la organización

Los administrativos observan que la relación de los docentes con la dirección está marcada por reglas, *“El sistema de control está reglamentado por todo lo que son el jefe de U.T.P tanto la coordinadora de U.T.P básica,”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), por lo cual se vuelve una relación sistemática. Además estiman que existe disposición por parte de los docentes a acatar las normas que formula la dirección.

Relación Alumno Dirección

Para los administrativos es destacable que la dirección se preocupe de motivar a los alumnos a seguir siendo parte de la organización, *“existen una serie de motivaciones que ha dado la Dirección para alentar la permanencia de los alumnos o la venida principalmente de los alumnos al Colegio”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia) Lo que genera un ambiente grato, similar al de una familia.

Relación Profesor Profesor

Los administrativos valoran que la adaptación entre los pares de profesores es positiva: *“No hay un distingo o un trato exagerado para algunos los profesores.”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), de manera que son acogidos sin mayores problemas por sus pares.

Relación Alumno Profesor

Según los administrativos la relación entre los alumnos y los docentes es positiva: *“ los alumnos, los chiquillos son bastante acogedores, de hecho el Colegio siempre se ha caracterizado por mantener una relación familiar, muy de cobijar a los chiquillos”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia). Destacando que a pesar de la cantidad de alumnos el trato es cordial, ameno y que los alumnos son acogedores. Para los administrativos estas características son las que propician un ambiente familiar en la organización

Esta relación, para los administrativos: *“Como en todo orden de cosas hay relaciones más difíciles que otras, pero los profesores son bastantes accesibles a los alumnos no hay un distanciamiento, sino una mejor comunicación”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), no está exenta de dificultades y en estos casos destaca el rol de los docentes, puesto que estos son accesibles e intentan ser cercanos para lograr una mejor comunicación. En este sentido, los administrativos, observan que la cercanía en la relación se refleja con el uso cotidiano del concepto de “tío”, lo cual es una muestra de la familiarización de la relación.

Normas

Los administrativos tienen conocimiento de que las normas están establecidas en el reglamento interno y en el manual de convivencia. Sin embargo, consideran que existe un desconocimiento de las normas de parte de docentes y alumnos: *“estamos en el camino de poder generar un mejor desarrollo y una mejor aplicación de todas las normativas del colegio”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), lo cual a generando controversias y situaciones críticas. A pesar del desconocimiento de los docentes acerca de las normas, los administrativos valoran que los profesores tengan disposición a seguir las reglas, y aseguran que en la organización se está trabajando para lograr que se actúe en concordancia con lo establecido.

Héroes

Para los administrativos el docente ideal debe conocer y entregar los conocimientos que la organización considera: *“entregar una educación de calidad con los planes y programas propios del Colegio”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), por lo tanto es fundamental que los docentes se orienten por lo establecido. Además, de ser cordial, tener un buen manejo de grupo y estar dispuestos a crear o intentar cosas nuevas o innovadoras.

Valores organizacionales

Para los administrativos la organización sobre todo debe *“entregar valores, normas y principios”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia). De acuerdo al perfil franciscano que es la pauta que los actores deben tener en sus prácticas, *“dentro de un perfil de alumno franciscano la democracia y el intercambio de ideas y el poder aceptar al otro son un bien, muy bien apreciable”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), de manera que los valores que el C2PS desea ver reflejados en los actores se relacionan directamente con el espíritu franciscano, en aspectos como la disposición al diálogo, aceptar las ideas diferentes, el compañerismo y la lealtad.

Liderazgo

El director como líder es caracterizado por los administrativos como un buen comunicador, *“una persona muy afable de muchas maneras, sabe muy claramente cuál es su rol”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), en este sentido lo describen como impositivo, pero que a su vez escucha a los actores. Lo definen como paternalista: *“Paternalista total, es una autoridad un poco rara, ya que por el mandato de la dirección se toma la consulta a los niveles apropiados y al personal idóneo y participan en eso todos”* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), pero es el director quien impone a pesar de las instancias consultivas.

Toma de Decisiones

En relación a la toma de decisiones, los administrativos, afirman que el equipo de gestión y los directivos docentes son quienes tienen esta facultad, *“las decisiones más relevantes, obviamente las toman los directivos docentes, y el*

consejo de gestión, si es que se determina así" (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), aunque afirman que hay instancias en donde se consulte, son estos los actores quienes tiene el poder para decidir. Además, consideran que las decisiones que se toman están marcadas por una base pedagógica, metodología y didáctica para los alumnos.

Resolución de Conflictos

Las situaciones críticas son recepcionadas y controladas por el inspector general: *"los reclamos son dirigidos, llevados principalmente por el inspector general"* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia). Solo en casos puntuales estas circunstancias pasan a entes o instancias de mayor jerarquía. En ellas se describe que el medio para lograr resultados es el diálogo: *"yo creo que es una discusión clara abierta y honesta"* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia). En consecuencia, la conversación y la negociación son las estrategias y pautas que deben desarrollarse para solucionar los conflictos. En este sentido los administrativos le atribuyen al perfil franciscano, que se logren resolver las situaciones críticas por medio del diálogo.

Comunicación organizacional

La comunicación para los administrativos se enmarca en fines positivos: *"poder hablar con el apoderado para que establezca algún tipo de forma, de modo para que se puedan corregir ciertas conductas inapropiadas en los alumnos"* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), por lo cual se argumenta la preocupación de los actores por los otros, con el fin de mejorar. Consideran que los actores son quienes deben ocuparse de que la comunicación sea efectiva: *"debo generar un ambiente totalmente empático, donde pueda hacer lazos de amistad, no vamos a decir de amistades profundas, pero sí de amistad, de buen compañerismo, y de lealtad"* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), de manera que son los actores quienes deben propiciar, tener disposición y estimular una buena comunicación.

Participación

El participar en la elaboración de las normas, *"el reglamento interno y el manual de convivencia el cual está bajo el consejo de gestión y con participación de los apoderados, de los alumnos, de los profesores y de los directivos docentes"* (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), es un aspecto que se desarrolla en la organización, por lo tanto se evidencia instancias participativas. Se argumenta que la participación no se limita en esta instancia, sino que hay otras como el proceso de gestión, ser parte de la gestión es fundamental, ser un actor idóneo, de manera que las competencias profesionales y la experiencia son influyentes en el grado de participación de los actores.

Clima Organizacional

El ambiente para los administrativos en C2PS se caracteriza como familiar: *"los alumnos, los chiquillos son bastante acogedores. De hecho el Colegio siempre se ha caracterizado por mantener una relación familiar, muy de cobijar a los"*

chiquillos" (Adm.1. C2PS 20 años de experiencia), en este sentido se describe que la disposición y la actitud de los actores son los cimientos, para que el clima organizacional sea bueno. De manera que valoran la lealtad, compañerismo y solidaridad que se vive en la organización.

A continuación se presenta el cuadro de síntesis donde se abordan los principales hallazgos del análisis de primer nivel para ambas organizaciones escolares.

Cuadro 17: Síntesis Análisis de Primer Nivel

Nivel de Análisis	Categorías	Hallazgos C1M	Hallazgos C2PS
Análisis de Primer Nivel	Normas	Modelos, tipos o medidas que orientan las prácticas	Normas ligadas desde lo académico, lo espiritual y la presentación personal
		No tan solo genera, sino que debe seguir normas de actores externas	Hay normas que no se expresan de manera explícita en los documentos
	Héroes	El compromiso es fundamental para todos los actores	Relacionados con los patronos
		Los actores lo asocian con los valores organizacionales	Que se reflejen en todo ámbito no tan solo en la enseñanza
	Valores Organizacionales	Basados en el humanismos	Basados en el carisma franciscano
		Se presenta distinciones a partir de las capacidades de los alumnos	Base de la actividad académica
	Liderazgo	Directivos consideran que se logró constituir un equipo gracias a la directora	Se establece como un liderazgo espiritual
		Los buenos resultados deben a la labor del liderazgo	Debe estar reflejado en todos los actores
	Toma de decisiones	Las decisiones son tomadas por agentes externo	Sumisión de los actores
		Organización escolar abierta para encontrar nuevas visiones, seguimiento y evaluación	Imposición del director
	Resolución de conflicto	Actores claves que tengan conocimiento y experiencias	Favoritismo
		Relación directa entre alumnos y directora	Normas buscan evitar conflictos
	Comunicación organizacional	Implementación de canales de comunicación débiles	Se encuentra normada bajo el respeto y el carisma franciscano
		Demasiadas opiniones no se logra consenso	Comunicación positiva entre alumnos
	Participación	Involucran no solo en aspectos académicos	Generan instancias para lograr identificación desde la dimensión estructural
		Agentes externos fundamentales	Negocia por estímulos como: notas y dinero
	Clima organizacional	Determinado por el contexto negativo	Positivo
		Falta de diálogo y comprensión	Lazos afectivos

V. Análisis de Segundo Nivel: Resultados por Categorías de Análisis Bidimensional

V. Análisis de Segundo Nivel: Resultados por Categorías de Análisis Bidimensional

A continuación se entregan los resultados del análisis por categoría y la categoría transversal, primero para el C1M y luego para el C2PS, a continuación la síntesis de los principales hallazgos. Por medio de un análisis bidimensional, considerando las dos dimensiones desarrolladas en el capítulo anterior de manera conjunta. Analizando las nueve categorías levantadas a partir de la TF en el programa Atlas.ti. Corresponde a un nivel superior de análisis donde se entrecruzan las dimensiones de las dos organizaciones escolares en estudio. Se le añade también a este nivel la bibliografía pertinente y que respondan de mejor forma a las preguntas de investigación, a través de las categorías. Este nivel se corresponde con la fase de codificación axial de Glaser y Strauss (1967).

5.1. Categorías de Análisis para el C1M

5.1.1. Normas

Las normas, según Chiavenato (2004), dicen relación con patrones determinados que guían las prácticas de los actores indicando lo que deben hacer o no frente a ciertas instancias. El autor define a la norma como "regla o reglamento relativo a un código, lineamientos o procedimiento. Mandos directivos y objetivos respecto a un curso de acción o una conducta que deben ser observados fielmente." (: 668). La importancia de las normas radica en que facilitan la supervivencia, aumenta la posibilidad de prever el comportamiento de los actores, reduce los problemas interpersonales y por último permite que los actores expresen los valores fundamentales de la organización. En relación al cambio y la mejora es indispensable que si se pretende cambiar y mejorar que las normas cambien, puesto que las normas sustentan el modelo cultural (Krieger, 2001).

Respecto a las normas, ¿Cómo se establecen las normas en la organización?, ¿cómo se fomentan las normas en la organización? y ¿cuál es el nexo de las normas con la cultura organizacional?

Los docentes argumentan que el manual de convivencia es donde se estipulan las reglas y normas, y que éste se desarrolla en conjunto con los actores, al igual que el reglamento interno.

Las normas para la organización son los criterios de medida, tipo o modelos que son apreciados como importante al orientar las prácticas, es decir, son las guías que orientan el quehacer de los actores. La organización establece que las normas al guiar el actuar se reflejan en pautas, delimitaciones y responsabilidades en relación a la acción. Determinando tres tipos de normas fundamentales de convivencia: deben establecerse normas de convivencia para el aula, están son determinadas por los docentes y estudiantes. En estas normas se estipula el funcionamiento e interacción en los procesos pedagógicos que se dan en el interior de la sala (Regl, C1M: 8).

Esta norma corresponde al tipo de normas de desempeño, ya que busca orientar y guiar cómo se tienen que ejecutar tareas, empeñarse en el proceso de aprendizaje y las estrategias de enseñanza (Chiavenato, 2004).

Las normas que determinan el quehacer al interior del aula no son el resultado de un diálogo para lograr un consenso, por lo cual la acción colaborativa no es la debida. Para los docentes hay normas que están determinadas en el consejo de profesores, por lo tanto son decididas unilateralmente y no en conjunto con todos los actores. En consecuencia, aprecian que hay un grado importante de incumplimiento de la norma.

Por su parte los alumnos observan que cada docente impone sus reglas en la sala de clase, por lo cual las normas son diferentes según cada profesor. Además, estiman que estas reglas son impuestas, y no pasan por un diálogo entre los docentes y el alumnado para llegar a un consenso, sino que los docentes son quienes las imponen.

El principio de la colaboratividad en la elaboración de normas en el aula no se desarrolla, puesto que hay una instancia entre los docentes en donde se discuten y establecen normas de este tipo. Para los alumnos estas normas son impuestas por los docentes, pero no todos los docentes actúan de la misma forma, por lo que las prácticas en el aula siguen diferentes guías y principios.

Lo ideal para los alumnos, sería participar en la elaboración de estas normas, por medio de procesos de diálogos que busquen un consenso entre las partes, para que de esta manera haya una mayor aceptación de las reglas.

Deben existir normas que limiten y regulen responsabilidades en relación a la interacción cotidiana de los distintos actores de la organización, éstas son las normas de interacción. Por último, normas que limiten y regulen responsabilidades en relación a las situaciones que son relevantes en la organización, éstas son las normas de funcionamiento (Regl, C1M: 8) .

El respetar la comunidad educativa, es la norma que apunta a que los actores deben ser tratados y tratar a los demás con respeto y de forma digna. Esto implica que los actores tienen que ser escuchados y escuchar, acogidos y acoger, no ser discriminados por sus ideas, color, estrato social, sexo o religión. Por lo cual la organización está consciente de las diferencias y heterogeneidad que la constituye. El asistir a reuniones, citaciones y clases es otra norma fundamental de la organización. Para la institución el estar presente tiene un carácter obligatorio tanto para alumnos como apoderados. Sin embargo, se contempla que pueda existir o haber inasistencia y en este caso la organización determina que se debe justificar. Esta justificación tiene que ser por escrito y en el caso de problemas de salud con el certificado médico. En este sentido se busca que el alumnado y los apoderados asuman con responsabilidad el ir al establecimiento en los momentos establecidos (Regl, C1M: 8).

En la organización se estima que cada actor debe cumplir con sus deberes y tareas asignadas. Es relevante esta norma, puesto que al cumplir con sus tareas y

deberes se logra el funcionamiento óptimo de la organización. Por último, se establece como norma el respeto a la institucionalidad. En este sentido la organización considera que es deber de todos los actores el cuidar el entorno y mantener un ambiente grato y limpio. De tal manera que los actores tienen que tener conciencia de lo importante del entorno y del ambiente de la organización, dado que estos aspectos son relevantes para lograr el funcionamiento deseado (Regl, C1M: 9).

Pero para los actores las normas no son cumplidas debidamente. Así los alumnos consideran que no existe un cumplimiento cabal a las normas por parte de sus pares. Esto ocurre por desconocimiento o disconformidad de la reglas. En consecuencia, los alumnos establecen grupos que están marcados por el cumplimiento y el entendimiento de las normas, un grupo que es minoritario, que entiende, cumple e interioriza las normas que se establecen, un segundo grupo, que es mayoritario, que no las entiende, por lo cual, es un grupo que realiza cuestionamientos a lo establecido, pero que de igual forma las cumplen, y por último un grupo que no sigue las reglas y la infringe.

Por su parte para los apoderados no hay una debida elaboración de normas, ya que las sanciones en ocasiones no tienen relación directa con los hechos. Los docentes estiman que la aplicación del manual es muy baja, lo que produce poca aceptación. Además, las normas en términos de puntualidad y plazos no son respetadas en la organización, lo que provoca desmotivación.

Los actores discrepan al señalar si las normas son elaboradas en conjunto. Por un lado los apoderados valoran que las normas de comportamiento sean determinadas en conjunto en instancias de diálogo y consenso, por lo cual no hay dificultades en la aceptación de éstas. Por otro lado, los alumnos argumentan que las reglas son impuestas y no pasan por un diálogo entre los docentes y el alumnado para llegar a un consenso, sino que los docentes son quienes las imponen.

Los directivos consideran que en el tema de las reglas, la dirección asume un rol como generador de normas que busquen solucionar las dificultades y malas prácticas en la organización. En este sentido los alumnos destacan que al momento de elaborar y llevar a la práctica las normas existe una complicidad entre los directivos y los docentes.

En la organización no tan solo se generan normas, sino también deben acatar reglas externas. En este sentido el sostenedor distingue distintos tipos de normativas que rigen las organizaciones. Las normas que vienen desde el ministerio como la ley SEP, las que establece la corporación municipal y el estatuto docente. El sostenedor identifica por lo menos tres instancias normativas que influyen en la organización. Por otro lado, estima que hay desconocimiento de la normativa de la educación municipal de parte de los profesores.

Las normas en términos generales son establecidas por los actores que se encuentran en posiciones superiores en la pirámide organizacional, en este sentido, para los alumnos hay una imposición de las normas, puesto que no hay una cultura

colaborativa para la elaboración de normas, y además las normas en términos prácticos son interpretadas y desarrolladas de manera diferentes por los actores. Todo esto conlleva a que haya poca aceptación de las normas y que los actores la infrinjan tanto por desconocimiento o por no encontrarles sentido.

Las normas en la organización son fomentadas por la dirección en conjunto con los docentes. En este sentido hay un trabajo y desarrollo colaborativo en la elaboración de normas y en su aplicación.

Las normas internas presentan un nexo en la cultura organizacional al establecer determinadas pautas de comportamiento y orientaciones en relación al quehacer dentro del aula, de la interacción entre los actores, el funcionamiento de la organización, el respeto y cumplimiento de roles. La organización no tan solo elabora normas para su funcionamiento, sino también debe guiarse por normas establecidas por agentes externos. En este sentido las normas buscan mantener estabilidad por medio de un mejor rendimiento para lograr mejores resultados.

5.1.2. Héroes

Las organizaciones están compuestas por actores de los cuales se espera y se determinan ciertos rasgos y prácticas, vale decir, se consideran un serie de patrones de conducta esperada de los actores, según su posición o puesto que ocupan en la organización (Krieger, 2001). De tal manera que los actores deben cumplir un rol en la organización. El termino rol se relaciona con la "expectativa del desempeño de un grupo social y la interiorización de los valores y las normas que el grupo prescribe, implícita o explícitamente, para el individuo. Conjunto de actividades que se espera realice una persona que ocupa un puesto en una organización" (Chiavenato, 2004: 673). Es importante definir y perseguir estos patrones, dado que son los actores y sus prácticas las que llevan al éxito o al fracaso de la organización.

Por lo cual, ¿el rol establecido es similar a lo descrito por los actores? ¿cómo se fomentan los rasgos de los roles? y ¿cuál es el nexo de los roles con la cultura organizacional?

El determinar ideales de actores se desarrolla por medio del perfil que busca la organización en sus miembros. El docente ideal de la organización debe ser un individuo comprometido con su trabajo como profesor, que tenga disposición a estar en permanente perfeccionamiento, por lo ello debe estar abierto a cambios y a nuevas perspectivas y prácticas (PEI, C1M: 16).

Entre los docentes se espera que el profesor jefe sea capaz de apoyar y motivar a sus alumnos y a los apoderados para que participen del proceso enseñanza aprendizaje, generando lazos en donde el docente sea capaz de orientar, dar el ejemplo en relación a los valores de la organización, propiciar un ambiente positivo y entregar información pertinente, relacionarse de forma continua y sistemática con apoderados y la dirección (PEI, C1M: 16).

Para los docentes el profesor ideal de la organización debería tener un manejo positivo en el aula, estar comprometido con los alumnos y la organización, obtener buenos resultados, que tenga la capacidad de trabajar con la diferencia y responda de forma óptima ante lo pedido por la municipalidad, el ministerio y la misma institución.

Es un tema muy difícil para los profesores, el lograr ser un docente ideal, dada las condiciones en que desempeñan su labor, puesto que en la organización son muchas las necesidades que el profesor debe satisfacer. Además, estiman que la dirección no logra motivar e incentivar a los profesores para que busquen las aptitudes que se consideran como deseadas.

La percepción del rol, es decir, como los mismo docentes estiman como deben cumplir su rol (Krieger, 2001) se caracteriza como un profesor que tenga un buen manejo en el aula, esté comprometido con su labor, persiga buenos resultados, tenga la capacidad de trabajar con la diferencia, y disposición frente a las instrucciones de actores externos e internos. Además, estiman que es difícil lograr estas expectativas dada las carencias y la falta de motivación por parte de las autoridades.

Los apoderados establecen que las características más importantes que deben tener los docentes es estar comprometido con la organización y lo alumnos, ser responsable, generar lazos que faciliten el aprendizaje y la convivencia, que sepan imponer respeto y un buen control de grupo siempre con el objetivo de entregar los conocimientos y herramientas suficientes para que los alumnos logren insertarse laboralmente o continuar los estudios. Para los administrativos el docente ideal debe guiar sus prácticas en base a tres valores fundamentales: el respeto, la honestidad y la responsabilidad. A su vez, el docente tipo tiene que estar comprometido con el proceso de enseñanza aprendizaje del cual es parte fundamental.

En este sentido la dirección describe como uno de los actores más importantes de la organización, el rol del profesor jefe, y entregan un juicio negativo de sus prácticas. Por lo ello, establecen que el rol del profesor jefe debe instar a la inclusión del apoderado en la organización por medio de la cercanía hacia el alumno y su apoderado.

Las expectativas del rol, vale decir, lo que los demás actores de la organización consideran en relación al rol (Krieger, 2001) del docente, caracterizan al profesor ideal como un actor comprometido, responsable, que genere lazos que ayuden a la convivencia y el aprendizaje, sepa manejarse frente el alumnado y que guíe sus prácticas en los valores fundamentales de la organización: respeto, honestidad y responsabilidad.

Los actores al construir su docente ideal estiman aspectos semejantes a los que la organización establece en el perfil del docente, es decir, que hay una congruencia entre la percepción y las expectativas del rol y lo establecido. Sin embargo, en las prácticas cotidianas los docentes se alejan de lo establecido y esperado. Dado que no hay una buena acogida de sus pares, son de ideas

cerradas, entre ellos existen distanciamientos que esconden y algunos tienen una visión peyorativa de los alumnos, tildándolos de flojos. Por lo tanto, la identidad del rol, es decir, las actitudes y conductas que son las reales y consistente del rol (Krieger, 2001) del docente en la práctica, no son equivalentes a lo establecido y lo esperado.

El alumno ideal para la organización deber ser un individuo que logre participar en su proceso de aprendizaje, con un pensamiento crítico y creativo. Este alumno debe guiar sus prácticas a partir de los valores éticos y morales que la organización establece: respeto, honestidad y responsabilidad. Tiene que ser capaz de enfrentar y asumir cambios, ser capaz de dar solución a las dificultades que el contexto le presenta (PEI, C1M: 18).

El alumno ideal para el alumnado se debe caracterizar como respetuoso, honesto, solidario, preocupado y motivado por el aprendizaje, de un tratamiento positivo con los demás, comprometido con la organización, participativo y con una buena formación valórica.

Así la percepción del rol (Krieger, 2001) de los alumnos es caracterizado como un alumno que sea comprometido, respetuoso, honesto, solidario, motivado, participativo y con valores positivos.

Las características del alumno ideal establecidas son similares a las que los actores le otorgan. En la relación entre sus pares los alumnos demuestran que no cumplen con lo establecido y lo estimado por lo actores, ya que actúan de forma discriminatoria con sus pares menores, y hay situaciones en donde se dan faltas de respeto como robos. Por lo tanto, la identidad del rol (Krieger, 2001) se aleja de la percepción del rol y de lo establecido en las interacciones cotidianas.

La organización considera que el apoderado ideal debe estar comprometido con el proceso enseñanza aprendizaje del alumno, preocupándose de los aprendizajes adquiridos, la asistencia, del rendimiento, conducta y de la actividades extra programáticas. Este compromiso también considera entregar y promover valores como la responsabilidad, respeto y honestidad. Además, tiene que ser un actor participativo, asistiendo y siendo parte de las reuniones y actividades de la organización. Es relevante que tenga disposición a las necesidades del alumno en relación a su proceso de enseñanza, como también motivar y alentar los logros alcanzados (PEI, C1M: 19).

Los actores señalan que los apoderados se alejan de lo esperado, dado la falta de compromiso y participación en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus pupilos, y la escasa formación y mantención de los valores desde el núcleo familiar. Por ello, la identidad del rol (Krieger, 2001) difiere de lo establecido por la organización.

Los actores, exceptuando el alumnado y los apoderados de la organización, tienen diferentes funciones determinadas por el reglamento interno. Entre estas acciones son relevantes el planificar, coordinar, evaluar y realizar acciones que estén abocadas al proceso de enseñanza aprendizaje (PEI, C1M: 2).

A pesar que en lo cotidiano los tipos ideales no son cumplidos, los rasgos considerados como ideales deben incidir en lograr estabilidad en las relaciones, al estar guiados por los valores fundamentales de la organización respeto, honestidad y responsabilidad. Asimismo, en lograr buenos resultados al centrarse en el compromiso y participación en el proceso de enseñanza aprendizaje. La incongruencia entre lo establecido, la expectativa, la percepción y la identidad del rol conlleva que las interacciones entre los actores se carguen de elementos negativos, como la discriminación, falta de apoyo, compromiso y participación. Estos aspectos son perjudiciales para la estabilidad de la organización.

5.1.3. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales “son las creencias básicas respecto a lo que es importante y que guían y orientan las prácticas de una organización” (Chiavenato, 2004:677). Son fundamentales para las organizaciones, ya que, son parte de los “...elementos mediadores en el proceso de cambio o de mantenimiento de los patrones de actuación...” (Casagrande, 2002: 31).

Estas creencias básicas se estipulan de manera explícita e implícita, dado que en las organizaciones se establecen valores de forma explícita en los documentos oficiales, sin embargo, lo formalmente establecido o declarado, no se ve reflejado en lo cotidiano, puesto que en las organizaciones frecuentemente valores que no están explícitamente declarados, guían y orientan las prácticas (González, 2003). En este sentido, si se entiende a la cultura organizacional como un constructo social, al considerar que se construye por los participantes, por medio de la interacción, se hace posible que lo formalmente establecido influya, pero no determine el quehacer en la organización (Etkin, 2000).

Cabe preguntar: ¿Son cumplidos los valores organizacionales?, ¿cómo se fomentan los valores organizacionales? y ¿cuál es el nexo con la cultura organizacional?

La organización considera tres como sus valores esenciales: el respeto, la honestidad y la responsabilidad, los cuales deberían estar presentes en todos los actores orientando las prácticas en la organización.

El respeto en la organización es lograr establecer reconocimientos de la importancia que cada individuo tiene, y también la relevancia que tiene el entorno. Bajo esta premisa se busca consolidar el desarrollo en común, determinando posiciones de autoridad en relación a quienes deben manejar a la organización (PEI, C1M: 4).

La honestidad es para la organización, el valor que permite a los individuos lograr la coherencia entre sus ideas, las prácticas o acciones. En este sentido la organización establece un valor positivo al error, ya que el reconocer una falta significa ser honesto y abrir el camino a un aprendizaje (PEI, C1M: 4).

La responsabilidad consiste en tratar de cumplir los compromisos establecidos de la manera más óptima a partir de las habilidades de cada individuo.

A su vez implica ser consecuente en las prácticas, es decir, asumir los aspectos negativos y positivos del desempeño cotidiano (PEI, C1M: 4).

Estos valores son considerados y reconocidos por los actores de la organización, de tal modo que para los docentes los valores de la organización son tres principalmente, pero que no son desarrollados en plenitud en el proceso enseñanza aprendizaje. Por su parte los administrativos esperan que los docentes guíen sus prácticas en relación a tres valores fundamentales: el respeto, la honestidad y la responsabilidad.

En tanto, para los apoderados es relevante la honestidad, humildad y el respeto. En este sentido piensan que estos han sido los valores que se han mantenido en el tiempo en la organización. Además, critican la poca importancia que se da a los valores en comparación con la situación económica: *“la Misión y Visión, se basa principalmente en los valores del respeto, la honestidad”* (Apod.1. C1M 2 años).

El respeto, la responsabilidad y la honestidad, son los valores estratégicos que establece la organización, ya que además de ser determinados, desde la organización hay un reconocimiento de los actores de estos valores (Krieger, 2001).

En la organización se estima que la igualdad es uno de los valores relevantes, aunque no se considere entre los tres valores fundamentales. En la organización se establece la igualdad de género, considerando que por naturaleza hombres y mujeres, niñas y niños son diferentes, por lo cual las prácticas, la distribución de oportunidades y del poder deben ser entendidos desde la diferencia, y a su vez desde la igualdad entre los géneros (Regl, C1M: 5).

En este sentido la dirección estima que todos deben ser tratados de la misma forma, sin embargo, afirman que existe distinción a partir de las capacidades de los alumnos. Los docentes diferencian a partir de las capacidades y actúan en base a este aspecto. Así, se contradice el valor de la igualdad, ya que la organización establece que los miembros de la comunidad no deben ser discriminados por su estrato social, sexo, credo religioso o por su color. Además, los distintos actores de la organización deben ser escuchados, acogidos e informados por igual. También es necesario que cada actor logre formar su propia opinión de lo que lo rodea: *“se suele sentir hasta cierto placer de que podemos distinguir entre los que son capaces y los que son incapaces”* (Dirct.1. C1M).

El respeto en la interacción entre los alumnos no se desarrolla por completo, ya que está marcado por la discriminación, esto se ve reflejado en la formación de grupos. En este sentido los docentes discriminan a los alumnos según sus capacidades, y los alumnos entre sí por su posición en la organización.

Los alumnos consideran que la relación entre los profesores y la dirección es buena, pero de forma aparente o engañosa, debido a que las autoridades hablan a espaldas de los profesores, por ello se afirma como una relación aparentemente positiva. De igual forma, las relaciones entre los profesores están marcadas por el engaño o apariencia y los alumnos consideran que los docentes frente a ellos se

comportan de forma amistosa, pero se nota de igual forma las discrepancias entre ellos. Esto conlleva a que esta interacción sea aparente o solo una imagen para los alumnos de un trato positivo. En consecuencia, la honestidad y el respeto en la relación no es un aspecto que se desarrolle.

En la organización existen prácticas disfuncionales o indeseables (Etkin, 2000) que dicen relación con la falta de respeto, honestidad y equidad, puesto que entre los actores al relacionarse existe fragmentación y discriminación, por lo cual el respeto y la igualdad como guía de las prácticas son pasados a llevar. Además, hay situaciones de engaño en donde se trata de aparentar una buena relación entre actores, lo que contradice el valor de la honestidad y el respeto. En este sentido la organización valora las relaciones basadas en el respeto, la honestidad y la igualdad, pero en el día a día se manifiesta una cultura en donde predomina el engaño, la falta de respeto y desigualdad.

Los docentes consideran que la organización debe ser quien forje los valores, que son un bien escaso en la formación de los alumnos, de tal manera que la institución como ente educativo logre entregar, no solo herramientas educativas, sino también sociales, éticas y morales. El proceso enseñanza aprendizaje no solo debe centrarse en lo académico y curricular, sino también, fomentar y formar valores. Para los actores la formación valórica no es un trabajo exclusivo del docente, sino que en primer lugar son las familias las responsables de entregarlos: *"responsables de entregamos una buena formación valórica "* (Alum.3. C1M).

En consecuencia, nos encontramos frente a una institución en donde los valores deben proceder desde la familia, y a su vez una organización que parte de sus prácticas se basa en la enseñanza de valores.

En este sentido los docentes perciben que de parte de la familia hay una escasa formación valórica en el alumnado, lo que conlleva que las relaciones con el alumnado sean complejas. Por lo ello se considera como relación negativa, determinada por la falta de enseñanzas y aprendizajes de parte del hogar en aspecto de disciplina y valores.

En este aspecto se identifica a la falta de compromiso, participación y motivación de parte del núcleo familiar que rodea al alumnado, lo cual provoca que las interacciones más directas del alumnado en la organización presenten un aspecto negativo: *"sus padres no se comprometen con el proceso de enseñanza-aprendizaje"* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia).

La misión de la organización es que el alumnado sea capaz de desarrollarse en el mundo laboral y también pueda continuar estudios superiores, para esto es relevante el consolidar y entregar valores éticos y sociales, y asimismo, formar las competencias profesionales necesarias. En este sentido para los alumnos los profesores no solo entregan conocimientos académicos, sino que también valores.

En fin el C1M plantea tres como sus valores fundamentales, los cuales son reconocidos por los actores, por lo tanto son valores estratégicos. Pero a pesar del reconocimiento en lo cotidiano estos valores no son desarrollados o cumplidos por

los actores, dado que entre los actores existe fragmentación, discriminación y engaño. De tal forma que en la organización se valoran las relaciones basadas en el respeto, la honestidad y la igualdad, pero cotidianamente se manifiesta una cultura en donde predomina la desigualdad, la falta de respeto y el engaño.

En relación a la fomentación de los valores, para los actores, la organización es una fuente de valores, vale decir, que se percibe a la organización como un ente forjador de valores. En este sentido la labor docente debe centrarse, no solo en lo académico, sino también en entregar y fomentar valores. En la organización no se deja a un lado la importancia que tiene la familia en este aspecto, pero se enfatiza en el escaso aporte del núcleo familiar, en la entrega y en la fomentación de los valores.

Los valores deben incidir en lograr mejores relaciones, lo cual no se cumple a cabalidad, ya que hay prácticas disfuncionales que no se guían por los valores establecidos, generando situaciones que desestabilizan a la organización. Además, son los valores los que permitirán que la organización logre su misión, que es preparar a los alumnos para desarrollarse en el ámbito laboral y proseguir en estudios superiores. Así ellos inciden en lograr que el alumnado sea capaz de desenvolverse en el mundo laboral y en la continuidad del estudio.

5.1.4. Liderazgo

En las organizaciones son fundamentales los roles que los actores desempeñan. Uno de los roles de mayor relevancia es el de los líderes. Así el liderazgo es la fuente que guía y origina prácticas que sean positivas para la organización. Con el término liderazgo se hace referencia a: “el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente, logrando las metas del grupo” (Krieger, 2001: 237). Asimismo, para Bolívar (1997) el liderazgo es fuente de innovación, influyendo en el compromiso y expectativas de los actores.

En el C1M: ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce?, ¿en qué se relaciona con las tomas de decisiones? y ¿cuál es el nexo con la cultura organizacional municipal?

En la práctica está determinado por el actuar de la dirección o el estilo directivo. La forma en que actúan los líderes de la institución municipal, se caracteriza por ser negociador, aunque en ciertas instancias es más autoritario. Este estilo negociador se evidencia en que se negocia para lograr ciertos objetivos. En la mayoría de las ocasiones los líderes suelen ser paternalistas, puesto que los alumnos estiman que se les considera como hijos. Esta forma de actuar de los líderes del C1M tiene como consecuencia que haya mayor confianza, respeto y cariño.

El estilo directivo del C1M genera instancias de participación en donde se negocia con los demás actores. De tal manera, la gestión de la participación es un aspecto desarrollado en términos de liderazgo.

La organización presenta rasgos de una organización participativa. Para Mario Krieger significa que “si la organización tiene una estructura horizontal que hace responsables a las personas y un liderazgo participativo, la cultura resultante será de la informalidad, pero con normas altas para el rendimiento, individuos y equipos” (2001: 332).

Estas instancias de participación no son resolutivas, por lo cual a pesar de la gestión de participación que se desarrolla en la organización, cuando se debe tomar una decisión, los actores argumentan que las prácticas de los líderes son autoritarias, debido a que la última palabra la tiene la directora y son las ideas de ellas las que se imponen. En este sentido el liderazgo no es conjunto, ni colaborativo, sino que se describe como un rol ajeno a los actores de la organización.

El estilo directivo del C1M se caracteriza por ser abierto al diálogo, es decir, negociador, pero asimismo al momento de tomar decisiones en muchas ocasiones actúan de manera impositiva. Lo que se refleja en la autodenominación que se da la directora, que se relacionan con su figura como la imagen materna del establecimiento: “*La directora se autodenomina la mami Sole*” (Prof.2. C1M 5 años de experiencia) .

Los actores consideran que no hay prácticas de parte de los líderes para lograr mayores lazos con la organización, debido principalmente a la rotación continua de directores. Sin embargo, en términos comparativos la actual directora de la organización desarrolla una mejor labor que antiguos directores, por lo ello la consideran como una líder positiva en la organización, ya que ha propiciado cambios de importancia, demostrando un mejor manejo, determinando nuevos ideales.

De tal modo el liderazgo se valió de recursos panópticos para procurar que la organización vuelva a funcionar de una manera adecuada, estableciendo normas en relación a los horarios, a la vigilancia y evitando conflictos. Elementos que en la organización no habían funcionado con anterioridad.

En este sentido “el liderazgo contribuye al mantenimiento de la cultura de la organización, valiéndose del recurso panopticista por excelencia: el horario escolar y la articulación que lleva a cabo de los momentos y espacios de la jornada y semana, así como de los trimestres y cursos escolares, en su versión de Calendario. Regula y controla, de esta manera, los cuerpos y almas, teniéndolos en todo momento localizados y, lo que es más importante, permite una economía de recurso a través de la autorregulación” (Guerrero, 2003:18).

Se considera que se ha avanzado gracias a los actuales líderes de la organización, en que los alumnos le tomen importancia a su institución. En este sentido la dirección considera que su labor en términos generales ha sido exitosa logrando cohesión, acuerdos y consenso entre los actores. También la dirección se encarga de repartir tareas y la responsabilidad es asumida por ella.

La directora en particular, asume un rol de liderazgo cultural, dado que por medio de nuevos mecanismos culturales, vale decir, nuevos ideales se logró que los actores se unieran en una causa en común que permitió que la organización mejorara. De tal modo que los actores no actúan de la misma forma, pero si bajo la guía de los mismo principios.

El enfoque Cultural se refiere a que “la dirección de la escuela trate de identificar y articular aquellas tendencias culturales que puedan evocar significados comunes y que puedan proporcionar una base cultural mínima que posibilite la acción concertada dentro de la escuela (González, 1999: 6).

Por otro lado, el liderazgo se desarrolla desde la perspectiva de los recursos humanos, ya que se ha logrado motivar y cohesionar a los actores, por medio del fortalecimiento del sentimiento hacia la organización y las prácticas de los actores.

Este rasgo del liderazgo “se refleja cuando el líder o el director proporciona ánimo, apoyo y oportunidades para el desarrollo de la organización humana de la escuela” (González, 1999: 4).

En la organización la dirección frente a situaciones críticas en que debe asumir su rol como líder ha sido determinante al momento de tomar medidas. Estas medidas se reflejan en normas que regulan las prácticas de los actores. Así el rasgo más característico de los líderes en la organización es que son prácticos y encuentran solución de forma adecuada a los problemas. Frente a estas circunstancias actúan manteniendo la calma, con serenidad y exponiendo la dificultad para lograr una solución.

El liderazgo de la organización, en lo que respecta a las situaciones críticas, funciona de manera técnica o estructural. Se caracteriza así debido a que busca que la organización funcione de modo organizado planificando y gestionando estrategias que eviten el funcionamiento caótico.

En este aspecto “La función básica del director en esta perspectiva es la de gestionar la organización, a fin de que no funcione “caóticamente”, sino de modo “organizado”” (González, 1999: 2).

Para el sostenedor es sumamente valorable que la directora de la organización acceda a abrir la organización para que agentes externos asesoren el desarrollo organizacional. En este sentido en la organización hay actores externos que son de suma importancia. Se destaca que se está trabajando en cambiar la cultura de los directores. El cambio apunta a una cultura de “Metas” y de monitoreo y seguimiento permanente. De tal forma que lo que importe sea al avance en los resultados y no quedarse sin hacer nada, porque no hay nada que hacer.

En la organización hay una acción colaborativa en relación al liderazgo, se busca cambiar y mejorar por medio de la reflexión, el aprendizaje y la transformación, en donde participan o colaboran distintos actores, y en el caso particular del C1M esta acción colaborativa se destaca la participación de actores externos.

En fin el liderazgo se caracteriza por gestionar la participación al desarrollar la negociación con los actores, sin embargo las decisiones son tomadas de forma autoritaria. En este sentido se argumenta que las decisiones no son tomadas de manera colaborativa con los actores internos de la organización, sino que se toman en conjunto con actores externos, vale decir, la municipalidad y asesorías.

El liderazgo ha incidido en la mejora, la motivación y funcionamiento organizado de la institución. Puesto que por medio del liderazgo actual se han logrado mejoras importantes en comparación a los antiguos líderes de la organización. Se ha logrado que los actores actúen bajo ideas comunes y se identifiquen con la organización, y se han establecido normas que permiten el funcionamiento adecuado.

5.1.5. Toma de Decisiones

El tomar decisiones, dice relación con el comportamiento de los actores que deben elegir sobre diversos aspectos en la organización (Etkin, 2000). Para Chiavenato (2004) la toma de decisiones no es un aspecto que desarrollan únicamente los actores que se posicionan en la parte superior de la pirámide de la organización sino que "...todas las personas de una organización, en todas las áreas de actividad, en todos los niveles de la jerarquía y en todas las situaciones, están tomando decisiones..." (: 299). Son relevantes las decisiones que se toman, ya que en primer lugar, de éstas depende el éxito o no de la organización, también este aspecto refleja el funcionamiento de la organización, y cómo se desarrolla el liderazgo (Rodríguez, 2004).

De tal manera : ¿Cómo se toman las decisiones en la organización?, ¿cómo se fomenta el tomar las decisiones? y ¿cuál es el nexo de la toma de decisiones con la cultura organizacional?

Los actores se percatan de la dependencia que la organización tiene de la municipalidad, señalando que desde el municipio se toman decisiones relevantes para la organización. Estiman que desde la municipalidad es donde se deciden los asuntos más importantes. Afirman que estas decisiones se toman en conjunto con el equipo directivo de la organización. Además, la organización debe seguir prácticas establecidas por asesorías, que son entes externos que delimitan y deciden aspectos fundamentales para la organización.

Por otro lado, para los alumnos, es la dirección que está compuesta por distintos actores quien toma las decisiones más importantes. Así, el alumnado establece una relación directa con la directora, puesto que al presentarse situaciones de dificultad los alumnos se dirigen de manera inmediata a la directora para lograr una resolución. Se vuelven visibles ciertas aprehensiones, ya que muchas veces las relaciones afectivas se vuelven determinantes en las acciones que se toman.

Los apoderados consideran que la directora y el equipo de gestión son quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones de mayor importancia. En

temas menos relevantes se genera el espacio para que participen de las tomas de decisiones al resto de los actores de la organización. En consecuencia, se actúa de forma colaborativa para instancias de menor importancia. Para los administrativos, son determinadas por el equipo de gestión y la directora. En este sentido valoran que al tomar las decisiones, es importante contar con los involucrados para que de tal manera se tomen decisiones que estén en concordancia con lo sucedido.

En consecuencia para los actores existe una dependencia marcada de la organización a entes externos, pero en relación a lo cotidiano es la dirección de la organización quien toma las decisiones.

Por su parte los docentes consideran que no existe igualdad en el grado de importancia de las decisiones tomadas por los actores. Así para el profesorado es el consejo de profesores, en donde se habla y se toman las decisiones, pero éstas no son siempre llevadas a cabo, debido a que las decisiones no son vinculantes a diferencia de la palabra del equipo de gestión y de la directora. Los docentes califican que la palabra de ellos es ley.

Los profesores estiman que las decisiones que se toman se basan en la relación afectiva, en los resultados académicos y técnicos. Por su parte los apoderados consideran que en la organización al momento de tomar las decisiones la relación afectiva que hay entre los actores es la variable determinante.

En las tomas de decisiones los alumnos consideran que su participación es nula. Debido a que si se consulta las opiniones del alumnado no son tomadas en cuenta, consideran que esto sucede puesto que los alumnos optan por la comodidad y no por tomar decisiones que sean un aporte a su proceso de enseñanza aprendizaje. Además, en la organización hay una demora en tomar las decisiones, ya que se espera que sucedan las cosas para reaccionar y no se prevén.

A pesar de la dependencia que existen entre la organización y la municipalidad, en lo contingente y cotidiano las decisiones son tomadas con un estilo de toma personal de decisiones (Krieger, 2001), ya que es la directora quien de forma unilateral y personal toma las decisiones. En términos de participación la toma consultiva de decisiones (2001) se propicia solo en instancias de menor importancia. Por lo tanto, en la organización se fomenta la participación de los actores en la toma de decisiones sólo en las que tienen menor importancia, en las de mayor importancia son los agentes externos quienes las toman y en relación a las decisiones cotidianas y contingentes, se toma de forma personal y la participación de los actores se limita a una participación informativa.

5.1.6. Resolución de Conflictos

La resolución de conflictos para Chiavenato (2004) responde a estilos específicos y técnicas por las cuales se manejan los conflictos, vale decir, son los métodos que utiliza la organización para resolver situaciones críticas. Es un aspecto fundamental para la cultura organizacional, dado que los conflictos suelen ser el marco para que la organización cambie y mejore (Etkin, 2000).

Por lo cual, ¿cómo se desarrolla la resolución de conflicto en la organización?, ¿cómo se fomenta la resolución de conflictos? y ¿cuál es el nexo de la resolución de conflictos con la cultura organizacional?

La organización establece que los estamentos que la conforman son quienes determinan las maneras de resolver situaciones críticas con el fin de lograr imparcialidad en las decisiones o en la aplicación del reglamento. De tal forma no hay una estrategia determinada ni definida, sino se debe actuar dependiendo de los hechos y acorde al reglamento (Regl, C1M: 10).

La falta de procesos definido para gran parte del alumnado lleva a que haya situación conflictivas que se ocultan. De tal forma que las situaciones críticas son solucionadas de manera hermética para no empañar el prestigio de la organización. Asimismo, los apoderados consideran que el hermetismo es uno de los aspectos negativos que observan en la organización, ya que los conflictos en ocasiones no son del conocimiento público o quedan ahí y no se profundiza en el problema. Además, se considera que en ocasiones no se le da la importancia debida a estas situaciones.

De este hermetismo puede resultar que frente a situaciones críticas su regulación se vuelva compleja y por ende los conflictos se magnifiquen terminando en prácticas negativas para la organización (Rodríguez, 2004).

La forma en que se soluciona una situación crítica para el alumnado está determinada por la magnitud del problema, y a partir de éste se toman las medidas correspondientes. En este sentido la resolución del conflicto depende del tipo de problema que sea y en base a esto se llevan a cabo diversos procedimientos, en los cuales se van involucrando los distintos actores determinados para lograr una solución a la situación crítica.

Una vez conocido el conflicto y sus implicancias, en términos del proceso que se debe seguir para los alumnos, el primer procedimiento es dialogar con los involucrados en un lugar aparte del aula. En esta instancia se busca negociar la solución entre las partes. Se espera que de este primer momento se logre solucionar el problema por medio de la discusión del conflicto con el fin de que no pase a mayores.

Si este procedimiento no funciona, entran en juego otros actores de la organización, es decir, que si la situación crítica continúa los docentes acuden a las autoridades de la organización para buscar una solución. En este sentido se busca involucrar a los demás actores de la organización de tal manera que entran en el proceso los apoderados, el profesor jefe, las autoridades y los alumnos involucrados.

En estos procedimientos que se llevan acabo se establece que se deben escuchar a todos los actores involucrados, para lograr definir responsabilidades y que se logren aclarar los hechos. Es importante también el principio de inocencia que rige en estos procedimientos, ya que se cree inocente al involucrado hasta que

se compruebe lo contrarios. Y por último, estos procedimientos deben velar por acciones pacíficas para resolver las situaciones críticas (Regl, C1M: 10).

Los docentes señalan que se deben generar instancias en donde se dialoga sobre los problemas de la organización. Así, las reuniones de docente y el consejo de profesores son consideradas como las instancias para discutir sobre los conflictos. Por su parte para los apoderados es relevante que se produzcan estos espacios en donde la dirección se comuniquen con los docentes de forma sistemática para abordar como solucionar situaciones críticas.

La negociación entre las partes es fundamental en la resolución de conflictos, dado que es la manera que conlleva menos resultados traumáticos para la organización, puesto que se basa en que las partes en este proceso cedan algo y al mismo tiempo obtengan una recompensa (Krieger, 2001). En este sentido se actúa frente a esta "...realidad compleja con la voluntad de hallar puntos de encuentro entre los diversos intereses" (Etkin, 2000: 291). Por lo tanto, los conflictos se solucionan por medio del conflicto y ganar/ganar, dado que las partes involucradas colaboran para lograr la solución. El estilo para manejar los conflictos en el C1M se caracteriza porque se da un estilo de colaboración, ya que es por medio de la colaboración de las partes que se logran solucionar las situaciones críticas (Chiavenato, 2004).

En estas instancias la interacción entre los profesores no está exenta de problemas o dificultades, debido principalmente por la diversidad en las opiniones, lo que dificulta la comunicación, lo cual conlleva que sea difícil lograr acuerdos: *"un colegio muy grande con gran número de profesores, dificulta mucho tener una buena comunicación"* (Prof.5. C1M 20 años de experiencia).

Sin embargo, para los docentes no siempre es llevado a cabo el debido proceso en las situaciones críticas, ya que el alumnado al estar en conflicto con un docente tiene la libertad de ir a conversar sobre el problema directamente con la directora pasando por alto el rol de la UTP y de la orientadora.

De tal forma que frente a situaciones conflictivas la directora como actor dominante de la organización resuelve las situaciones críticas "...a través de una gestión basada en la fuerza" (Etkin, 2000: 291) que le confiere su posición en la pirámide organizacional.

Para lograr que los conflictos se solucionen de buena manera los actores que son responsables de aplicar las normas son aquellos que tienen conocimiento y práctica en técnicas de resolución de conflictos, es decir, que los profesores jefes, inspector, orientador y director deben estar preparados para responder de forma positiva ante situaciones de conflictos (Regl, C1M: 10). En este sentido la figura del inspector para el sostenedor, es gravitante en la convivencia de la organización, al ser clave en mantener un clima normalizado o estable.

En la organización la resolución de conflicto se caracteriza por un cierto hermetismo, lo cual es producto de la falta de procesos definidos. Para los actores el ocultar estas situaciones conlleva una falta de profundidad y que se le reste

importancia a estas instancias críticas.

En términos de proceso, en la organización se llevan a cabo espacios para la negociación entre las partes en conflicto, por lo tanto el estilo para manejar los conflictos es un estilo de colaboración, dado que los actores colaboran con el fin de resolver las situaciones críticas. A pesar de esto, hay circunstancias en donde la directora como actor dominante resuelve los conflictos por medio de la fuerza que le confiere su posición en la organización. En este sentido el proceso descrito por los actores se reduce, ya que se restan actores que deben colaborar.

En la organización la resolución de conflictos se promueve por medio de actores considerados como claves, ellos deben tener conocimientos y experiencia en métodos de resolver situaciones críticas. Los profesores jefes, inspectores, orientador y director son considerados como los actores que deben estar preparados para promover soluciones a las instancias conflictivas.

El nexo de la resolución de conflictos en la cultura organizacional está marcado por lograr la estabilidad o normalización. De tal manera que un manejo efectivo de las situaciones críticas propicia que la organización se mantenga estable y se logre mejorar a partir de esta situación.

5.1.7. Comunicación Organizacional

Para que una organización se produzca, reproduzca y transforme, uno de los aspectos que intervienen es la comunicación organizacional, dado que "las organizaciones sólo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso" (Krieger, 2001: 237). La importancia de la comunicación para José Nieto (en González, 2003) es comprender a las organizaciones como un sistema de procesamiento de información en donde el flujo de ésta va afectando a la estructura de la misma. La comunicación para Chiavenato (2004) en las organizaciones es un fenómeno en donde actúan un emisor que envía información a un receptor y viceversa y tiene como fin que un mensaje se vuelva común entre los actores de la organización. Por su parte Joan Teixido (1999) manifiesta que la comunicación es el soporte que debería estar presente de manera obligatoria en la realización de las funciones básicas que la organización desarrolla. Además, para el autor la comunicación es fundamental al contribuir en la satisfacción personal de los actores, por lo cual, para Joan Teixido es el aspecto que le da vida a la organización.

En consecuencia, ¿qué flujos de comunicación están presentes en el C1M?, ¿el flujo de la comunicación organizacional es el adecuado en el C1M? y, por último, ¿qué rol juega la comunicación en la formación de la cultura organizacional municipal?

La comunicación organizacional toma distintos rasgos en el C1M. Esta diferenciación se debe principalmente a los actores que se encuentran involucrados en la acción comunicativa.

Los actores valoran que haya instancias sistemáticas en donde los miembros de la organización puedan dialogar. En el C1M hay espacio para dialogar sobre la toma de decisiones pero en primer lugar es difícil lograr un consenso dado la diversidad y multiplicidad de opiniones, y además la última palabra es la de la directora por lo cual el proceso de consulta no es de importancia.

En consecuencia la acción comunicativa en el C1M corresponde a una acción direccionada simple vertical descendente, ya que son generadas desde arriba abajo, y son netamente formales con el fin de guiar prácticas cotidianas en la organización.

Se considera que la directora, que se ubica en la parte alta de la pirámide de la organización, es quien establece las instancias para dialogar, temas contingentes sobre la organización, con los demás actores que se ubican por debajo de su posición.

Es la directora quien toma las decisiones a pesar de lo resuelto en el proceso consultivo. Por lo tanto, la comunicación organizacional se caracteriza por su verticalidad, dado que las decisiones y espacios para discutir provienen desde arriba. Y es una acción comunicativa descendente, ya que es desde arriba hacia abajo como se desarrollan los procesos de diálogo.

Una acción direccionada simple es aquella que: "trata de acciones comunicativas formales del quehacer cotidiano de la organización" (Krieger, 2001: 226). El que ésta sea vertical descendente, vale decir que "son las que se generan de arriba abajo en la pirámide organizacional" (: 226).

Las decisiones finales pasan por quienes se encuentran en una posición superior en la organización, puesto que los docentes tienen la última palabra. Entre los estudiantes hay un entendimiento común y son estos quienes discuten mayoritariamente. El tipo de comunicación entre pares en el alumnado resulta ser de tipo horizontal, puesto que mantienen dialectos y percepciones en común que los destacan como una comunidad. Sin embargo, ellos también mantienen un tipo de comunicación jerárquica con sus docentes y superiores que es de tipo vertical ascendente, en este sentido se observa como los alumnos mantienen ciertos malentendidos, mientras que el profesor insta un comportamiento ordenado.

La comunicación con actores claves dentro de la organización es una de la herramienta que se considera relevante para la mejora. Así, se establecen relaciones específicas con actores claves con el fin de mejorar. En este sentido la acción comunicativa es direccionada a la acción estratégica, ya que se determina que hay actores que deben apoyar a los otros para lograr que sean más eficientes y de esta manera se puedan cumplir las metas y objetivos planteados.

La acción comunicativa direccionada a la acción estratégica busca "influir sobre los demás y en uno mismo, ser productivo y capaces de tomar decisiones y asumir autoresponsabilidades individuales y de equipo en función de los objetivos estratégicos de la organización" (Krieger, 2001: 223).

La dirección considera que los problemas de comunicación en la organización se deben a una situación de contexto nacional, por lo cual ellos están orientados a vencer estos problemas. Los actores califican a ésta como paupérrima, mala y que funciona muy mal. En el C1M la comunicación en la organización es limitada, de poca fluidez y marcada por la incertidumbre. Debido a que los alumnos no son tomados en cuenta, puesto que no tienen certeza de que son escuchados de manera óptima. Asimismo, la comunicación organizacional no es completamente franca, dado que la honestidad podría ser causal de persecución.

Mantener un orden al momento de generar una comunicación fluida entre los alumnos, resulta ser sumamente difícil para el área docente, puesto que no logran mantener un control total de la situación. En el aula esto se refleja, ya que lo deseado sería que el diálogo generara un consenso y así mejorara la interacción. Por lo ello la falta de comunicación organizacional entre los actores del C1M genera que la relación en el aula sea negativa.

En consecuencia el flujo de la comunicación organizacional no es el óptimo, debido al contexto, a la falta de atención y de honestidad. Esta situación tiene como consecuencia que las relaciones entre los actores sean consideradas como negativas.

La efectividad de la comunicación se ve afectada por estos aspectos, ocasionando que no se logren los efectos que se esperan de la acción comunicativa. Debido a limitaciones socioculturales, es decir, la cultura o contexto en que se desenvuelven los actores. Como también limitaciones personales que se reflejan en la falta de honestidad y de atención entre los actores.

Las limitaciones socioculturales son aquellas "que se generan por ser miembro de una sociedad en una determinada cultura" (Krieger, 2001: 234). En tanto las limitaciones personales, dicen relación con cómo "nosotros percibimos la realidad a través de nuestros sentidos...y con ellos construimos nuestro propio mapa de la realidad" (: 234).

Una buena comunicación se relaciona directamente con lograr encontrar y llegar a la verdad, por lo cual, el diálogo es determinante para conseguirla. La información entregada por los actores corresponde a un factor primordial al momento de decidir soluciones que devuelvan la armonía entre los participantes.

La comunicación entre los actores resulta armoniosa con el fin de llegar a un mutuo acuerdo y tratar de mantener un ambiente estable dentro del establecimiento. Esto indica que el rol de la comunicación organizacional es que permita que se llegue a la verdad, se logren solucionar situaciones de la mejor forma posible y mantener un ambiente estable. En este sentido también se vuelve relevante el compromiso y disposición de los actores para llevar a cabo acciones comunicativas que sean efectivas.

Se considera que los actores de la organización están comprometidos con lograr una buena comunicación. De tal forma que la comunicación está marcada por el compromiso de los actores a escuchar y prestar atención con el fin de lograr

comprender lo que se comunica. En consecuencia hay una predisposición a escuchar al otro.

5.1.8. Participación

Las organizaciones son muy participadas, vale decir, que en ella toman parte muchos y diversos actores (González, 2003). Por lo tanto, es relevante para lograr comprender la cultura organizacional analizar la participación.

La participación se relaciona con "...la forma de conseguir que los miembros de la organización se sientan integrados a los procesos..." (Rodríguez, 2004: 151) que se desarrollan. Para Etkin (2000) la participación se centra en que los actores puedan ser parte en el proceso decisorio, por lo tanto la participación no se reduce a ser convocados o estar presentes. Es un aspecto relevante, dado que el compromiso y apoyo de los actores que participen, es gravitante para conseguir los objetivos que la organización plantea o persigue (Rodríguez, 2004).

En consecuencia, ¿qué formas de participación se dan en la organización?, ¿cómo se fomenta la participación? y ¿cuál es el nexo de la participación con la cultura organizacional?

El ser un actor activo en la organización es una característica que la mayoría posee, por lo tanto en el C1M los actores se ponen la camiseta y son entes activos. Esto se debe a que el alumnado siente a la organización como su casa, y en consecuencia los alumnos participan de forma directa o indirecta.

Para los docentes la participación de los actores es buena. Los profesores consideran que la organización genera instancias de participación que son tomadas de buena forma por los distintos actores. En este sentido para los apoderados el que todos puedan participar es una de las características más importante de una comunidad escolar. Los docentes y apoderados valoran que en la organización se den instancias de participación para establecer normas que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje, pero también estiman que esta participación es solo en caso de decisiones de menor importancia.

Así el nivel de participación se caracteriza como consultivo, ya que los actores consideran que hay instancias de participación donde ellos pueden entregar su parecer. Sin embargo, establecen que en las instancias decisorias más importantes no son tomados en cuenta, por lo cual en estas circunstancias el nivel de participación se describe como informativo, puesto que a los actores se les informa lo que se decide y por medio de la información los actores deben sentirse parte de la organización (Rodríguez, 2004).

Para la dirección es un gran logro el poder motivar, apoyar y generar la participación y el compromiso de los distintos actores de la organización. En este sentido se presenta una integración jerárquica, dado que es desde las autoridades que se coordinan acciones, prácticas y espacios para que los actores participen en la organización (Chiavenato, 2004).

No todos los actores de la organización para los apoderados cumplen de manera óptima su rol. En este mismo sentido la falta de incentivos, según los apoderados, es una de las causas de la falta de participación.

Los docentes y alumnos identifican a la falta de compromiso, participación y motivación de parte del núcleo familiar que rodea al alumnado como la causa de lo negativo de la relación entre los alumnos, lo cual provoca que las interacciones más directas del alumnado en la organización presenten un aspecto negativo.

Los apoderados consideran que existe una buena relación entre los docentes en donde se destaca el diálogo y la participación. Se estima que las relaciones positivas entre alumnos y profesores en la organización, se debe a que los profesores toman una postura de participación y se transforman en psicólogo, abogado y asistente social. En este sentido el docente cumple no solo la función de educador, sino que se involucra en otros aspectos del alumno. Por su parte la dirección identifica que una de las causas de la falta de participación de los apoderados es el deficiente labor de los docentes para generar interés y compromiso.

En la organización los actores presentan grados diferenciados de participación y se atribuye a la falta de incentivos, motivación y compromiso que algunos actores tengan un menor grado de participación. De tal forma como lo señala, González (2003), la participación es cambiante, ya que no todos los actores tienen la misma disposición y compromiso frente a las prácticas.

Para el sostenedor es importantes que las instituciones se abran a la participación de agentes externos en pos de mejorar sus resultados. Para la dirección los actores externos tienen como objetivo colaborar con el quehacer de la institución por medio de asesorías, evaluaciones y programas de apoyo en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por otro lado, el sostenedor valora que algunos actores se comprometan en participar de actividades que buscan reposicionar a la educación municipal de la comuna.

El nivel de participación de los agentes externos se caracteriza por ser resolutivos, vale decir, son actores que participan en tomar las decisiones más significativas de la organización, ya que éstas afectan a todos los actores y sus prácticas (Rodríguez, 2004).

En fin, la organización se caracteriza como un espacio en donde todos deben trabajar, algunos pueden opinar y solo unos pocos pueden decidir (Etkin, 2000). Por lo ello las formas de participación son consultivas, ya que se generan espacios donde los actores pueden entregar sus opiniones, sin embargo al momento de tomar decisiones la participación es informativa, puesto que a los actores solo se les informa de la resolución tomada. En este sentido hay actores externos que tienen una participación resolutiva por medio de asesorías.

La participación es fomentada por los líderes de la organización, de tal manera que son ellos quienes propician espacios y motivan a que los actores participen. En este sentido se caracteriza como una integración jerárquica, puesto

que es desde los puestos de mayor jerarquía que se desarrollan espacios y se motiva a los actores por ser entes activos en la organización

Para los actores el nexo de la participación se centra en la elaboración de normas relacionadas con el proceso de enseñanza aprendizaje, sin embargo cabe recordar que esta participación es solo para aspectos menos relevantes. En este sentido la participación de entes externos incide directamente en el quehacer de la organización, por lo tanto la cultura de la organización se encuentra determinada por actores externos. En términos relacionales la falta de compromiso, motivación, incentivos y por ende la participación incide de forma negativa, dado que se identifican estos aspectos como los causantes de las relaciones negativas entre los actores. Por lo tanto, si hubiese una mayor participación las relaciones serían mejores, lo cual influiría en que la cultura organizacional será más estable.

5.1.9. Clima Organizacional

Los actores de las organizaciones al desenvolverse en ellas establecen sus interacciones en un ambiente que es propio de la organización, por lo cual el clima es "...la percepción global que los componentes de una organización tienen del ambiente, característica de dicha organización" (Díez, 2009:46). De tal manera que el clima dice relación con el conjunto de percepciones que los actores tienen de la organización basándose en su experiencia (Rodríguez, 2004).

Así, ¿qué aspectos determinan el clima organizacional?, ¿cómo se mantiene el clima organizacional? y ¿Cuál es el nexo con la cultura organizacional?

La actitud de los alumnos es determinante para lograr un buen clima organizacional, así en el C1M la mayoría del alumnado se destaca por chachotear, molestar y reír, lo cual conlleva que en la sala se propicia un ambiente de distracción. También influye en el clima, para los actores, el contexto urbano social que lo rodea, dado que esto determina una economía de la escasez en aspectos que facilitarían el desarrollo organizacional.

En este sentido el clima es negativo y desfavorable (Chiavenato, 2004), vale decir, que se caracteriza por ser desagradable y frío. Este ambiente se refleja en que en el aula no se logre un clima de normalidad que propicie el aprendizaje.

Las autoridades de la organización por medio de rumores de pasillo busca mantener un ambiente positivo, al instar a que se genere una percepción positiva de la labor que se realiza en la organización. Además, en el pasado había instancias que buscaban mantener un ambiente positivo, en donde se compartía. En la actualidad estas instancias no son similares.

Los alumnos manifiestan que cuando en la organización se trabaja en conjunto se logran buenos resultados y se presenta un ambiente en donde se involucra a los actores. Para el sostenedor un clima positivo es uno de los aspectos que se debe desarrollar para lograr cambios, mejoras y que la organización sea una entidad donde se aprenda.

En la organización el clima está determinado por el contexto urbano social, ya que por la precariedad de éste en la organización se propicia un ambiente negativo. Para mantener un ambiente estable las autoridades de la organización recurren a rumores de pasillos que enfatizan en la mejora de la situación actual en comparación con otras organizaciones. El nexo del clima se relaciona en el logro de buenos resultados y que se propicien cambios y mejoras con el fin de que la organización aprenda.

5.1.10. Dimensión Relacional: Resultados de C1M

En el C1M la relación que se da entre la dirección o equipo directivo o de gestión con los demás individuos de la organización es definida como dialogante e impositiva a la vez. Se establecen estas características debido a que la dirección de la organización está abierta y dispuesta al diálogo, pero la voz de la dirección es la que prima, de modo que la toma de decisiones es un acto personal y unilateral. La dirección actúa de forma aprensiva, en consecuencia, el liderazgo de la organización para los actores es paternalista, dada la preocupación y el autoritarismo con el que se actúa.

En consecuencia, los actores afirman que en las relaciones que se establecen con la dirección de la organización los individuos son escuchados, sobre todo el alumnado y los padres, pero que es la dirección quien tiene la última palabra, por lo cual se caracteriza como negociadora, dialogante y asimismo impositiva y autoritaria, en definitiva paternalista.

Otra de las interacciones identificadas en el C1M es la de entre pares. En esta se establecen dos tipos de interacciones profesor/profesor y alumno/alumno. La relación entre los profesores en un comienzo, vale decir, la llegada del profesor, la recepción no es inclusiva. Esta falta de calidez y de inclusión con los nuevos miembros de la organización escolar se observa en hechos, como la falta de espacios. Por lo ello, la relación entre profesores en su génesis es poco inclusiva y los profesores deben adaptarse a la organización escolar con poco apoyo de sus pares.

La relación entre los profesores de la organización se describe en general como positiva. Pero esta interacción no está exenta de problemas o dificultades entre los pares, debido principalmente por la diversidad en las opiniones lo que dificulta la comunicación. Lo cual conlleva que sea difícil de lograr acuerdos entre los pares. De manera que, el flujo de la comunicación y los canales no han logrado un diálogo con éxito.

Existen relaciones entre docentes en donde se crean lazos afectivos, pero esto se da si surgen ciertas cosas en común. En este sentido los docentes asumen una posición de profesionalismo a la hora de interactuar con sus pares, de tal forma que la relación entre docentes es descrita como orientada a las metas y objetivos.

Entre los alumnos de la organización las relaciones son de mayor complejidad, principalmente por el contexto del alumno. Entendiendo la falta de

compromiso, participación y motivación de parte del hogar como la causa de que las relaciones más directas del alumnado no sean lo suficientemente positivas.

El alumnado dentro de la organización escolar se relaciona de forma directa y cotidianamente con los docentes. Es una interacción con un alto grado de complejidad, primordialmente porque para los alumnos el profesorado es una figura de "autoridad" que se relaciona directamente con la disciplina y el orden. De tal manera que la relación se vuelve más difícil, ya que los alumnos tienen una visión negativa del docente, lo cual produce roces, mala comunicación y falta de diálogo. Otra razón es la falta de enseñanzas y aprendizajes de parte del hogar en aspecto de disciplina y valores.

A pesar de lo anterior, los actores evidencian que se dan relaciones positivas entre alumnos y profesores en la organización. En ellas los docentes asumen una actitud de participación, cumpliendo no solo la función de educador, sino que involucrándose en otros aspectos del alumno, mostrando preocupación y prestando ayuda.

Los actores ante esta situación en términos relacionales tienen consciencia de la falta de actualización en las prácticas, criterios y políticas que busquen mejorar las relaciones. En este sentido, los actores asumen una postura crítica al enfatizar que debido a situaciones externas e internas como la rotación de políticas y de dirección, no se han logrado lazos perdurables entre los ellos y el C1M. De modo que si no se toman acciones las relaciones entre los individuos seguirán siendo no del todo positivas, y seguirán existiendo diferencias de opiniones que no permitan llegar a consensos, situación en donde además se pasó sobre el otro, y hay cierto grado de autoritarismo.

5.1.11. La Política

A partir del primer nivel de análisis descriptivo de las dimensiones de las organizaciones escolares y de las nuevas categorías levantadas por medio de la TF, resultan aspectos significativos tanto en los documentos oficiales como para los actores. En la categoría transversal de la política se desarrolla el análisis bidimensional de estos aspectos que pasan a través de toda la organización escolar.

Desde la dimensión estructural del C1M se determinan lógicas proactivas, como el trabajo en equipo, en que se vincula a todos los actores y que buscan que la organización no sufra fracturas en momentos de crisis, conflictos y relaciones de poder Plan Trnl/C1M (2006:5-6).

Las diferenciaciones se dan principalmente entre los docentes, estas evidencian dos grupos que se diferencian por la trayectoria en la organización escolar. Se establece un grupo conformado por los profesores que llevan años trabajando en el C1M, el grupo de los "antiguos", grupo fuerte constituido por actores que se conocen desde un largo tiempo y al que para los nuevos es difícil ser parte, y el de los que han llegado hace poco tiempo o los "nuevos". En la acogida de los recién llegado se marca de inmediato la existencia de estos grupos, ya que es el pequeño grupo de los "nuevos" el que recibe a los nuevos docentes explicando las

lógicas y el funcionamiento de la organización escolar dando el espacio al actor recién llegado. Esta interacción muestra el poder de los antiguos, marcando diferencias espaciales, dado que en la sala de profesores *“los puestos están tomados” o “tiene dueños” generalmente los más antiguos del colegio* (Prof.3. C1M 10 años de experiencia), de modo que los actores que conforman el grupo de los “antiguos” delimitan espacios por su trayectoria marginando a los actores que se integran a la organización escolar. A su vez, los docentes se agrupan a medida que se relacionan laboralmente, vale decir, que entre los profesores que conforman la misma especialidad la interacción es mejor, puesto que tienen temas y aspectos comunes que permiten flujos de comunicación de mayor cercanía. En consecuencia, la conformación de grupos no solo se relaciona directamente con lo establecido de manera formal, grupos por especialidad, sino por actores, por sus intereses, experiencias y trayectorias que articulan grupos (González, 2003).

Los conflictos se dan entre grupos y un determinado actor, en donde los cahuines y habladurías entre un grupo de actores son sobre otro actor, además hay conflictos entre actores que no se relacionan con los grupos, sino que *“hay mucho de asemmucharse el piso”, esconder libros de clases cuando alguien está atrasado, acusar ciertas cosas, etc* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia). Por lo cual en el C1M los conflictos no presentan pugnas marcadas por los grupos que conforman la organización escolar. Situaciones que evidencian el deterioro de la comunicación y la contradicción, con lo que se establece en el reglamento que busca que sea el respeto y la protección a la honra e intimidad fundamental en la orientación de las prácticas de los actores.

Los conflictos en el C1M se deben a la falta de espacios de relación informal entre los docentes siendo un factor que va deteriorando las relaciones. Esto se evidencia en que antes los docentes se reunían, participaban en espacio informales pero *“con el tiempo esto se fue perdiendo, y hoy en día solo van a almorzar afuera, antes de vacaciones de invierno, o verano”* (Prof.4. C1M 2 años experiencia). En el C1M se daban espacios de este tipo, que traían consigo una fuerte relación entre los antiguos. Con el tiempo estos espacios se han ido reduciendo, y en consecuencia han derivado en conflictos y pugnas entre los docentes.

En la organización escolar la tradición y lo establecido tiene una fuerte influencia en los actores, de manera que si nuevos actores buscan participar con innovadoras prácticas e ideas son absorbidos por lo establecido. Para los actores las nuevas ideas siempre se enfrentan con *“esto, es así porque siempre ha sido así” o “porque así era”* (Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia). Así, la innovación es menos valiosa en la organización escolar, y los actores que deberían según lo oficialmente establecido propiciar y motivar las prácticas de cambio e innovación Plan Tml/C1M (2006:3), no cumplen de modo efectivo este rol. De modo que los actores que llegan con nuevas ideas terminan haciendo lo que todos hacen porque no hay posibilidades, oportunidades, ni se incentiva el asumir desafíos que busquen innovar.

5.2. Categorías de Análisis para el C2PS

5.2.1. Normas

Respecto a las normas :¿Cómo se establecen las normas en la organización?, ¿cómo se fomentan las normas en la organización? y ¿cuál es el nexo de las normas con la cultura organizacional?

El proyecto educativo es entregado a los actores para que tengan conocimiento de las normas establecidas de la organización, aunque se estima que quizás muchos no le toman la importancia debida.

En la organización se estipula cuatro como los grandes aspectos normativos para el alumnado. En primer lugar se busca establecer y guiar conductas relacionadas con la fe cristiana, de tal manera que se determina que los alumnos obligatoriamente tienen que asistir a la clase de religión, cumpliendo con tener el cuaderno y textos necesarios, como también participar de forma activa en las actividades de esta clase, respetar y cuidar los objetos y espacios destinados para la oración y el culto. El alumnado debe ser partícipe de las actividades religiosas realizadas por la organización En consecuencia, la organización establece normas que se relacionan directamente con la religión para lograr mantener este espíritu entre el alumnado (Man.Conv.Escl, S. I. H: 1).

Los alumnos identifican el respeto y la solidaridad como las normas centrales en las prácticas de los actores en la organización, sin embargo cuestionan el hecho que en ciertas prácticas estas normas no sean cumplidas para los otros actores de la organización. Estiman que la organización determina normas que se relacionan con los valores y el espíritu que la organización busca establecer, pero la participación en actividades de índole religioso, para los alumnos, es una de las normas que tiene menor aceptación entre el alumnado.

En segundo lugar se determinan normas con el fin de asegurar que las relaciones entre los actores sean positivas y que la relación con el entorno ambiental también lo sea. En este sentido se establece como elemento importante el respeto por la verdad, el buen vocabulario, el uso del diálogo en situaciones críticas, ser respetuoso con los acuerdos alcanzados por el consenso de instancia, como el consejo de curso o el centro de alumnos, ser colaborador en el aseo y mantenimiento del orden, permitir el desarrollo normal de las actividades, ser respetuoso con la vida privada de cada actor y ser respetuosos con alumnos con enfermedades como el VIH. Estas normas al delimitar las relaciones buscan que en la organización se de un ambiente positivo (Man.Conv.Escl, S. I. H: 1).

Para la dirección la formación conductual, basada en las normas establecidas, es de suma importancia, por la ello la organización se destaca en relación a otras. Por su parte los alumnos reconocen que las relaciones afectivas entre ellos también se encuentran normadas por la organización para evitar malos ejemplos.

También se establecen normas claras sobre la presentación personal del alumnado, de tal manera que la organización se preocupa de la imagen que los alumnos proyectan en su presentación personal. Así se determinan prendas de uso para varones y damas, también se establece qué usar en el invierno y en clases de educación física y además, se toma en consideración la situación de alumnas embarazadas (Man.Conv.Escl, S. I. H: 1-2).

Esta norma corresponde al tipo de normas de la apariencia, ya que se determina la forma de vestir de los alumnos (Chiavenato, 2004).

Estas normas sobre la presentación personal no son acatadas por la totalidad del alumnado. De tal modo que ellos identifican que las reglas que menos se cumplen son las relacionadas al corte de pelo y el uso de ropa institucional. En el caso particular de la vestimenta, para los alumnos las autoridades no actúan de la misma forma, ya que en algunos momentos permiten el uso de ropa no institucional, pero en otros es requisada.

Por último se norma la asistencia y puntualidad de los alumnos. En este sentido se establece el horario de entrada o ingreso según la jornada del alumno. Se determina el procedimiento a seguir en caso de impuntualidad o atraso, como también en el caso de inasistencia o falta a clases que debe ser justificado. Este aspecto es relevante, ya que se establece un porcentaje mínimo de asistencia para lograr ser promovido de curso y el faltar de forma repetida se sanciona con la condicionalidad de la matrícula. En este sentido se busca por medio de la norma que los alumnos tengan consciencia de la responsabilidad de ser puntuales y la importancia de asistir a clases (Man.Conv.Escl, S. I. H: 2).

Las normas en la aula son determinadas por cada profesor, por lo cual para los alumnos las reglas que se establecen en la sala de clase dependen de cada profesor. Los alumnos afirman que dependiendo de qué tipo de normas se quiera determinar, del docente y del período del año es el grado de consenso con el cual se actúa. En este sentido las normas que se relacionan con la conducta son impuestas y bajo la guía del reglamento interno, por otro lado las reglas que dicen relación con lo académico son discutidas y determinadas por medio del consenso. En términos conductuales en la aula las normas primordiales tienen relación directa con la jerarquía en la interacción alumno/profesor y el compromiso de los alumnos con su aprendizaje.

Lo primordial para los directivos es fortalecer el uso de los procedimientos y normas establecidas en la organización. Por medio del ejemplo los actores van interiorizando las normas. Además, estiman que el control de las actividades de los demás, es un rol fundamental en aquellos actores que tienen esta responsabilidad. En este aspecto hay normas que no están dentro del manual de convivencia o del PEI, pero están presentes en la organización. En este sentido se establece como norma que las personas según su apariencia representan lo que son, puesto que al momento de seleccionar a los alumnos se toma atención del aspecto de su familia.

La aceptación de las normas no es del todo, debido a que hay alumnos que no cumplen con las reglas establecidas. Sin embargo, estiman que no hay

desconocimiento de las reglas, ya que es una constante el recordarlas, además cuando llega un nuevo alumno se le dan a conocer y también están escritas en la libreta de comunicaciones. Consideran que existen docentes que no tienen un buen manejo y conocimiento de las normas, por lo cual actúan de forma equivocada.

Los docentes consideran que las normas y el proyecto de la organización son pasados a llevar y en ocasiones las prácticas de los actores están fuera o en contra de lo establecido por la organización como lo correcto. De tal manera que se contradicen las acciones con los valores, principios y normas que la organización establece.

Las normas en términos generales se establecen dependiendo del tipo de norma que se quiera determinar, del docente y del período del año. De tal forma que las normas en relación a las conductas son establecidas por los actores que se encuentran en posiciones superiores en la pirámide organizacional, en este sentido hay una imposición de las normas. Así no hay una cultura colaborativa para la elaboración de normas conductuales. Por otro lado, las normas que dicen relación con lo académico se determinan por el diálogo y consenso, por lo cual se desarrollan de forma colaborativa.

Las normas son fomentadas por la dirección, en este aspecto es fundamental dar el ejemplo para que se logre la interiorización y aceptación de las normas. Ellas presentan un nexo con la cultura organizacional al establecer determinadas pautas de interacción, de conducta en el aula, de presentación personal y de fomentar el carisma franciscano. Sin embargo, en lo cotidiano estas normas no son consideradas y llevadas a cabo por los actores, ya que se infringen por no entenderlas y por desconocimiento.

5.2.2. Héroes

Los héroes en las organizaciones son quienes representan a los fundadores, por lo cual asumen roles, prácticas y actitudes determinadas, en este sentido: ¿El rol establecido es similar a lo descrito por los actores?, ¿cómo se fomentan los rasgos de los roles? y ¿cuál es el nexo de los roles con la cultura organizacional?

El determinar ideales de actores se desarrolla por medio del perfil que busca la organización en sus miembros. El docente ideal de la organización debe ser un individuo que facilite y anime el aprendizaje, comprometiéndose con los resultados, apoyando la buena convivencia escolar, creando lazos con la familia y estando abierto a los nuevos tiempos y desafíos(PEI, C2PSH:20).

La dirección considera que el docente ideal debe ser una persona motivada y comprometida con su labor, un actor que genere y acepte ideas e iniciativas innovadoras que busque renovar la institución, además tiene que aceptar las normas y el reglamento que la organización establece.

Por su parte para los apoderados el docente ideal debe estar comprometido con el aprendizaje, mostrar preocupación por los alumnos, ser participativo y mantener una buena relación con los otros actores. Según los administrativos el

docente ideal debe conocer y entregar los conocimientos que la organización considera, además de ser cordial, tener un buen manejo de grupo y estar dispuesto a crear o intentar cosas nuevas o innovadoras

Las expectativas del rol, vale decir, lo que los demás actores de la organización consideran en relación al rol (Krieger, 2001) del docente, caracterizan al profesor ideal como un actor que este motivado y comprometido, dispuesto a la innovación, que cumpla con las normas, se muestre preocupado por el alumnado y mantenga relaciones cordiales con los actores.

El docente ideal para los profesores es aquel que cumpla con los deberes académicos y administrativos que la organización establece, como buenos resultados académicos y ser capaz de solucionar conflictos. De igual manera, el respeto por la fe que profesa la organización es una de las características esenciales que deben poseer los docentes. En este sentido se espera que el profesorado si bien no comparta la fe sea respetuoso de ella. La organización espera que los docentes se caractericen por: cumplir con horarios y planificaciones, estén en constante actualización de medios y métodos de aprendizaje, que realicen su labor consciente de la importancia de este, y por último que no sea un docente conflictivo. Estos son junto con el respeto a la fe que procesa la organización, las presunciones sobre los docentes.

La percepción del rol, es decir, como los mismo docentes estiman como deben cumplir su rol (Krieger, 2001), caracteriza un profesor que sea capaz de solucionar los conflictos, persiga buenos resultados y que sea respetuoso con la fe que la organización profesa.

Los docentes en sus interacciones no se comportan como lo esperado y lo establecido, puesto que existen conflictos, deslealtades e intolerancia entre los docentes y al relacionarse con el alumnado hay docentes que son menos cercanos debido a su personalidad. Por lo tanto, la identidad del rol, es decir, las actitudes y conductas que son las reales y consistente del rol (Krieger, 2001) del docente en la práctica no son equivalentes a lo establecido y lo esperado. Sin embargo, en términos generales los docentes con los alumnos logran generar lazos afectivos y de respeto, de tal manera en este aspecto la identidad del rol es congruente con la expectativa y la percepción.

La organización considera que su alumno ideal o deseado es aquel que no tan solo logre un desempeño adecuado en lo intelectual, sino también en el ámbito moral, social y religioso. En este sentido los principios y valores del carisma franciscano son el eje para lograrlo (PEI, C2PSH:21).

Para el alumnado en la organización, el determinar ciertas características para describir un tipo ideal o modelo de alumno, se considera una gran diversidad de aspectos desde la presentación personal hasta lo ético. La religiosidad es uno de los ámbitos más importantes en el alumno ideal, puesto que se espera que los alumnos logren consolidar los valores que el espíritu franciscano representa. En este sentido el alumnado argumenta que la formación y espíritu religioso es considerado de mayor importancia que lo académico. Asimismo, debe ser aquel que

cumple con ciertos estándares que se relacionan directamente con el perfil o carisma franciscano. También se destaca el compromiso por la comunidad como característica del alumno ideal de la organización, vale decir ser un actor participativo y comprometido con la comunidad. Respecto a lo académico el alumno ideal es aquel que participa en las clases, ayuda a los demás, se esfuerza por sus objetivos y consigue buenos resultados académicos. A su vez, el modelo debe ser un actor sumiso, puesto que no debe generar conflictivos, por lo cual no cuestiona a la autoridad de la organización.

La percepción del rol (Krieger, 2001) de los alumnos es caracterizado como un alumno en primer término, y sobre todo que desarrolle el espíritu franciscano, ser un actor comprometido, participativo y sumiso.

En la interacción diaria del alumnado se presentan fragmentación por grupos y roces que contradicen los valores que la organización busca transmitir. Por ello la identidad del rol (Krieger, 2001) difiere de lo establecido por la organización.

En términos generales en la organización cada actor debe actuar bajo la guía del carisma franciscano, por lo cual se espera que ellos logren comprender los principios religiosos que la organización profesa. Para los directivos los actores ideales para ser parte de la organización, deben ser personas responsables y conscientes de su rol. Además, tienen que tener un alto grado de lealtad y lograr ser buenos comunicadores y negociadores con el fin de mejorar el desarrollo organizacional.

5.2.3. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son mediadores de patrones de actuación (Casagrande, 2002) o creencias básicas que guían y orientan las prácticas (Chiavenato, 2004). Para las organizaciones educacionales contemporáneas cabe preguntar: ¿Son cumplidos los valores organizacionales?, ¿cómo se fomentan los valores organizacionales? y ¿cuál es el nexo con la cultura organizacional?

La organización considera siete como sus valores esenciales: amor, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, libertad y honestidad. Ellos deberían estar presentes en todos los actores, orientando las prácticas en la organización.

Los valores que la organización determina están directamente relacionados con la religión católica y en particular el espíritu franciscano. En consecuencia, es una organización marcada por la formación de valores cristianos, de tal forma que se definen y caracterizan a partir de la fe cristiana (PEI, C2PSH: 9-8).

Para el alumnado el optimismo, la fe en la gente y sobre todo en Dios son los valores de mayor importancia. Por lo tanto, existe una idea de algunos valores, pero en términos generales hay desconocimiento de los valores que la organización establece.

Los valores, según los administrativos, están estrechamente relacionados con el perfil franciscano. Entre los valores esperados o deseados destacan la disposición al diálogo, aceptar las ideas diferentes, el compañerismo y la lealtad.

A pesar que se considera en el establecimiento que la religiosidad y los valores se encuentran íntimamente ligados, hay docentes que consideran que a pesar de que la religiosidad es influyente, no corresponde a un aspecto determinante en la generación de valores en los alumnos. Además, estos valores no son tomados de la misma manera por todo los actores, y en algunos casos estos valores están solo en el papel y no son prácticas sistemáticas. En este sentido la interacción entre los profesores de la organización no es positiva, en esta relación existen conflictos, deslealtades e intolerancia, por lo cual existe una sensación de incumplimiento del PEI.

Otro aspecto a considerar es la desvirtuación de los valores, debido a que los valores son expresados desde un punto de vista arcaico en el cual no existen instancias para el diálogo, ocasionando la intolerancia entre los participantes. Si los valores no están claros en el plano docente, menos lo estarán para el alumnado.

En consecuencia predomina una gran intolerancia con respecto a la homosexualidad de parte de la dirección, la cual tiende a confundir este tipo de sexualidad con algo negativo, promiscuo y fuera de los cánones valóricos, creando semillas de intolerancia en los niños y jóvenes del establecimiento, lo cual les ocasionará problemas a futuro en sus vidas. El director considera que la homosexualidad está en contra de la institución de la familia, la cual es la base de la sociedad y lo fundamental en el desarrollo religioso de las Hermanas Franciscanas. Los homosexuales son denigrados, lo cual va en contra de los valores religiosos, en donde se debe respetar a cada ser viviente según San Francisco, por lo cual, predomina una desvirtuación de los valores provocando confusión, dado el doble discurso de las autoridades (Etkin, 2000).

Se considera que esta desvirtuación de los valores no solo es responsabilidad del área académica de la institución, sino que también es responsabilidad de los medios de comunicación, los cuales absorben los jóvenes diariamente, provocando desviaciones en sus decisiones referentes a lo que es bueno y lo que es malo.

De esta manera en la organización existen prácticas disfuncionales o indeseables (Etkin, 2000) que dicen relación con la intolerancia y la deslealtad. Puesto que entre los actores existan distanciamiento y conflictos que son fruto de la poca tolerancia al otro, que provocan acciones contrarias a los valores establecidos. Además desde las autoridades hay un trato menospreciador de las minorías sexuales tildándolos de aberrantes y denigrándolos.

Para lograr recrear estos valores la organización establece un plan pastoral que busca que los actores logren hacer parte de si los valores cristianos que la organización considera. Los valores mencionados dentro del proyecto educativo se ejecutan como un pilar en las actividades académicas de los docentes, por lo tanto la organización busca que la enseñanza sea completa, es decir que abarca no solo

el área académica, sino que además se pone un mayor énfasis en el área de la espiritualidad y de los valores entregados a los alumnos.

En este sentido los alumnos estiman que la familia es la responsable de entregar los valores debidos a cada alumno, con el fin de mantener relaciones positivas y un clima estable, pero también consideran que los profesores entregan valores, que están marcados por una formación con principios y fundamentos franciscanos. Así la misión principal de los docentes al entregar sus enseñanzas a sus alumnos corresponde en formar personas íntegras, respetuosas y tolerantes con los cambios que se van reflejando a través del tiempo.

La religiosidad del establecimiento corresponde a un precursor de los valores que se pretende integrar en la vida de los alumnos. Los valores son una parte fundamental en la vida de la totalidad de los participantes, los que deben integrar los valores esenciales de los Santos patronos del establecimiento. El objetivo principal de entregar esta religiosidad y espiritualidad es generar valores tanto en los jóvenes alumnos, como en los docentes, padres y apoderados. Uno de los valores fundamentales corresponde a la solidaridad, por lo cual se organizan actividades para poder crear esta conciencia en los participantes. La religión y su espiritualidad van purificando los corazones de los actores educacionales, impulsando el afecto, la armonía y la tolerancia entre ellos.

Se destaca además de los valores, el estilo de vida sencilla que se ejemplifica en la vida de los santos patronos del establecimiento, en donde el estilo de vida en comunidad y los valores se mantienen presentes en los participantes.

Por lo tanto es importante en la institución el carisma franciscano como método de desarrollo en la educación de los alumnos. Este carisma debe estar reflejado en cada actividad que el establecimiento ofrece. En este sentido sobresale el carisma franciscano católico como pilar de la enseñanza en el establecimiento.

El papel que juegan las Hermanas Franciscanas como fundadoras del establecimiento se mantiene durante el tiempo, en donde las personas que actualmente tienen un cargo relevante respetan estas enseñanzas y las consideran como un pilar ejemplo de rigurosidad y espiritualidad. El espíritu de San Francisco debe estar siempre presente en los corazones de los jóvenes, los cuales deben integrar a sus estilos de vida. Dentro del Proyecto Educativo Institucional se menciona la relevancia en los carismas similares de San Francisco de Asís y C2PS, los cuales siguieron una vida ejemplar centrada en el respeto por los ecosistemas y su biodiversidad. En consecuencia, se destaca el ambiente de comunidad producto del espíritu cristiano basado en los estilos de vida de San Francisco de Asís.

Los actores reconocen que el carisma y espiritualidad franciscana son el eje de la formación valórica. En este sentido los docentes consideran que los valores que se entregan o se busca entregar están relacionados de forma directa con la religiosidad y el carisma franciscano. Para los apoderados es importante la influencia de la religión en la formación valórica de los alumnos y este elemento es el que marca la diferencia en comparación con otras organizaciones.

Los valores que se establecen no son cumplidos por los actores, ya que hay circunstancias donde son pasados a llevar. Por lo tanto, en las relaciones se dan prácticas de intolerancia, deslealtades y conflictos entre los actores. La organización busca fomentar los valores por la enseñanza y estimulación del carisma franciscano, por medio de la pastoral, tanto para alumnos y apoderados. Es fundamental la congruencia entre la labor de la familia y el de la organización para forjar los valores. Los valores presentan un nexo directamente en el ámbito educacional, puesto que son considerados como los pilares fundamentales para que los alumnos logren desarrollar de forma óptima el proceso de enseñanza aprendizaje.

5.2.4. Liderazgo

Esta categoría posibilita la innovación al mediar para lograr el compromiso e influir en las expectativas (Bolívar: 1997). En el C2PS es fundamental conocer: ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce? , ¿en qué se relaciona con las tomas de decisiones? Y ¿Cuál es el nexo con la cultura organizacional subvencionada?

Se estima que el estilo directivo se caracteriza por el buen uso de su poder para lograr objetivos, por lo cual se le considera eficaz. Asimismo, se le considera paternalista al estar preocupado por la cercanía, y estar sensible sobre las necesidades y el bienestar de los actores de la organización.

El liderazgo se desarrolla desde una perspectiva de recursos humanos, ya que se propicia el ánimo, apoyo y motivación a los actores en la organización por medio de la cercanía y preocupación del bienestar de los miembros de la institución.

Este rasgo del liderazgo "se refleja cuando el líder o el director proporciona ánimo, apoyo y oportunidades para el desarrollo de la organización humana de la escuela" (González, 1999: 4).

Los actores consideran que se propician espacios para que los actores correspondientes participen de las tomas de decisiones, por lo tanto se establece espacios para la participación en las decisiones, entonces se desarrolla un trabajo colaborativo que permite que los distintos actores opinen sobre el quehacer de la organización.

Se estima que el apoyo que entrega el equipo directivo y de gestión, es un aspecto determinante para lograr que la organización sea exitosa. Así para los apoderados es fundamental que el director se encargue de propiciar que los docentes realicen de forma adecuada su labor. Sin embargo, la dirección estima que no tan solo son los directivos actores fundamentales, puesto que el rol de algunos docentes es de suma importancia para lograr los objetivos. Para la dirección uno de sus roles fundamentales es encargarse de generar instancias sistemáticas en donde se pueda planificar el devenir cotidiano de la organización. En estas reuniones se busca que los distintos actores participen y colaboren.

Así el liderazgo se caracteriza por tomar los recursos humanos necesarios para lograr los objetivos y metas que se plantean, asimismo evaluar o revisar el rendimiento. En este sentido el rol del líder se relaciona directamente con la

perspectiva estructural, ya que se planifican, gestionan y evalúan las prácticas del equipo humano o recurso humano de la organización.

En este sentido también se valora el trabajo colaborativo, ya que no es solo el director quien promueve acciones para el éxito, sino que hay un grupo de actores que han logrado buenos resultados.

La figura del director como líder se caracteriza, para los administrativos, por tener muchas formas de relacionarse, ser afable y tener conciencia de su rol. Esto lo observan en que es capaz de aceptar ideas diferentes, si son presentadas de buena manera, es decir, con fundamentos claros y precisos.

Se asumen rasgos de un liderazgo educador, al posibilitar que el aprendizaje sea un tema conjunto. En este sentido se valora que el director tenga disposición a aceptar ideas distintas que se sustente en fundamentos claros.

Así el liderazgo asume rasgos de un liderazgo educador que es "...el proceso de posibilitar que las personas que están en la escuela interpreten y den sentido a lo que hacen y, como consecuencia, cambien aquellos aspectos que es necesario y factible cambiar (González, 1999: 4).

En este sentido, para Mario Krieger, en el C2PS "...el sistema de relaciones es autoritario, benévolo y el liderazgo es paternalista, la cultura resultante será mantener la informalidad, habrá mayor comprensión en los problemas particulares, se crearán relaciones cordiales y amistosas, se buscará evitar el conflicto creando cálidas relaciones personales con los subalternos y el clima será informal y permisivo" (2001: 332).

A pesar de la instancia de participación, consulta y aprendizaje en conjunto, los actores determinan que al momento de tomar las decisiones no se desarrollan de manera conjunta o colaborativa, sino que de manera unilateral y en ocasiones pasando a llevar decisiones tomadas en conjunto. Por lo tanto, se caracteriza el estilo directivo como impositivo.

Se reflexiona que el estilo directivo de la organización se caracteriza por ser impositivo. Así el sostenedor afirma que el director cuando debe tomar decisiones ejerce su poder y toma las decisiones. Para los alumnos es considerado un liderazgo impositivo, debido a que su posición en la organización lo determina. Por su parte los docentes sienten que en ocasiones son pasados a llevar y que la dirección toma decisiones de manera unilateral dejando a un lado discusiones y decisiones tomadas en conjunto. Esta situación es explicada según los docentes por la similitud o imitación que la organización hace de la estructura de la iglesia católica. En donde existe una jerarquía que es quien toma decisiones sin muchas veces importar lo que ocurre a su alrededor.

La relación con los líderes está marcada por la falta de respuesta concretas en distintas instancias, por lo tanto un aspecto muy característico del C2PS es el dilatar las instancias. En consecuencia existe una idea de que los reclamos son inútiles.

El liderazgo que se ejerce en la organización se caracteriza por ser paternalista, ya que se considera cercano y preocupado por los actores. Sin embargo, en las tomas de decisiones se establece que el liderazgo es impositivo, dado que a pesar de la instancia de consulta la última palabra es la del director. En este sentido el trabajo conjunto o colaborativo es pasado a llevar por el líder de la organización.

El nexo del liderazgo se centra, en que se permite que los distintos actores de la organización participen en procesos consultivos y que estos actores cumplan los roles debidos para lograr con éxito las metas y objetivos de la organización.

5.2.5. Toma de Decisiones

En las organizaciones el tomar decisiones es una labor cotidiana y contingente que debiera ser una práctica de los distintos niveles de la pirámide organizacional (Chiavenato, 2004). De tal manera, ¿cómo se toman las decisiones en la organización?, ¿cómo se fomenta el tomar las decisiones? y ¿cuál es el nexo de la toma de decisiones con la cultura organizacional?

La organización establece que hay actores que deben cumplir el rol de asesorar y colaborar en la toma de las decisiones. En la organización hay equipos que tienen como función o rol el discutir y tomar las decisiones. En consecuencia, para la dirección las decisiones más importantes deben ser tomadas por los actores según el rol que tengan, y además por quienes tienen experiencia y conocimiento en relación a la situación que se debe decidir.

Las decisiones son tomadas por el director quien canaliza procesos de consulta, pero se enfatiza que cuando se debe tomar alguna decisión, el director es quien la toma. En este sentido los administrativos afirman que hay una política de consultar a los actores correspondientes para tomar las decisiones.

Las decisiones que se toman en la organización, para los alumnos, están marcadas por la imposición, por lo cual aunque se consulte y discuta las decisiones en fin no son tomadas en conjunto. Los docentes señalan que es el director quien dice esto sí y esto no, es decir, que es el director el que tiene la última palabra. En este sentido hay situaciones en que las decisiones tomadas por los docentes son cambiadas por el director. Para los apoderados es el director quien toma las decisiones más importantes, aunque en términos del día a día es la figura del inspector quien debe tomar las decisiones frente a situaciones contingentes. Los apoderados observan que no tienen claro cuál es el proceso, o si hay un proceso para tomar las decisiones.

La imposición se debe, según el alumnado, a la falta de acuerdo y claridad entre los alumnos y por la sumisión de los mismos. A su vez el alumnado expresa un conformismo en relación al participar en las decisiones, por lo tanto su participación se reduce al acatar lo impuesto.

En términos generales afirman que es el director quien toma las decisiones en la organización, sin embargo argumentan que dado el ausentismo del director son los inspectores y otros actores que tengan una posición mayor en la jerarquía de la organización quienes toman las decisiones del día a día. A su vez, los docentes destacan el rol que cumple el director y la subdirectora en las toma de decisiones, debido a que son estos quienes tiene la última palabra. Evidencian que el subdirector se encuentra más presente en la organización, por lo cual es ella quien toma las decisiones más contingentes.

En el momento de tomar decisiones, los actores estiman, que existen dos aspectos determinantes: la cercanía con la dirección o relación afectiva y la religiosidad, por lo cual el favoritismo depende de si existe una relaciona afectiva, y si se es laico o religioso.

En la organización, las decisiones son tomadas con un estilo de toma personal de decisiones (Krieger, 2001), ya que es el director quien de forma personal unilateral y toma las decisiones. A pesar de que se identifican instancia de consulta las decisiones finales son tomadas por el director, ya que es él quien impone y luego informa, por lo tanto la participación de los actores se limita a una participación informativa.

5.2.6. Resolución de Conflictos

Las maneras en que se resuelven las situaciones divergentes o críticas de una organización son determinantes en propiciar el cambio y la mejora (Etkin, 2000) por lo tanto es fundamental comprender: ¿cómo se desarrolla la resolución de conflicto en la organización?, ¿cómo se fomenta la resolución de conflictos? y ¿cuál es el nexo de la resolución de conflictos con la cultura organizacional?

En la organización el diálogo es la manera óptima de resolver situaciones críticas. En estas circunstancias la dirección debe propiciar espacios de diálogo entre las partes afectadas por el conflicto (Man.Conv.Escl, S. I. H: 6).

Las situaciones críticas se logran resolver en la organización por medio de un proceso en el cual los distintos actores según su posición en la jerarquía institucional participan. Los alumnos al tener un conflicto consideran que algunos docentes saben cómo reaccionar y escuchan, pero hay otros docentes que se niegan a escuchar y toman decisiones que son cuestionadas por el alumnado, al considerarlas como absurdas. Frente a estos docentes poco abiertos al diálogo el proceso de resolución de conflictos pasa de forma inmediata a la dirección. Si con el docente se logra dialogar, pero no se encuentra una solución justa desde el punto de vista del alumnado o si la solución no pasa por la acción del docente, el siguiente paso del proceso es dirigirse a la orientadora o UTP.

Los alumnos argumentan que las situaciones críticas para ser resueltas pasan un proceso de diálogo entre los actores. Los apoderados consideran que el diálogo con los actores correspondiente es la manera en que se resuelven los conflictos en la organización. Los actores que tienen la función de tomar estos casos con los apoderados siempre tratan de encontrar la solución por medio del consenso

y la negociación. A su vez hay situaciones en donde se observa favoritismo, ya que la solución depende de quien esté involucrado. En términos generales los administrativos observan que los conflictos son solucionados por medio del diálogo y la negociación para lograr un consenso, puesto que los alumnos deben comprender que el dialogar es parte fundamental del perfil franciscano que la organización estimula, promueve y establece.

La directiva estima que la resolución de conflictos en la organización se desarrolla desde dos ámbitos, el discutir y dialogar los problemas, y el deber de cada actor con las tareas que tienen que cumplir. Se considera el proceso de discusión y la conciencia de cada actor sobre su rol. Además, la dirección considera importante la función de los valores personales en la solución de los conflictos, resaltando la importancia de la religión para evitarlos.

De tal manera que el diálogo y la negociación entre las partes es fundamental en la resolución de conflictos, ya que de esta forma son menos los resultados traumáticos para la organización, puesto que se basa en que las partes en este proceso cedan algo y al mismo tiempo obtengan una recompensa (Krieger, 2001). Se actúa frente a esta "...realidad compleja con la voluntad de hallar puntos de encuentro entre los diversos intereses" (Etkin, 2000: 291). Por lo tanto los conflictos se solucionan por medio del conflicto y ganar/ganar, dado que las partes involucradas colaboran para lograr la solución. Por lo cual, el estilo para manejar los conflictos en la organización se caracteriza por ser un estilo de colaboración, ya que es por medio de la colaboración de las partes que se logran solucionar las situaciones críticas (Chiavenato, 2004).

Los docentes tienen claro cuál es el proceso que se sigue cuando se presenta una situación crítica. Éste parte en entregar la información necesaria al equipo directivo y en algunos casos al equipo de gestión. El tema se discute y se toman decisiones que se comunican. En este sentido en la organización la resolución de conflictos pasa generalmente por la dirección, y es ella quien decide y el resto acata.

Así frente a situaciones conflictivas la dirección como actor dominante de la organización resuelve las situaciones críticas "...a través de una gestión basada en la fuerza" (Etkin, 2000: 291) que le confiere su posición en la pirámide organizacional.

En la organización se reconoce al consejo de gestión como ente primordial en la resolución de conflictos. Existen actores que como parte de sus funciones está el solucionar los conflictos. En términos de proceso ésta es la primera instancia para resolver las situaciones críticas, y luego en la segunda instancia el director es el actor que debe asumir este rol. En este sentido la imagen de la subdirectora se vuelve relevante al ser ella quien la mayoría de las veces resuelve estas situaciones críticas.

Este proceso es definido también como un proceso oculto, en donde se trata de bajar el perfil y mantener la problemática entre los involucrados. De tal modo que se ocultan y entre docentes, administrativos e inspección resuelven la situación.

El fin del proceso para el alumnado genera cierta incertidumbre, debido a que a las resoluciones no favorecen del todo a los afectados.

El dilatar las situaciones, es otro aspecto que caracteriza a la organización para los alumnos, puesto que cuando se presentan inquietudes se indica que se va a solucionar y se pide que se siga el conducto regular. Al pasar el tiempo no hay soluciones y se reacciona solo cuando la situación se torna más compleja en el sentido que se vuelve pública y tiene una apoyo importante. Esta situación ocurre según los alumnos por la incomodidad y molestia de las autoridades cuando se intenta profundizar sobre un tema o enfrentar las imposiciones.

Por el hermetismo y dilatación frente a situaciones críticas, su regulación se vuelve compleja, y por ende los conflictos se agrandan terminando en prácticas negativas para la organización (Rodríguez, 2004).

En la organización se resuelven los conflicto por medio del diálogo y la negociación, por lo tanto el estilo para manejar los conflictos es un estilo de colaboración, ya que los actores colaboran con el fin de resolver las situaciones críticas. Sin embargo, la dirección como actor dominante resuelve los conflictos por medio de la fuerza que le confiere su posición en la organización.

Para resolver los conflictos es primordial los valores de cada actor y el cumplimiento de su rol, de tal forma que se espera que los actores se encarguen de fomentar el diálogo y la negociación para lograr la solución a situaciones críticas. Asimismo, la religión es primordial en la organización para evitar las situaciones críticas.

El nexo de la resolución de conflictos en la cultura organizacional está marcado por mantener la estabilidad o normalización. De modo que un buen manejo de las situaciones críticas propicia que la organización logre estabilidad y se consiga mejorar a partir de esta situación.

5.2.7. Comunicación Organizacional

Esta categoría es el soporte de las distintas funciones centrales que se desarrollan en la organización (Teixido, 1999), y es por medio de está que una organización se constituye como tal (Krieger, 200). Por lo ello en el C2PS es primordial reflexionar acerca de: ¿Qué flujos de comunicación están presentes en la organización?, ¿el flujo de la comunicación organizacional es el adecuado? , y por último, ¿qué rol juega la comunicación en la formación de la cultura organizacional?

La comunicación organizacional asume distintos rasgos en la organización subvencionada, estos rasgos están determinados por los actores que se comunican. Así los actores se consideran disconformes con el método de relacionarse del director, el cual mantiene un régimen autoritario en la toma de decisiones del establecimiento, dado que al momento de tomar decisiones radicales en materia de la institución, el Director del establecimiento no toma en consideración opiniones de los demás participantes y simplemente decide de manera individual.

El diálogo en la organización se caracteriza por la formalidad y el ejercicio de la autoridad. Al relacionarse con las autoridades de la organización estos son quienes hablan sin posibilidad de respuesta, en consecuencia, el alumnado no es escuchados. La comunicación está marcada por la formalidad que se basa en una relación de respeto, de tal manera que si se falta el respeto la comunicación falla. En este sentido se generan lazos afectivos entre los actores lo que provoca que se estime a la organización como una familia.

Para los docentes la comunicación con la dirección y otros estamentos de la organización se caracteriza por la formalidad y se enmarca sobre ciertos límites que tiene que ver con lo que es estrictamente necesario.

A su vez los actores consideran que la comunicación es sobre todo vertical, dado que las ocasiones de diálogo son propiciadas desde las posiciones más altas de la organización. El tipo de comunicación vertical es activa entre sus participantes, logran un cambio de información bastante fluido. Los actores de diversas áreas se mantienen en contacto para poder mantener el control de los estudiantes de la institución.

Se caracteriza a la acción comunicativa como autoritaria, vertical y formal. Es autoritaria debido a que se mantiene un régimen autoritario en la toma de decisiones del establecimiento, en donde el director del establecimiento no toma en consideración opiniones de los demás participantes, y simplemente decide de manera individual. Además, al relacionarse con las autoridades de la organización estos son quienes hablan sin posibilidad de respuesta, en consecuencia el alumnado estima que no son escuchados.

Es vertical descendente dado que las ocasiones de diálogo son propiciadas desde las posiciones más altas de la organización, es decir, se "generan de arriba abajo en la pirámide organizacional" (Krieger, 2001: 226). En este sentido se le entrega un valor positivo a este tipo de comunicación, debido a que ésta permite un buen flujo de la información.

La formalidad se basa en una relación de respeto, de tal manera que si se falta el respeto la comunicación falla. Por esto se enmarca sobre ciertos límites que tiene que ver con lo que es estrictamente necesario.

Esto conlleva a que la comunicación de tipo horizontal se vuelve demasiado estricta, eliminando cualquier posibilidad de comunicación productiva entre actores de distintos niveles educativos.

Entre los docentes se mantiene una comunicación de tipo horizontal con el fin de controlar las situaciones peligrosas entre los estudiantes, como por ejemplo lo es el matonaje escolar. El tipo de comunicación horizontal entre los profesores, se vuelve frecuente en el área docente, en donde se traspasa información y se toman decisiones referentes e importantes en la vida de los estudiantes. Por otro lado, la comunicación entre pares de docentes no es sobre todo formal en donde se aprecia en general un ambiente positivo.

La comunicación asume un carácter horizontal, es decir, que se producen entre los individuos con el fin de controlar las situaciones peligrosas entre los estudiantes. Este tipo de comunicación se refleja en instancias donde se traspasa información y se toman decisiones referentes a tomas importantes en la vida de los estudiantes.

El que sea una comunicación horizontal se destaca "...que se generan entre individuos y equipos dentro de la organización, mediante las que se coordina el trabajo... ,son las que se generan de arriba abajo en la pirámide organizacional" (Krieger, 2001: 226).

Como método de resolución de conflictos, para el alumnado, se recurre a la burocracia dentro del establecimiento. Debido a diversos problemas entre docentes y estudiantes se requiere de un actor externo a estos problemas que logre mantener el control dentro del establecimiento.

Los alumnos consideran que como parte de su rol de docentes, éstos establecen no solo una comunicación formal de enseñanza con el alumnado, sino que además se mantiene una comunicación informal en donde se conversan temas de los alumnos relacionados con su sociabilización en el establecimiento.

La comunicación para la dirección es un aspecto relevante para obtener buenos resultados. Para lograr esto los actores deben tener una disposición al diálogo y la comunicación entre todos. A su vez, los administrativos exponen que hay dialogo con fines positivos, ya que se busca por medio de la comunicación mejorar prácticas o conductas. Los directivos estiman que la comunicación es un elemento central para lograr controlar e influir en los actores. Para los apoderados es valorable que exista una comunicación directa con la organización, lo cual garantiza que se informe de manera prudente lo que ocurre con sus hijos. Por su parte los administrativos, los actores de la organización deben proporcionar, estimular y tener disposición a la buena comunicación para lograr un buen ambiente.

La comunicación organizacional presenta distintos roles en la organización. Es por medio de ella que se logra controlar e influir en los diversos actores que son parte de la institución, también la comunicación organizacional es un garante de que se informe de manera prudente lo que ocurre en la organización. La comunicación cumple un rol relevante en que se obtengan buenos resultados y que se mejoren las conductas y prácticas de los actores, en fin la comunicación organizacional propicia que haya un buen ambiente en la organización y que se produzcan buenos resultados.

A su vez, los actores, describen la comunicación organizacional como poco fluida. Para los profesores se presentan faltas de comunicación, dado que la entrega de información no es igual para todos, ya que los docentes no están en algunas ocasiones debidamente informados, lo que trae como consecuencia situaciones de desconcierto. Por lo cual, hay una falta en los canales de comunicación. Los apoderados consideran que los programas de los docentes no son comunicados

debidamente. En este sentido se deja en evidencia cierta falta de comunicación entre los apoderados y ellos. Los apoderados tienen desconocimiento de cómo funciona la comunicación en la organización, ya que no tiene la certeza de que existan los canales para que todos los actores puedan comunicarse. Además para los alumnos el diálogo entre los actores no es siempre positivo, debido a que sobre todo con las autoridades la relación es diferenciada.

El flujo de la información en el C2PS se caracteriza por el desconocimiento de los actores sobre los canales y procesos que se desarrollan. Además, el flujo se describe de forma negativa por la diferenciación que se hace con los actores en la acción comunicativa, ya que consideran que la información no es igual para todos los miembros de la organización

5.2.8. Participación

La participación entendida a partir Rodríguez (2004), como el que los actores busquen ser parte e integrar los procesos de las organizaciones, permite describir a las organizaciones como entes altamente participados por los diversos actores que convergen en ellas de tal modo que es central indagar sobre: ¿Qué formas de participación se dan en la organización?, ¿cómo se fomenta la participación? y ¿cuál es el nexo de la participación con la cultura organizacional?

El ser un actor activo de la organización no es una prioridad en el alumnado. Los alumnos que dedican tiempo y se motivan por participar en las actividades de la organización son minoría, dada la desmotivación que genera que el alumnado no se sienten parte o identifique con la organización. A su vez los apoderados estiman que no existe una motivación para hacer participar de actividades extra programáticas a los alumnos.

En este mismo sentido los docentes consideran que la falta de participación es uno de los aspectos que posibilitan la imposición por parte de la dirección. Esta falta de participación se refleja en hechos como la lentitud para llegar a las reuniones o consejos de profesores. En este sentido estiman que los docentes asumen la misma actitud de los alumnos haciendo tiempo, dando vueltas y vueltas. En el caso particular de los docentes de la organización existen límites en la participación, que no están escritos pero sí presentes, ya que los docentes no pueden ser parte del sindicato. De tal manera que la participación se restringe para opacar a los trabajadores como un grupo organizado que pueda establecer ciertos cuestionamientos. Esta falta de participación es contraria a lo que ocurría en el pasado de la organización, en donde el alumnado sí toma parte fundamental en las actividades.

En la organización la falta de apoyo y compromiso de los actores posibilita que no se logren los objetivos o metas organizacionales (Rodríguez, 2004). Esto se refleja en la toma de decisiones donde el director impone dada la nula participación de parte de los docentes. En este sentido la falta de participación es causada por la desmotivación de los actores y la restricción que se desarrolla sobre la organización entre los docentes al limitar la participación en el sindicato de profesores, de tal forma se impide la participación, ya que se estima que esta pueda desarticular la

organización (Etkin, 2000). En fin, la participación es de carácter informativa, ya que a los actores no participan en la toma de decisiones sino que solo se les informa (Rodríguez, 2004).

La participación en la organización se debe principalmente a estrategias sistemáticas de coordinación y participación, por lo cual los directivos estiman que para alcanzar los objetivos que cada actor persigue se debe desarrollar en armonía con los objetivos buscados por la organización. Asimismo, se enmarca en su fin de formar personas marcadas por la religiosidad y el espíritu o carisma franciscano. En este sentido es relevante el ser parte activa de las actividades religiosas que buscan incentivar el carisma.

Esto se refleja en que por medio de distintos grupos se fomente la participación en actividades de carácter social. Estas actividades buscan destacar las actitudes y el carisma que la organización espera de sus miembros, por lo cual el rol de los docentes de religión en este sentido es determinante.

La participación religiosa de los apoderados se fomenta por medio de la pastoral. Este elemento es central puesto que en las reuniones de apoderados de lo primero que se habla es sobre la religión, y luego temas como lo académico y disciplinario.

También es observado en la participación en actividades artísticas, que es una de las características que perduran en la organización, por lo cual los directivos han incentivado y propiciado espacios para que se desarrollen actividades artísticas en donde participen apoderados y alumnos.

Otra instancia de participación, considerada por los docentes y administrativos, es la elaboración del manual de convivencia. Para su elaboración se realizaron consejos para reevaluar el antiguo manual y contextualizarlo con la realidad actual de la organización.

Así en la elaboración de normas la participación de los actores es de carácter consultivo, dado que son considerados para entregar sugerencias y opiniones entorno las reglas de convivencia (Rodríguez, 2004).

Otro aspecto importante, en relación a la participación, es el trabajo en equipo, ya que para la organización la integración debe ser una práctica conjunta y cotidiana. La directiva destaca que hay un trabajo serio y comprometido de parte de algunos docentes con el fin de lograr buenos resultados. En este sentido la disposición de roles y funciones son determinantes en la participación, dado que los actores tienen cierto rol y funciones que cumplir, y para lograr esto la participación es fundamental. Los apoderados consideran que los roles y sus funciones se delimitan de buena manera, puesto que se distingue entre los actores el rol que deben cumplir.

Por otro lado, se considera de esencial importancia la coordinación entre las enseñanzas de los docentes en el establecimiento y de los padres en la casa de los alumnos, en esta coordinación predomina un trabajo en equipo entre docentes y

padres con el fin de entregar una educación más completa y efectiva a los niños. Así los elementos valóricos e históricos otorgados por los docentes y los padres deben estar coordinados por medio de la comunicación entre ambos para una educación de calidad en los niños.

En el ámbito de la participación la integración de los actores escolares no debe pertenecer sólo a funcionarios, académicos y alumnos, sino que además debe incluir a sus apoderados y padres. Por medio de las actividades impulsadas por el establecimiento se solicita su cooperación y así se crea mayor interés de su parte por pertenecer a la comunidad educativa y a la vida de sus hijos. El director de la organización al relacionarse con los apoderados busca aconsejar sobre ciertos temas que puedan contribuir con la formación del alumno. De tal modo que busca integrar a los apoderados como lo señala el PEI.

Es fundamental para los apoderados que la dirección sea un ente que propicie y motive el buen desempeño de los docentes para lograr que la organización logre resultados positivos.

Otro aspecto en relación a la participación, es que se negocia la participación, puesto que se le pone precio a la participación y la moneda de cambio son las notas. Debemos entender en este sentido el valor de una nota, lo que significa un siete en algún ramo para el alumno. En esta organización existe intercambio de notas por participación en las distintas áreas del aprendizaje.

Como queda demostrado estas son prácticas recurrentes y sistemáticas de parte del profesorado para generar una aparente participación, debido a que esta participación no es natural y espontánea de parte del alumnado, sino que está mediada por un incentivo determinado que pueden ser notas como un siete directamente o unas décimas. Por esto podemos afirmar que en la organización existe un intercambio por resultados, en el caso de los docentes y por participación, en el caso de los alumnos.

La organización se caracteriza como un espacio en donde todos deben trabajar, algunos pueden opinar y solo unos pocos pueden decidir (Etkin, 2000). Las formas de participación son informativas, puesto que a los actores solo se les informa de la resolución tomada por el director. También es consultiva, en el caso particular de la reelaboración del manual de convivencia, ya que se generó el espacio para que los actores entregaran sus opiniones.

En la organización la participación es fomentada por las autoridades y por medio de instancias y estrategias sistemáticas como la pastoral. En este sentido se caracteriza como una integración jerárquica, ya que es desde la cumbre de la pirámide organizacional que se establecen instancias y estrategias para que los actores se motiven a participar.

La participación de los actores se relaciona con que se entregue una educación más completa y efectiva a los niños. De tal manera que la familia y los docentes deben ser entes activos y actuar de manera coordinada para que se logren los objetivos. Por otro lado, la falta de participación incide en que no se

propicie una cultura colaborativa, en donde los actores sean entes activos y no solo estén presentes.

5.2.9. Clima Organizacional

Las percepciones del ambiente que los actores desarrollan en base a su experiencia (Rodríguez, 2004) permite evidenciar características propias de la organización, de manera que es prudente problematizar en torno a: ¿Qué aspectos determinan el clima organizacional?, ¿cómo se mantiene el clima organizacional? y ¿cuál es el nexo con la cultura organizacional?

En la organización la actitud de los alumnos en su mayoría es buena, tanto en lo académico y el comportamiento, lo cual propicia un buen ambiente, en donde se pueden desarrollar las actividades sin mayores dificultades. En este sentido la organización se caracteriza por su ambiente familiar que es propiciado por lo distintos actores, el cual se refleja para los alumnos y los docentes en las relaciones entre los actores, en las cuales se generan lazos afectivos como el compañerismo, la lealtad y la confianza.

Se estima que la espiritualidad franciscana es determinante para mantener un clima apropiado, ya que los actores tienen presente que la espiritualidad es uno de los ejes del desarrollo organizacional. Esta conciencia de la importancia de la religión es relevante para mantener el buen clima debido a la predisposición de los actores por considerar a la espiritualidad como agente de estabilidad.

Los actores consideran que el propiciar un buen ambiente es uno de los aspectos que se desarrolla con mayor fuerza en la organización. Este ambiente considerado como positivo por los actores, es fundamental para lograr buenos resultados.

En este sentido el clima es positivo y favorable (Chiavenato, 2004), vale decir, que se caracteriza por ser agradable y receptivo. Este ambiente se refleja en que en el aula se logra un clima de normalidad que propicie el aprendizaje.

La espiritualidad francisca es determinante para mantener y propiciar un buen clima, dada la predisposición de los actores frente al carisma que la organización busca fomentar y generar. El clima estable en la organización es la base para lograr buenos resultados y es uno de los aspectos diferenciadores de la organización en relación a otras.

Para que el clima organizacional favorezca a la mejora se tiene buscar que las prácticas se guíen por principios y valores comunes. De tal manera que se generen relaciones cordiales basadas en la confianza y el respeto entre los actores. Se debe poner énfasis en desarrollar estrategias que posibiliten mejorar por medio de la orientación de las tareas y la búsqueda de nuevas e innovadores formas de desarrollar el que hacer en la organización (Gairín, 2004).

5. 2.10. Dimensión Relacional: Resultados C2PS

En la dimensión relacional de C2PS la dirección es considerada como dialogante, pero es la figura del director la que determina al final, esto suele ser una práctica frecuente. Los actores evidencian un alto grado de sumisión, en temas como las normas y la resolución de conflictos. Esta situación deja en claro que los actores al relacionarse con las autoridades de la organización actúan de forma pasiva, es decir acatan órdenes, debido a que no tienen otra opción, pues lo que dice la dirección es "ley". En consecuencia, para los actores su opinión es poco importante, lo que produce descontento y molestia, ya que no se respetan instancias de participación en donde se lograron acuerdos y por ende se tomaron decisiones.

En la organización el favoritismo en las interacciones es el factor determinante, dado que influye la simpatía que se tenga con la dirección de la organización en las acciones de los líderes, de tal modo que no se desarrolla una comunicación y un trato objetivo desde las autoridades. En consecuencia, la organización presenta una estructura relacional marcada por cierto favoritismo motivado por la relación afectiva, y también se establece que la dirección como grupo está abierta al diálogo, pero que la figura que toma las decisiones y tiene la última palabra es el director.

Consideran que el ambiente es positivo, cálido, lo que produce una evidente comparación con la familia en términos tradicionales desde la visión franciscana. Destacando instancias de participación que buscan la identificación, pero a pesar de estas estrategias, los actores no logran afilarse por completo debido a prácticas que evidencian contradicciones al ethos organizacional.

En esta organización, la relación entre pares en el alumnado se ha vuelto un tema normativo, principalmente en lo que se refiere a las relaciones afectivas entre alumnos y alumnas, por lo cual se buscó una manera de controlar las relaciones afectivas por medio de normas establecidas. Para los actores, la acción e interacción del alumnado al interior del colegio está normada explícitamente en el manual de convivencia, en donde se establecen ciertas normas asociadas a las relaciones. Estas normas buscan evitar conflictos y malos momentos en la organización, en consecuencia es necesaria la entrega de ciertas pautas que logren disminuir los conflictos entre pares.

La interacción entre los profesores de la organización no es positiva. En esta interacción existen conflictos, deslealtades e intolerancia que para los actores van contra los valores y principios de la organización, dado que la relación entre docentes no es el reflejo del espíritu que resguarda la organización.

Las relaciones entre los docentes y los alumnos son consideradas de manera positiva en la mayoría de las ocasiones, en ellas se generan lazos afectivos entre alumnado y docentes. En esta relación se logra una cercanía debido principalmente a la situación en que se encuentran el alumnado, descrita como precaria en términos de comunicación y cercanía. En esta interacción se acentúa la familiarización con la organización escolar al dirigirse los alumnos hacia los docentes como "tío". Sin embargo, también existen casos de malas relaciones entre

docentes y el alumnado, donde la comunicación es nula y para los actores se observa despreocupación, falta de motivación y favoritismo.

En fin, en esta organización el sistema relacional está marcado por líderes que escuchan, permiten la opinión y el diálogo, pero que son sus ideas y su palabra las que se cumplen, es decir, lo que la dirección dice es ley. En la organización las relaciones en especial la de los alumnos con sus pares están limitadas bajo ciertas normas de convivencia y respeto al resto de la organización, aunque estas sean risorios en algunas ocasiones como el prohibir lo besos. También hay episodios de conflictos, deslealtades e intolerancias entre los individuos de la organización sobre todo en las relaciones entre pares. Sin embargo, también se consignan relaciones afectivas y lazos de amistad en la organización, pero esto dependen de las cosas en comunes que tenga cada individuo, de cierta disposición de parte de los individuos y del contexto familiar de los alumnos en particular.

5.2.11. La Política

Las organizaciones escolares en estudio presentan elementos que constituyen una categoría considera como transversal al estar relacionada de manera directa con distintos aspectos que le dan vida a la organización escolar, la política busca reflejar estos elementos que se encuentran dispersos y que pasan a través de toda la organización.

En el C2PS desde su discurso y estructura formal se plantea que el afecto sincero, la cortesía, la mutua caridad, la tolerancia y el respeto por la dignidad del otro PEI/C2PS (2010:13) son los pilares que deben orientar las prácticas para evitar instancia de crisis. Sin embargo, los roces, las pugnas y conflictos son latentes y están presentes, sobre todo entre los docentes, los administrativos y los directivos. Circunstancias en donde hay *“deslealtad en el equipo de trabajo, tanto al mismo nivel de uno como otros superiores, administrativos”* (Prof.2. C2PS 5 años de experiencia), de modo que los actores actúan de mala fe generando distanciamiento que se evidencia en que hay actores que no se saludan entre ellos. Los problemas se dan principalmente por la falta de comunicación entre los actores, dado que no todos manejan la misma información, vale decir que se diferencia la entrega de información de parte de las autoridades de la organización escolar. De manera que lo establecido no es lo que guía las prácticas de los actores, sino que es pasado a llevar generando instancias de conflicto y deslealtad, a pesar de las distintas instancias informales en donde interactúan los actores.

Dado que en el pasado los docentes, administrativos y auxiliares conformaron un sindicato de trabajadores que por instancia específicas decidieron tomarse el colegio, en la actualidad los trabajadores como grupo no tiene una representación real y significativa, sino que es solo simbólica, dado que los actores según su contrato no pueden ser parte del sindicato, reduciendo así la participación. Tiempo atrás la organización escolar se encontraba polarizada con relaciones entre actores sumamente deterioradas que terminaron con la toma del establecimiento educacional que trajo consigo el despido masivo de actores por parte de las autoridades. Esta situación dejó un clima de divisiones, y donde las interacciones se encontraban fracturadas por completo, frente a esto las autoridades buscan en uno

de los líderes del sindicato el *“nexo, porque en estos momentos están..., rotas las relaciones entre los profesores y la dirección”* (Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia). El rol de este actor fue lograr el flujo de información entre los actores siendo la voz de los que quedaron y a su vez, el interlocutor de las autoridades logrando que la relación de los alumnos y apoderados mejorara respecto de las autoridades de la organización escolar. En el presenta en el C2PS debido a lo que ocurrido se neutralizan las diferenciación y la polarización por medio de la prohibición y figura de un nexo o mediador con el fin de limitar e imponer lo que las autoridades determinan sin el mínimo cuestionamiento, resistencia o alternativa (Rodríguez, 2004), dado que los actores como grupo no tienen la fuerza, la influencia y la capacidad por lo reducido de su organización.

En la organización escolar la negociación se caracteriza por el intercambio de la participación de los actores por medio de incentivos. Con los docentes el buen desempeño es retribuido con un premio en dinero y a los alumnos se les intercambia la participación por notas o décimas, de modo que al buen desempeño y a la participación se le da un valor monetario y evaluativo respectivamente. Las autoridades cuentan con que a los actores les interesa este tipo de negocio *“sí existe algún reconocimiento y es monetario siempre es bienvenido”* (Prof.1. C2PS 5 años de experiencia). Tanto para alumnos (notas) y para docentes (dinero) se les presentan monedas de cambio frente a las cuales es difícil decir que no. Estas son prácticas sistemáticas, recurrente e institucionalizadas generando una participación que no es natural y espontánea, sino que se basa en incentivos.

En el siguiente cuadro se abordan los principales hallazgos del análisis de segundo nivel para el C1M y el C2PS en las distintas categorías de análisis.

Cuadro 18: Síntesis Análisis de Segundo Nivel

Nivel de Análisis	Categorías	Hallazgos C1M	Hallazgos C2PS
Análisis de Segundo Nivel	Normas	Imposición de la normas	Son entendidas y establecidas según distintos criterios
		Interpretadas y desarrolladas de forma diferente	Son sin colaboración
	Héroes	Incumplimiento de lo establecido	Fuerte articulación
		Débil articulación de los ejemplos a seguir	Incumplimiento en los actores
	Valores Organizacionales	Reconocidos por los actores	Actores reconocen los valores
		Fragmentación, discriminación y engaño en el día a día	Pasados a llevar por los actores
	Liderazgo	Ejercidos por los actores externo	Cercano
		En construcción por medio de la colaboración de actores externos	Preocupado por el bienestar y las necesidades
	Toma de decisiones	Nula participación de actores como alumnos y apoderados	En lo cotidiano inspector por el ausentismo del director
		En lo cotidiano tomados por la directora y más importante agentes externos	El director tiene la última palabra
	Resolución de conflicto	Se negocia pero resuelve la directora	Procesos de diálogo y negociación
		Actores se restan del proceso	Director resuelve
	Comunicación organizacional	Plantea como solución a los problemas	Fin controlar y lograr buenos resultados
		Permite llegar a la verdad	Garante de un buen ambiente
	Participación	Generan espacios para entregar opinión	Se generan espacios en relación a la identificación
		No son instancias resolutorias	Solo se les informa de las resoluciones
	Clima organizacional	Precariedad genera un clima negativo	Influye carisma franciscano
		Fuertes roces y ambiente negativo	Se refleja en los buenos resultados

**VI. Análisis de Tercer Nivel: Resultados Análisis
Bidimensional Comparativo/Interpretativo de las
Organizaciones Escolares**

VI. Análisis de Tercer Nivel: Resultados Análisis Bidimensional Comparativo de las Organizaciones Escolares

Este análisis de tercer nivel que se nutre de los niveles anteriores sirve para evaluar en su origen, formación y recreación de la cultura organizacional. Se caracteriza por la comparación que se hace de ambas organizaciones escolares bajo estudio con el propósito de establecer similitudes y diferencias a fin de que sirvan como sustento y den luces para las propuestas y recomendaciones de cambio y mejora. En este nivel se han comparado las nueve categorías y han sido ilustradas a través de distintos cuadros comparativos (ver 19 al 28). Del mismo modo que en los dos niveles de análisis anteriores al final se presenta el cuadro de síntesis.

Las relaciones o interacciones presentan características, prácticas y funciones diferenciadas dependiendo de los individuos en las organizaciones, sin embargo, en ambas organizaciones la interacción con la dirección está marcada por cierta disposición al diálogo. Hay un autoritarismo de parte de la dirección de la organización principalmente en la figura del director, sobre todo a la hora de tomar decisiones, de manera que en las organizaciones existen líderes que propician el diálogo y la participación, pero estos líderes ejercen su poder al tener ellos la última palabra.

En ambas organizaciones las relaciones entre los pares no son del todo positivas. Dado que existen diferencias de opiniones, dificultades para llegar a consensos, visiones o prejuicios, conflictos, deslealtades e intolerancias. Además, el contexto del alumnado desfavorece una buena comunicación, a pesar de esto se generan lazos de amistad entre los pares, pero que están marcados por el roce cotidiano, por el trabajo en conjunto y cierta química natural de cada individuo.

La relación docente alumno en ambas organizaciones se considera difícil y compleja, sobre todo por la falta de la participación, interés, formación de valores de parte del hogar y por la ausencia de la familia. Además, ciertos docentes no presentan la disposición necesaria para trabajar con alumnos que tienen dificultades no solo de aprendizaje, sino de comportamiento. A su vez se presenta una falta de actualización en las prácticas y criterios en ambas organizaciones, ya que ninguna de las dos es considerada como innovadora, lo cual propicia que las relaciones alumno docente sean dificultosas.

El descuido y desprotección por el núcleo familiar del alumno también trae consigo relaciones positivas con algunos docentes en las organizaciones, los que tratan de suplir estas carencias, de manera que los alumnos al no tener un entorno cercano buscan cercanía y comprensión en las organizaciones.

6.1. Normas

En ambas organizaciones existe la conciencia de estos problemas y esto se demuestra en que sus proyectos educativos, manuales o reglamentos consideran de vital importancia el intervenir para que las relaciones al interior de la organización no se deterioren y polaricen.

En términos comparativos en las organizaciones las normas son establecidas por la imposición, lo cual implica que no hay una cultura colaborativa desarrollada. Sin embargo, estas determinaciones jerárquicas son establecidas por distintos actores en las organizaciones. En el centro C1M la autonomía es relativa, puesto que son actores externos los que imponen las normas, en cambio en el subvencionado son impuestas por actores internos, de tal manera que presenta un mayor grado de autonomía (ver cuadro 19).

Los directivos y docentes en las organizaciones son quienes fomentan las reglas, en el centro escolar subvencionado por medio del ejemplo de los actores ubicados en la parte alta de la pirámide organizacional, y en el municipal es por medio de la aplicación de las normas de manera colaborativa lo que ayuda a fomentar las normas (ver cuadro 19).

El establecer pautas de comportamiento, conductas e interacción son los aspectos en que se presenta el nexo de las normas con la cultura organizacional de ambos centros escolares. Además en el C1M las normas son fundamentales para que se logre el funcionamiento normal, dado que éstas determinan y delimitan roles. Se busca que por medio de las normas se logren mejores resultados, desarrollando proyectos y programas que buscan mejorar. En tanto en el C2PS el nexo se relaciona también con que los alumnos tengan una buena presentación personal y desarrollar el carisma de los patronos de la organización, vale decir, el carisma franciscano (ver cuadro 19).

Cuadro 19: Comparación normas C1M/C2PS

Organización	Como se establecen	Como se fomentan	Cuál es el nexo con la Cultura Organizacional
C1M	Imposición actores externos	Desarrollo colaborativo en su aplicación (Directivos y docentes)	Pautas de comportamiento La Interacción entre los actores Funcionamiento de la organización Respeto y cumplimiento de roles Mantener estabilidad por medio de un mejor rendimiento
C2PS	Imposición actores internos	Por medio del ejemplo (Directivos y docentes)	Pautas de Interacción Conducta en el aula Presentación personal Fomentar el carisma franciscano

6.2. Héroes

En el día a día de las organizaciones los roles ideales, esperados o determinados no son desarrollados a plenitud, dado que la identidad del rol, es decir, las actitudes y conductas reales de los roles, difieren de lo establecido por la organización en sus documentos oficiales, además no es reflejo de la expectativa del rol, vale decir, de lo que esperan los actores, y a su vez la identidad contradice la percepción del rol, de manera que las prácticas cotidianas de los actores no son semejantes a como ellos perciben que debe ser su rol (ver cuadro 20).

En el C1M no se reconocen estrategias que busquen fomentar que los actores cumplan sus roles, por su parte en la subvencionada existen estrategias, pero no son las suficientes, ya que a pesar de éstas los roles no son cumplidos (ver cuadro 20).

La incongruencia que se presenta en ambas organización en relación a los roles ideales de los actores incide de forma negativa en la cultura organizacional. En el C2PS que en lo cotidiano se difiera la identidad del rol conlleva que entre las interacciones de los actores se genere fragmentación, deslealtad e intolerancia, aspecto que no permite la normalidad. En tanto en el C1M que la identidad del rol sea incongruente tiene como consecuencia que las relaciones entre los actores está marcada por la discriminación, falta de apoyo, compromiso y participación, provocando que la organización no tenga un desarrollo estable.

Cuadro 20: Comparación héroes C1M/C2PS

Organización	Pertinencia de lo establecido	Como se fomentan los rasgos ideales	Cuál es el nexo con la Cultura Organizacional
C1M	Identidad del rol difiere de la percepción, expectativa y establecido	Faltan estrategias de motivación	Incongruencia trae consigo en las interacciones: Discriminación Falta de apoyo Falta Compromiso Falta participación
C2PS	Identidad del rol difiere de la percepción, expectativa y establecido	Existen pero no son suficientes: Bono a los docentes por rendimiento anual	Incongruencia trae consigo en las interacciones: Fragmentación Deslealtad Intolerancia

6.3. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales en términos prácticos no son cumplidos por los actores de ambas organizaciones, puesto que se dan prácticas disfuncionales que inciden de manera negativa al desestabilizar el normal funcionamiento. Que los valores organizacionales no sean desarrollados por completo genera en la organización municipal, que no se logre la misión organizacional que es que los alumnos puedan insertarse en el mundo laboral y continuar estudios superiores. En el C2PS los valores organizacionales son claves para que se desarrolle de manera óptima el proceso de enseñanza aprendizaje. Para los actores, de las dos organizaciones, éstas deben ser forjadores de valores, por lo tanto se considera que las organizaciones son fundamentales en fomentar valores positivos. Asimismo, no se deja de lado el rol de la familia como generador de valores. En este sentido en el C1M el aporte de la familia es más bien escaso. En tanto en el C2PS existen estrategias que buscan fomentar los valores como la pastoral para alumnos y apoderados en donde se trata de orientar al alumnado y las familias para lograr un trabajo coordinado en términos valóricos (ver cuadro 21).

Cuadro 21: Comparación valores organizacionales C1M/C2PS

Organización	Cumplimiento	Como se fomentan	Cuál es el nexa con la Cultura Organizacional
C1M	No son cumplidos	Organización como forjadora de valores Escaso aporte del núcleo familiar	Prácticas disfuncionales generando desestabilizan a la organización Lograr misión organizacional
C2PS	No son cumplidos	Pastoral para alumnos y apoderados Labor de la familia y el de la organización para forjar los valores	Prácticas disfuncionales generando desestabilizan a la organización Pilares para lograr de manera óptima el proceso de enseñanza aprendizaje

6.4. Liderazgo

El liderazgo en las organización se caracteriza por ser paternalista, dado que se describen los estilos directivos como preocupados y consientes de los demás actores, pero en las tomas de decisiones los líderes actúan de forma autoritaria. En el C1M las decisiones de larga duración son tomadas de forma autoritaria e impuesta por agentes externos y las decisiones contingentes son tomadas de la misma manera, pero por la directora de la organización. En el C2PS los líderes propician espacios de consulta en donde los actores puedan entregar sus opiniones, sin embargo al momento de decidir se actúa de forma impositiva y autoritaria, puesto que es de forma personal y unilateral que se toman las decisiones. El liderazgo en el C1M se relaciona con la cultura organizacional principalmente en que se logre mejorar, en este sentido los actuales líderes en términos comparativos con los antiguos han buscado mejorar el funcionamiento por medio de la elaboración de normas, desarrollar estrategias de motivación y que los actores interioricen nueva formas de pensar. En la organización subvencionada, por su parte el nexo del liderazgo se relaciona con que se desarrolle una cultura colaborativa al desarrollar procesos de consulta, además en lograr con éxito los objetivos y metas al influir en que los distintos actores cumplan con su rol (ver cuadro 22).

Cuadro 22: Comparación liderazgo C1M/C2PS

Organización	Tipo de Liderazgo	Relación con la Toma de Decisiones	Cuál es el nexo con la Cultura Organizacional
C1M	Paternalista	Autoritario	En la mejora
	Negociador	Impositivo	La motivación
	Impositivo		El funcionamiento organizado
C2PS	Paternalista	Consultivo	Participación en procesos consultivos
	Impositivo	Impositivo	Actores cumplan sus roles Lograr con éxito las metas y objetivos

6.5. Toma de Decisiones

El decidir en las organizaciones responde a un estilo personal de toma de decisiones, dado que de manera unilateral y personal son tomadas por los actores ubicados en la parte más alta de la pirámide organizacional, de manera que es una toma de decisión jerárquica. En el C2PS es un actor interno quien de modo jerárquico y personal toma las decisiones, en el municipal las decisiones de larga duración son tomadas por actores externos y las decisiones contingentes es la directora quien tiene la última palabra, desarrollando un estilo personal jerárquico. Esta forma de tomar decisiones se relaciona con la falta de un trabajo colaborativo, lo que implica que los actores no se sientan satisfechos con lo decidido, puesto que su participación no es relevante (ver cuadro 23).

Cuadro 23: Comparación toma de decisiones C1M/C2PS

Organización	Como se toman	Cuál es el nexo con la Cultura Organizacional
C1M	Toma personal de decisiones actores externos e internos	Falta de trabajo colaborativo Poca aceptación
C2PS	Toma personal de decisiones actores internos	Falta de trabajo colaborativo Poca aceptación

6.6. Resolución de Conflictos

Para que en las organizaciones se mantenga la estabilidad y normalidad es primordial que se logren solucionar de manera efectivas los conflictos que se producen. En el C1M son determinantes en la resolución de conflictos actores claves como los profesores jefes e inspectores. En tanto en el C2PS los valores que deben guiar a los actores son esenciales para que se resuelvan instancias críticas, y a su vez que cada actor cumpla su rol fomentando el diálogo y la negociación. En ambas organizaciones se resuelven los conflictos por medio de la negociación, en ésta se posibilita la participación de los involucrados para lograr la solución, por lo cual se desarrolla un estilo colaborativo, sin embargo los directores de las organizaciones son los que tienen la última palabra para lograr resolver estas circunstancias, por lo cual es de modo jerárquico y personal como se resuelven los conflictos (ver cuadro 24).

Cuadro 24: Comparación resolución de conflicto C1M/C2PS

Organización	Tipo de resolución de conflicto	Como se fomentan	Cuál es el nexo con la Cultura Organizacional
C1M	Negociación Estilo colaborativo Jerárquica	Actores claves	Mantener normalidad y estabilidad
C2PS	Negociación Estilo colaborativo Jerárquica	Rol de los actores Valores	Mantener normalidad y estabilidad

6.7. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional de ambos centros escolares se caracteriza por ser vertical descendentes, dado que es propiciada desde las autoridades de las organizaciones y formal, puesto que se limita a instancias formales y que buscan guiar prácticas contingentes. Por lo cual, se desarrolla también una acción comunicativa direccionada a la acción estratégica, dado que se establecen relaciones específicas con actores claves con el fin de mejorar. Entre los alumnos del C1M existe una comunicación horizontal al mantener un mismo dialecto y percepciones. En el C2PS se presenta una comunicación horizontal entre los docentes donde se traspasa información y se toman decisiones importantes en la vida de los estudiantes. El flujo de la comunicación no es el óptimo en las organizaciones. En la municipal se debe a limitaciones socioculturales, es decir, la cultura o contexto en que se desenvuelven los actores. Como también limitaciones personales que se reflejan en la falta de honestidad y de atención entre los actores. Esta situación tiene como consecuencia que las relaciones entre los actores sean consideradas como negativas. Por su parte en el C2PS el flujo no es el mejor, ya que la información no es entregada igualitariamente a los actores, y también por el desconocimiento de los actores de los canales, medios y procesos que se desarrollan en la organización. En relación al rol que la comunicación organizacional cumple es diferente en ambas organizaciones, en el C1M se considera que a comunicación permite que se alcance a la verdad, es decir, que por medio del diálogo se llega a la verdad. Además, cumple un rol fundamental en la resolución de situación críticas, por lo tanto es primordial para mantener un ambiente estable. En tanto en el C2PS la comunicación permite influir y controlar a los actores determinando y guiando sus prácticas, de tal modo se mejoran las prácticas logrando un ambiente estable que permita la obtención de buenos resultados (ver cuadro 25).

Cuadro 25: Comparación comunicación organizacional C1M/C2PS

Organización	Tipo de Comunicación	Flujo	Cuál es el nexo con la Cultura Organizacional
C1M	Acción direccionada simple vertical descendente Direccionada a la acción estratégica Comunicación horizontal entre pares	No es el óptimo debido: Contexto Falta de atención Falta de honestidad	Permite que se llegue a la verdad Logran solucionar situaciones Mantener un ambiente estable
C2PS	Acción comunicativa autoritaria, vertical descendente y formal Comunicación horizontal entre pares	No es el óptimo debido: Desconocimiento de los canales y procedimientos Diferenciación en la entrega de información	Controlar e influir Mejoren las conductas Propicia un buen ambiente Obtener buenos resultados

6.8. Participación

En las organizaciones la participación en términos generales es informativa, ya que aunque se den espacios para la consulta, son los actores que se encuentran en la parte superior de la pirámide organizacional, quienes participan del proceso decisorio, y a los demás actores solo se les informa, con la diferencia que en el C1M son actores externos quienes cumplen este rol y en la subvencionada son actores internos. La participación es fomentada por las autoridades de ambas organizaciones, dado que es desde ellos que se generan y propician los espacios en donde los actores pueden participar, de manera que la integración es jerárquica. En el C1M el que la participación no sea la óptima conlleva en que las relaciones entre los actores se carguen de aspectos negativos que no permiten la estabilidad en la organización. Además, se considera que la participación de actores externos es fundamental en la elaboración de normas que buscan mejorar los resultados. Por su parte en el C2PS la participación de los actores se relaciona de forma directa en el logro de buenos resultados, de modo que si los actores se comprometen y participan el proceso de enseñanza aprendizaje, será el óptimo obteniendo resultados positivos (ver cuadro 26).

Cuadro 26: Comparación participación C1M/C2PS

Organización	Formas de participación	Como se fomenta	Cuál es el nexo con la Cultura Organizacional
C1M	Informativa	Integración jerárquica	Estabilidad
	Consultiva		Normas
C2PS	Informativa	Integración jerárquica	Resultados académicos
	Consultiva		

6.9. Clima Organizacional

El clima organizacional en el centro C1M está determinado por el contexto urbano social, dado que la precariedad de éste genera que la actitud de los alumnos se encuentre marcada por elementos negativos que propician un ambiente negativo. En tanto en el C2PS el carisma que se busca establecer es determinante en las actitudes de los actores que se refleja en un ambiente familiar. En el C1M los rumores de pasillo y las instancias informales son los elementos con que se busca mantener un ambiente estable, en cambio en el C2PS es la predisposición de los actores al carisma franciscano lo que mantienen o fomentan un ambiente positivo. En ambas organizaciones el que se logre un clima positivo tiene como consecuencia que se logren buenos resultados, además en el C1M permite que se logren cambios, por su parte en la subvencionada el nexo dice relación directamente en generar lazos afectivos entre los actores (ver cuadro 27).

Cuadro 27: Comparación clima organizacional C1M/C2PS

Organización	Aspectos que determinan	Como se mantiene	Cuál es el nexo
C1M	Contexto urbano social	Rumores de pasillo	Lograr cambios y mejoras
	La actitud de los alumnos	Instancias informales	Lograr buenos resultados
C2PS	Carisma franciscano	Disposición de los actores	Generan lazos afectivos
	La actitud de los actores	Carisma franciscano	Lograr buenos resultados

6.10. La Política

En términos comparativos en las organizaciones en estudio la categoría transversal de la política se caracteriza por conflictos que se producen entre los actores, en donde se observan deslealtades, cahuines e intolerancias, y donde las relaciones de poder evidencian grupos marcados por la trayectoria y la especialización. Estas pugnas de modo directo se relacionan con el incumplimiento de lo establecido en la dimensión estructural, por lo cual las prácticas de los actores no son orientadas desde la misión, valores y normas que se establecen en los documentos oficiales, además las instancias informales no son una respuesta a la reducción de los conflictos, puesto que en las organizaciones los espacios informales en una (C1M) se han ido limitando y en otra (C2PS) se han fomentado, pero en ambas las instancias críticas surgen cotidianamente. En cuanto a la negociación, en C2PS a diferencia del C1M, las instancias de negociación por participación son recurrentes y sistemáticas, en estas prácticas se negocia la participación de los actores por medio de incentivos evaluativos, es decir, que se ofrecen notas a los alumnos a cambio de que participen. Por lo cual se genera una participación por interés y no de manera natural y espontánea, sino que mediatiza por el intercambio de incentivos (ver cuadro 28).

Cuadro 28: Cuadro comparativo aspecto político organización escolar municipal y subvencionada

Organización	Conflictos	Negociación	Cuál es el nexo
C1M	Entre actores	No hay procesos	Incumplimiento de lo establecido
C2PS	Entre actores	Práctica sistemática	Incumplimiento de lo establecido

A continuación se desarrolla el cuadro de síntesis de los hallazgos por categorías para cada organización escolar en estudio.

Cuadro 29: de Síntesis Análisis de Tercer Nivel

Nivel de Análisis	Categorías	Hallazgos C1M	Hallazgos C2PS
Análisis de Tercer Nivel	Normas	Colaboración docente directivos en la aplicación	Ejemplo docentes directivos
	Héroes	Mantener estabilidad	Fomentar carisma franciscano
		No hay estrategias de motivación	Insuficientes estrategias de motivación
		Falta compromiso, participación y apoyo	Fragmentación, deslealtad y intolerancia
	Valores Organizacionales	Escaso aporte de la familia	Familia como forjadora de valores
		Lograr misión organizacional	Lograr buenos resultados
	Liderazgo	Autoritario impositivo	Consultivo impositivo
		Lograr funcionamiento organizado	Lograr las metas y objetivos
	Toma de decisiones	Toma personal de decisiones (Actores externos)	Toma personal de decisiones (Actores internos)
		Poca aceptación	Poca aceptación
	Resolución de conflicto	Actores claves	Valores
		Mantener normalidad	Mantener normalidad
	Comunicación organizacional	Contexto negativo	Diferenciación en la entrega de información
		Mantener un ambiente estable	Conseguir buenos resultados
	Participación	Integración jerárquica	Integración jerárquica
		Estabilidad	Resultados académicos
		Se rumorea en los pasillo de lo bien del presente	Se mantiene por el carisma Franciscano
	Clima organizacional	Logra cambios, mejorar y buenos resultados	Generar lazos afectivos y obtener buenos resultados

VII. Propuestas para la Mejora

VII. Propuestas para la Mejora

Caracterización C1M

Actores externos son quienes determinan las normas que guían y orientan a la organización y las prácticas de los actores. Entre las causas del no cumplimiento de las normas se establece el desconocimiento, poca utilización y aceptación.

Caracterización C2PS

Es desde la dimensión estructural de la organización escolar y el director en particular donde se determinan las pautas de comportamientos. El no cumplimiento de las normas se debería a que no se entienden y al desconocimiento de los actores.

Propuesta de mejora

En ambas organizaciones escolares bajo estudio, la elaboración de las normas debería ser un trabajo colaborativo, en donde los actores se sientan partícipes de la conformación de las pautas que los guiarán en lo cotidiano. En el C1M sería importante que la presencia y apoyo de actores externos se combine con los internos, vale decir, que la cultura colaborativa sea más amplia y que entre estos actores exista un desarrollo conjunto.

En cuanto al no cumplimiento para lograr la mejora, en las dos organizaciones escolares se deben establecer canales y medios que faciliten el conocimiento, comprensión y uso de las normas para que la aceptación sea mayor y por ende su conocimiento y aplicación. El trabajo colaborativo facilitará esto al poner al tanto a los actores del qué hacer y cómo hacer. Asimismo, sería importante establecer instancias sistemáticas en donde se establezcan diálogos en relación a las normas que rigen a la organización.

Caracterización C1M

En el día a día los actores en sus prácticas no cumplen los ideales por la falta de compromiso, participación y motivación e incentivos.

Caracterización C2PS

A pesar de los esfuerzos que se evidencian en las distintas estrategias que buscan la recreación de los ideales en lo cotidiano los actores distan de ser un reflejo íntegro de los ideales.

Propuesta de mejora

En las organizaciones para la mejora y el logro de los perfiles ideales, es relevante que se impulsen políticas de motivación, para que los actores interioricen y persigan los ideales. Entre las políticas que se deben impulsar es importante que se enfatice en la mejora de la comunicación y participación, como también se

establezcan sistemáticamente instancias de reconocimiento y recompensa, con el fin de motivar y propiciar que los actores cumplan sus roles, ya que el éxito o fracaso organizacional depende de las prácticas de sus actores.

Caracterización C1M

Los valores organizacionales son reconocidos por los actores, sin embargo en el día a día los actores no se orientan, se evidencian prácticas disfuncionales e indeseables entre pares de actores como docentes y alumnos.

Caracterización C2PS

En la organización escolar los valores son expresados de manera arcaica, lo cual produce que sean desvirtuados por los actores en sus prácticas diarias, donde se observan deslealtades e incumplimiento del discurso entorno a los valores organizacionales en los distintos niveles de la organización escolar.

Propuesta de mejora

En ambas organizaciones escolares dado que se presentan prácticas disfuncionales y desvirtuación de los valores, para la mejora se debería ser más claro en los valores que la organización establece, vale decir, no basta con solo plasmar esos valores en un documento que en muchos casos no son tomados en cuenta, y si no son entendidos como se debiera. Por lo tanto, se tienen que generar distintos canales y ocupar todos los medios posibles, para transmitir de manera continua los valores a los actores, con el fin de que todos logren interiorizar los valores y la importancia que estos tienen. Particularmente en el C2PS se debe actualizar el discurso entorno a los valores organizacionales a través de nuevas consideraciones que contemplen la opinión de los actores.

Caracterización C1M

El liderazgo de la organización no ha logrado estabilidad, dada la rotación en la dirección y la fuerte dependencia a actores externos.

Caracterización C2PS

El paternalismo es la característica central del liderazgo en la organización, que se relaciona directamente con la figura del director. Es un liderazgo que se preocupa de las necesidades y bienestar de los actores, pero con un alto grado de prácticas personales.

Propuesta de mejora

En el C1M el liderazgo de la organización no ha logrado estabilidad, dada la rotación en la dirección, por lo tanto para la mejora es indispensable que se lleven a cabo prácticas en la actualidad que logren la estabilidad, pero que no sea momentánea, sino que sea sostenible. Para lograr esto se debería desarrollar la diversidad, vale decir, que los individuos a pesar de sus diferencias gracias a los

líderes se adapten y actúen de manera colectiva. También se tiene que desarrollar la justicia social, es decir, ofrecer igualdad para todos con el fin de progresar, y por último se debería desarrollar la planificación de la sucesión, en este sentido los líderes deben reconocer de forma acertada el momento y la manera de que el liderazgo sea sucedido.

En ambas organizaciones el liderazgo debería actuar a partir de dos ideas fundamentales para lograr la mejora. En primer lugar la ubicuidad, es decir, “estar presente en todas las circunstancias o ser representado en ellas adecuadamente...” (Chiavenato, I. 2004: 493), y la conectividad, que significa que el líder debería ser un “...eslabón entre todos los líderes de la organización...” (: 493) con el fin de garantizar prácticas similares. En este sentido el liderazgo se debe encargar de liderar a los líderes.

Por último, es sumamente relevante que se realice una reestructuración en la organización para lograr la mejora, en este sentido la colaboración en la toma de decisiones es crucial para mejorar, dado que la cultura de la colaboratividad en la organización es mínima. Los líderes deben promover en los actores el sentido de comunidad por medio de principios o ideas consensuadas que logren el compromiso, en la organización el consenso no es una rasgo desarrollado dada la unilateralidad en el actuar de las autoridades, estos cambios implican realizar variaciones en la forma de dirigir la organización con el fin de llegar a la mejora de la organización para lograr un liderazgo distributivo, vale decir un liderazgo que no se centre en una persona, sino que se distribuya por la organización escolar, siendo una propiedad del grupo por medio de la colaboración, el trabajo en equipo y de un efecto sinérgico.

Caracterización C1M

Las decisiones de mayor importancia son tomadas por actores externos y las autoridades comunales. En lo cotidiano la decisiones son tomadas por la directora de manera personal.

Caracterización C2PS

A pesar de que se identifican instancias de consultas para tomar decisiones, éstas son tomadas de manera personal y unilateral por el director de la organización escolar, estas decisiones solo se comunican a los actores.

Propuesta de mejora

Para las dos organizaciones escolares en estudio la toma de decisiones debería ser una labor desarrollada en equipo, puesto que esto garantiza que haya mayor información, diversidad en las opiniones, decisiones de mejor calidad y permitirá una mayor aceptación de lo que se decide. Entre las técnicas que facilitan este proceso es importante que se propicien espacios donde se puedan difundir y discutir las ideas, asimismo generar por medio de una lluvia de ideas distintas alternativas de decisiones que tomar, y por último llevar estas ideas a un proceso de votación que permita seleccionar cuál es la de mayor aprobación.

Otra forma de lograr la mejora es la técnica de grupo nominal (Chiavenato, 2004). Para desarrollarla se debe reunir a los actores con el fin de elegir la decisión que se tomará. En esta técnica se contemplan nueve pasos primordiales a seguir:

- Reunir a los actores en un grupo.
- Presentar la situación en que se debe tomar la decisión.
- Cada actor debe escribir ideas en relación a la situación.
- Luego cada actor presenta al resto sus ideas. Es importante que los comentarios se realicen solo al momento en que todos los actores hayan dado a conocer sus ideas.
- Se discuten las ideas para lograr mayor claridad.
- Luego se deben evaluar estas ideas.
- Enseguida cada actor evalúa las ideas presentadas.
- Se debe someter las ideas a votación.
- Y por último se opta por la idea con mayor votación.

En este sentido para la mejora es fundamental el permitir la participación en las tomas de decisiones, así la cultura organizacional se caracterizara como participativa. La participación en la toma de decisiones les entrega a los actores mayor seguridad que se refleja en la reducción de los conflictos y aumentar el compromiso de los actores.

Caracterización C1M

En la organización hay vasta experiencia en la resolución de conflictos, puesto que se producen con frecuencia. Frente las instancias críticas se actúa con hermetismo y se busca producir un diálogo entre los actores por medio de actores claves, sin embargo los alumnos muchas veces pasan por alto los procedimientos debidos y buscan las soluciones directamente con la directora.

Caracterización C2PS

La resolución de los conflictos se caracteriza por el hermetismo y la dilatación. Se buscan soluciones por medio del diálogo y la negociación, apelando a los valores y el cumplimiento del rol de cada actor.

Propuesta de mejora

En las organizaciones escolares en estudio para lograr la mejora no se deben ocultar los conflictos o actuar con hermetismo frente a estas situaciones, sino que para la mejora se tiene que reconocer los conflictos para lograr regularlos con el fin de evitar que se magnifiquen. Por lo tanto es vital "...reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados..." (Rodríguez, 2004: 59), y como consecuencia una situación que se podría manejar o solucionar de forma óptima puede generar efectos negativos como divisiones o endurecer las tensiones.

Para lograr la mejora en las organizaciones se debería explicitar las divergencias con el fin que sean objeto de análisis y de una discusión abierta. De tal forma se tienen que llevar a cabo procesos transparentes en donde se conozcan a

fondo las posiciones de las partes involucradas. También es relevante que se busque la unidad de las posiciones diferenciadas por medio de los objetivos y principios que guían a la organización, vale decir, se debe buscar el consenso para cambiar y mejorar. Finalmente, se debería aplicar medidas de transición, es decir, establecer medidas temporales que logren calmar las tensiones y que den el paso a un proceso de negociación que tenga como fin determinar medidas de larga duración.

La negociación debe ser la principal forma de solucionar las situaciones críticas. Para que este proceso propicie el cambio y la mejora se deben considerar en primer término las diferencias culturales y valóricas que se presentan en la organización, puesto que los actores ven y piensan de forma divergente. Y a partir de estas cualidades diferenciadores encontrar puntos de congruencia que propicien la comunicación con el fin de lograr negociar. En segundo lugar se deben establecer quienes son los involucrados reales y los potenciales, y a su vez identificar las acciones posibles que logren resolver la situación. En tercer lugar se debería identificar de forma clara, qué es lo que a las partes les interesa, para que se alcancen soluciones satisfactorias para todos. El cuarto paso dice relación con determinar una idea general del conflicto, por lo tanto el problema será no un hecho aislado sino que compartido. En quinto lugar se tiene que convencer a las partes de que las decisiones o medidas tomadas son justas y adecuadas a la situación que se generó. Y por último, si no es posible llegar a una acuerdo establecer que otras alternativas hay para lograr que las situación se solucione.

Caracterización C1M

La comunicación organizacional no es la mejor debido que el flujo no es igual para todos los actores, de modo que la información no es manejada por todos los actores de la misma manera y las dificultades que son generadas por el entorno socio-cultural de los actores.

Caracterización C2PS

La comunicación organizacional se caracteriza por un flujo diferenciado entre los actores y por la verticalidad, sin embargo se valora que entre algunos actores se logre una comunicación con mayor horizontalidad.

Propuesta de mejora

La mejora en la comunicación organizacional en ambas organizaciones escolares y sobre todo la mejora en el flujo de la información, debe centrarse en optimizar la habilidad para codificar y decodificar, vale decir, mejorar los mensajes que se envían y mejorar el entendimiento de los mensajes que se reciben.

Para lograr esta mejora es indispensable el acompañamiento que significa verificar si el significado fue entendido de la manera óptima. La retroalimentación, es decir, que se debería permitir la apertura de canales en donde el receptor pueda responder al mensaje enviado por el emisor, con el fin de saber si el mensaje fue entendido y produjo el efecto esperado. Otro aspecto relevante es la empatía lo cual

significa que el emisor se ponga en el lugar del receptor para poder entender cómo será interpretado el mensaje. A su vez la repetición consiste en que si el mensaje no se entendió en el primer momento habrá otras instancias en donde se vuelva a enviar la información. Es también importante para lograr la mejora la simplificación del lenguaje, en este sentido el lenguaje debe ser entendible para todos los actores de la organización, de tal forma que se deben preparar mensajes que contengan palabras, ideas y símbolos comunes. El saber escuchar, dice relación con que los actores deben entender de forma correcta los mensajes que recibir y para lograr esto se debe escuchar a las personas y entender lo que se comunica para lograr mejorar. Otro aspecto que se debería desarrollar en la organización es fomentar la confianza recíproca, ya que para lograr una mejor comprensión entre los actores estos deben estar y generar un ambiente amigable y un clima de confianza que tenga como resultado un mejor acompañamiento y mayor comprensión. Por último para la mejora se deben crear oportunidades, vale decir, dado que los actores reciben mensajes de forma continua y en cantidades importantes se deberían desarrollar instancias en donde se creen oportunidades para el intercambio de ideas.

El problema de la comunicación en las organizaciones se centra en el flujo de ésta. Para mejorar el flujo de la comunicación se deben ampliar las oportunidades de interacción, es decir, se tienen que crear espacios para que los actores interactúen en conjunto, estos deben desarrollarse para lograr mayor interacción tanto profesional como personal. Es también relevante el priorizar medios ricos, vale decir, que se deben establecer medios en donde la participación, el compromiso y la reciprocidad sean centrales. Y por último, se debe reducir la ambigüedad. Para la mejora se debe realizar una retroalimentación, es decir, que el receptor pueda responder frente al mensaje recibido para que de esta forma se asegure el entendimiento de lo comunicado.

Para la mejora se debería establecer una comunicación total o de hipertexto (Krieger, 2001), es decir, que en las organizaciones haya transparencias de la información. En este sentido todos los actores deberían tener acceso a la información en el tiempo, modo y cantidad que sea necesaria. Para lograr esto en primer lugar se debe liberar la información por medio de distintos canales que sean accesibles de manera rápida ubicados espacialmente en lugares abiertos. También se deben generar juntas abiertas en donde los actores puedan dar sus opiniones, y por último promover el intercambio de información en un proceso continuo y permanente.

Caracterización C1M

En la organización escolar la falta de incentivos es uno de los aspectos que genera que la participación no sea la óptima, donde las autoridades son quienes buscan que los actores participen sin lograr los efectos esperados.

Caracterización C2PS

A pesar de los incentivos y distintas estrategias desde las autoridades, la falta de motivación y la restricción son los aspectos que generan que la participación no sea la óptima en la organización.

Propuesta de mejora

Para la mejora en las organizaciones escolares, se deberían considerar incentivos lógicos y sistemáticos, que estos los reciban todos quienes hayan apoyado de alguna forma a la organización, deben relacionar directamente las acciones con los resultados frente a los rendimientos cumplidos, reaccionar de forma rápida y positiva con el fin de demostrar apoyo. A partir de estas prácticas se busca que los actores se comprometan y motiven a ser activos participantes de la organización

Se debe seguir un modelo de desarrollo colaborativo, que tiene como objetivo que todos los actores participen en un proceso de autoevaluación, y que la organización sea capaz de problematizar y revisar su propia realidad con el fin de aprender de sus errores y dificultades (Gairín, 2004: 427). Para lograrlo la organización debe seguir los siguientes pasos:

- Crear una relación inicial de mejora.
- Crear capacidad para la colaboración.
- Análisis y revisión de la escuela.
- Identificar ámbitos preferentes de mejora.
- Clarificación y formulación de problema.
- Búsqueda de soluciones y preparación del plan.
- Planificación.
- Preparación de la aplicación.
- Aplicación o implementación.
- Evaluación.

En este sentido la mejora debe abarcar no tan solo a la organización, sino también a los actores, puesto que por medio de la auto revisión y la auto renovación, los actores toman conciencia de su rol o papel en la organización en pos de mejorar.

Para lograr la mejora es necesaria una participación activa, en este sentido la participación "...va más allá de aportar ideas o juicios, concertar decisiones o apoyar acuerdos...y conlleva un impulso hacia la acción" (Nieto en González, 2003: 259), por lo cual los procesos de toma de decisiones y los canales participativos de interacción deberían ser abiertos y fomentar un diálogo deliberativo.

Caracterización C1M

El clima organizacional es negativo, dado el contexto urbano social de los actores y sobre todo el de los alumnos, quienes reflejan la precariedad de su contexto en la organización escolar cargando de aspectos negativos el ambiente de la organización escolar.

Caracterización C2PS

En general se observa un ambiente positivo donde los actores pueden convivir sin mayores dificultades, para los actores se debe al espíritu que el colegio tiene y que con el tiempo se interioriza de buena manera.

Propuesta de mejora

En el C1M para mejorar y en el C2PS para reforzar. Para que el clima organizacional favorezca a la mejora se deben instar a que las prácticas se guíen por valores y principios comunes. Se deben generar relaciones cordiales que se basen en la confianza y el respeto entre todos los actores. Asimismo, se debe poner énfasis en desarrollar estrategias que posibiliten mejorar por medio de la orientación de las tareas y la búsqueda de nuevas e innovadores formas de desarrollar, el quehacer en la organización.

VIII. Conclusiones

VIII. Conclusiones

La investigación que se llevó a cabo tuvo como propósito conocer cómo se crea, mantiene y recrea la cultura organizacional, a través de las diversas dimensiones de las organizaciones estudiadas, desde la mirada de los actores.

De esta manera, el propósito antes explicado se enmarcó en la cultura organizacional, que interpreta a las organizaciones desde distintos elementos, algunos más visibles, otros semi-visibles y otros invisibles. Se buscó conocer e interpretar por medio de la evaluación de la cultura organización, entendida como investigación cualitativa.

A continuación se presentaran las conclusiones en el siguiente orden:

- Aportes, ventajas y limitaciones metodológicas
- Conclusiones sobre las dimensiones estructural y relacional de la organización escolar.
- Niveles de Análisis.
- Conclusiones de la cultura organizacional: Categorías de Análisis.

Al cierre de esta investigación y partir del análisis de resultados se discuten las ventajas y desventajas del análisis de la metodología que se utilizó en la investigación, relevando los hallazgos en las dimensiones de las organizaciones escolares estudiadas, los hallazgos de las categorías de la cultura organizacional, y por último con la política como categoría transversal.

Con el fin de servir a futuras investigaciones en el área de la educación, que en general se desarrollan desde paradigmas cuantitativos, a continuación se presentan las ventajas y limitaciones del uso de una metodología cualitativa para la investigación de las organizaciones escolares por medio de la cultura organizacional. El utilizar el paradigma interpretativo permite comprender cómo los actores entienden la realidad de la organización escolar, y descubrir la riqueza de las percepciones y formas de interpretar la realidad.

El método que se utilizó fue la TF, donde el proceso de categorización y la comparación permanente son el aporte más significativo, puesto que al iniciar una categorización abierta para luego determinar las relaciones entre las categorías es fundamental para la construcción de las categorías que forman parte de la teoría sustantiva desde la perspectiva de los actores. Se evidenciaron las diferencias y similitudes de las realidades de ambas organizaciones escolares, para lograr esto fueron cruciales las entrevistas semiestructuradas orientadas a profundizar y comprender lo que los actores decían respecto a un tema determinado. De modo que la metodología cualitativa posibilita la comprensión de cómo los actores de las organizaciones escolares la entienden y se apropian de sus significados, reconociendo en ello la realidad de la organización escolar.

La limitación de la investigación se centra en sesgar la información al plantear interpretaciones subjetivas, más aún cuando se toman dos realidades que tienen diferencias sumamente marcadas: colegios municipales y particulares

subvencionados. Con el fin de disminuir esta limitación en la medida de lo posible se recurrió a la saturación de los datos y la triangulación. Además, el uso del programa Atlas.ti ayudó a confirmar la validez de los datos por medio del constante trabajo o el ir y venir desde las fuentes y las categorías.

El recoger los datos desde los distintos actores de la organización escolar, vale decir, alumnos, profesores, directivos, administrativos, apoderados y sostenedores permitió tener una mirada integral de la organización escolar desde los diversos actores. Sin embargo, en términos operacionales el concretar las entrevistas fue un trabajo de largo aliento, debido a que los actores se encuentran con una gran carga de actividades por lo cual se le sumaba otra más. A pesar del largo tiempo que tomó la recolección de los datos ésta se desarrolló con éxito, pero se dieron situaciones en donde los actores por razones no muy claras editaron sus respuestas o tan sólo las eliminaron, y también se observaron ciertas similitudes en las respuestas que no obedecen a las que tengan las mismas percepciones.

De este trabajo investigativo resultaron nueve categorías de análisis de la cultura organizacional y una categoría transversal que son el aporte en el ámbito de la investigación, con el fin de que puedan ser usadas y reconfiguradas en futuros estudios de las organizaciones escolares usando como ventana de entrada la cultura organizacional. En términos del gran objetivo de una investigación en la TF, esto es, la primera forma de construcción teórica o como la llama Glaser y Strauss "teoría sustantiva", que es una teoría que se enmarca en un contexto específico, pero más que elaborar una teoría formal, aquí se han levantado categorías y conceptos, que pueden servir como punto de partida para seguir investigando las organizaciones educativas a través de la cultura organizacional. No existe aquí la pretensión de generalizar los resultados, sino que éstos sean útiles para mejorar las prácticas educativas de los establecimientos estudiados.

8.1 Conclusiones sobre las dimensiones estructural y relacional de la Organización Escolar

A continuación se presentan los hallazgos en relación a las dimensiones de la organización escolar, desde la revisión de los documentos oficiales y desde los actores. Lo importante no está en la distinción que se ha hecho, estructural-relacional o formal e informal, sino su afirmación de que ambos conceptos son inseparables. La evidencia y hallazgo en esta investigación queda de manifiesto, al dar respuesta a los tres ejes que están contenidos en la pregunta central y evaluar el nexo que tiene cada categoría con la cultura organizacional de cada organización escolar. Se desprende que a veces la organización relacional o informal será el origen de la organización estructural o formal, y otras veces, es la organización relacional o informal la que se inicia al hacerse realidad la organización formal.

8.1.1. Dimensión Estructural

La evaluación de la cultura organizacional de las organizaciones en estudio deja en evidencia que la dimensión estructural es generalmente discursiva, ya que en las prácticas organizacionales lo formalmente establecido no se ve reflejado, por lo cual es sólo discurso que no tiene un anclaje con la vida cotidiana de la

organización y sus actores. En las organizaciones la finalidad establecida en la dimensión estructural es diferente, lo cual influye en la cultura organizacional que se forma, mantiene y reproduce, en el C1M se estructura fundamentalmente por la empleabilidad de los alumnos, de modo que se orientan las prácticas en entregar las competencias necesarias para lograr la inserción laboral. Por su parte en el C2PS se busca principalmente la continuidad de estudios, considerando a la educación continua y la religiosidad como herramientas para el desarrollo de la vida de los alumnos. En consecuencia, en términos de su dimensión estructural las organizaciones orientan sus prácticas con fines diferenciados, por un lado estimulando una cultura del trabajo remunerado, y por el otro una cultura del estudio.

Aunque persigan fines distintos los valores, en la dimensión estructural, en ambas organizaciones son el eje de formación, mantención y recreación de la cultura. Al considerar los valores como las herramientas para que los alumnos logren la inserción laboral y la continuidad de estudio. De manera que la cultura en las organizaciones se basa principalmente en la entrega de valores según lo formalmente establecido. El rol de los actores y sobre todo el de los líderes se determina como central en la mantención y reproducción de los valores. Las normas en ambas organizaciones forman la cultura organizacional al ser consideradas como las pautas que orientan las prácticas de los actores, pero en el C1M en términos normativos, los actores externos determinan ciertas pautas delimitando la cultura de la organización y en el C2PS la religiosidad es la fuente que demarca las pautas.

En el caso C1M la mantención de la cultura en la dimensión estructural se encuentra limitada por la poca claridad de las estrategias para resolver instancias críticas, puesto que se actúa dependiendo de lo sucedido e intentando apegarse al reglamento sin determinar acciones claras y precisas que seguir. A su vez en el C2PS para mantener la cultura se estipulan espacios y procesos de diálogo en donde los actores deben cumplir ciertos roles que apuntan a la conservación de la cultura organizacional frente a los conflictos. Otro aspecto de la dimensión estructural que se relaciona con la mantención de la cultura organizacional es la participación en las organizaciones en estudio. El que los distintos actores participen es fundamental para la conservación y recreación de la cultura, de modo que se considera desde lo oficial que es necesaria la inclusión de todos los actores en todos los ámbitos de la organización, tanto académico como valórico, dado que se plantea que el trabajo en conjunto permitirá alcanzar las metas y el éxito.

La toma de decisiones en la dimensión estructural de las organizaciones en estudio es clave para la conservación y recreación de la cultura organizacional, en ambas las decisiones son tomadas de modo personal por las autoridades, a pesar de que se oficializan instancias consultivas y de participación, de modo que se recrean y mantienen prácticas que son determinadas desde la parte más alta de la organización. En el C1M particularmente las decisiones obedecen a lo estimado por los agentes externos que van dando las pautas de acción y la cultura que se busca que perdure. La comunicación organizacional en el C1M es considerada como una de las dificultades que se dan en la organización escolar, por lo cual desde la dimensión estructural se busca avanzar en esta área con el fin de que se mantenga y recree de manera adecuada la cultura organizacional. En el C2PS la comunicación

organizacional permite por medio del control y la regulación que la cultura se recree al determinar y orientar las prácticas a través del diálogo.

8.1.2. Dimensión Relacional

En su dimensión relacional las organizaciones estudiadas presentan características, prácticas y funciones diferenciadas dependiendo de los actores que son parte de la interacción, de modo que la cultura organizacional se ve influenciada, por como los actores se relacionan entre sí. En ambas organizaciones la interacción con la dirección está marcada por cierta disposición al diálogo y la comunicación entre los actores, esta relación está determinada por el lazo afectivo que exista entre ellos. También existe un autoritarismo de parte de la dirección de la organización principalmente en la figura del director, sobre todo a la hora de tomar decisiones en donde se escucha y dialoga, pero siempre es el director o directora de la organización el que tiene la última palabra, lo que produce que los actores se sientan poco valorados y pasados a llevar. En este sentido, en las organizaciones existen líderes que propician el diálogo y la participación, pero estos líderes ejercen su poder al tener ellos la última palabra, y hacer en fin lo que a ellos les parezca conveniente. De modo que la conservación y recreación de la cultura se desarrolla por medio de procesos comunicativos con fines determinados desde la jerarquía organizacional o liderazgo que es desde donde se demarca o limita la cultura organizacional.

En las organizaciones en estudio las relaciones entre los pares, es decir, entre pares de docentes y de alumnos, no son del todo positivas. Existen diferencias de opiniones, dificultades para llegar a consensos, visiones o prejuicios, conflictos, deslealtades e intolerancias, lo cual no permite la conservación y recreación de la cultura, dado que se evidencian diferencias que determinan la existencia de subculturas que tienen puntos de vistas divergentes que traen consigo situaciones de conflictos. Además, el contexto del alumnado desfavorece una buena comunicación, lo que provoca que se den situaciones en donde se pasa sobre el otro y hay cierto grado de autoritarismo, de modo que la recreación de la cultura organizacional parte desde líderes considerados como autoritarios y una comunicación poco fluida. Estos hechos están en completa discordancia con lo que la organización se plantea en sus normas, reglamento y proyectos, vale decir, que la formación oficial de la cultura organizacional no se ve reflejada en la dimensión relacional. Sin embargo, también hay lazos de amistad entre los pares pero que están marcados por el roce cotidiano, por el trabajo en conjunto y cierta química natural de cada individuo.

La relación docente - alumno en las organizaciones en estudio se considera difícil y complejo sobre todo por la falta de participación, interés, formación de valores de parte del hogar y por la ausencia de la familia. Lo que conlleva que los alumnos no logren una relación cercana con los docentes debido a que ven en el profesor muchas veces una figura de autoridad, además ciertos docentes no presentan la disposición necesaria para trabajar con alumnos con dificultades, no sólo de aprendizaje sino de comportamiento, de modo que la mantención y recreación de la cultura organizacional se ve influenciada negativamente por la falta de inclusión y participación de los actores lo que provoca que el clima

organizacional se torne complejo y difícil. Asimismo se asocia esto a la falta de actualización en las prácticas y criterios en ambas organizaciones, ya que ni a una ni a otra se le considera como innovadora, dado que la tradición pesa de manera sorprendente en ambas organizaciones, en consecuencia se busca sólo conservar y recrear lo establecido y no prácticas que impliquen algo nuevo o innovador.

La circunstancia de descuido y desprotección por el núcleo familiar del alumno también trae consigo relaciones positivas con algunos docentes en las organizaciones, los que tratan de suplir estas carencias y muchas veces deben no solo ser profesores, sino que psicólogos, abogados, asistentes sociales de los alumnos, lo cual genera un lazo que va más allá del proceso enseñanza-aprendizaje. Los alumnos al no tener un entorno cercano buscan cercanía y comprensión en las organizaciones, principalmente porque este lugar pasa a ser como su segunda casa. Se debe también hacer hincapié en que en ambas organizaciones existe la conciencia de estos problemas y esto se demuestra en que sus proyectos educativos, manuales o reglamentos, es decir, en la dimensión estructural, se consideran de vital importancia el intervenir para que las relaciones al interior de la organización no se deterioren y polaricen. De modo que se trabaja por mantener una cultura estable, pero siempre en base a lo tradicional.

El hecho de que existan espacios informales de relación no garantiza las buenas relaciones, la mantención y recreación de la cultura organizacional. En el C1M, son pocas las instancias informales y los actores evidencian que hay mala relación y falta de comunicación. Por su parte en el C2PS, hay más situaciones informales pero de igual forma existen conflictos. Por lo tanto las relaciones informales por si solas no logran que la cultura organizacional se mantenga y recree.

8.2. Niveles de Análisis

El análisis de los datos y la correspondiente elaboración de las conclusiones, se realizaron, cuando era posible, en forma paralela a la recogida de datos. Con ese propósito se establecieron tres etapas o niveles de análisis que culminaron con tres informes, que tienen un carácter básicamente inductivo, en la medida que el análisis parte de lo más particular hasta llegar a elaboraciones más generales o abstractas. El conjunto de los tres niveles, que son acumulativos y complementarios a la vez, tienen el propósito que los niveles de análisis, se constituyan en la base para lograr un objetivo subyacente de esta investigación y que lo consigna en su título "Evaluación de la Cultura Organizacional". "Evaluación" que aquí tiene un carácter cualitativo, y ha permitido diagnosticar las organizaciones escolares estudiadas y comprenderlas. Este es el meollo, entonces de cómo se ha entendido el concepto de evaluación, que asociado a los niveles de análisis tiene connotaciones de elaboración propia. Los niveles de análisis, que van entregando resultados parciales, pavimentan el camino para llegar a una evaluación para comprender, pero también, a partir de allí, para la mejora, que esta investigación con ese propósito ha elaborado una "Propuesta para la Mejora" en el capítulo anterior.

El primer nivel de análisis se realizó en base a fuentes primarias, como son las entrevistas y análisis de documentos, por lo tanto el análisis era

fundamentalmente descriptivo, es decir la información provino directamente de los distintos actores, por ese hecho no se incluye en el análisis la categoría política y se prescinde de apoyo bibliográfico.

El segundo nivel de análisis, incluía la interpretación del nivel anterior, pero mirando las organizaciones escolares con características bidimensionales (estructural y relacional). El análisis es intracasos, de las nueve categorías iniciales, a las cuales se le añadió una categoría nueva, "Política" y que es un aporte del trabajo con la bibliografía pertinente realizada en este nivel y que marca la diferencia con el nivel anterior. La bibliografía aplicada a las categorías, permitió que se revisaran las categorías iniciales y que van a ser parte del aparato conceptual. Así las nuevas categorías pasaron a incorporarse al marco conceptual y, a ser "categorías de análisis"

El tercer nivel de análisis, sirvió para profundizar el análisis de resultados pasando de intra al análisis intercasos, aparece el análisis comparativo. El aporte al conocimiento y por lo tanto, al aporte teórico se realiza no solamente estableciendo las similitudes y diferencias en ambas organizaciones escolares, sino que también la comparación de las nueve categorías, fueron ilustradas a través de cuadros comparativos.

8.3. Conclusiones de la Cultura Organizacional: Categorías de Análisis

El análisis de las categorías devela cómo se forma, conserva y recrea la cultura organizacional en las organizaciones en estudio, permitiendo la comprensión por medio de la interpretación de los significados de los actores. A continuación se presentan los principales hallazgos en relación a las categorías que conforman la cultura organizacional. Partiendo de la base, que las categorías de análisis son el fundamento de esta investigación, se han usado algunos criterios de evaluación que den cuenta de la consistencia entre los resultados y las conclusiones, en este sentido se usaron dos criterios, el primero tiene que ver con asociar la categoría con alguno o los tres ejes que tiene la pregunta central y los objetivos de esta investigación, el segundo criterio que se usó, fue determinar el nexo entre la categoría con el constructo "cultura organizacional", para esto se usó una tipología muy usada como es, débil fuerte, a lo que se le agregó moderado, para el caso de las organizaciones se usó la modalidad estable e inestable. Categorías que buscan ser un modelo para evaluar la cultura de las organizaciones escolares, de modo que permitan investigar y evaluar la realidad de otras organizaciones escolares. Las categorías levantadas en esta investigación pueden ser parte de la dimensión estructural u organización formal y otras veces tienen su origen en la dimensión relacional u organización informal.

8.3.1. Las Normas

En el C1M las normas en términos generales son establecidas por los actores que se encuentran en posiciones superiores en la pirámide organizacional. Para los alumnos hay una imposición de las normas, dado que no se desarrolla una cultura colaborativa para la elaboración de normas, y además las normas en términos prácticos son interpretadas y puestas en práctica de forma diferentes por

los actores. Como consecuencia en la organización hay poca aceptación de las normas y los actores las infringen tanto por desconocimiento o por no encontrarles sentido. Para fomentar las normas en la organización es relevante el papel que toma la dirección en conjunto con los docentes, puesto que hay un trabajo y desarrollo colaborativo en la elaboración de normas y en su aplicación. De manera que la formación de la cultura depende de las estructuras superiores de la organización escolar que trabaja en conjunto para dar las pautas y orientar las prácticas, sin embargo la poca inclusión de los actores produce inestabilidad dado que hay posturas contrarias a lo establecido.

La organización no tan sólo impone normas, vale decir normas internas, sino también a la organización se le imponen normas por medio de agentes externos. Las normas internas presentan un nexo con la cultura organizacional al establecer o formar las pautas de comportamiento y orientaciones en relación al quehacer dentro del aula, de la interacción entre los actores, el funcionamiento de la organización, el respeto y cumplimiento de roles. A su vez, la organización no tan sólo elabora normas para su funcionamiento, sino también debe guiarse por normas establecidas por agentes externos. En este sentido las normas buscan originar una cultura organizacional que por medio de un mejor rendimiento mantenga la estabilidad y se logren mejores resultados.

Por su parte en el C2PS las normas son establecidas a partir de tres aspectos primordialmente el tipo de normas, el docente y el periodo del año. La normas que dicen relación con la conducta son impuestas y generadas por los actores que se encuentran en la cumbre de la pirámide organizacional, en este sentido las normas conductuales no se elaboran a partir de una cultura colaborativa. Donde sí se desarrolla está cultura es la determinación de las normas relacionadas al ámbito académico donde se dialoga y se logran consensos. El dar el ejemplo es fundamental para lograr que se fomente el cumplimiento y entendimiento de las norma, sin embargo en lo cotidiano estas normas no son consideradas y llevadas a cabo por los actores, ya que se infringen por no entenderlas y por desconocimiento. De modo que la formación de la cultura organizacional se caracteriza por pautas determinadas por las autoridades en el ámbito conductual y en el ámbito académico al interior de las salas de clases se origina por medio del diálogo.

En el caso de las normas se puede decir que fundamentalmente se confirma en principio la pregunta central de este estudio, como se señaló anteriormente en ambos casos las normas son configuradas o tienen su origen en la dimensión estructural, sin embargo en la dimensión relacional del C1M los actores, en particular los estudiantes y profesores transgreden las normas al interpretarlas y darles significado de acuerdo a sus intereses, en parte esto se explica por la falta de difusión y participación. En el C2PS la dimensión estructural tiene mayor peso debido a las diversas estrategias y mecanismos de difusión, comunicación y legitimación de las normas lo que se traduce en que se infrinjan en menor medida que en C1M.

8.3.2. Héroes

A pesar que en el día a día los tipos ideales no son cumplidos en el C1M, esta incongruencia entre lo establecido, las expectativas, la percepción y la identidad del rol conlleva que las interacciones entre los actores se carguen de elementos negativos como la discriminación, falta de apoyo, compromiso y participación, los cuales perjudican la estabilidad de la organización al no representar a quienes originaron la cultura organizacional. Estos rasgos considerados como ideales deben incidir en que se propicie la estabilidad en las relaciones, ya que están guiados por los valores fundamentales de la organización: respeto, honestidad y responsabilidad. Asimismo, en lograr buenos resultados al funcionar bajo las premisas del compromiso y participación en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el C2PS los actores ideales de la organización deben actuar siempre en función del carisma franciscano, pero en el día a día las relaciones son diversas y se generan interacciones disfuncionales en donde los actores no actúan bajo la pauta de carisma determinado. De modo que en las organizaciones escolares en estudio lo que representan los fundadores de la organización no tiene un anclaje significativo en lo cotidiano.

Esta es una categoría que debiera estar presente en ambas organizaciones escolares, sin embargo en el C1M más que seguir a sus fundadores el ideal se limita a su orientación técnico profesional, el mantenimiento y la recreación están muy vinculadas al contexto del establecimiento esto es: empleabilidad y superación de la pobreza. En el C2PS a diferencia del C1M se cumplen los tres ejes de la pregunta central de la investigación. Esta categoría tiene el propósito de que los distintos actores se integren al carisma franciscano representados en sus patronos (San Francisco de Asís y Santa Isabel de Hungría), y además con los esfuerzos que apuntan a estudios superiores.

8.3.3. Los Valores

Los valores fundamentales que se establecen en el C1M son reconocidos por lo actores de tal manera son valores estratégicos. A pesar del reconocimiento en el día a día los valores fundamentales no son cumplidos por los actores, ya que entre los actores existe engaño, discriminación y fragmentación. De tal manera que en la organización se valoran las relaciones basadas en el respeto, la honestidad y la igualdad, pero cotidianamente se forma y manifiesta una cultura donde predomina la desigualdad, la falta de respeto y el engaño. Para los actores, la organización es una fuente de valores, vale decir, que se percibe a la organización como un ente forjador de valores, en este sentido la organización es donde se originan la cultura a partir de los valores. Así la labor docente tiene que centrarse no sólo en lo académico, sino también en entregar y fomentar los valores que originan la cultura organizacional. En la organización no se deja a un lado el rol que tiene la familia en este aspecto, y en este sentido se recalca el escaso aporte del núcleo familiar en la entrega y en la fomentación de valores.

En tanto en el C2PS en términos valóricos se promueven valores relacionados con el carisma franciscano, pero no son cumplidos por los actores, un grupo importante de alumnos y profesores, ya que en las relaciones se dan prácticas de intolerancia, deslealtades y conflictos entre los actores, por lo cual se pasan a llevar los valores que originan la cultura organizacional. La organización busca fomentar los valores por la enseñanza y estimulación del carisma franciscano, por medio de la pastoral tanto para alumnos y apoderados. En este sentido es primordial que exista congruencia entre la labor de la familia y el de la organización para forjar los valores, vale decir que la inclusión de la familia debe influir en la formación de la cultura organizacional. Los valores son considerados como los pilares fundamentales para que los alumnos logren desarrollar de forma óptima el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo tanto el nexo se relaciona con que se cumplan las metas y objetivos de la organización, además de ser la base de la cultura del estudio que fundamenta la misión de la organización escolar.

Esta categoría está asociada a la creación de la cultura siendo el medio que le va a dar una orientación cultural específica a una organización escolar y se ubica en la fase intermedio semi-visible de la pirámide de la cultura organizacional. Se ha detectado en C1M que no se corrobora este aspecto de la pregunta central de investigación, los alumnos en particular están conscientes de su existencia y de cuáles son los valores organizacionales que provienen del discurso oficial, pero perciben que en la práctica existe una cultura contra-valorica, esto también es extensible en un menor grado a los profesores y apoderados.

En relación al C2PS esta categoría se encuentra presente en el discurso oficial y se percibe indistintamente en la vida cotidiana de la organización escolar. Se observan incongruencias, no solamente en cómo difundir los valores organizacionales, sino también en la esencia de los valores que la organización hace suya pero que no se reflejan en la vida cotidiana. En los diversos actores no se detecta la interiorización de los valores organizacionales, pero sí valoran las instancias de participación y actividades en relación a diversas actividades que tienen como propósito fomentar los valores organizacionales. Por lo tanto, no se valida la pregunta en relación a la formación de la cultura a partir de los valores, pero sí las actividades que se desarrollan con el propósito de su fomento.

8.3.4. Toma de Decisiones

La dependencia de la organización con la municipalidad y otros agentes externos se refleja, en que son estos actores quienes toman las decisiones generales y más relevantes en el C1M, pero en lo contingente y cotidiano, es decir en el día a día, las decisiones son tomadas con un estilo de toma personal de decisiones, debido a que es la directora quien de forma personal y unilateral toma las decisiones, definiendo como se mantiene y que se recrea, limitando la participación de los actores a solo una participación informativa, excluyéndolos de los procesos de decisiones, por ejemplo esto se hizo más patente como consecuencia de un paro de estudiantes que ha provocado que los padres en muchos casos se resten de las tomas de decisiones.

En el C2PS la imposición en las tomas de decisiones responde a un estilo de toma personal de decisiones, debido que es el director, vale decir un solo actor, quien de forma personal unilateral toma las decisiones definiendo qué es la cultura organizacional al delimitar lo que se conserva y lo que se recrea. A pesar de que se identifican instancias de consulta, en particular los estudiantes concuerdan que en el discurso se consigna una gran participación de los apoderados incluso en desmedro de los profesores, pero las decisiones finales son tomadas por el director quien impone y luego informa, por lo tanto la participación de los actores se limita a una participación informativa. En consecuencia, en ambas organizaciones los actores son excluidos de los procesos de elección de los aspectos que se mantienen y se recrean de la cultura organizacional.

8.3.5. Resolución de Conflictos

Ante las situaciones críticas en el C1M el hermetismo con que se resuelven se debe a la falta de procesos definidos y trae consigo que se perciba una falta en la profundidad, restándole importancia a la mantención de la cultura organizacional. En cuanto al proceso que se sigue, se llevan a cabo espacios para la negociación entre las partes en conflicto, por lo cual el estilo para manejar los conflictos es un estilo de colaboración, puesto que los actores colaboran con el fin de resolver las situaciones críticas. Sin embargo, hay circunstancia donde la directora como actor dominante resuelve los conflictos por medio de la fuerza que le confiere su posición en la organización, asegurando que la cultura organizacional se conserve. En este sentido el proceso descrito por los actores se reduce, ya que se restan actores que deben colaborar. Para lograr que se resuelvan las situaciones críticas son relevantes ciertos actores claves que deben tener conocimientos y experiencia en métodos de resolver situaciones críticas. Los profesores jefes, inspectores, orientador y director son considerados como los actores que deben estar preparados para promover soluciones a las instancias conflictivas. El lograr resolver las situaciones genera estabilidad o normalización, dado que un manejo efectivo de las situaciones críticas, propicia que la organización se mantenga estable y se logre mejorar a partir de esta situación.

En el C1M, aunque en general se responde reactivamente, la cantidad de situaciones que se presentan, ha hecho que muchos directivos y docentes hayan logrado mayores niveles de experiencia y manejo de situaciones, pero desde lo informal y que no siempre tiene un correlato, por ejemplo, en el reglamento. Es decir, en esta categoría se releva la dimensión relacional, pero que todavía no logra plasmarse al conjunto de la organización escolar. Por ser una categoría en construcción, se percibe en forma distinta por los actores, en el caso de los directivos y algunos docentes. El hecho que no se hayan logrado superar algunos conflictos (con los docentes, estudiantes, padres y apoderados, etc.), ha traído consigo la gran rotación de ellos y ese sentido, su rol en la formación de una cultura organizacional aún es débil. Por otro lado, en lo que se refiere a un aspecto de la pregunta central de esta investigación, es decir, la creación o formación de la cultura, en los estudiantes, esta categoría ha logrado crear al menos, una cultura moderada

En el C2PS al resolver situaciones críticas se actúa con hermetismo y

dilatación, lo cual vuelve más compleja la situación, permitiendo que se desestabilice la organización. La resolución de conflictos se maneja con un estilo colaborativo, puesto que se buscan las soluciones por medio del diálogo y la negociación. Los actores son entes participativos en la resolución de conflictos, sin embargo esta colaboración no es completa, dado que el director resuelve los conflictos más críticos en la última instancia de la organización, buscando conservar la cultura organizacional. En la organización la religiosidad, los valores y roles son fundamentales para resolver situaciones críticas, de modo que los actores deben ser quienes propicien el diálogo y la negociación. En la organización cuando se logra el diálogo y la negociación se posibilita la estabilidad y obtener buenos resultados, así se mantiene la cultura organizacional que se establece en la dimensión relacional, que apunta a la eficacia académica por medio de la formación valórica y educacional.

A diferencia del caso anterior, en el C2PS se abordan los conflictos desde lo formal, o dimensión estructural. A través de la observación directa y de algunas entrevistas no estructuradas, queda de manifiesto que un conflicto gremial, (despido de un número importante de docentes) todavía mantiene importantes grados de desconfianza no sólo con directivos, sino también entre profesores. En el segundo aspecto de la pregunta central de esta investigación, que se refiere a la mantención, se puede concluir que esta categoría influye en la cultura organizacional, en forma fuerte. Esta afirmación también es extensiva a los padres y apoderados. Los estudiantes, al igual que algunos profesores perciben que hay instancias para actuar, pero que muchas veces también hay una tendencia a ocultarlos.

8.3.6. Participación

Las organizaciones se caracterizan por ser un espacio donde todos los actores deben trabajar, algunos pueden opinar y sólo unos pocos deciden. En el C1M la forma de participación es consultiva, debido a que se propician espacios donde los actores pueden dar sus opiniones, pero cuando se debe decidir la participación es sólo informativa, ya que los actores solo reciben la información o la decisión que se tomó. Los actores externos son quienes determinan aspectos de forma unilateral y a los actores solo se les informa. El rol de los líderes se caracteriza por propiciar espacios y motivar a los actores que participen, así se presenta una integración jerárquica, debido a que es desde los puestos de mayor jerarquía que se desarrollan espacios y se motiva a los actores por ser entes activos en la organización, lo que conlleva que se mantenga y recree la cultura organizacional excluyendo a los actores. La falta de participación es identificada como una de las causantes de las relaciones negativas que se producen en la organización, dado que la desmotivación, falta de compromiso y falta de incentivos incide de forma negativa en las relaciones generando inestabilidad en la organización.

En el C1M, por las características complejas que tiene cualquier organización escolar y en ésta en particular, los niveles de participación están limitados, debido a las rotaciones de directivos, la intervención de entes externos, etc. han erosionado las confianzas, entre los distintos actores, pero los puntos críticos se observan, no solo en la dinámica interna de la organización, sino en la

relación entre la propia organización escolar y los entes externos. Por las características de esta categoría, que su rol también va a estar delimitado por otras categorías como liderazgo, comunicación, el nexo de esta categoría con algunos de los aspectos de la cultura organizacional es débil.

En el C2PS se generan espacios para que los actores participen como la reelaboración del manual de convivencia, pero en términos generales la participación de los actores es informativa, ya que a los actores sólo se les informa de lo resuelto por el director de forma personal y unilateral. La participación se fomenta desde las autoridades de la organización a través de instancias y estrategias sistemáticas como la pastoral, por lo cual es una integración jerárquica, dado que es desde lo más alto de la pirámide organizacional desde donde se establecen estrategias e instancias que buscan que los actores sean entes participativos, de modo que la cultura organizacional se conserva y recrea sin la participación directa de los actores.

En el C2PS, existen instancias de participación, pero que provienen directamente de la dimensión estructural, este es un patrón que debe ser seguido por todos los actores. En el caso de los estudiantes, el punto máximo de participación se logró con la instauración de un parlamento de estudiantes, que luego tuvo muchas críticas de algunos directivos. En el caso de los docentes, el momento que marca la diferencia, es el despido que sufrieron un número importante de docentes y que estaban asociados al Colegio de Profesores. En relación a los aspectos de la pregunta central de esta investigación se observa un nexo fuerte, pero con las características mencionadas anteriormente.

8.3.7. Clima Organizacional

El clima organizacional en el C1M se encuentra determinado por el contexto urbano social en lo externo y determinado por la cultura organizacional presente, la precariedad que rodea a los actores y la organización, propicia que el ambiente se torne negativo y sea difícil mantener la cultura organizacional. Los líderes de la organización recurren a rumores de pasillo para lograr cierta estabilidad y tranquilidad en los actores. El clima desfavorable repercute directamente en los resultados también, por lo cual es considerado como fundamental que se logre un buen clima para mejorar. Por otro lado, en la organización los actores que tienen nuevas ideas y buscan innovar, son absorbidos en el tiempo por el peso de lo tradicional, de tal modo en la organización la cultura no se caracteriza por ser innovadora, sino que tradicional centrándose en la conservación de lo ya establecido.

Comparativamente en el C2PS el clima organizacional es más adecuado si se observa en términos de resultados escolares, en las aulas los docentes pueden desarrollar sus clases sin mayor dificultad lo que se traduce en que la organización escolar obtenga buenos resultados, se mantenga y se recrea la cultura organizacional orientada desde la dimensión estructural, en conjunto con la predisposición de los actores ante la espiritualidad franciscana es el aspecto determinante por el cual en la organización se logra un ambiente normal. El clima organizacional considerado por algunos como una “bisagra” en estas dimensiones,

se observa, sin embargo hay algunos aspectos conflictivos del clima a juzgar, como se percibe desde la dimensión relacional evidenciando favoritismo y la desconfianza en los docentes más antiguos a alguna medida que la consideren arbitraria.

En el C1M el clima organizacional que se manifiesta tanto en la estructura y en lo relacional (procesos) no se percibe de forma favorable debido a que se piensa que a pesar de los esfuerzos los resultados no han sido auspiciosos. La cultura organizacional instalada juega un rol determinante en el clima, existe un clima de desconfianza que conspira en contra lo nuevo, por ejemplo nuevos proyectos o incorporación de nuevos docentes, sin embargo se observa que lo que tenga más peso en este comportamiento, sea que no existen espacios adecuados para interactuar y participar de las tareas que correspondan. Esta situación también se puede revertir, es decir, un clima puede influir en la cultura organizacional. En relación a los distintos aspectos de la pregunta central de investigación por diversas razones el clima organizacional se ha visto afectado entre los diversos actores. El clima se sitúa en el segundo aspecto de la pregunta central que corresponde a la mantención, su recreación que es el tercer aspecto, dado que la organización tiende a conservar y atraer a los actores que se adaptan de modo que se reproduzca la cultura organizacional. Esta categoría está supeditada a que se mejoren diversos canales, como por ejemplo la comunicación y la participación. Que un repunte de un clima más adecuado solo se puede dar si existen condiciones de estabilidad institucional, y que solo en forma incipiente se empieza a configurar, esta categoría presenta un nexo aún débil con respecto a la cultura organizacional.

En tanto en el C2PS en relación a la pregunta central de esta investigación el clima organizacional se mantiene y logra recrearse, lo que indica también que existe un nexo fuerte con la cultura organizacional.

8.3.8. Política

En la investigación la política es una categoría transversal que permite develar hallazgos en relación a los procesos que están marcados por negociaciones, pugnas, conflictos, formación de subculturas, distanciamientos y acercamientos en las organizaciones escolares estudiadas.

En el C1M las diferencias están marcadas sobre todo en los profesores. Entre los docentes se dan dos subculturas que se definen por la trayectoria en la organización, de tal forma está la subcultura de los “nuevos” y el de los “antiguos” o que también se denomina como “fuerte”. Esta diferenciación se evidencia en los primeros días y en la acogida de los profesores que ingresan a la organización, en donde una de las subculturas acoge y da lugar. La subcultura fuerte se caracteriza por una trayectoria conjunta de largo tiempo y que es una dificultad para los “nuevos” ser parte de ésta. En términos prácticos los “antiguos” o “fuerte” marcan diferencias espaciales principalmente en la sala de profesores, lugar donde deben convivir en sus tiempos libres los docentes. Ya que poseen asientos definidos que no pueden utilizar los otros docentes. Así en la organización se observan subculturas que no tienen relación directa con lo formalmente establecido, sino que los actores se agrupan por intereses y experiencia de vidas comunes.

En términos comunicacionales se dan situaciones de conflicto y diferenciación como cahuines y habladurías entre grupos sobre una persona. Estas agrupaciones también tiene que ver con la relación laboral que existe entre los docentes, es decir, que entre los docentes de un mismo departamento o especialidad, la comunicación o el trato es mejor, dado que son estos lo que se relacionan con mayor frecuencia desde un comienzo. Asimismo, existen conflictos que se dan entre los docentes y que no son pugnas entre los grupos, en donde se esconden libros y se acusa a los que faltaron a la norma. Por lo cual se demuestra que los conflictos no están siempre asociados a las subculturas dentro de la organización.

Otro aspecto que también es significativo en relación a la política es la participación, dado que al momento de ingresar un docente nuevo con nuevas ideas sucede que al final del día termina haciendo lo que todos hacen. En este sentido los docentes nuevos, con nuevas ideas y nuevas prácticas son absorbidos por lo establecido. De tal manera los profesores sienten que las oportunidades para innovar o hacer cosas nuevas no son posibles, dado el peso de lo establecido, de lo tradicional, puesto que se conserva y recrea la cultura organizacional preexistente.

En relación a la pregunta central esta categoría transversal en el C1M se manifiesta en la subcultura de los profesores “antiguos” que presenta con característica de cultura fuerte. Particularmente la participación de los padres y apoderados esta marcada por conflictos entre apoderados y directivos de la organización escolar. En la actualidad el centro de las tomas de decisiones se encuentra fuera del espacio del establecimiento al ser tomadas por actores externos. No se ha logrado la estabilidad por la rotativa en la dirección y las instancias decisorias externas a la organización, además los diversos actores no han logrado converger en un proyecto común que los haga identificarse y comprometerse con el establecimiento.

Por su parte en el C2PS la política está definida principalmente por roces, conflictos y pugnas entre actores. Se evidencian problemas entre docentes, entre docentes y administrativos y directivos, en donde el proyecto institucional no se lleva a cabo. En estas situaciones los actores actúan de mala fe, lo cual provoca distanciamientos. Diferencias que se dan a entender con hechos como el diálogo nulo entre algunos docente que ni siquiera se saludan. Esta situación de conflicto entre los estamentos surge por la falta de comunicación y diálogo entre ellos, ya que no hay canales para lograr una comunicación entre los diferentes estamentos. Así las condiciones para el conflicto dicen relación con las diferencias y falta de comunicación. En consecuencia, no se ha logrado lo que el proyecto educativo institucional plantea, porque no se da una relación de afectos sinceros, dados que existen conflictos serios entre los miembros de la organización escolar. Y además, en términos individuales tampoco se logra lo establecido, debido a que se espera que los actores fomenten un clima de respeto, tolerancia y progreso positivo, lo cual en la organización no se da por completo.

Dentro de los relatos de la historia del C2PS se cuenta sobre una subcultura conformada por el sindicato y que realizó una toma. En donde participaban profesores, administrativos y auxiliares. La situación se encontraba tan deteriorada y

polarizada que el sindicato junto con alumnos se tomó las dependencias de la organización. Luego de este suceso se despidió a un grupo importante de docentes y se buscó por medio de un nuevo inspector general, reparar los nexos fragmentados, el nuevo inspector debía cumplir el rol, para los docentes que quedaron, de ser la voz de los docentes frente a la autoridad y de poder manejar de forma positiva las relaciones con los alumnos y apoderados. En la actualidad existe el sindicato con un número reducido de participantes. Y dada la experiencia anterior en donde se dio una fractura radical en la organización en el presente por contrato a los docentes se le prohíbe participar de este sindicato. Por lo tanto es poca la influencia y capacidad de negociación de los estamentos con la dirección. En este sentido se desarrollaron dos acciones que buscan neutralizar la polarización: la prohibición y la figura de un mediador o nexo como es el inspector general. Por lo cual la conservación y recreación de la cultura organizacional excluye a los actores al limitar la organización de éstos

En consecuencia los trabajadores cuentan con un sindicato, y sin embargo no pueden ser parte de este, lo cual restringe su participación en temas relacionados con la organización. Todo esto conlleva a que no exista una resistencia o alternativa frente a lo que establece la dirección de la organización, es decir, existe un grupo sindicalizado y que puede cuestionar lo establecido pero este grupo es pequeño por lo que no tiene la fuerza, la influencia y la capacidad para lograr sus objetivos frente al aparato institucional. Es relevante el sindicato, ya que es por medio de éste que se canalizan inquietudes, se logra que las voces se oigan, permite defenderse frente alguna amenaza además de reivindicar aspiraciones comunes. Estos hechos están en contra de lo que plantea el proyecto educativo institucional, ya que en él se indica que se debe propiciar el respeto y el diálogo. En este sentido el no permitir la participación de los trabajadores en el sindicato significa faltar el respeto por la libertad de los actores a ser parte de organizaciones laborales en este caso, además se restringe de forma violenta, en términos simbólicos, el ser parte de un grupo que en algún momento fue disidente.

Existen momentos informales entre los miembros del C2PS, como por ejemplo dos galas, donde se busca la conservación y recreación de la cultura organizacional. Sin embargo, de igual forma se producen roces y conflictos aunque existan este tipo de situaciones informales. Además, existen espacios y tiempos diferenciados en donde se segrega, como por ejemplo la situación del almuerzo como un espacio de relación informal en comparación con las relaciones que se dan en el aula o en los consejos de profesores, se desarrolla por separado. Pero esta situación se norma generando divisiones tiempo-espacio durante uno de los momentos informales en la cotidianidad de la organización, por lo cual se limita la interacción.

Otro aspecto relevante en la política es la negociación. En el C2PS se da un fenómeno de negociación en relación a la labor desempeñada por el docente durante el año, lo cual es retribuido por un premio en dinero. De tal manera que los profesores que logren un desempeño óptimo o destacado obtiene un premio o reconocimiento por su labor. Es una negociación, ya que se le da un valor monetario al buen desempeño, es decir, se vuelve un negocio el que los profesores desarrollen de manera destacada el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para los docentes este

reconocimiento es considerado como positivo, ya que los profesores esperan que los reconocimientos sean en dinero. De tal manera que la dirección cuenta con esta postura del docente y establece un negocio por el proceso enseñanza-aprendizaje, basado en el rendimiento destacado. Asimismo, sucede con el alumnado, lo que se negocia en este caso es la participación, es decir, se le pone precio a la participación y la moneda de cambio son las notas. En este sentido se entiende el valor de una nota, lo que significa un siete en algún ramo para el alumno. El intercambio de notas por participación es en las distintas áreas del aprendizaje y la participación en actos y celebraciones. Por lo tanto, en la organización se presentan mecanismos de motivación que tienen que ver con la recompensa en términos económicos y académicos que tienen como fin la recreación de la cultura organizacional.

Estas son prácticas recurrentes y sistemáticas de parte del profesorado para generar una aparente participación, debido a que esta participación no es natural y espontánea de parte del alumnado, sino que está mediada por un incentivo determinado que pueden ser notas como un siete directamente o unas décimas. Por lo cual existe un intercambio por resultados, en el caso de los docentes y por participación, en el caso de los alumnos, que busca la conservación y recreación de la cultura organizacional.

A diferencia del C1M en el C2PS por su carácter religioso existe una cultura oficial fuerte, que ha permitido recrear el ethos organizacional y de la misma manera se comienzan a crear subculturas pero que no tienen un carácter orgánico e independiente de su conformación, no alteran la estabilidad organizacional. A pesar de la existencia de un discurso en relación a la participación de los actores no se ven instancias reales donde por ejemplo los docentes efectivamente tengan algún grado de autonomía para hacer efectivas propuestas que emerjan de este grupo.

Como conclusión general, se ha podido develar la cultura organizacional de las instituciones estudiadas y los modos en que ésta se mantienen en las dimensiones estudiadas a través de la visión de los actores, mostrando que la tradición de la cultura escolar prima sobre la ampliación y/o recreación que impliquen innovaciones.

IX. Limitaciones y Comentarios sobre la Investigación

IX. Limitaciones y Comentarios sobre la Investigación

Las principales limitaciones se presentaron en la parte inicial en aspectos conceptuales, teóricos y metodológicos. La primera limitación fue de orden conceptual porque el aparato conceptual inicial resultó ser insuficiente para explicar el foco en sí de la investigación, esto es, la cultura organizacional. Esta insuficiencia conceptual se logró superar con el levantamiento de nueve categorías más una categoría transversal que se realizó a través del programa Atlas.ti.

Las limitaciones iniciales derivaron de la misma procedencia de los estudios sobre cultura organizacional, el hecho que este concepto haya sido estudiado “como cultura organizacional corporativa”, estudios que tenían carácter racionalista y técnico como veremos en el punto siguiente.

El aspecto teórico presentó insuficiencias porque en la práctica las organizaciones escolares son de una complejidad de tal magnitud que ningún enfoque teórico por sí solo podría llegar a tener una visión integral, particularmente cuando se trata de indagar en aspectos no formales y/o no tangibles de las organizaciones. De los enfoques teóricos que se utilizaron ninguno de ellos se utilizó a cabalidad, pero todos hicieron sus aportes al desarrollo del trabajo. Se intentó superar esta limitación al determinar que categorías presentan mayor poder explicativo de allí surgieron las categorías centrales: comunicación y liderazgo.

En lo metodológico se presentan las mismas limitaciones anteriores, en sentido que ninguna estrategia metodológica puede responder en su totalidad a lo que la investigación apuntaba. Se resolvió por medio de los distintos niveles de análisis que iban de lo descriptivo hasta lo interpretativo y crítico, que son los elementos constitutivos de la evaluación cualitativa que busca la investigación.

Con el aporte de la TF y el análisis de las categorías se ha logrado alcanzar un nivel teórico que va a describir las categorías centrales. A través de cada una de las categorías levantadas y por la comparación entre ellas, que es propio de la teoría fundamentada, se generan categorías centrales. En la construcción de categorías que corresponde a un nivel superior de análisis, lo cual se traduce en un significado teórico y que debe ser respaldado por los datos y por la revisión de la literatura correspondiente, determinando que de estas nueve categorías han surgido dos categorías centrales que conciben con los dos ejes fundamentales de esta investigación: a) el liderazgo (cultural) cuyo proceso de construcción no es independiente de cómo se conceptualizan y comprende la organización escolar, y b) la categoría comunicación que se parte de la base que la información puede ser más fluida en una u otra organización, y como se señaló en el segundo nivel de análisis la comunicación organizacional da vida a las organizaciones, pero además tiene la capacidad de producir o crear cultura organizacional.

-Liderazgo

El liderazgo en el C1M presenta aspectos de una acción colaborativa, puesto que se busca cambiar y mejorar por medio de la reflexión, el aprendizaje y la transformación, a través de la participación o colaboración de distintos actores. En la

organización esta acción colaborativa está marcada por la participación de actores externos, agencia de calidad y autoridades comunales, que son influyentes en temas transversales, de modo que la cultura organizacional se mantiene y recrea según pautas de actores externos. Las prácticas de los directivos actuales han incidido de manera positiva, en comparación con los anteriores, se ha logrado que los actores actúen bajo ideas comunes y se identifiquen con su organización. Se han establecido normas que permiten el funcionamiento adecuado, de modo que se ha originado una cultura organizacional que busca marcar diferencias por medio de nuevas ideas y visiones que se complementan con las indicaciones externas.

En el C2PS el liderazgo en la organización se caracteriza por ser paternalista, ya que se considera cercano y preocupado por los actores, y a su vez autoritario, ya que en las tomas de decisiones se imponen. A pesar de las instancias de consulta la última palabra es la del director, de tal manera el trabajo conjunto o colaborativo es pasado a llevar por el líder de la organización, de modo que la cultura colaborativa es sólo parte del discurso de la dimensión relacional de la organización escolar. Los líderes posibilitan que en la organización se genere una cultura consultiva y que los actores cumplan con los roles determinados con el fin de lograr las metas y objetivos de la organización. Sin embargo, el liderazgo busca la conservación por medio de la imposición de sus ideas, recreando de modo personal la cultura organizacional.

En relación a la pregunta central de este estudio, el liderazgo en el C1M para prácticamente todos los actores se representa en la dirección y en particular en el director, cuyo rol se encuentra en un estado muy incipiente debido a la rotación que a su vez se traducía en diversas formas de entender la organización, incluyendo la intervención de agencias externas, lo que ha llevado a que el liderazgo no tenga una función clara respecto a la mantención y recreación de la cultura organizacional.

En el C2PS el liderazgo está muy delimitado por la dimensión estructural y básicamente descansa en la figura del director. Que se puede caracterizar desde la mirada de los actores como unipersonal lo que explica que se entiende a la organización escolar de una forma determinada, esto incidiría en que la mantención y la recreación de la cultura organizacional se desarrollen de manera unidireccional. El objetivo central se ve corroborado en la dimensión estructural, no así en la dimensión relacional.

Como un punto de discusión se plantea que el liderazgo cultural se desarrolla en el contexto de una visión de la escuela como una organización que no funciona siempre de modo racional, que está débilmente articulada y en la que no solo es importante la estructura y lo explícito, sino también los significados, interpretaciones, creencias, etc. que se desarrollan en ella.

Varios autores en la literatura hablan de tres perspectivas sobre el liderazgo: racional (estructural/humanista), cultural y socio-crítica. Para el C1M el liderazgo se caracteriza por tener un rol co-administrador, y está supeditado a una gestión externa. El papel del director se concibe como un líder que apunta a la mejora del establecimiento y no solo al mantenimiento de la organización. Por su parte para el C2PS se deduce de la investigación y respaldada por la literatura, que existen

algunos elementos del enfoque racional que dicen relación con una orientación al logro de metas formales de la organización, donde se equipara la noción de líder con la de director que se ubica en la posición formal dentro de la jerarquía organizacional. Alternativamente en la discusión sobre este tema se encuentra el "liderazgo sostenible" que implica que las condiciones organizativas locales no solo influyen, sino que conforman las bases fundamentales de la organización escolar y que no se asocian a la dimensión estructural, sino a la dimensión relacional, informal como la cultura organizacional, los patrones y las redes informales de poder, la distribución del liderazgo o las diversas formas de comunicación.

-Comunicación Organizacional

Con respecto a esta categoría comunicación organizacional, se parte de la base que la información puede ser mas fluida en una y otra organización y es lo que marca la diferencia, es el aspecto simbólico de la comunicación, que no sólo da vida, sino también produce o crea cultura organizacional, dándole además los elementos para su mantención o sustentabilidad, clave para su recreación.

La comunicación organizacional en el C1M es un punto crítico. El rol de la comunicación es posibilitar que se encuentre la verdad, se logren solucionar situaciones de la mejor forma posible y mantener un ambiente estable recreando la cultura organizacional. De tal manera se vuelve relevante el compromiso y disposición de los actores para llevar a cabo acciones comunicativas que sean efectivas. Los actores, a pesar de sus quejas, están comprometidos con lograr una buena comunicación, que se refleja en el compromiso a escuchar y prestar atención con el fin de lograr comprender lo que se comunica. En consecuencia hay una predisposición a escuchar al otro para conservar y recrear la cultura organizacional.

En el C1M hay reclamos en cadena, con respecto a la comunicación e información en general, por todos los actores. Algunos docentes lo ven como el "problema central del colegio". Si se coteja la pregunta central de este estudio, esta categoría tiene un nexo débil con la cultura organizacional, porque por la naturaleza de esta categoría, que abarca los tres aspectos centrales de esta investigación (formación, mantención y recreación de la C.O.) está en deuda, porque la comunicación crea y representa el proceso de organizar.

En el C2PS, se observan algunos esfuerzos de comunicación organizacional, particularmente en lo que es la formación de cultura organizacional. Es garante de que se informe de manera prudente lo que ocurre en la organización, además de ayudar a la obtención de buenos resultados y que se mejoren las conductas al propiciar un buen ambiente que mantenga la estabilidad. Entre los actores hay un desconocimiento de los canales y procesos que se desarrollan, por lo tanto, el flujo de la información no es claro. Además, se considera que hay diferenciación en la acción comunicativa, dado que la información que se entrega no es igual para todos, de manera que la cultura organizacional no se recrea de manera igualitaria.

En el C2PS, la comunicación organizacional tiene características unilaterales, por lo tanto su orientación proviene de la dimensión estructural. Algunos docentes declaran que no existe voluntad para que los distintos actores

obtengan la información. Por ejemplo, se relata que algunos profesores no conocen el PEI, y que las iniciativas quedan más en el plano individual. En algunos aspectos la Dirección mantiene comunicación fluida con los padres y apoderados. Del mismo modo, los estudiantes relatan que tienen un buen vínculo con los profesores. En relación a la pregunta central, se ve un vínculo moderado entre la comunicación y la formación de la cultura organizacional.

Esta categoría en ambas organizaciones todavía se percibe solo como una herramienta. El desafío para nuevos estudios, es que la comunicación pueda considerarse como proceso de interacción, de productor de conocimiento y de creación de cultura. La literatura sobre comunicación organizacional sugiere que es un pilar fundamental para comprender e interpretar la cultura organizacional de los establecimientos educacionales.

Bibliografía

Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.

Anzola, O. (2003). *La cultura de la Organización. Una mirada a la Cultura Corporativa*. Bogotá: Universidad Externado Colombia.

Azzerboni, D y Harf, R. (2006). *Conduciendo la escuela. Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Baeza, Jorge (2003). "Antecedentes y Fundamentos de las Políticas de Gestión y Administración en el Sistema Educativo Chileno 1980-2003". Documento Digital. <http://www.mineduc.cl>

Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3/4), Matzo.

Berger, P y Luckmann, T (1968). *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

Bolívar, Antonio (1997). "Liderazgo, Mejora y Centros Educativos" En: Medina (coor): *El Liderazgo en Educación*. Madrid: UNED.

Bourdieu, P y Passeron, J.C. (1996). La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza. México: Fontamara.

Brunner, J. (1994). Estado y Educación Superior en América Latina. In *Prometeo Encadenado: Estado y Educación Superior en Europa*. Ed. Neave, Guy Vught Frans van. Barcelona: Gedisa.

Bueno, C. (1995) "La cultura organizacional de las empresas de autopartes ante la globalización" México: El Cotidiano 73.

Cardemil, C, Maureira, O et.al (2006). "Enseñar para aprender" (Documento en etapa revisión final) .Documento Digital. *CIDE*.

Casagrande, R. (2002). *Valores organizacionales: un análisis en el contexto educativo*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO.

Casassus, J. (1999). Lenguaje, Poder y Calidad de la Educación. Documento Digital.

Casassus, J. (2000). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B) Documento digital. icasassus@unesco.cl.

Coleman, M. (2005). *Research Methods in Educational Leadership and Management* London: SAGE.

Comisión Nacional Para la Modernización de la Educación (1994), Informe de la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación. Los Desafíos de la Educación Chilena frente al siglo XXI. Santiago: Editorial Universitaria.

Corbin, J. y Strauss, A. (1990). *Grounded theory research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria*. Documento Digital.

Cox, C. (2003). Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. Santiago: Universitaria.

Cunningham, V y Gresso, D (1993). *Cultural Leadership: The culture of excellence in education*. Massachusetts. Allyn & Bacon.

Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la Teoría. General de la Administración*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. S.A.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF, México: Thomson.

Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1983): Culture: a New Look Through Old Lenses. *Journal of Applied Behavioral Science*. USA.

Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Díaz, J. (1995). "Reestructuración productiva y cultura laboral: el taller eléctrico de CLFC". El Cotidiano 73.

Díaz, G. y Yasmin, K. (2001). Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica. Extraído el 06 de Agosto del 2010:

Díez G, Enrique J. (2001). *La Organización Educativa. Estrategias de Análisis e Innovación*. Sevilla: Ediversitas.

Díez, (2009). *Evaluación de la cultura institucional en educación. Un enfoque cualitativo teórico-práctico*. Santiago, Chile: Conocimiento.

Diez, E. y Román, M. (2001). *Conceptos básicos de las Reformas Educativas Iberoamericanas*. Santiago: Andrés Bello.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap2.PDF

Diez, E. y Román, M. (2001b). LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS APRENDEN ¿CÓMO? (I) Creación y transformación de la cultura institucional. Extraído el 21 de Noviembre del 2010:

http://personales.ya.com/mroman/paginas/articulos/articulo_4.htm

Domínguez, G y Díez, E. (1996). "La evaluación del funcionamiento de un centro a través del análisis de su cultura organizativa como un instrumento para la mejora y la

innovación", en G. Domínguez (Coor.), *Manual de organización de instituciones educativas*, Madrid: Escuela Española.

Eisenberg, E.; Riley, P. (2001). "Organizational culture", en F. JABLIN y L. PUTNAM (eds.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, pp. 291–322.

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.

Freire, P. (1970). *Pedagogía del Oprimido*. Buenos Aires: Siglo veintiuno.

Fullan, M. (1982). *The Meaning of Educational Change*. Nueva York: Teachers College Press.

Fullan, M. (1985). Change processes and strategies at the local level. *The Elementary school journal*. 85 (3).

Fullan, M. (con Stiegelbauer, S.) (1991). *The new meaning of educational change*. Nueva York: Teachers College Press

Fullan y Hargreaves (1996). *What's worth fighting for in your school?* Nueva York: Teacher College Press.

Gairín, J. (2004). *La Organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.

Glaser y Strauss (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.

González, (1999). *La dirección escolar. Más allá de una concepción técnica y gerencial*. Extraído el 25 de Marzo del 2010:
http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloU.visualiza&articulo_id=2698

González, M.T. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson.

Greenfield, T.B. (1992) Teorías de la organización educativa: una perspectiva crítica. En T. Husen; T.N.Postlethwaite: *Enciclopedia Internacional de la Educación*. Madrid/Barcelona, MEC-Vicens Vives, Vol. 9, pp. 5516-5526.

Guerrero, A. (2003) El liderazgo y la gestión de la cultura en las organizaciones escolares. Estudio de casos de colegios innovadores afiliados a una pedagogía de autor. Extraído el 15 de Octubre del 2010:
<http://casus.usal.es/orgyprof/Difusion/GUERRERO-ALICANTE.pdf>

Habermas, J. (2000). *Aclaración a la ética del discurso*. Argentina, Tauro.

Hargreaves, A. (1997). La investigación educativa en la era posmoderna. *Revista de Educación* [España], 312, 11-130.

Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Hofstede, G. et.al. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", en *Administrative Science Quarterly* vol. 35.

Huberman AM, Miles MB (1991). *Métodos para el manejo y el análisis de datos*. London: SAGE.

Kahn, J.S. (Comp.), (1975). *El concepto de cultura: textos fundamentales*. España: Anagrama.

Kilman, R.H. et.al. (1985). Introduction: five key issues in understanding and changing culture en Kilman et. *Al Gaining Control of the corporate culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Lincoln y Kalleberg (1990). *Culture, Control and Commitment. A study of work organization and attitudes in United State and Japan*. Cambridge University Press.

Linton, R. (1960). *Cultura y Personalidad*. México: FCE.

López, J.y Sánchez, M. (2004) La cultura institucional. En Moreno Olmedilla, J.M. (Coord.) *Organización y gestión de centros educativos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia

Lucas, A. García, P. (2005). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.

Malinowski, B. (1984). *Una Teoría Científica de la Cultura*. Madrid: Sarpe.

Manucci, Marcelo (2004). "La gestión de la Incertidumbre. El desafío del Liderazgo en contextos inestables. *Revista Electrónica: Razón y Palabra*.

Marcone, R. (2004). *Organizaciones Educativas y Gestión Escolar*. Valparaíso: UPLA.

Martín Bris, M. (1996). *Organización Escolar y Planificación Integral de los Centros*. Madrid: Escuela Española.

Martín Bris, M. (1994): *Participación y clima en el ámbito escolar. Tesis Doctoral*. Madrid. Universidad Complutense.

Martin Bris, M. (2000) *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. Revista Educar, 27, 103-117.

Martínez, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.

Maureira, O. (2003). *Liderazgo y Eficacia Escolar. Hacia un modelo causal*. Santiago UCSH.

Maureira, F. (1997). *Aportes de la investigación Anglosajona y Francesa a la Gestión Escolar*. (Publicación Digital). www.mineduc.cl (2003) *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión de calidad*. Documento digital.

McPhee, R. D. y Zaug, P. (2000). "The communicative constitution of organizations: a framework for explanation", en *The western states communication association convention, 2000, Proceedings*. San Francisco: Organizational Communication.

Mella, O (2003). *Metodología Cualitativa en Ciencias Sociales y Educación*. Santiago: Primus.

MIDEPLAN. (2006). *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional CASEN*. Extraído el 07 de Mayo del 2011:
<http://celade.cepal.org/redatam/paises/chl/mideplanii/casen2006/index.html>

Ministerio de Educación. (2007) *Calidad en todas las Escuelas y Liceos*. Santiago: Mineduc.

Murdock, G. (1945). "The common denominator of cultures. En Ralph Linton (Ed). *The science of man in the world of crisis*. Nueva York: Columbia University Press.

Muhr, Thomas & Friese, Susanne (2004). *User's Manual for ATLAS.ti 5.0*, 2nd Edition. USA: ResearchTalk.

Murillo, F. J.; Barrio, R y Pérez-Albo, MJ., (1999). *La Dirección Escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.

Murillo, (2003). "El Movimiento Teórico-Práctico de Mejora de la Escuela. REICE. Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol1 Nº 2. Digital.

Musgrove, F. (1982). *Education and Anthropology. Other cultures and the teacher*. Chichester: J. Wiley & sons.

Navarro, L.(2006). "Crisis de la educación municipal". *Diario La Nación*, 13 de Noviembre.

Navarro, M. (2002). *Reflexiones de/para un director: lo cotidiano en la dirección de un centro educativo*. Madrid: Narcea.

- Nieto, JM. (2003). *Perspectivas Teóricas de la Organización Escolar* en González, MT. *Organización y Gestión de Centros Escolares*. Madrid: Pearson Educación.
- OCDE (1991): *Escuelas y calidad de enseñanza. Informe internacional*. Barcelona/Madrid. Paidós/MEC.
- OCDE (2004). Informe de la *Evaluación de las Políticas Educativas en Chile*. Documento Digital.
- Osorio, F. (Ed). (2007). *Epistemología de la Ciencias Sociales. Breve Manual*. Santiago: UCSH.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. México: Fondo Educativo,
- PADEM. (2011). PADEM Peñalolén. Extraído el 08 de Marzo del 2011:
http://200.68.8.157/cornup/images/pdf/PADEM_2011.pdf
- PADEM. (2010). *PADEM La Cisterna*. Extraído el 15 de Diciembre del 2010:
<http://www.cisterna.cl/index1.html>
- Peters, T. y Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Pettigrew, A. (1979). On Study Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, vol.24, N°4.
- PNUD (2002). *Desarrollo Humano en Chile*. Santiago: PNUD.
- Portal Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógicas.www.cpeip.cl/
- Portal de resultados del SIMCE C1M.Extraído el 22 de Febrero del 2010:
<http://www.simce.cl/index.php?id=228&iRBD=9106&iVRBD=5&iNivel=0&iAnio>
- Portal de resultados del SIMCE C1PS. Extraído el 22 de Febrero del 2010:
<http://www.simce.cl/index.php?id=228&iRBD=9758&iVRBD=6&iNivel=0&iAnio>
- Raymond, E. (2007). "La teorización anclada (grounded theory) como método de investigación". En (ed) Osorio, F. (2005). *Epistemología de las Ciencias Sociales. Breve Manual*. Santiago: UCSH.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rocher, G (1979). *Introducción a la Sociología General*. Barcelona: Herder.
- Rodríguez, D (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Salesianos.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Santiago, Chile: PUC.

Rodríguez, A. Mármol, M. (2009). *Liderazgo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación*. Extraído el 07 de Octubre del 2010:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=26811984009>

Ruiz Olabuénaga, J. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao, España: Universidad Deusto.

Santos Guerra, M. A. (1995). *La evaluación: Un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Málaga, Algibe.

Santos Guerra, M. A. (1998). *Evaluar es Comprender*. Argentina, Magisterios del Río de la Plata.

Santos Guerra, M.A. (2000). *Entre Bastidores. El lado oscuro de la organización escolar*. Málaga: Aljibe.

Schein, Edgar (1985). *Career Anchor*. California: Jossey-Bass. Pfeiffer.

Schein, E. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Madrid.

Schein, E. (1991). *Cultura y Liderazgo Organizacional*. El Salvador: Casa Nueva.

Schein, E. (2006). *El Liderazgo y la Cultura organizacional El Líder del Futuro* Barcelona: DEUSTO.

Schmelkes, S. (2000). *Calidad de la Educación y Gestión Escolar*, en Primer curso nacional para directivos en educación primaria. Lecturas México: Biblioteca Nacional de Actualización Permanente.

Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world* (G. Walsh & F. Lehnert, Trans.). Evanston, IL: North Western University Press. (Original German work published 1932)

Sisto, V. (2001). *Teorías Organizacionales Postmodernas y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno*. Tesis Doctoral Universidad de Barcelona.

Smircich, I. (1983). "Concepts of Culture and organizational analyses" en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41.

Soto, C. (2008). *Liderazgo sustentable*. Extraído el 19 de Noviembre del 2010:
<http://www.ciiias.org/pdf/meses/01%20sep%2008/CIIAAS.01.09.2008.pdf>

Stake, R.E. (1981) "Case study Metodology: An Epistemological Advocacy." A W.W. Welsh (ed.) *Case study Methodology in Educational Evaluation*. Proceedings of the 1981 Minnesot Evaluation Conference. Menneapolis: Minnesota Research and Evaluation Center, 1981.

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Teixido, J. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Extraído el 02 de Septiembre del 2010:

<http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion centros.pdf>

Tyler, W. (1991). *Organización Escolar*. Madrid: Morata.

UNESCO (1999). *La Gestión. En Busca del Sujeto*. Santiago: UNESCO.

Vásquez, I. (1990). *Empresa y Grupo. Fundamentos de la conducta Humana en la Organización. Aspectos Grupales*. Barcelona: Gestión 2000.

Wamer, L.I. (1941). *The social life of modern community*, New Haven: Yale University Press.

Weber, M. (1973). *Ensayos sobre metodología sociológica*. Buenos Aires: Amorrortu.

Weber, M. (1977). *Estructuras de Poder*. Buenos Aires, Argentina. La Pleyade.

Weber, M. (2003). *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. México: FCE

Abreviaturas

C1M: Caso 1 Municipal

C2PS: Caso 2 Particular Subvencionado

1. Documentos oficiales.

OrganizaciónC1M

Proyecto Educativo Institucional:

PEI/C1M()

Reglamento:

Reglam/C1M()

Reporte de Gestión:

Rept. Gest./C1M(2005:)

Plan Trienal:

Plan Trnl/C1M(2006:)

OrganizaciónC2PS

Proyecto Educativo Institucional:

PEI/C2PS (2010:)

Manual de Convivencia Escolar:

Man.Conv.Esc./C2PS (:)

Anuario:

Anua/ C2PS (2008:)

2. Abreviaturas de actores

Organización C1M

(Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia)
(Prof.2. C1M 5 años de experiencia)
(Prof.3. C1M 10 años de experiencia)
(Prof.4. C1M 2 años experiencia)
(Prof.5. C1M 20 años de experiencia)

(Alum/a.1. C1M)
(Alum/a.2. C1M)
(Alum.3. C1M)
(Alum/a.4. C1M)
(Alum.5. C1M)
(Alum.6. C1M)

(Apod.1. C1M 2 años)
(Apod.2. C1M)

(Adm.1. C1M)
(Adm.2. C1M 5 años)

(Direct.1. C1M)
(Direct.2. C1M)

(Sost. C1M)

OrganizaciónC2PS

(Prof.1. C2PS 5 años de experiencia)
(Prof.2. C2PS 5 años de experiencia)
(Prof.3. C2PS Más de 20 años de experiencia)
(Prof.4. C2PS)
(Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia)

(Alum.1. C2PS)
(Alum.2. C2PS)
(Alum/a.3. C2PS)
(Alum/a.4. C2PS)
(Alum.5. C2PS)
(Alum.6. C2PS)

(Adm.1. C2PS 20 años de experiencia)

(Apod.1. C2PS)
(Apod.2. C2PS 4 años)

(Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia)
(Dirct.2. C2PS)
(Dirct.3. C2PS)

(Sost. C2PS)

Índice de Cuadros y Tablas

1. Tablas

Tabla 1: Informantes por caso	93
Tabla 2: Rasgos documentos análisis documental	99
Tabla 3: Categoría Transversal	106

2. Cuadros

<i>Cuadro 1: características de la evaluación Santos Guerra (1995)</i>	22
<i>Cuadro 2: modelos básicos de creación de conocimiento Díez y Román (2001b)</i>	25
<i>Cuadro 3: rasgos básicos de la autoridad y la influencia</i>	58
<i>Cuadro 4: tipos de normas Idalberto Chiavenato (2004)</i>	60
<i>Cuadro 5: que indagar para la categoría héroe según Enrique Díez (2009)</i>	61
<i>Cuadro 6: niveles de valores Idalberto Chiavenato (2004)</i>	63
<i>Cuadro 7: Olas sucesivas de entender el cambio y la mejora escolar Bolívar (1997)</i>	66
<i>Cuadro 8: siete principios del liderazgo sostenible Álvaro Rodríguez (2009)</i>	67
<i>Cuadro 9: enfoques para manejar conflictos Chiavenato (2004)</i>	70
<i>Cuadro 10: tipos de clima organizacional Rodríguez (2004)</i>	77
<i>Cuadro 11: codificación abierta. Documento primario (Transcripción entrevista Alum.5. C1M)</i>	103
<i>Cuadro 12: red de códigos dimensión estructural con base en Atlas.ti</i>	105
<i>Cuadro 13: categorías de análisis</i>	106
<i>Cuadro 14: análisis operacional categoría liderazgo C1M</i>	107
<i>Cuadro 15: análisis operacional categoría clima organizacional C2PS</i>	107
<i>Cuadro 16: Elementos de la cultura organizacional</i>	109
<i>Cuadro 17: Síntesis Análisis de Primer Nivel</i>	172
<i>Cuadro 18: Síntesis Análisis de Segundo Nivel</i>	221
<i>Cuadro 19: Comparación normas C1M/C2PS</i>	224
<i>Cuadro 20: Comparación héroes C1M/C2PS</i>	225
<i>Cuadro 21: Comparación valores organizacionales C1M/C2PS</i>	226
<i>Cuadro 22: Comparación liderazgo C1M/C2PS</i>	227
<i>Cuadro 23: Comparación toma de decisiones C1M/C2PS</i>	228
<i>Cuadro 24: Comparación resolución de conflicto C1M/C2PS</i>	229
<i>Cuadro 25: Comparación comunicación organizacional C1M/C2PS</i>	230
<i>Cuadro 26: Comparación participación C1M/C2PS</i>	231
<i>Cuadro 27: Comparación clima organizacional C1M/C2PS</i>	232
<i>Cuadro 28: Cuadro comparativo aspecto político C1M/C2PS</i>	233
<i>Cuadro 29: de Síntesis Análisis de Tercer Nivel</i>	234

Anexos

Anexo 1 Guiones Entrevistas

Guión entrevista para alumnos

Investigación:

Evaluación de la cultura organizacional en establecimientos educacionales (particular subvencionado/Municipal) de la región metropolitana.

Objetivo:

Develar cómo se crea, mantiene y recrea la cultura organizacional, a través de las diversas dimensiones (estructural; relacional; cultura, creencias; etc.) de las organizaciones estudiadas, desde la mirada de los actores (Comunidad educativa)

Datos entrevistados:

Colegio:

Curso:

Edad:

Entrevistador: Hernán Villarroel

Fecha de Realización:

Introducción:

Como parte de la investigación para optar al grado académico de doctor el profesor Hernán Villarroel, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación UMCE, se encuentra desarrollando una investigación que tiene como propósito develar cómo se crea, mantiene y recrea la cultura organizacional, a través de las diversas dimensiones (estructural; relacional; cultura, creencias; etc.) de las organizaciones estudiadas, desde la mirada de los actores (Comunidad educativa).

Para lograr este objetivo y con el fin de obtener información relevante se ha considerado necesario consultar a los distintos actores que son parte de las organizaciones escolares en estudio.

Con el fin de la realización de las entrevistas se definieron y concretaron citas con los entrevistados y se presentó un set de preguntas semi-estructuradas que serán grabadas con el fin de digitalizar y analizar por medio de un programa de análisis cualitativo.

Entrevista semi-estructurada para alumnos

1. ¿Cuáles crees tú que son las características del alumno o alumna "ideal", modelo en este centro?
2. ¿Qué se debe hacer para llegar alto en este colegio como alumno o alumna? ¿Quiénes son los que van a progresar y tener buenas notas a la larga dentro de este colegio?
3. ¿Cuáles son las conductas consideradas "heroicas" entre el alumnado y cuáles las ignominiosas, las detestables y pecaminosas?, ¿coincide esta consideración con la valoración del profesorado?
4. ¿Cuáles son los premios y las sanciones que recibes en tu vida de estudiante?
5. ¿Cómo se resuelven las reclamaciones que presentan ante el profesorado o la dirección? y ¿qué hacen sus familias?
6. ¿Cuál crees que es la valoración que tiene el profesorado del alumnado en general?
7. ¿Cuáles son las pruebas a que son sometidos los nuevos alumnos y las nuevas alumnas cuando llegan al colegio por primera vez?
8. ¿Cuáles son las normas correctas de comportamiento y relación respecto al profesorado? Y ¿Con la dirección se da una comunicación fluida?, ¿el trato suele ser formal o informal?, ¿cuáles son las reglas de discusión con los profesores/as (quién tiene la última palabra, quién habla más, etc.)?
9. ¿Cómo se deciden las normas de funcionamiento de las clases (por consenso, imposición, etc.)?
10. ¿Qué nivel de aceptación e interiorización de las normas hay entre el alumnado?, ¿podrías establecer una clasificación en grupos de alumnado, en general?
11. ¿En qué medida se siente implicado el alumnado en el funcionamiento y la organización del colegio "como si fuera algo suyo", se sienten parte de él y comparten sus objetivos?
12. ¿Cuál crees que es el estilo directivo que predomina en la organización (paternalista, impositivo, dejar hacer, negociador, etc.)?
13. ¿Quién o quiénes, crees tú, toman las decisiones auténticamente importantes en el centro?
14. Cuando hay conflictos en el colegio ¿cómo ha visto que tienden a resolverse (negociando la solución con los interesados, imposición de la solución por parte de los que ejercen el poder, ocultar el problema...)?
15. ¿Cuáles son los sistemas de control que utiliza el profesorado con el alumnado en las aulas? y ¿fuera de ellas, en los recreos o las salidas fuera de la escuela?
16. ¿Qué asuntos crees que preocupan más al profesorado de tu centro (dar una imagen positiva del centro a la familia, la disciplina en sus aulas, la satisfacción del alumnado con su aprendizaje, el que suspenda, enseñar, cobrar y pasar de todo)?
17. A la hora de resolver un conflicto o de tomar una decisión, ¿el profesorado hace caso de lo que le dice el alumnado por igual, o se tiene en cuenta lo que dice algún grupo de alumnado, según el poder que ejercen en la clase, según la relación afectiva que tengan, según la ideología de ese grupo...)?
18. ¿Cuáles suelen ser las reacciones del profesorado ante las situaciones conflictivas con los alumnos y las alumnas?, ¿reaccionan de igual forma ante los chicos que ante las chicas?

19. ¿Qué nivel de autonomía/responsabilidad se les da por parte del profesorado en el funcionamiento del colegio?, ¿y por parte de las familias?
20. ¿Cuáles crees que son los elementos importantes en la educación que se les da en este colegio?
21. ¿Cuáles son los criterios para que el profesorado considere que eres un buen alumno o una buena alumna?, ¿influye el que sea chico o chica en esta valoración?, ¿se les pide cosas diferentes a cada uno?
22. Crees que este colegio es, en general, innovador y creativo, tradicional y anclado en el pasado o que trata de “capear el temporal” tal como se den las cosas?
23. ¿Cómo crees que, en general, el profesorado de este centro considera al ser humano bueno o malo, capaz de cambiar y mejorar o incapaz, comunitario/individualista, competitivo/cooperativo, agresivo/pacífico?
24. ¿Se considera que hay determinadas tareas en el colegio vinculadas a los papeles sexuales?
25. ¿Cómo se utiliza el espacio para simbolizar la jerarquía y el poder?

Guión entrevista para docentes, apoderados y administrativos.

Investigación:

Evaluación de la cultura organizacional en establecimientos educacionales (particular subvencionado/Municipal) de la región metropolitana.

Objetivo:

Develar cómo se crea, mantiene y recrea la cultura organizacional, a través de las diversas dimensiones (estructural; relacional; cultura, creencias; etc.) de las organizaciones estudiadas, desde la mirada de los actores (Comunidad educativa)

Datos entrevistados:

Colegio:
Curso:
Edad:
Años de experiencia:

Entrevistador: Hernán Villarroel

Fecha de Realización:

Introducción:

Como parte de la investigación para optar al grado académico de doctor el profesor Hernán Villarroel, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación UMCE, se encuentra desarrollando una investigación que tiene como propósito develar cómo se crea, mantiene y recrea la cultura organizacional, a través de las diversas dimensiones (estructural; relacional; cultura, creencias; etc.) de las organizaciones estudiadas, desde la mirada de los actores (Comunidad educativa).

Para lograr este objetivo y con el fin de obtener información relevante se ha considerado necesario consultar a los distintos actores que son parte de las organizaciones escolares en estudio.

Con el fin de la realización de la entrevistas se definieron y concretaron citas con los entrevistados y se presentó un set de preguntas semi-estructuradas que serán grabadas con el fin de digitalizar y analizar por medio de un programa de análisis cualitativo.

Entrevista para semi-estructurada para profesores, apoderados y administrativos.

1. ¿Qué sabes de la historia de este establecimiento (inicio, desarrollo y futuro) Fundadores (origen social, ideales, visiones)?
2. Avances y retrocesos en este establecimiento
3. ¿Se siguen manteniendo los ideales iniciales?
4. ¿Qué características se alientan en el establecimiento para un profesor-ideal?
5. ¿Cómo se puede ascender?
6. ¿Qué conductas se consideran buenas o malas en los docentes?
7. Cuáles son los premios y sanciones?
8. ¿Cómo se enfrentan los reclamos?
9. ¿Cuál es la relación profesor-alumno y viceversa?
10. ¿Qué se dispone para los nuevos miembros?
11. ¿Cómo es la comunicación entre los diversos actores de la comunidad educativa?
12. ¿Cuáles son las normas correctas de comportamiento y cómo se deciden? y ¿nivel de aceptación?
13. ¿Qué tiene de especial este establecimiento en relación a otros?
14. ¿Cómo describiría el estilo directivo predominante en este establecimiento (paternalista, impositivo, dejar hacer, negociador,)?
15. ¿Quiénes toman las decisiones más relevantes
16. ¿Cómo se reacciona en relación a los conflictos? (por negociación, imposición, ocultamiento)
17. ¿Cuáles son los sistemas de control por parte de la dirección respecto a los profesores/as (presupuestos, resultados, personal, remuneración, reglamento interno)?
18. ¿Cuáles son los temas más tratados por la dirección (relaciones externas, disciplina, satisfacción de los trabajadores...)? Y en las reuniones de profesores, ¿Cuáles son los temas más recurrentes?
19. ¿Qué información se considera más relevante para la toma de decisiones (según status, según relación afectiva, según credibilidad científica, según ideología...)?
20. ¿Cuáles suelen ser las reacciones de los líderes ante los acontecimientos críticos (dramatismo, serenidad, cólera, bloqueo)?
21. ¿Qué tipo de imagen se quiere “vender” internamente y externamente?
22. ¿Existen políticas de reconocimiento para los profesores desde la dirección?
23. ¿Qué asuntos se atienden más asiduamente por parte de la dirección (relaciones externas, disciplina, satisfacción de los trabajadores...)? y en las reuniones de profesores, ¿cuáles son los temas más recurrentes?
24. ¿Qué información se considera más relevante para la toma de decisiones (según status, según relación afectiva, según credibilidad científica, según ideología...)?
25. ¿Cuáles suelen ser las reacciones de los líderes ante los acontecimientos críticos (dramatismo, serenidad, cólera, bloqueo)?

26. ¿Qué tipo de imagen trata de transmitir la organización a la sociedad, al barrio, a los padres, etc.?
27. ¿Qué nivel de autonomía/responsabilidad se da en el centro a los profesores/as (¿qué grado de descentralización)?
28. ¿Los profesores/as deben formarse, reciclarse? ¿En qué aspectos o temas han de formarse los profesores/as?
29. ¿Cuáles son los criterios para el reparto de recompensas o en función de los cuales se le da reconocimiento a un profesor/a del centro por parte de la dirección?
30. ¿Cuáles son los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación (sexo, mérito, filiación, etc.)?
31. ¿El centro es innovador (responde a los retos del futuro), reproductor (mantener la tradición) o se adapta-coexiste (responde a las demandas tal como vienen)?
32. ¿Cuál es la tarea primordial, la misión central de la organización?, ¿cómo entienden esta misión los profesores/as?
33. ¿Podrías describirme cómo entraste en este centro?, ¿cómo te seleccionaron?, ¿cómo te acogieron y recibieron los compañeros y el equipo directivo?, ¿recibiste algún tipo de formación o preparación?, ¿recuerdas alguna(s) persona(s) en especial con la cual tuviste contacto inicialmente al llegar al centro, que te puso al corriente de cómo se hacían las cosas en el centro, de los "cotilleos" o las historias que circulaban?
34. ¿Qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por aquel entonces en el centro?, ¿cuántos de estos anteriores sobreviven hoy día?, ¿recuerdas los protagonistas?, ¿qué hicieron bien o mal para merecer el que la gente contara anécdotas e historias en relación a ellos? Cuéntame alguna anécdota feliz o desafortunada.
35. ¿Cómo crees que debe ser la manera más adecuada de alcanzar la verdad: la tradición, la discusión, el consenso, el pragmatismo, el moralismo?, ¿existe consenso entre los profesores/as sobre esta forma de alcanzar la verdad?
36. ¿Cómo consideras al ser humano: bueno/malo/neutro, im/perfectible, comunitario/individualista, competitivo/cooperativo, agresivo/pacífico, automotivado/heteromotivado, motivación, económica/social/autorealización?
37. ¿Qué conductas son consideradas causa de expulsión del grupo?
38. ¿Se considera que hay determinadas tareas vinculadas a los papeles sexuales?
39. ¿Qué relaciones de trabajo debe haber entre los miembros de la organización (emocionalmente vinculadas-amistad-o emocionalmente neutras-profesionalidad)?
40. ¿Cómo se gestiona el poder en esta organización? A) Autocracia (los líderes, los fundadores, los propietarios, los que tienen el poder, tienen el derecho y el deber de ejercerlo; b) Paternalismo (basado en la presunción autocrática y en la presunción de que aquellos que detentan el poder están obligados a ocuparse de quienes no lo detentan), c) Consultiva (todos los niveles pueden aportar informaciones apropiadas, si bien el poder queda en manos de los líderes o propietarios); d) Participación (todos los niveles contribuyen con su información y capacidad al rendimiento de la organización, por lo que el poder debe compartirse como convenga); e) Delegación (el poder debe

situarse donde estén la información y el talento, aunque la responsabilidad sólo corresponde a los papeles directivos); f) Colegiación (los miembros de la organización son compañeros que comparten por entero la responsabilidad de la organización).

41. Usos del espacio como símbolo: a) ¿Cómo se utiliza el espacio para simbolizar la jerarquía y el poder; b) Cómo se utiliza el espacio para simbolizar las relaciones entre iguales?, ¿cómo se reparte: en forma de parcela o "Propiedad", y se utiliza acaso para proteger la privacidad?
42. ¿Qué significa "tardar" en el cumplimiento de un plazo?, ¿qué se entiende por "tardanza" en la entrega de un producto?, ¿pasado cuánto tiempo se llega "tarde" a una cita, a una reunión?
43. ¿Qué es lo que funciona mal en este centro?, ¿cuáles son los aspectos positivos?

Anexo 2 Síntesis Entrevistas

A continuación se presentan las síntesis de las entrevistas realizadas a los distintos actores de los establecimientos en estudio. Donde se resumen las ideas y percepciones de los actores respecto de lo consultado. Primero los actores del C1M y luego del C2PS.

Síntesis Entrevista Alum/a.1. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-El respeto, la responsabilidad y la participación son los rasgos y valores que deben orientar las prácticas -Las familias son las que deben entregar valores	-Los profesores dejan hacer -Autoritarismo en las tomas de decisiones y elaboración de normas -La municipalidad toma las decisiones más importantes -Se actúa con hermetismo frente a situaciones conflictivas -La actitud de los alumnos genera un ambiente poco apto para el aprendizaje	-Los líderes buscan soluciones que no son las adecuadas para los alumnos -Los alumnos no son parte en las decisiones que se toman -La participación se debe a que los alumnos pasan todo el día en la organización

Síntesis Alum/a.2. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Considera que el espíritu de superación, pensamiento propio, esfuerzo y respeto hacia los demás son los valores que deben orientar las prácticas	-El ambiente de la organización mantiene un sensación de mediocridad -Percibe un ambiente en que la violencia y agresividad son prácticas frecuentes -Los docentes no actúan con el fin de mantener buena convivencia -Trabajando en equipo	-Se reproducen prácticas y visiones que no buscan innovar -Poca participación de los alumnos -Las máximas autoridades son quienes toman las decisiones -Trabajando en equipo

Síntesis Alum.3. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Algunos docentes establecen normas por consenso -Los profesores son quienes entregan valores	-La actitud ideal de los alumnos de tener ganas de aprender -Por medio del autoritarismo -Ocultando los problemas -Hay mala comunicación porque no se toma en cuenta al alumnado	-Los líderes negocian por medio de la notas -Decisiones en la que los alumnos son los últimos en participar -El centro de alumno es la manera en que sus pares participan

Síntesis Alum/a.4. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Los docentes son considerados como actores que conforman la cultura organizacional entregando los valores -El respeto, la responsabilidad y la participación son los rasgos de los fundadores o modelos	-La negociación es la estrategia para la resolución de conflictos que buscan mantener la cultura organizacional -Alta falta de participación de los pares, solo en actividades deportivas -El ambiente se caracteriza por acciones de falta de respeto y violencia	-Los líderes (docentes como líderes) actúan de modo paternalista, conjugando cercanía con prácticas autoritarias -El autoritarismo de algunos actores es causa de la falta de motivación -La participación de la familia

Síntesis Alum.5. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Trabajo colaborativo entre docentes y directivos en la elaboración de las normas -El respeto y la responsabilidad son los rasgos ideales -Los valores como un premio que da la organización	-Por medio de la responsabilidad del alumnado -La directora decide de modo personal o delega a la inspectora de media -Se negocia y si no se llega a un acuerdo se pone en manos de las autoridades -Los docentes no tienen la capacidad para lograr solucionar situaciones críticas	-El autoritarismo de la directora en la toma de decisiones -Se intenta ayudar a los alumnos

Síntesis Alum.6. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Los consejos son los espacios donde se delimitan las normas -Ser honesto, responsable, respetuoso y cumplir con los deberes académicos es lo que se espera de los alumnos -La organización y la familia deben ser quienes fomenten y entreguen los valores	-Hay alumnos que son busca pleitos que rompe con la estabilidad -La dirección toma las decisiones -Se negocia frente a situaciones críticas y a la vez se oculta para que no pase a mayores	-Los alumnos solo deben seguir lo que las autoridades indican -Los líderes son paternalistas dado que negocian e imponen a la vez

Síntesis Prof.1. C1M Menos de 5 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-La normas establecen en el consejo de profesores pero en términos prácticos no se aplican del todo -Prácticas que se orienten en el profesionalismo, la solidaridad y el manejo en la sala de clases -Los valores son el respeto, honestidad y la responsabilidad, pero en la práctica no son trabajados	-Por medio del compromiso con los pares y el profesionalismo -Las autoridades no respetan la decisiones tomadas en conjunto por los docentes -Conformismo entre los docentes -Se ocultan los problemas -Se usan comparaciones para motivar	-La directora toma decisiones de modo personal pasando a llevar a los profesores -La participación de los docentes no es influyente, es solo estar presente -No hay canales y medios que posibiliten una comunicación adecuada

Síntesis Prof.2. C1M 5 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Las normas son elaboradas en conjunto	-Poca aplicación de las normas -La corporación municipal es la que decide -Se negocia ante las instancias críticas -Los espacios de participación no son los adecuados y los medios y canales para comunicarse tampoco lo son	-Por medio de las indicaciones que da la corporación municipal -Se generan instancias de participación en términos de opinión y no de decisión -La comunicación no es la debida

Síntesis Prof.3. C1M 10 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-No existen normas establecidas -El no ser conflictivo es lo que valoran las autoridades -Se refleja una escasa formación valórica -Faltan iniciativas que identifiquen a los actores con la organización	-Falta motivación de parte las autoridades -No discrepar con la dirección -La relación afectiva -La dirección se relaciona de manera directa con los alumnos pasando por alto la autoridad del docente -Se actúa con hermetismo en la situaciones de conflicto -Por medio de conversaciones de pasillo se intenta mantener la estabilidad siempre en términos comparativos -Las relaciones con la dirección no tienen límites claros	-Por medio de la consulta pero quien decide es la dirección -La dirección recurre a los docentes cuando le es absolutamente necesario -La comunicación con la dirección no es franca porque se evita la persecución -Se transmite información poco precisa e incompleta

Síntesis Prof.4. C1M 2 años experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Se desarrolla un trabajo colaborativo para la elaboración de normas -El respeto es el valor primordial -Dificultad para conseguir acuerdos de orden filosófico y moral	-Por medio del consenso -Es central el trato y la obtención de buenos resultado -En las tomas de decisiones se da espacio para opinar para la dirección es la que decide -Se informa sobre las decisiones tomadas -Se han perdido espacios informales de interacción -Clima de roces producto de la falta de espacios	-Se desarrollan procesos de consulta -Sin embargo las decisiones más importantes son tomadas por el equipo de gestión y solo se informan -La comunicación con los alumnos es buena, puesto que los docentes suplen muchas carencias

Síntesis Prof.5. C1M 20 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Por la elaboración de normas en conjunto	-El trabajo colaborativo permite la aceptación de las normas -Evitando problemas -Escuchando a los apoderados, más que a los docentes -Dificultad para llegar a acuerdos -Enfrentando los problemas con serenidad, objetividad y escuchando -Limitando la innovación	-Se hace lo que decide la corporación municipal -Escuchando pero en fin solo resuelven las autoridades -En la medida que la comunidad lo permite -No se puede innovar, lo nuevo termina siendo parte de lo mismo -La gran cantidad de actores dificulta la buena comunicación -El trabajo en equipo es el mínimo -Los líderes se preocupan por mejorar la comunicación y el compromiso de los actores

Síntesis Apod.1. C1M 2 años

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Las normas son impuestas -Ser responsable, comprometidos y con vocación -Los valores son la honestidad y el respeto	-Preocupación por lo económico sobre los valórico -Importa la relación afectiva -Actuando con serenidad, comprensión y escuchando se resuelven los conflictos -Lealtad de los actores	-Decisiones que toma el equipo de gestión y la directora -Haciendo bien su trabajo y siendo leal -Prestando atención e intentar comprender a la comunidad -Se dan espacios de negociación

Síntesis Apod.2. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Normas establecidas en conjunto -Los profesores deben ser comprometidos y tener buen control del curso -El respeto y la honestidad son los valores centrales	-Fundamental la labor de los docentes, generando lazos con el alumnado -Por el trabajo en conjunto -Motivación y confianza -No se prevén las situaciones se actúa sobre la marcha -Se decide en base a quién es o no y que fue lo que hizo -Se actúa con hermetismo -Los reclamos no son escuchados -No se toman medidas en razón de lo ocurrido -Falta un mayor cumplimiento de los roles -Participación de los alumnos en asambleas -Valora la labor de la directora en términos comparativos	-Por la imposición -Las decisiones más importantes son tomadas por las autoridades, en la menos importantes se pregunta a la comunidad -Existen procesos de consulta -Se aclaran la diferencias para crecer y desarrollarse correctamente -La participación de los actores garantiza la aceptación -Involucrando a la familia -Los docentes deben procurar una buena comunicación con los demás actores, dando un ejemplo a los alumnos -El diálogo como estrategia implementado por la nueva dirección

Síntesis Adm.1. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Valores humanistas como el respeto, honestidad y responsabilidad -La apariencia y la situación económica predominan sobre lo valórico	-Por la decisiones que toman las autoridades -Actuando con serenidad y escuchando -Comprensión	-La directora con el equipo de gestión son quienes toman las decisiones -Por el diálogo, saber escuchar

Síntesis Adm.2. C1M 5 años

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-El respeto y la responsabilidad son los ideales que deben perseguir los actores -Priman valores humanista como el respeto, la honestidad y la responsabilidad con el fin de lograr que los alumnos alcancen las competencias necesarias	-Las decisiones pasan por el equipo de gestión y la directora, pero la participación depende de la situación -Por medio del diálogo, serenidad y la veracidad de los hechos se solucionan las instancias conflictivas -Igualdad entre los actores	-Por medio de las decisiones que se toman, que son las mejores -Diálogo buscando un consenso -La comunicación y el compromiso -Trato profesional -Líderes prácticos que encuentran soluciones para todas las situaciones

Síntesis Dirct.1. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Las normas buscan frenar situaciones negativas -La lealtad y el respeto son los valores centrales -Los actores tienen interiorizados estos valores, pero de igual forma hay valores que son diferentes para los actores	-Por medio del trabajo con el equipo de gestión -Buscando el consenso -Con el compromiso de la familia y de los docentes	-Logrando acuerdos -Participación de los docentes y de la familia -Trabajando para terminar con la falta de comunicación, que es causa de la falta de educación -Líderes que deleguen tareas y no responsabilidad

Síntesis Dirct.2. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-La violencia no se justificada y es motivo de expulsión -Recelo a normas impuestas por agentes externos	-Los profesores jefes no cumplen su rol de buena forma -Las decisiones se toman fuera de la organización -Participación de actores externos -Inestabilidad por cambios de los actores externos	-Actores externos deciden -Falta manejo y claridad en los profesores jefes -Falta estabilidad en el liderazgo y los programas y políticas externas

Síntesis Sost. C1M

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Normativas del ministerio -Asesorías externas	-Involucrando a la comunidad -Las decisiones son tomadas por un consejo asesor -La apertura de las organizaciones -Se negocia para llegar a acuerdos -Trabajo focalizado en la normalización del clima por medio de los inspectores generales -Realizando reuniones con los distintos actores	-Siguiendo lo indicado por el directorio de asesores -Aprender de los expertos -Perfeccionando a los actores en sus roles -Escuchando a todos los actores -Generando instancias de participación -El liderazgo se abrió a los consejos asesores -Implementando una cultura de metas

Síntesis Alum.1. C2PS

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Normas conductuales impuestas -Constancia y responsabilidad deben reflejar los actores -El espíritu franciscano como base de la formación y espiritualidad	-La autoridades, por medio de la figura de la subdirectora e inspector general, son quienes toman las decisiones -El diálogo y la formalidad son las estrategias de resolución de conflictos. -Por medio del hermetismo en los situaciones críticas - Participación solo en algunas normas en relación al tiempo de estudio	-Por medio de las decisiones tomadas por las autoridades -La participación no se caracteriza por ser propositiva o que entrega ideas -Manteniendo espacios de comunicación sistemáticos (reuniones semanales) -Los líderes son protectores y brindan ayuda

Síntesis Alum.2. C2PS

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Imposición de las reglas -El espíritu franciscano como ideal no cumplido -Valores del espíritu franciscano: respeto, solidaridad, espíritu de superación y religiosidad -Pretensión de actores sumisos	-Sumisión de los actores -Por las decisiones de las autoridades, que pasan por una negociación que no sirve -Las formalidades y el aplazar las instancias -Limitando las ideas diferentes -Ante los conflictos se negocia pero los resultados vienen desde las autoridades -Con un ambiente familiar donde no es difícil interactuar	-Con autoritarismo y la imposición -La comunicación esta determinada por las estructura jerárquica de la organización -Los medio y canales no son efectivos frente a las decisiones de las autoridades

Síntesis Alum/a.3. C2PS

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Por imposición de las normas y voluntad de los actores -El perfil franciscano motivando la participación, el respeto y la solidaridad -Valores de los patronos organizacionales	-Respeto como orientador de las prácticas -Decisiones tomadas por las autoridades, en la figura del inspector -Por el ambiente familiar, que se observa en la preocupación	-Por medio de la entrega de información repetitivamente -La comunicación con las autoridades no es la óptima -Líderes que no conjugan sus prácticas con las ideas fundadoras de la organización

Síntesis Alum/a.4. C2PS

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Los docentes buscan que las normas se cumplan -Normas elaboradas de modo conjunta en el aula -Se espera que los actores sean intachables en todos los aspectos desde lo estético a lo ético -La organización como fuente de valores como la solidaridad y la religiosidad	-Por el esfuerzo y responsabilidad de los actores -Por la imposición de la dirección y desorganización del alumnado -Se resuelven los problemas por medio de la conversación -Falta motivación en los actores -Por medio de sanciones como interrogaciones y anotaciones	-Por medio de las decisiones que toma la dirección con junta razón -Limitando la participación por la posibles efectos negativos -Buena comunicación entre los actores -Liderazgo preocupado y protector

Síntesis Alum.5. C2PS

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-El espíritu franciscano como norma y forjador de valores -La solidaridad característica central que se debe reflejar en los actores -En la organización se entregan valores	-Sancionando y amenazando -La influencia valórica de la familia -Las decisiones se toman en los altos mandos -Ante situaciones de conflicto los docentes actúan como mediadores, las sanciones son de parte del inspector -Negociando la participación	-La imposición de las decisiones de las autoridades -Por medio de la negociación de la participación -Los alumnos son pocos escuchados

Síntesis Alum.6. C2PS

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Diferenciación en las forma de entender las normas -Los actores responsables y solidario	-Por relaciones de compromiso con sus pares -Imposición del director -Hay problemas que no son captados por las autoridades -Negociando con los involucrados -No hay suficiente participación de los actores -Desde las autoridades no se ve un preocupación por lo alumnos	-Decisiones tomadas por el director -Se escucha más a los apoderados que a los docentes -La comunicación con la dirección no es la óptima -Las interacciones con los docentes son positivas

Síntesis Prof.1. C2PS 5 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Por medio del trabajo conjunto en la elaboración de normas -Se debe seguir el carisma franciscano -Religiosidad como base	-Por la responsabilidad en lo académico y siguiendo el carisma franciscano -El ser un organización marcada por la religiosidad el ambiente es positivo -Espacios de diálogo, pero imponiendo el fin -Los conflictos han sido enfrentados de distintas formas -La participación y el respeto por la religiosas	-Decisiones de las autoridades -El entusiasmo y motivación de los actores -Hay instancias de diálogo pero el director es quien tiene la última palabra -Los líderes son negociador al abrir espacios donde intente llegar a un consenso

Síntesis Prof.2. C2PS 5 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Los valores, caridad y solidaridad, y las normas no son reflejados en las prácticas de los actores	-Por los lazos con el alumnado -Se excluye a los docentes -El ambiente no es acorde a lo establecido	-La comunicación no es constante

Síntesis Prof.3. C2PS Más de 20 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Central lo pedagógico y lo pastoral -El carisma franciscano como pilar de la prácticas de los actores	-Instancia de conversación pero es el director quien decide en lo más importante -Actividades que motiven el carisma franciscano -Clima caracterizado por ser acogedor e incluyente	-Imposición del director -Por medio de estrategias para generar identificación con el carisma franciscano -Los canales de comunicación no son suficientes -Falta coordinación con la dirección

Síntesis Prof.4. C2PS

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Por la entrega de valores -Amor por su labor	-Mostrando preocupación y responsabilidad -Por el apoyo de la dirección -La participación de los actores	-Compromiso de la dirección -Motivando a los actores

Síntesis Prof.5. C2PS Más de 10 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Normas que se discuten en el consejo de profesores -La moral ética católica	-Pautas de comportamiento y cumplimiento -Actores que cumplan el espíritu católico -Decisiones tomadas por grupos ordenados jerárquicamente -Por el diálogo para encontrar la verdad -Interacciones regladas	-Imposición de las autoridades, solo se comunica -La formalidad en las relaciones -Se impone, negocia y se muestra interés; líderes paternalistas

Síntesis Adm.1. C2PS 20 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Elaboración de documentos oficiales conjunta -La calidad humana de los actores -El respeto como valor fundamental	-Un desempeño de excelencia de los actores -Las autoridades son quienes deciden -Por la discusión de los problemas para encontrar una solución -Las prácticas de los actores deben fomentar un ambiente empático	-Por la imposición de las autoridades -Los canales de comunicación están demarcados por jerarquía -Por un liderazgo que acepta e impone

Síntesis Apod.1. C2PS

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Reglas para formar hábitos -Actores comprometidos -Solidaridad y principios católicos	-Estructura bien definida -Preocupación y dedicación -La dirección toma las decisiones -Los actores tienen interiorizadas las pautas de comportamiento -Frente a situaciones críticas se actúa con serenidad y negociando -Desconoce el grado de participación de los actores	-Imposición de la jefatura -La comunicación es fluida -Incentivando el diálogo con los actores -Se negocia y se muestra preocupación, es un liderazgo paternalista

Síntesis Apod.2. C2PS 4 años

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Por el perfil franciscano -Siguiendo a los patronos de la organización -La formación valórica, que marca la diferencia	-Falta motivación para los actores -Por la relaciones afectivas -Decisiones que toma el director -Las situaciones críticas no son bien manejadas -No hay inclusión de los actores -No hay incentivos en actividades extra programáticas -El criterio de selección a deteriorado el ambiente	-Imposición del director -La participación no es la mejor por la desmotivación de los actores -La comunicación entre los actores es buena, hay espacios donde dialogar -El liderazgo es impositivo y personal, es le director quien tiene la última palabra

Síntesis Dirct.1. C2PS 20 años de experiencia

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Por la religiosidad -Actores activos -Reglas claras	-Equilibrando orden, disciplina y afecto -Actuando con la verdad -Activa participación de los alumnos -Trabajo comprometido -Inclusión de los actores -Buen ambiente permite buenos resultados -Nexo entre los actores	-Actividades que incentiven la solidaridad -Fomentando la participación de los actores -Tomando decisiones desde un punto de vista mixto entre la disciplina y el afecto -Facilitando la comunicación entre los actores -Cumplimiento y preocupación de los líderes

Síntesis Dirct.2. C2PS

Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Normas y reglamento que toman en cuenta a los actores -Actores comprometidos	-Siguiendo las normas y reglas -Decisiones tomadas por quienes tienen esa función -La discusión de las instancias críticas -Participación de los actores	-Imposición de quienes su rol se lo permite -Cooperación estratégica -Comunicación en relación a los objetivos y tareas -Líderes eficaces que ocupan la autoridad considerando el fin general

Síntesis Direct.3. C2PS

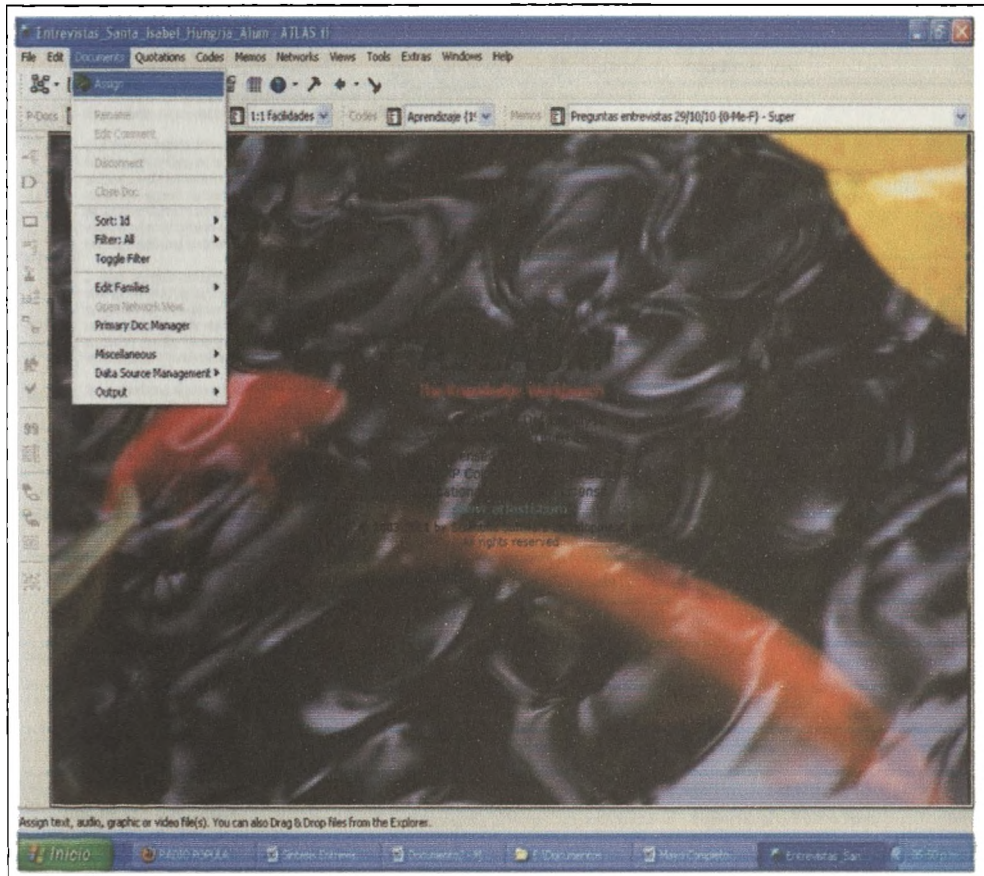
Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Interacción de los actores -Compromiso y motivación de los actores	-Por la motivación y la estimulación -Discusión y valores personales -Decisiones tomadas por la voz de la experiencia -Los problemas se solucionan conversando	-Diálogo y los valores de los actores -Imposición de quienes tienen el rol de decidir -Liderazgo paternalista que se preocupa y compromete -En relación a las tareas y objetivos se desarrolla la comunicación

Síntesis Sost. C2PS

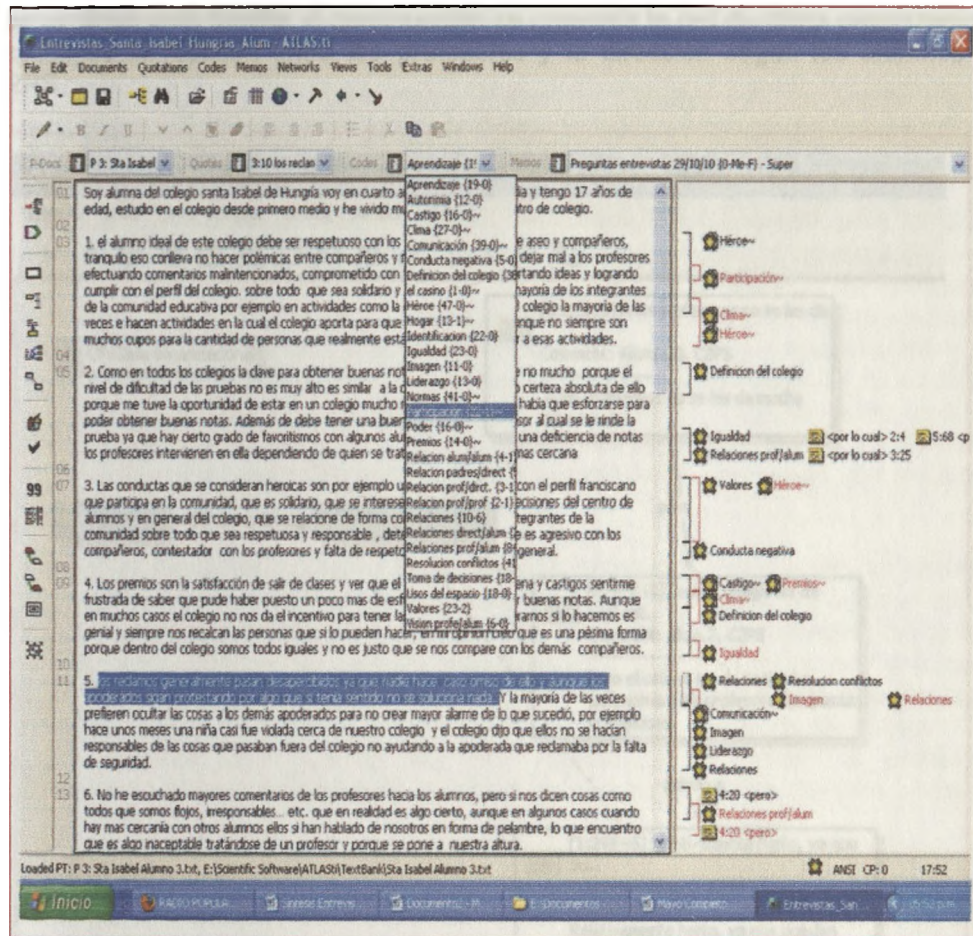
Cómo se origina	Cómo se mantiene	Cómo se recrea
-Selección a partir de las familia en base al compromiso y la apariencia -La religiosidad	-Por la continuidad de las idea inicial -Espacios de diálogo pero las decisiones son tomadas por el director -Negociando de manera individual -Consejo de gestión resuelve las instancias críticas -Participación limitada del sindicato -Docentes comprometidos	-Imposición de las decisiones tomadas por el director -Por negociaciones individuales, sindicato simbólico -Actualizando prácticas como escuela de padres que ahora es también escuela de abuelos

Anexo 3 Desarrollo operacional de las entrevistas a los alumnos del C2PS

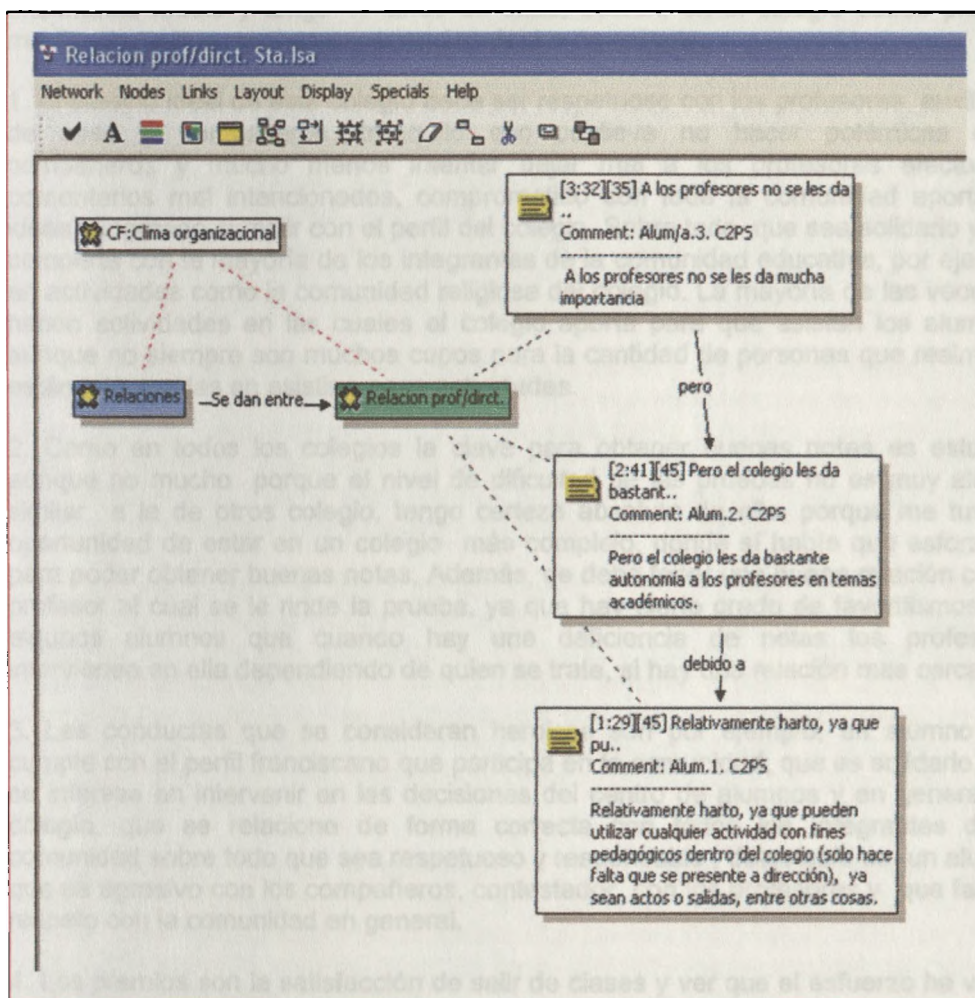
Elaboración de la unidad hermenéutica que contenga las seis entrevistas realizadas a los alumnos del C2PS. Se asignan desde la carpeta Scientific Software\ATLAS.ti\TextBank los documentos preparados guardados en formato .txt



Se codifican las entrevistas, por medio de la segmentación o selección de citas que dan cuenta del levantamiento de las categorías.



Desarrollo de familia. Se desarrolló la familia de códigos denominada como Clima Organizacional, que se compone de los códigos levantados en la codificación abierta que apuntan a las relaciones entre los actores Y de las citas de los actores que explican esta familia. A continuación se presenta la red de clima organizacional explicando la relación entre los profesores y la dirección según los alumnos del C2PS.



Anexo 4 Entrevista Alum/a.3. C2PS Operacional

A continuación se presenta la entrevista al Alum/a.3. C2PS, y luego las citas se levantaron por medio del Atlas.ti

Alum/a.3. C2PS

Soy alumna del colegio santa Isabel de Hungría voy en cuarto año de enseñanza media y tengo 17 años de edad, estudio en el colegio desde primero medio y he vivido muchas experiencias dentro de colegio.

1. El alumno ideal de este colegio debe ser respetuoso con los profesores, auxiliares de aseo y compañeros, tranquilo eso conlleva no hacer polémicas entre compañeros y mucho menos intentar dejar mal a los profesores efectuando comentarios mal intencionados, comprometido con toda la comunidad aportando ideas y logrando cumplir con el perfil del colegio. Sobre todo que sea solidario y que comparta con la mayoría de los integrantes de la comunidad educativa, por ejemplo en actividades como la comunidad religiosa del colegio. La mayoría de las veces se hacen actividades en las cuales el colegio aporta para que asistan los alumnos, aunque no siempre son muchos cupos para la cantidad de personas que realmente están interesadas en asistir a esas actividades.

2. Como en todos los colegios la clave para obtener buenas notas es estudiar, aunque no mucho porque el nivel de dificultad de las pruebas no es muy alto es similar a la de otros colegio, tengo certeza absoluta de ello, porque me tuve la oportunidad de estar en un colegio más complejo, donde sí había que esforzarse para poder obtener buenas notas. Además, de debe tener una buena relación con el profesor al cual se le rinde la prueba, ya que hay cierto grado de favoritismos con algunos alumnos que cuando hay una deficiencia de notas los profesores intervienen en ella dependiendo de quien se trate, si hay una relación mas cercana .

3. Las conductas que se consideran heroicas son por ejemplo, un alumno que cumple con el perfil franciscano que participa en la comunidad, que es solidario, que se interese en intervenir en las decisiones del centro de alumnos y en general del colegio, que se relacione de forma correcta con todos los integrantes de la comunidad sobre todo que sea respetuoso y responsable , detestable es un alumno que es agresivo con los compañeros, contestador con los profesores y que falta el respeto con la comunidad en general.

4. Los premios son la satisfacción de salir de clases y ver que el esfuerzo ha valido la pena, y castigos sentirme frustrada de saber que pude haber puesto un poco más de esfuerzo para poder tener buenas notas. Aunque en muchos casos el colegio no nos da el incentivo para tener las ganas de poder superarnos. Si lo hacemos es genial y siempre nos recalcan las personas que si lo pueden hacer, en mi opinión creo que es una pésima forma porque dentro del colegio somos todos iguales y no es justo que se nos compare con los demás compañeros.

5. Los reclamos generalmente pasan desapercibidos ya que nadie hace caso omiso de ello, y aunque los apoderados sigan protestando por algo que sí tenía sentido no se soluciona nada. La mayoría de las veces prefieren ocultar las cosas a los demás

apoderados para no crear mayor alarma de lo que sucedió, por ejemplo hace unos meses una niña casi fue violada cerca de nuestro colegio y el colegio dijo que ellos no se hacían responsables de las cosas que pasaban fuera del colegio, no ayudando a la apoderada que reclamaba por la falta de seguridad.

6. No he escuchado mayores comentarios de los profesores hacia los alumnos, pero si nos dicen cosas como todos, que somos flojos, irresponsables... etc., que en realidad es algo cierto, aunque en algunos casos cuando hay más cercanía con otros alumnos ellos si han hablado de nosotros en forma de pelambre, lo que encuentro que es algo inaceptable tratándose de un profesor y porque se pone a nuestra altura.

7. Con el profesorado hay que ser respetuoso como se es con todos los mayores, pero en general ellos nos tratan en forma amistosa, como si fuéramos todos iguales, con casi toda la comunidad educativa es igual, ya que dentro del colegio es como una familia, aunque el trato de algunas personas de la dirección no es óptima, porque a veces son muy informal utilizando en muchos casos garabatos.

8. Las normas se deciden por imposición del profesor y por voluntad de nosotros, ya que el profesor llega a la sala de clases y nosotros sabemos que debemos prestar atención a la clase y respetar a quien se para frente nosotros, más que nada es algo de respeto porque cuando los profesores no tienen voz de mando se mezclan con nosotros y a la larga ellos mismos tienen que aguantar que los alumnos los pasen a llevar cuando quieren adquirir autoridad ante nosotros.

9. El alumnado está al tanto de las reglas y normas del colegio ya que se encuentran en la parte principal de la libreta de comunicaciones y al ingresar al colegio la persona que entrevista te las nombra, además de repetirlas siempre, éstas se clasifican en graves y muy graves de acuerdo a ellas se aplica el castigo correspondiente. Aunque han existido casos que el profesorado no está al tanto de ellas (manual de convivencia) y nos han castigado severamente sin antes informarse o al revés, alumnos han faltado a las reglas y se le han sancionado como corresponde.

10. En general no es así porque entre los alumnos y el profesorado hay muchas preferencias muy notables por lo general, y por ende la relación es más cercana y en ese caso los profesores sí lo hacen, aunque también está el caso de que se defiende a quien lo merece, o en el caso contrario los profesores se muestran indiferentes ante estas situaciones.

11. El estilo de dirección del colegio es más bien religioso porque nos inculcan mucho los valores de san Francisco y de santa Isabel de Hungría, y con eso se pretende que podamos seguir el ejemplo y la mayoría de las veces nos incentivan a asistir a actividades que tienen relación con eso para que podamos ser un modelo a seguir para las futuras generaciones del mismo colegio y se logre la adhesión de más alumnos hacia la comunidad religiosa, aunque los mismos alumnos la rechazan porque se les tacha de "looser".

12. Las decisiones las toma el inspector general, ya que el director se ausenta la mayoría del tiempo y cuando es algo muy urgente se recurre al inspector ya que él está más al tanto de las cosas que suceden dentro del establecimiento, aunque se puede decir que es muy poco tolerante con los alumnos y son tratados de una manera grosera, no adecuada ni para niños de enseñanza básica ni media.

13. Se negocia el problema dependiendo de qué persona esté involucrada en él, de lo contrario el problema queda oculto. Va a depender en este caso del favoritismo que hay con los alumnos, porque si un niño que se porta mal o tiene una conducta no buena no va a ser defendido igual que un alumno de bajo perfil, que se porta bien o que por lo menos fue la primera vez que estaba involucrado en el problema de hecho será menos sancionado.

14. Los profesores en la sala de clases son muy cercanos a nosotros y en recreo ellos se ausentan y la mayoría del tiempo están en la sala de profesores. Cuando hay algún problema ellos tratan de investigar con otros profesores qué ocurrió, para de cierto modo ayudar.

15. Dar una buena imagen del colegio y hacer como que la enseñanza de él es buena, no preocupándose de que en muchos casos hay dificultades enormes de contenidos, como lo es en el área de física (para la mayoría de los cursos) .

16. Los profesores en algunos casos son neutros para resolver los problemas, siempre se solucionan conversando con los alumnos en consejo de curso y para ello no se preocupan del sexo que seamos, todos somos iguales y lo suficientemente grandes para saber resolver nuestros problemas, y nos dan el espacio para poder resolverlos con la supervisión de ellos para evitar mayores problemas.

17. A los profesores no se les da mucha importancia, igual dependiendo del profesor que sea porque hay profesores dentro del colegio que a pesar de que la forma de enseñanza es deficiente pasan desapercibidos, pero los que realmente son buenos profesores deciden irse a otros colegios o retomar estudios y más que nada a las familias se les dice que deben enseñarnos bien y formarnos con más valores porque la base viene de la familia.

18. Una enseñanza buena en mediciones comunales (no es buena en comparación a colegios que cumplen con toda la malla de contenidos anuales, la mayoría de las veces en algunas áreas como es física no tenemos una buena base) , un buen ambiente entre compañeros y profesores, ya que con todos podemos compartir amigablemente , valores muy importantes para la formación católica que se nos entrega en el colegio como ya mencioné, el seguir a nuestros patronos.

19. Un buen alumno es alguien tranquilo que no forma peleas ni cahuines, ni nada que altere la tranquilidad de las demás personas, responsable que cumpla con todo lo que se les pide en clases, que llega a la hora al colegio, que responde con sus notas, estudioso quizás que no sea de notas excelentes, pero que tenga el espíritu de superación que siempre han querido que tengamos en el colegio, no depende del sexo del alumno porque a todos se nos piden las mismas cosas.

20. Es un colegio tradicional que sigue las costumbres de muchos años atrás y es igual a todos los otros colegios en educación con la diferencia valórica que entrega, ya que es un colegio religioso y se cumple con el protocolo católico (orar en la mañana, esto es dirigida por el inspector del colegio y transmitido por parlantes hasta nuestras salas de clases).

21. La visión humana que tienen los profesores hacia nosotros, es más bien de la forma que utilizamos los valores que se entregan por ejemplo de solidaridad, honestidad, humildad, etc. Y en el lado académico su visión va dirigida al sentido de querer superarnos y al esfuerzo que pongamos cada uno para poder lograr este objetivo.

22. como se da en la mayoría de los colegios la estructura física de jerarquización es la siguiente:

- _ Inspectoría (inspectores, directores, jefes de UTP , secretarias, etc.)
- _ Sala de profesores (profesores, parvularias, practicantes, etc.)
- _ Aulas (alumnos)
- _ Salas en la parte trasera del colegio (auxiliares de aseo, cocineras, maestros, etc.)

Yo he notado que los auxiliares del colegio son un poco discriminados, si quieren igualdad hay que empezar por eso, y sobre todo que el director no menosprecie a algunas personas del colegio, es ahí cuando notamos las grandes diferencias que hay.

Citas levantadas en el programa Atlas.ti

**All (54) quotations from primary document: P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt
(E:\Scientific Software\ATLAS.ti\TextBank\Sta Isabel Alumno 3.txt)**

HU: Entrevistas_Santa_Isabel_Hungria_Alum
File: [E:\Documentos
Hernán\Investigación...\Entrevistas_Santa_Isabel_Hungria_Alum.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 16/06/11 10:23:51 p.m.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:1 [ser respetuoso con los profesos..] (3:3) (Super)
Codes: [Héroe]
No memos

ser respetuoso con los profesores, auxiliares de aseo y compañeros, tranquilo eso conlleva no hacer polémicas entre compañeros y mucho menos intentar dejar mal a los profesores efectuando comentarios malintencionados, comprometido con toda la comunidad aportando ideas y logrando cumplir con el perfil del colegio. Sobre todo que sea solidario y que comparta con la mayoría de los integrantes de la comunidad educativa

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:2 [la comunidad religiosa del col..] (3:3) (Super)

Codes: [Clima] [Héroe]

No memos

La comunidad religiosa del colegio la mayoría de las veces hacen actividades en la cual el colegio aporta para que asistan los alumnos, aunque no siempre son muchos cupos para la cantidad de personas que realmente están interesadas en asistir a esas actividades.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:3 [la clave para obtener buenas n..] (5:5) (Super)

Codes: [Definición del colegio]

No memos

La clave para obtener buenas notas es estudiar, aunque no mucho porque el nivel de dificultad de las pruebas no es muy alto.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:4 [hay cierto grado de favoritism..] (5:5) (Super)

Codes: [Igualdad] [Relaciones prof/alum]

No memos

Hyper-Links:

<por lo cual> 2:4 buena forma es teniendo muy, m..

Buena forma es teniendo muy buena onda con algunos profes que admiten corrupción, como el mismo de historia, u otros.

<por lo cual> 3:25 se negocia el problema dependi..

Se negocia el problema dependiendo de qué persona esté involucrada en él, de lo contrario el problema queda oculto, va a depender en este caso del favoritismo que hay con los alumnos.

5:68 No hay discriminación si eres .. <pero>

No hay discriminación si eres varón o mujer, ya que los profesores escuchan de igual manera, hay cierto grado de favoritismos con algunos alumnos que cuando hay una deficiencia de notas los profesores intervienen en ella dependiendo de quién se trate, si hay una relación más cercana.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:5 [heroicas son por ejemplo un al..] (7:7) (Super)

Codes: [Héroe]

No memos

heroicas son por ejemplo un alumno que cumple con el perfil franciscano que participa en la comunidad, que es solidario, que se interese en intervenir en las decisiones del centro de alumnos y en general del colegio, que se relacione de forma correcta con todos los integrantes de la comunidad sobre todo que sea respetuoso y responsable.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:6 [falta de respeto con la comuni..] (7:7) (Super)

Codes: [Conducta negativa]

No memos

falta de respeto con la comunidad en general.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:7 [Los premios son la satisfacció..] (9:9) (Super)

Codes: [Premios]

No memos

Los premios son la satisfacción de salir de clases y ver que el esfuerzo ha valido la pena

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:8 [castigos sentirme frustrada de..] (9:9) (Super)

Codes: [Castigo]

No memos

castigos sentirme frustrada de saber que pude haber puesto un poco más de esfuerzo para poder tener buenas notas.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:9 [el colegio no nos da el incent..] (9:9) (Super)

Codes: [Definición del colegio]

No memos

el colegio no nos da el incentivo para tener las ganas de poder superamos si lo hacemos es genial y siempre nos recalcan las personas que si lo pueden hacer, en mi opinión creo que es una pésima forma porque dentro del colegio somos todos iguales y no es justo que se nos compare con los demás compañeros.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:10 [los reclamos generalmente pasa..] (11:11) (Super)

Codes: [Relaciones] [Resolución conflictos]

No memos

los reclamos generalmente pasan desapercibidos, ya que nadie hace caso omiso de ello y aunque los apoderados sigan protestando por algo que si tenía sentido no se soluciona nada.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:11 [mayoría de las veces prefieren..] (11:11) (Super)

Codes: [Imagen] [Relaciones]

No memos

mayoría de las veces prefieren ocultar las cosas a los demás apoderados para no crear mayor alarma de lo que sucedió,

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:12 [hace unos meses una niña casi ..] (11:11) (Super)

Codes: [Comunicación] [Imagen] [Liderazgo] [Relaciones]

No memos

hace unos meses una niña casi fue violada cerca de nuestro colegio y el colegio dijo que ellos no se hacían responsables de las cosas que pasaban fuera del colegio, no ayudando a la apoderada que reclamaba por la falta de seguridad.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:13 [nos dicen cosas como todos que..] (13:13) (Super)

No codes

No memos

Hyper-Links:

4:20 La mayoría de las veces si exi.. <pero>

La mayoría de las veces si existe buena relación entre profesor y alumno, nos ayudan en los problemas que podamos tener como jóvenes, pero a la vez nos enseñan.
nos dicen cosas como todos que somos flojos, irresponsables... etc.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:14 [en algunos casos cuando hay ma..] (13:13) (Super)

Codes: [Relaciones prof/alum]

No memos

Hyper-Links:

4:20 La mayoría de las veces si exi.. <pero>

La mayoría de las veces si existe buena relación entre profesor y alumno, nos ayudan en los problemas que podamos tener como jóvenes, pero a la vez nos enseñan.

en algunos casos cuando hay más cercanía con otros alumnos ellos si han hablado de nosotros en forma de pelambre,

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:15 [con el profesorado hay que ser..] (15:15) (Super)

Codes: [Clima] [Comunicación] [Relaciones]

No memos

con el profesorado hay que ser respetuoso como se es con todos los mayores, pero en general ellos nos tratan en forma amistosa, como si fuéramos todos iguales, con casi toda la comunidad educativa es igual ya que dentro del colegio es como una familia,

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:16 [algunas personas de la direccl..] (15:15) (Super)

Codes: [Relaciones direct/alum]

No memos

algunas personas de la dirección no es óptima, porque a veces son muy informal utilizando en muchos casos garabatos.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:17 [Las normas se deciden por impo..] (17:17) (Super)

Codes: [Normas] [Relaciones prof/alum]

No memos

Las normas se deciden por imposición del profesor y por voluntad de nosotros, ya que el profesor llega a la sala de clases y nosotros sabemos que debemos prestar atención a la clase y respetar a quien se para frente nosotros

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:18 [El alumnado esta al tanto de l..] (19:19) (Super)

Codes: [Comunicación] [Normas]

No memos

El alumnado esta al tanto de las reglas y normas del colegio ya que se encuentran en la parte principal de la libreta de comunicaciones y al ingresar al colegio la persona que entrevista te las nombra, además de repetirlas siempre,

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:19 [existido casos que el profesor..] (19:19) (Super)

Codes: [Normas] [Relaciones prof/alum]

No memos

Han existido casos en que el profesorado no está al tanto de ellas (manual de convivencia) y nos han castigado severamente sin antes informarse o al revés alumnos han faltado a las reglas y se le han sancionado como corresponde.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:20 [En general no es así porque en..] (21:21) (Super)

Codes: [Identificación]

No memos

En general no es así porque entre los alumnos y el profesorado hay muchas preferencias muy notables por lo general

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:21 [estilo de dirección del colegi..] (23:23) (Super)

Codes: [Definición del colegio] [Valores]

No memos

estilo de dirección del colegio es más bien religioso porque nos inculcan mucho los valores de san Francisco y de santa Isabel de Hungría y con eso se pretende que podamos seguir el ejemplo y la mayoría de las veces nos incentivan a asistir a actividades que tienen relación con eso para que podamos ser un modelo a seguir

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:22 [nos incentivan a asistir a act..] (23:23) (Super)

Codes: [Identificación]

No memos

nos incentivan a asistir a actividades que tienen relación con eso para que podamos ser un modelo a seguir para las futuras generaciones del mismo colegio y se logre la adhesión de más alumnos hacia la comunidad religiosa, aunque los mismos alumnos la rechazan porque se les tacha de "looser".

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:23 [Las decisiones las toma el Ins..] (25:25) (Super)

Codes: [Toma de decisiones]

No memos

Las decisiones las toma el inspector general, ya que el director se ausenta la mayoría del tiempo y cuando es algo muy urgente se recurre al inspector

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:24 [aunque se puede decir que el e..] (25:25) (Super)

Codes: [Comunicación] [Relaciones direct/alum]

No memos

aunque se puede decir que él es muy poco tolerante con los alumnos y son tratados de una manera grosera, no adecuada ni para niños de enseñanza básica ni media.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:25 [se negocia el problema dependi..] (27:27) (Super)

Codes: [Igualdad] [Resolución conflictos]

No memos

Hyper-Links:

2:35 Muchas veces se le baja el per.. <continued by>

Muchas veces se le baja el perfil al problema, aun si éste es grave.

3:4 hay cierto grado de favoritism.. <por lo cual>

hay cierto grado de favoritismos con algunos alumnos que cuando hay una deficiencia de notas los profesores intervienen en ella dependiendo de quien se trate, si hay una relación más cercana

se negocia el problema dependiendo de qué persona este involucrada en él, de lo contrario el problema queda oculto, va a depender en este caso del favoritismo que hay con los alumnos

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:26 [en la sala de clases son muy c..] (29:29) (Super)

Codes: [Clima] [Comunicación] [Relaciones prof/alum]

No memos

en la sala de clases son muy cercanos a nosotros y en recreo ellos se ausentan y la mayoría del tiempo están en la sala de profesores. Cuando hay algún problema ellos tratan de investigar con otros profesores qué ocurrió para de cierto modo ayudar

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:27 [Pero si cuando hay algún probl..] (29:29) (Super)

Codes: [Resolución conflictos]

No memos

Pero si cuando hay algún problema ellos tratan de investigar con otros profesores qué ocurrió para de cierto modo ayudar.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:28 [Dar una buena imagen del coleg..] (31:31) (Super)

Codes: [Imagen]

No memos

Dar una buena imagen del colegio y hacer como que la enseñanza de el es buena

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:29 [Los profesores en algunos caso..] (33:33) (Super)

Codes: [Resolución conflictos]

No memos

Los profesores en algunos casos son neutros para resolver los problemas, siempre se solucionan conversando con los alumnos en consejo de curso y para ello no se preocupan del sexo que seamos para algunos profesores todos somos iguales

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:30 [nos dan el espacio para poder ..] (33:33) (Super)

Codes: [Clima] [Comunicación] [Resolución conflictos]

No memos

nos dan el espacio para poder resolverlos con la supervisión de ellos para evitar mayores problemas.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:31 [mas que nada a las familias se..] (35:35) (Super)

Codes: [Hogar] [Valores]

No memos

Hyper-Links:

5:73 La familia tiene la responsabi.. <y>

La familia tiene la responsabilidad de dar adecuadamente los valores a sus hijos (la educación parte por casa), para que estos sean buenos alumnos al interior de las aulas. Los padres tienen una mayor responsabilidad de dar valores a sus hijos que los mismos profesores o el colegio,

mas que nada a las familias se les dice que deben enseñarnos bien y formarnos con más valores porque la base viene de la familia.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:32 [A los profesores no se les da ..] (35:35) (Super)

Codes: [Relación prof/dirct.]

No memos

Hyper-Links:

<pero> 2:41 Pero el colegio les da bastant..

Pero el colegio les da bastante autonomía a los profesores en temas académicos.

A los profesores no se les da mucha importancia

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:33 [Una enseñanza buena en medicio..] (37:37) (Super)

Codes: [Definición del colegio]

No memos

Una enseñanza buena en mediciones comunales

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:34 [un buen ambiente entre compa e..] (37:37) (Super)

Codes: [Clima]

No memos

un buen ambiente entre compañeros y profesores ya que con todos podemos compartir amigablemente

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:35 [valores muy importantes para l..] (37:37) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

valores muy importantes para la formación católica que se nos entrega en el colegio, como ya mencione el seguir a nuestros patronos.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:36 [un buen alumno es alguien tran..] (39:39) (Super)

Codes: [Héroe]

No memos

un buen alumno es alguien tranquilo que no forma peleas ni cahuines ni nada que altere la tranquilidad de las demás personas, responsable que cumpla con todo lo que se les pide en clases, que llega a la hora al colegio, que responde con sus notas, estudioso quizás que no sea de notas excelentes pero que tenga el espíritu de superación

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:37 [quizás que no sea de notas exc..] (39:39) (Super)

Codes: [Héroe] [Valores]

No memos

quizás que no sea de notas excelentes pero que tenga el espíritu de superación que siempre han querido que tengamos en el colegio,

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:38 [tradicional que sigue las cost..] (41:41) (Super)

Codes: [Definición del colegio]

No memos

tradicional que sigue las costumbres de muchos años atrás y es igual a todos los otros colegios en educación con la diferencia valórica que entrega, ya que es un colegio religioso y se cumple con el protocolo católico

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:39 [La visión humana que tienen lo..] (43:43) (Super)

Codes: [Visión profe/alum]

No memos

La visión humana que tienen los profesores hacia nosotros, es más bien de la forma que utilizamos los valores que se entregan por ejemplo de solidaridad, honestidad, humildad, etc. Y en el lado académico su visión va dirigida al sentido de querer superarnos y al esfuerzo que pongamos cada uno

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:40 [Yo he notado que los auxillare..] (50:50) (Super)

Codes: [Igualdad] [Liderazgo] [Relaciones]

No memos

Yo he notado que los auxiliares del colegio son un poco discriminados, si quieren igualdad hay que empezar por eso, y sobre todo que el director menos precie a algunas personas del colegio, es ahí cuando notamos las grandes diferencias que hay.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:41 [comprometido con toda la comun..] (3:3) (Super)

Codes: [Participación]

No memos

comprometido con toda la comunidad aportando ideas

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:42 [el perfil franciscano que part..] (7:7) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

el perfil franciscano que participa en la comunidad, que es solidario, que se interese en intervenir en las decisiones del centro de alumnos y en general del colegio, que se relacione de forma correcta con todos los integrantes de la comunidad sobre todo que sea respetuosa y responsable

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:43 [dentro del colegio somos todos..] (9:9) (Super)

Codes: [Igualdad]

No memos

dentro del colegio somos todos iguales y no es justo que se nos compare con los demás compañeros.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:44 [Aunque en muchos casos el cole..] (9:9) (Super)

Codes: [Clima]

No memos

Aunque en muchos casos el colegio no nos da el incentivo para tener las ganas de poder superarnos

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:45 [entre los alumnos y el profeso..] (21:21) (Super)

Codes: [Igualdad]

No memos

entre los alumnos y el profesorado hay muchas preferencias muy notables por lo general

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:46 [los profesores en la sala de c..] (29:29) (Super)

Codes: [Usos del espacio]

No memos

los profesores en la sala de clases son muy cercanos a nosotros y en recreo ellos se ausentan y la mayoría del tiempo están en la sala de profesores

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:47 [hacer como que la enseñanza de..] (31:31) (Super)

Codes: [Aprendizaje]

No memos

hacer como que la enseñanza de él es buena, no preocupándose de que en muchos casos hay dificultades enormes de contenidos, como lo es en el área de física

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:48 [no se preocupan del sexo que s..] (33:33) (Super)

Codes: [Igualdad]

No memos

no se preocupan del sexo que seamos para algunos profesores todos somos iguales y somos lo suficientemente grandes para saber resolver nuestros problemas

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:49 [Una enseñanza buena en medicio..] (37:37) (Super)

Codes: [Aprendizaje]

No memos

Una enseñanza buena en mediciones comunales

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:50 [no depende del sexo del alumno..] (39:39) (Super)

Codes: [Igualdad]

No memos

no depende del sexo del alumno porque a todos se nos piden las mismas cosas.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:51 [diferencia valórica que entreg..] (41:41) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

diferencia valórica que entrega ya que es un colegio religioso y se cumple con el protocolo católico (orar en la mañana, esto es dirigido por el inspector del colegio y transmitido por parlantes hasta nuestras salas de clases).

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:53 [en el lado académico su visión..] (43:43) (Super)

Codes: [Aprendizaje]

No memos

en el lado académico su visión va dirigida al sentido de querer superarnos y al esfuerzo que pongamos cada uno para poder lograr este objetivo.

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:54 [el director se ausenta la mayo..] (25:25) (Super)

Codes: [Relaciones direct/alum]

No memos

Hyper-Links:

2:59 Con el director no son tan así.. <continued by>

Con el director no son tan así, ya que él no está muy presente en el colegio, se aparece de vez en cuando y para hablar con él, hay que hacer citas anticipadas.

<continued by> 6:17 no veo que de la Dirección hay..

no veo que de la Dirección haya una mayor cercanía aparte de los típicos discursos o demostraciones y cosas así, en los cuales el Colegio invita a apoderados y cosas para que los apoderados digan "oh, el Colegio está haciendo esto", pero no veo una mayor cercanía de Dirección para los alumnos.

<continued by> 6:26 Pero si me dan a definir el es..

Pero si me dan a definir el estilo de dirección que tiene el Colegio creo que la definiría como una familia, como un padre muy trabajador, pero que no pasa mucho tiempo en la casa, creo que podría ser así.

el director se ausenta la mayoría del tiempo

P 3: Sta Isabel Alumno 3.txt - 3:55 [los valores que se entregan po..] (43:43) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

Hyper-Links:

2:44 Considero que aparte de lo aca.. <son>

Considero que aparte de lo académico, lo mejor que entrega este colegio es calidad humana, buen ambiente, etc.

2:50 en general se nos entregan val.. <y>

en general se nos entregan valores católicos, por lo mismo optimistas, de fe en la gente y sobre todo en Dios.

los valores que se entregan por ejemplo de solidaridad, honestidad, humildad, etc.

Anexo 5 Memos

Definición de Memos.

Memo: Acumulación de labores educativas.

Cita: "los profesores de educación musical, como soy yo, tenemos poquitas horas y estamos obligados a trabajar en dos o tres partes por lo menos para hacer un sueldo."

Observación: Los docentes no cuentan con un salario que logre satisfacer sus necesidades económicas mensuales, por lo cual deben buscar otros métodos de ingreso monetario para poder lograr cubrir sus gastos.

Memo: Historia Cronológica de Santa Isabel de Hungría.

Cita: "En cuanto a los fundadores, claro las hermanas franciscanas y creo que el desarrollo ha sido tremendo, yo he visto, como soy nuevo en el colegio, he visto imágenes, fotografías las más antiguas del colegio, claro este colegio de alguna manera era un colegio pequeño, pocas salas, un nivel por curso y creo que el director que lleva aprox. 10 años, después que estuvieron las hermanas franciscanas, vino un director transitorio de alguna manera, estuvo un año y después estuvo Don Jaime, el actual director y creo que su labor ha sido importante y ha remodelado, ha remozado totalmente el colegio, ha reestructurado el colegio"

Observación: A pesar de que el colegio pasa por variados directores laicos, el establecimiento mantiene sus orígenes religiosos institucionalizados por sus fundadoras, las Hermanas Franciscanas. En donde su objetivo principal es promover los valores a través de la espiritualidad y la religión católica.

Memo: Misión Mariano Egaña.

Cita: "Las personas deben ser capaces de actuar en función de sus valores, más que por las posibles sanciones que puedan recibir."

Observación: Los jóvenes deben ser capaces de aplicar los valores enseñados por la entidad educativa, pero éstos se desvirtúan debido a la realidad externa del establecimiento, la cual se refleja en la violencia que se expresa en peleas dentro de la institución.

Memo: Misión Santa Isabel de Hungría

Cita: "**Misión.**

2a) El Colegio Santa Hungría tiene como misión formar a la persona con valores franciscanos, los cuales enfatizan el sacrificio a favor de los demás, el desprendimiento material, la bondad, la caridad, la humildad, el amor al prójimo en la consecución de la realización personal y en el logro de una sociedad solidaria,

con el propósito de insertar al educando en una sociedad concebida como pluralista, global, democrática y responsable y en paz.

3b) El alumno(a) Franciscano(a) estará preparado para seguir estudios superiores y un perfeccionamiento permanente y continuo durante toda su vida, mostrando un alto grado de entrega, bondad, caridad, humildad y amor al prójimo como a sí mismo. Se fomentará en él el amor a la vida, a la patria y a su entorno natural y social. Será capaz de desarrollar su creatividad y espíritu franciscano de superación y amor delante de los obstáculos que le depare la vida futura."

Observación: La Misión del establecimiento no es cumplida a cabalidad puesto que las personas que ejercen responsabilidad del establecimiento no son consecuentes con su actuar, lo que no denota el carisma religioso franciscano poseedor de valores, lo cual perjudica el aprendizaje de éstos en los jóvenes, puesto que ellos aprenden del ejemplo y no de la teoría.

Memo: Visión Mariano Egaña.

Cita: "· El Proyecto Educativo refleja la concepción de la persona que el colegio quiere formar y la sociedad que quiere construir.

El Reglamento y las normas de convivencia deben expresar estos valores y su proyección en las relaciones cotidianas."

Observación: A pesar de que los docentes y los funcionarios estén organizados para enfrentar los contratiempos en el convivir del alumnado, la visión es difícil de cumplir puesto que predominan indicadores externos como la delincuencia en la población, lo que manipula el comportamiento juvenil.

Memo: Visión Santa Isabel de Hungría.

Cita: "Visión.

1.- La visión de educación y de hombre que se persigue como colegio católico, está estrictamente relacionada con los valores del Evangelio, que son formar la persona para ser libre y sociable, que busca el bien común, que tiene derechos y deberes para con sus semejantes, que está en constante búsqueda de la perfección a través del servicio al prójimo y el amor a Dios, que sea el sujeto, el término, el autor y artífice de su propia cultura."

Observación: La visión principal del colegio católico Santa Isabel de Hungría corresponde a formar personas con integridad y comprometidos con los valores cristianos impartidos por el establecimiento, pero estos valores en variadas oportunidades han sido desvirtuado por personas que se encuentran a cargo, lo cual impide que estos valores se legitimen y se incorporen plenamente en la práctica de vida del alumnado.

Anexo 6 Códigos Atlas.ti

Code-Filter: All

HU: Documentos_Oficiales_Mariano_Egaña
File: [E:\Documentos Familia\PANCHO\Trabajo\Proy.Cult. Org.
edu\...\Documentos_Oficiales_Mariano_Egaña.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 24/05/11 07:21:38 p.m.

Aprendizaje
Autonomía
Castigo
Clima
Comunicación
Conducta negativa
Definición del colegio
El casino
Héroe
Hogar
Identificación
Igualdad
Imagen
Liderazgo
Normas
Participación
Poder
Premios
Relaciones
Relación alum/alum
Relación direct/alum
Relación padres/direct
Relación prof/alum
Relación prof/direct
Relación prof/prof
Resolución conflictos
Toma de decisiones
Usos del espacio
Valores
Visión prof/alum

Anexo 7 Nueve Categorías de análisis

- Normas
- Héroe
- Valores Organizacionales
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Resolución conflictos
- Comunicación Organizacional
- Participación
- Clima Organizacional

Anexo 8 Cartas de Autorización

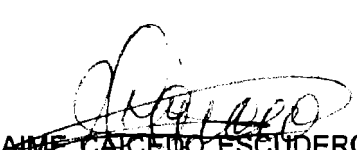
Carta de Autorización C1M



Carta de Autorización C2PS

**CONGREGACIÓN RELIGIOSA HERMANAS FRANCISCANAS COOPERADORAS
PARROQUIALES
COLEGIO SANTA ISABEL DE HUNGRÍA
Santa Anselma 0240 – La Cisterna; 5588641**

CERTIFICADO



DR. JAIME CAICEDO ESCUDERO, Rut 5.697.697-3, Director del Colegio Santa Isabel de Hungría, de la comuna de La Cisterna, certifica que Don Hernán Villarroel Morales, Académico de la UMCE, fue autorizado por esta Dirección para llevar a cabo el trabajo de campo de su investigación, **Evaluación de la Cultura Organizacional en dos establecimientos Educativos de la Región Metropolitana**; el trabajo de campo realizado en este establecimiento educacional se llevó a cabo entre septiembre del año 2009 y febrero del 2011. Por la naturaleza de la investigación, se requirió no solamente la participación de diversos Actores de la comunidad educativa, sino también se le facilitó documentación oficial de la institución.

Se entrega el presente certificado a pedido del interesado para ser presentado en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

Santiago, Mayo 2011