



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1350>

Ciencias de la Educación  
Artículo de investigación

*Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar,  
desde un enfoque interpretativo*

*Documentary study on organizational culture for the school institution, from an  
interpretive approach*

*Estudo documental sobre cultura organizacional da instituição escolar, a partir  
de uma abordagem interpretativa*

Leonor Coromoto Ventura-Rodrigues <sup>I</sup>  
[leonorven20@gmail.com](mailto:leonorven20@gmail.com)  
<http://orcid.org/0000-0003-2001-164X>

Tibisay Milene Lamus- García <sup>II</sup>  
[lamus747@hotmail.com](mailto:lamus747@hotmail.com)  
<http://orcid.org/0000-0002-2677-7059>

\***Recibido:** 28 de enero de 2020 \***Aceptado:** 17 de febrero de 2020 \***Publicado:** 25 de marzo de 2020

- <sup>I</sup> Magíster en Gerencia Educativa, Licenciada en Educación Ciencias sociales, Docente de la Unidad Educativa Pestalozzi, Santa Ana de Coro, Venezuela.
- <sup>II</sup> Doctora en Ciencias Pedagógicas, Especialista en lingüística Hispana, Licenciada en Educación Mención Lengua y Literatura Española, Docente de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”, Santa Ana De Coro, Venezuela.

## Resumen

---

## Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

Este artículo se propone analizar documentos teóricos sobre cultura organizacional. Está sustentado teóricamente en Aguilar (2004); por su parte, Roncal y Guirón (2002), Chávez y Mendoza (1999), la cultura y el clima laboral se fundamentan en los supuestos de Mar van der Erver (1991), Schein (1985), Ozuna (2007), sobre cultura organizacional se respalda en Bretones y Mañas, (2009), Schein, (1990) y Robbins (1999), entre otros. Este artículo se imbrica en el paradigma interpretativo según Gadamer (1992), desde un enfoque cualitativo siguiendo los postulados de Hernández, Fernández y baptista (2010), asumiendo el diseño documental, según Hurtado de B. (1998), mediante la técnica de análisis de contenido para recabar los datos se empleó el arqueología bibliográfica, cuyos instrumentos fueron las fichas bibliográficas, y las matrices de contenido para organizar y analizar la información. De los resultados, se obtuvo lo siguiente: se obtuvo la categoría fundamental cultura organizacional de la cual se derivaron diversas categorías con sus respectivas subcategorías, de lo cual se asume la Cultura Organizacional como un conjunto de principios sociales y filosóficos que comporta en sí mismo la aplicación de un sistema de significados comunes por parte de sus integrantes que poseen conexiones entre sí para efectuar procedimientos, mecanismos y experiencias sistémicas que solapan y orientan el comportamiento de los miembros que integran la organización, dando lugar a la asunción de valores, hábitos, y costumbres que se configuran y se corresponden con el comportamiento institucional de los trabajadores en general como un conjunto de valores y creencias institucionales, lo cual debe expresarse en la misión, la visión y los valores de la institución por parte de su personal directivo y de cada uno de los trabajadores de la organización.

**Palabras claves:** Cultura organizacional; dirección educativa; perspectiva etnográfica.

### Abstract

This article aims to analyze theoretical documents on organizational culture. It is theoretically supported in Aguilar (2004); On the other hand, Roncal and Guirón (2002), Chávez and Mendoza (1999), the culture and the working environment are based on the assumptions of Mar van der Erver (1991), Schein (1985), Ozuna (2007), on culture Organizational support is supported by Bretones y Mañas, (2009), Schein, (1990) and Robbins (1999), among others. This article is embedded in the interpretive paradigm according to Gadamer (1992), from a qualitative approach following the postulates of Hernández, Fernández and Baptista (2010), assuming the documentary

design, according to Hurtado de B. (1998), through the analysis technique of content to collect the data, the bibliographic archiving was used, whose instruments were the bibliographic records, and the content matrices to organize and analyze the information. From the results, the following was obtained: the fundamental organizational culture category was obtained from which various categories were derived with their respective subcategories, from which the Organizational Culture is assumed as a set of social and philosophical principles that the application of a system of common meanings by its members that have connections to each other to carry out procedures, mechanisms and systemic experiences that overlap and guide the behavior of the members that make up the organization, giving rise to the assumption of values, habits, and customs that are configured and correspond to the institutional behavior of workers in general as a set of institutional values and beliefs, which must be expressed in the mission, vision and values of the institution by its management staff and each One of the workers of the organization.

**Keywords:** Organizational culture; educational direction; ethnographic perspective.

## Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar documentos teóricos sobre cultura organizacional. É teoricamente suportado em Aguilar (2004); por outro lado, Roncal e Guirón (2002), Chávez e Mendoza (1999), a cultura e o ambiente de trabalho baseiam-se nos pressupostos de Mar van der Erver (1991), Schein (1985), Ozuna (2007), sobre cultura O apoio organizacional é apoiado por Bretones y Mañas, (2009), Schein, (1990) e Robbins (1999), entre outros. Este artigo está inserido no paradigma interpretativo de Gadamer (1992), a partir de uma abordagem qualitativa seguindo os postulados de Hernández, Fernández e Baptista (2010), assumindo o desenho documental, segundo Hurtado de B. (1998), através da técnica de análise do conteúdo para coleta dos dados, foi utilizado o arquivamento bibliográfico, cujos instrumentos foram os registros bibliográficos e as matrizes de conteúdo para organizar e analisar as informações. A partir dos resultados, obteve-se: a categoria fundamental da cultura organizacional, da qual foram derivadas várias categorias, com suas respectivas subcategorias, das quais a Cultura Organizacional é assumida como um conjunto de princípios sociais e filosóficos que os aplicação de um sistema de significados comuns por seus membros que tenham conexões entre si para realizar procedimentos, mecanismos e experiências sistêmicas que se sobrepõem e orientam o comportamento dos membros que compõem a

Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

organização, dando origem à suposição de valores, hábitos e costumes configurados e correspondem ao comportamento institucional dos trabalhadores em geral como um conjunto de valores e crenças institucionais, que devem ser expressos na missão, visão e valores da instituição por sua equipe administrativa e cada Um dos trabalhadores da organização.

**Palavras chaves:** Cultura organizacional; direção educacional; perspectiva etnográfica.

## Introducción

Tradicionalmente, se ha concebido a la cultura como todo aquello que es realizado por la mano del hombre, que al ser un individuo biopsicosocial transforma los hechos en eventos, que implican regularidades en el comportamiento de las personas, lo cual está imbuido de la manera como se suscitan las relaciones interpersonales y la forma de actuar en un contexto social dado. En general, es transmitida a los individuos por la familia y por el entorno en el que se desenvuelven y se adquiere de una generación a otra. En ese tenor, vale considerar que la misma gravita en una gran diversidad de ambientes. Así se conoce cultura económica, política, empresarial, educativa, científica, y organizacional, entre otras.

En ese orden de ideas, en lo atinente al mundo de las organizaciones educativas tanto públicas como privadas y la cultura, se asocia a la misión, visión, a los procesos y procedimientos, actividades, manejos y a eso se le denomina cultura organizacional; la cual debe ser asumida por todos los trabajadores en general, tanto los de trayectoria y experiencia, como los trabajadores de nuevo ingreso en la institución para ser admitida en el contexto social en el que se desempeña, a fin de que éstos se empoderen de esas premisas que la identifican.

Por esta razón, es preciso lograr un equilibrio de los aspectos que van surgiendo en el proceso del desarrollo de la organización y de sus trabajadores y tal estabilidad y equilibrio en orden a considerarse y obtener la condición de ser cultura organizacional de cualquier institución; entre estos aspectos se hallan: el liderazgo, las formas de comunicación, los procedimientos administrativos, la misión y la visión que contribuyen a la obtención de las metas y objetivos, de los planes y proyectos previamente diseñados por los directivos.

Desde este marco, se considera que para el buen desempeño de las instituciones, la cultura organizacional asumida por parte del personal directivo de una institución, reviste importancia en los procesos internos. La práctica efectiva en la dirección educativa en los entes educacionales,

amerita la asunción de la organización en pos de la identidad y los valores que la identifican, que sea menester adoptar en el cuadro de la legalidad, la ética y la eficacia. Por tanto, es preciso asumir la misión, visión y los valores que estos abanderan en aras de resaltar la identificación y el sentido de pertenencia por parte del personal adscrito a la misma.

A la luz de estas asunciones, se percibe que en una organización institucional existen una serie de componentes relevantes para el buen desarrollo de la dirección por parte del personal directivo de las instituciones educativas, porque es a quien corresponde difundir, asumir y fomentar la identidad y los valores de la escuela. De allí que, la cultura organizacional comporta la apropiación de valores, misión, visión, reseña histórica y los aspectos involucrados en los procesos de administración, planificación, monitoreo y control de actividades propias de la organización, por lo que este artículo se propone analizar sus fundamentos teóricos desde un enfoque hermenéutico.

## **Materiales y Métodos**

### **Concepciones sobre la categoría cultura**

Por lo anteriormente expuesto, se considera básico iniciar esta revisión documental de la categoría cultura para facilitar la comprensión de lo que se concibe como cultura organizacional, desde la diversidad de concepciones que sobre el tópico ofrecen los aportes y enfoques de los autores revisados, de tal manera que, se pueda derivar de ella posiciones y asunciones adoptadas por los investigadores.

En este sentido, se presenta la definición de Aguirre, (2004), para quien la cultura es vista como un “sistema de conocimientos que proporciona un modelo de realidad a través del cual se otorga sentido al comportamiento humano”. Se trata de una visión integral de la cultura, en la cual juega un papel preponderante el alcance de metas, cuya asunción debe tomarse de forma entusiasta por parte de los noveles trabajadores que ingresan a la institución desde la diversidad de posibilidades que para tal fin existen.

Dicho sistema de conocimientos, está constituido por un conjunto de componentes interrelacionados entre sí, los cuales se originan y se comparten en el seno de la organización como claves para el alcance del éxito, mediante el logro de los objetivos planificados, que fusionan e identifican por tanto, deben ser transmitidos a los empleados de nuevo ingreso, a fin de arraigar en ellos el sentido de pertenencia.

## Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

Por su parte, se considera que la cultura ha sido concebida como el conjunto de valores y normas que una persona tiene al relacionarse con otros individuos, en atención de una serie de beneficios, compromisos y funciones que una institución dada ofrece a sus empleados para que se ciñan a ese marco y desde ese contexto realicen un buen desempeño. Aunado a ello, a decir de Roncal y Guirón (2002, p. 29), la cultura es la respuesta que tradicionalmente se ha dado a los problemas que han ocurrido en el devenir de la historia.

Por el contrario, Chávez y Mendoza (1999, p. 64), afirman que desde un enfoque antropológico, la cultura está conformada por los rasgos distintivos que caracteriza un grupo social determinado. En este punto vale decir que, los investigadores consideran que la definición de cultura es un esfuerzo cognitivo complejo porque se han realizado varios aportes sobre esta categorías desde quienes consideran que cultura es todo cuanto ha sido hecho por el hombre, hasta quienes afirman que la cultura se determina por el origen, estatus social e incluso el nivel de los estudios y grado de instrucción que ostente un individuo en particular.

En concordancia con De Souza (1998, p. 12), existen 3 enfoques desde los cuales puede asumirse el estudio y la comprensión del término cultura, a saber: La postura empírica puede ser escrita como la de un fotógrafo de la realidad, a partir de cuyos datos se elaboran hipótesis y teorías. La posición de los antropólogos es actuar como observadores valorando formas simbólicas y significados del contexto real y la observación de los contextos para promover cambios y mejoras dentro de estos.

### **Concepciones y terminología propia vinculada a la cultura organizacional**

Actualmente, existen diversas definiciones acerca del término Cultura Organizacional, desde donde se puede observar a su vez la polisemia del mismo, entre ellas se cita las definiciones de los siguientes autores: Mar Van der Erver, Schein, Granell, Castro, Koulopoulos y Frappaolo para iniciar este apartado con la amplia gama de posibilidades que ofrecen los investigadores de este temática, como sigue a continuación: Para Mar van der Erver (1991, p. 34), la Cultura Organizacional se concibe de la siguiente manera:

Como un conglomerado de fenómenos que determinan la forma como funciona una institución dada. Ella vive dentro de la organización y funciona (...) con retroalimentación de multidireccionalidad: (...); incluye la asunción de valores, actitudes, comportamientos y

## Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

consecuencias, dirigidas hacia la visión, misión, las estrategias y las acciones que en su conjunto funcionan como un sistema dinámico

Desde este enfoque se asume que, para este autor el clima organizacional está directamente relacionado con los elementos organizativos de una institución determinada, es decir que se relaciona con el conocimiento y asunción por parte de los trabajadores de la misión, la visión, los principios rectores de la organización, los valores y los comportamientos en el quehacer que coadyuvan hacia el cumplimiento fiel de la misión, la visión, los objetivos, las metas y propuestas en el marco del desarrollo de la institución en cuestión, bien sea de carácter público o privado.

La cultura organizacional es asumida como un aprendizaje colectivo de estrategias, como el resultado de la experiencia conjunta de todo el equipo de trabajo que se suscita mediante un proceso de socialización de las situaciones que se generen en el marco de una organización empresarial o de una institución dada. La Cultura Organización se conforma en un sistema de creencias vinculadas entre sí, que comporta la asunción de normas y valores formales e institucionales compartidos por todos los miembros de la organización, en independencia con el rol o función que le corresponda desarrollar. Estas normas, regularizaciones y valores conforman el ente rector que guía la conducta de todos por igual, a tenor de esclarecer roles, tareas; y metas a alcanzar; de modo que los miembros de la organización se mantienen unidos en el marco de estos principios y valores institucionales.

Desde este enfoque, se considera que la cultura organizacional es la médula de la organización que permea todas y cada una de las instancias que la conforman; así como en todas las acciones y funciones de sus miembros. La cultura establece el talante y la naturaleza del funcionamiento de la institución, y ello se refleja en las acciones, en las estrategias, en las estructuras y los microsistemas que la conforman.

De ello se toma su direccionamiento la visión institucional. De todo ello en su conjunto, aunado a la acción eficaz de los trabajadores y a la conducción dinámica y firme de la gerencia o dirección institucional dependerá el nivel de logro a alcanzar. En tal sentido, para Castro (2002, p. 52), el concepto de Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización, que distingue la naturaleza de una institución de todas las demás, y siguiendo a Koulopoulos y Rapapolfo (2000, p. 68) existen 9 indicadores que condensan las regularidades de la cultura organizacional, como sigue a continuación:



## Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

La Identidad de los miembros de la organización: indica el grado de identificación de los trabajadores con su institución como un todo.

El Énfasis en el grupo: Las actividades laborales deben ser organizadas en torno al trabajo en equipo y no a personas en particular, dado que en el trabajo en equipo se suscita la modestia, la solidaridad y la interdependencia positiva.

El Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en consideración las incidencias e influencias que los resultados pueden adosar a los miembros del personal.

La Integración de unidades: radica en el fomento de que el personal adscrito a las diversas instancias y unidades funcione en forma coordinada e independiente.

El Monitoreo y control, comporta el uso y la puesta en funcionamiento de manuales, reglamentos y normas para el acompañamiento directo de la acción efectiva de los trabajadores en cuanto a puntualidad, rendimiento, excelencia y eficacia, entre otros aspectos relevantes en torno a su desempeño profesional.

Estos factores podrían garantizar la satisfacción laboral de los trabajadores, un clima organizacional y un ambiente de trabajo acorde con las expectativas de los mismos, que se condense en motivación al logro, trabajo en equipo, monitoreo, trabajo coordinado, búsqueda de la excelencia y eficiencia en el desempeño profesional y se haga un proceso de identificación y sentido de pertenencia institucional.

### **Definiciones esenciales del sintagma cultura organizacional**

El complejo constructo de Cultura Organizacional ha sido base fundamental en el estudio de la antropología desde sus orígenes, hasta el mismo momento que marca el comienzo del estudio del comportamiento organizacional. Sin embargo, en los últimos años, la cultura organizacional ha sido reconocida como una variable importante para la comprensión y la práctica de la conducta organizacional, tanto en las instituciones públicas como en las privadas.

Posteriormente, ya en la década de los años 90 se comprendió que la cultura institucional es generalizada y es fundamental para el éxito institucional y, sobre todo se asumió que es difícil de cambiar. Aunque las investigaciones sobre este tópico temático son escasas, se considera que hay indicios que dan cuenta de que las variaciones en los valores culturales pueden tener un impacto significativo en la rotación de los empleados y, notoriamente, en el rendimiento del su trabajo.



## Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

En ese sentido, según Ozuna (2007, p. 55): “Las personas son afectadas y transformadas por la cultura en su vida cotidiana. Una persona que se desarrolla en el seno de una familia adquirirá, los valores, las creencias, costumbres, tradiciones y su forma de comportamiento” Por extensión, podría decirse que, lo mismo ocurre en las organizaciones. Una persona que trabaje en grandes y reconocidas organizaciones que poseen una cultura organizacional bien establecida, conforme pase el tiempo adquirirá los valores, las creencias y, sobre todo, el comportamiento que se espera de alguien que trabaje en este tipo de organizaciones. Por tanto, puede deducirse que, la sociedad tiene una cultura social, las organizaciones tienen una Cultura Organizacional.

Cultura Organizacional es el conjunto de experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. El concepto genérico de Cultura es clave en las ciencias sociales, porque evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, entre otros. Bretones y Mañas, (2009). Según esta definición se puede encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida.

Así, desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada, desde campos como la psicología, la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ampliar su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y nos diferencia a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura organizacional según Hill y Jones (2001, p. 39), se ha definido como:

Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

De este modo, se comprende que la cultura organizacional tiene un carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de

## Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización. Harzing y Sorge (2003); Gambling (1977).

Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. En este sentido, si se retiene la imagen de que estos "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización" Jay, W. Lorsch, (1975, p.57), es comprensible y esperado hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de modismos, normas internas, y procedimientos que se pueden omitir. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones. Desde esta óptica, la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. Díaz y Rodríguez (2003). También tiene efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria Sheridan (1992), de manera que, en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Bretones y González (2009).

### **Las características básicas de la cultura organizacional**

Es importante destacar que existen algunas similitudes entre cultura organizacional y clima organizacional. Sin embargo, hay algunos estudios que muestran el papel tan importante que juega la disposición física en la cultura organizacional, Nike Inc., es el ejemplo de una empresa que puso de manifiesto con éxito su cultura corporativa a través del diseño corporativo.

A continuación se enumeran las seis características más importantes, más no todas, las que definen a la cultura organizacional, ya que un estudio reciente muestra que el desempeño laboral está relacionado con la reputación de la institución a la cual se está adscrito. La importancia de esto es una relevante característica de la cultura organizacional en América:

## Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

**Comportamiento observado con regularidad:** cuando los miembros de una organización interactúan unos con otros, siempre usan un lenguaje y terminología común y realizan rituales relacionados con el comportamiento y la cortesía dentro de la organización.

**Normas:** en todas las organizaciones existen normas de comportamiento incluyendo directrices de cuánto trabajo tiene que hacer cada empleado.

**Principales valores:** los valores más importantes en una organización son aquellos que se defienden y se comparten entre todos los integrantes de una organización, estos pueden ser alta calidad en los productos, alta eficiencia, bajo ausentismo por parte de los trabajadores, etc.

**Filosofía:** políticas que establecen la creencia de cómo la organización tiene que tratar a sus miembros.

**Reglas:** estrictas directrices relacionadas con llevarse bien dentro de la organización. Los recién contratados tienen que aprender estas reglas con el fin de ser aceptados dentro de ella.

**Clima Organizacional:** la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Esto es un sentimiento general que se desprende de la disposición física, la forma en que los participantes interactúan, y se comportan con los clientes o con otros agentes externos los miembros de la organización.

### **Regularidades básicas sobre el modelo de cultura organizacional según Schein**

Este modelo de Cultura Organizacional, señala que la cultura se manifiesta en tres niveles: los artefactos se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base. Los artefactos son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos. Los valores son considerados por Schein (1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. Los supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad.

La utilidad del modelo de Schein (Op.cit), está limitada por la falta de explicaciones de la dinámica cultural que se genera por las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales. Las creencias y valores fundamentales, para Schein (ídem), se enseñan a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización.

## Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

Este enfoque de dinámica cultural de las organizaciones se fundamenta en los trabajos de antropólogos culturales como Kroeber (1944), Malinowski (1945), y Herskovits (1948/2010). En un estudio posterior de Schein (1990), su modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas:

- Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes
- Preservación de la cultura a través de la socialización.
- Evolución natural y diferenciación.
- Evolución guiada y cambio administrado.

### **Las concepciones teóricas del modelo de cultura organizacional según Robbins**

El mencionado concepto se basa en el comportamiento del individuo, el cual se fundamenta en la participación en los diferentes aspectos que conforman a la organización de donde se puede deducir que, a mayor participación se obtiene un incremento de los niveles de optimización de la misma. Robbins (1999, p.601), plantea que: “La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo”. (...) la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, induce a pensar que todos los seres humanos, en una u otra forma, somos poseedores de cultura. La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización. Por otra parte, Robbins (1999, p.439), plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y

## Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales... Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Para Robbins (Op.cit., p. 153), la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados. Al respecto Robbins (1999, p. 440) afirma que “las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización”.

### **Supuestos del paradigma interpretativo**

#### **Supuestos epistemológicos**

El paradigma interpretativo desde su epistemología estudia los elementos desde su entorno natural dándole sentido o interpretando los fenómenos en función a los significados que las personas le imprimen a los mismos. Se busca la comprensión de la conducta y comportamientos desde los procesos sociales de las comunidades, en este caso, educativas. Desde la epistemología se busca que el ser humano, el cual está influido por lo social y lo cultural, permita interpretar, comprender y entender las formas de percibir, pensar, sentir y actuar, propias de esas personas, en este caso el personal académico-directivo de la institución.

#### **Supuestos ontológicos**

Desde la ontología, el paradigma interpretativo realiza las dimensiones subjetivas de la realidad, logrando la interpretación de ella a través de su implicación directa y con la interacción de los actores sociales involucrados. Permite describir las relaciones básicas del ser, reflexionando sobre las concepciones de la realidad, relaciones y características. La realidad y la relación entre las personas desde dicho contexto es holística, es de totalidad social.

### **Supuestos axiológicos**

La persona que ejerza de gerente educativo debe poseer una alta moral y un compromiso ético ampliado hacia los docentes que acompañan su gestión y demás trabajadores; ello conlleva a la repercusión de acciones como líder en los estudiantes y la comunidad educativa en general, lo cual aporta valor en lo académico y lo administrativo, adaptando posiciones proactivas frente a los eventos que se le presente, en concordancia con la teoría de relaciones humanas, que a juicio de García (2015, p. 39), es un “conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo”, que implica una serie de criterios de comportamiento que amplifican el modo de convivir dentro de un ambiente laboral.

### **Supuestos metodológicos**

Desde la metodología, el paradigma interpretativo según Gadamer (1992) que se enfoca hacia los diseños flexibles permitiendo modificar a medida que se va avanzando en el estudio, es más abierto, se moldea y se adapta a lo que el investigador vaya interpretando y comprendiendo de las revisiones y análisis exegéticos realizados. En este orden de ideas, Hernández, Fernández y Batista, (2010, p. 9) definen el enfoque cualitativo:

Como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen el mundo visible, lo transforman y lo convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan).

En atención a lo anteriormente propuesto, se inserta la base del enfoque cualitativo e interpretativo, en el cual se sustenta esta investigación, el mismo permitió a los investigadores recoger los datos

estando inmersos en la realidad a analizar; tomando en cuenta que se trata de un paradigma en el cual la interpretación es la protagonista.

## **Método**

Una vez expuesto el fundamento teórico esencial sobre cultura organizacional, se declara que, esta investigación es documental, la misma se asume como una investigación confirmatoria de diseño documental, la cual se define según Hurtado de B., (1998) como:

La modalidad de investigación cuyo objetivo es la verificación de datos e información exhaustiva y rigurosa, utilizando en forma precisa la documentación existente para ello. En este caso, las fuentes de información son documentos, archivos, informes, estudios, textos, memorias, anuarios, prensa, artículos, material cartográfico, entre otros. (p. 222)

También se define como una investigación que emplea como método fundamental la técnica el análisis de contenido, la cual facilita el estudio de la información de interés de manera sistemática y si es el objetivo facilita la descripción de contenidos por unidades de análisis y categorías.

Por ello, se hizo una selección de textos y materiales que abordan la temática en cuestión, de cuyo análisis se deriva que, de la lectura de los textos se pueden extraer unidades de análisis, categorías y subcategorías desde la exégesis de los categorizadores. En este caso particular, se hizo el análisis con cinco categorizadores que leyeron analíticamente los textos y derivaron de ello mediante el uso de fichas bibliográficas, jerarquización de palabras alusivas al tema de estudio, debido a la reiteración de la aparición y el uso de términos, las unidades de análisis, las categorías y las subcategorías, lo cual permitió su organización en las matrices de análisis de contenido para las consideraciones posteriores en las reflexiones finales.

De tal suerte que, a mayor cantidad de aparición de palabras se extraen las unidades de análisis y en orden decreciente se toman las reiteraciones para las categorías y subcategorías emitidas por los autores de los textos leídos y analizados por los categorizadores a este tenor.

## **Análisis y discusión de resultados**

De la lectura y análisis se obtuvo que los autores



Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

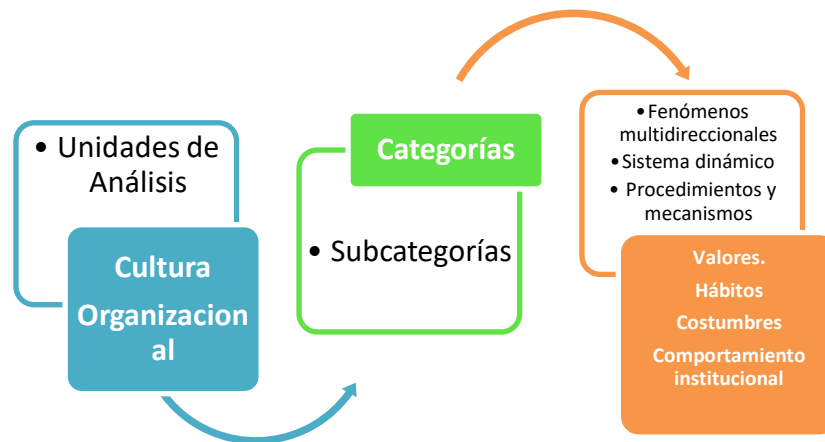
**Cuadro N° 01.** Matriz de Análisis de Contenido N° 1

Texto analizado/autor	Unidades de Análisis	Categorías	Subcategorías
- Mar van der Erver (1991), <b>El Futuro de la Gerencia</b>	- Cultura Organizacional	- Fenómenos multidireccionales. - Sistema dinámico.	- Valores - Actitudes - Comportamiento institucional
- Bretones y Mañas (2009) <b>La organización creadora de clima y cultura</b>	- Cultura Organizacional	- Conjunto de experiencias que caracterizan un grupo social determinado.	- Valores - Hábitos - Costumbres - Idioma
- Bretones y González (2009) <b>Well-being, values and responsibility among asample of Mexican workers</b>	- Cultura Organizacional	- Conjunto de procedimientos y mecanismos con incidencia en el comportamiento de los miembros de la organización	- Compromiso - Valores

**Fuente:** Textos: El Futuro de la Gerencia de Mar van der Erver (1991), La organización creadora de clima y cultura de Bretones y Mañas (2009) y Well-being, values and responsibility among asample of Mexican workers, de Bretones y González (2009).

**Elaboración:** propia (2019)

**Figura N° 01.** Unidades de Análisis, Categoría y Subcategorías



**Fuente:** textos: El Futuro de la Gerencia de Mar van der Erver (1991), La organización creadora de clima y cultura de Bretones y Mañas (2009) y Well-being, values and responsibility among asample of Mexican workers, de Bretones y González (2009).

**Elaboración:** propia (2019)

Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

En esta matriz y en esta figura pueden visualizarse la unidad de análisis Cultura Organizacional, las categorías y subcategorías derivadas de la lectura de los textos El Futuro de la Gerencia de Mar van der Erver (1991), La organización creadora de clima y cultura de Bretones y Mañas (2009) y Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers, de Bretones y González (2009), a partir del proceso de su lectura analítica realizada por los categorizadores, desde cuyos aportes se puede precisar que: la cultura organizacional se concibe, en correspondencia con estos autores, como un conjunto de procedimientos mecanismos y experiencias sistémicas que solapan y orientan el comportamiento de los miembros que integran la organización, dando lugar a la asunción de valores, hábitos, y costumbres que se configuran y se corresponden con el comportamiento institucional de los trabajadores en general.

**Cuadro N° 02.** Matriz de análisis de Contenido N° 02

Textos analizados	Unidades de Análisis	Categorías	Subcategorías
- <b>Creating Corporate Cultures. From Discord to Harmony</b> de Herkovichs (1948/2010)	- Cultura Organizacional	Conjunto de principios sociales y filosóficos.	- Misión - Visión - Valores
- <b>Organizational Culture</b> de Schein (1990)		Conexiones entre supuestos, valores y creencias institucionales	- Valores - Creencias institucionales
- <b>Comportamiento Organizacional</b> de Robbins (2004)		Sistema de significados comunes entre sus integrantes.	- Misión - Visión - Valores

**Fuente:** Textos: Creating Corporate Cultures. From Discord to Harmony de Herkovichs (1948/2010), Organizational Culture de Schein (1990), Comportamiento Organizacional de Robbins (2004). **Elaboración:** Propia, 2019.

**Figura N° 02.** Unidades de Análisis, Categoría y Subcategorías



**Fuente:** textos: Textos: Creating Corporate Cultures. From Discord to Harmony de Herkovichs (1948/2010), Organizational Culture de Schein (1990), Comportamiento Organizacional de Robbins (2004). **Elaboración:** Propia, 2019.

En esta segunda matriz y segunda esta figura puede visualizarse la unidad de análisis Cultura Organizacional, las categorías y subcategorías derivadas de la lectura de los textos Creating Corporate Cultures. From Discord to Harmony de Herkovichs (1948/2010), Organizational Culture de Schein (1990), Comportamiento Organizacional de Robbins (2004), se puede observar que: la cultura organizacional se concibe, en correspondencia con los postulados de estos autores específicamente, como un conjunto de principios sociales y filosóficos que comporta en sí mismo un sistema de significados comunes por parte de sus integrantes que poseen conexiones, valores y creencias institucionales, lo cual debe expresarse en la misión, la visión y los valores de la institución por parte de su personal directivo y de cada uno de los trabajadores de la organización.

## Conclusiones

Una vez realizado el proceso de arqueo bibliográfico y los textos revisados se obtuvo la categoría fundamental cultura organizacional de la cual se derivaron diversas categorías con sus respectivas subcategorías, de lo cual se puede decir que se asume la Cultura Organizacional como un conjunto de principios sociales y filosóficos que comporta en sí mismo la aplicación de un sistema de significados comunes por parte de sus integrantes que poseen conexiones entre sí para efectuar procedimientos, mecanismos y experiencias sistémicas que solapan y orientan el comportamiento

Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

de los miembros que integran la organización, dando lugar a la asunción de valores, hábitos, y costumbres que se configuran y se corresponden con el comportamiento institucional de los trabajadores en general como un conjunto de valores y creencias institucionales, lo cual debe expresarse en la misión, la visión y los valores de la institución por parte de su personal directivo y de cada uno de los trabajadores de la organización.

## Referencias

1. Aguirre, A. (2004). *La Cultura de las Organizaciones*. Barcelona, España. Editorial: Ariel
2. Bretones y González, (2009). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93- 109.
3. Bretones y Mañas, (2009). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. 69-92.
4. Bretones y Mañas, (2009). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. 69-92.
5. Chávez y Mendoza, (1999). *Desarrollo y cultura*. Cobán: Centro Bartolomé de Las Casas. Textos Ak’Kutan 15.
6. Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
7. De Souza, A. y Fleury. (1998). *Cultura Organizacional*. P.A. & Partners. Recuperado el día 14 de Septiembre de 2017 en [http://issuu.com/miguelcorderonoguera/docs/cultura\\_organizacional](http://issuu.com/miguelcorderonoguera/docs/cultura_organizacional)
8. Díaz y Rodríguez (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
9. Gadamer, H. G. (1992) *Verdad y método*, vol. II, Sígueme, Salamanca.
10. Gambling, T. (1977). Magic, accounting and morale. *Accounting Organizations and Society*, 2, 141-151

Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

11. García, Jennifer.(2015). Dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en el instituto educacional Venezuela. Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. LUZ. Maracaibo, Estado Zulia.
12. Harzing y Sorge. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214.
13. Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. México DF, México: Editorial Mc Graw Hill.
14. Herskovits (1948). *Creating Corporate Cultures. From Discord to Harmony*. Addison Wesley Publishing Company, Inc. Estados Unidos.
15. Herzberg, Frederick. (1986). “Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados?”, en Clásicos Harvard de la Administración. Vol. 1. pp. 75-84.
16. Hurtado de B., J. (1998) Metodología de la Investigación Holística. Fundación Sypal. Fundacite Anzoátegui, Caracas, Venezuela
17. Jay, W. Lorsch, (1975). *La Dirección de Personal en la empresa*. España: Mc Graw Hill. Interamericana de España, S. A.
18. Kroeber (1944). Culture: A critical review of concepts and definitions. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.
19. Malinowski (1945), *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. Oxford University Press. Inc., New York.
20. Mar van der Erver (1991). *El Futuro de la Gerencia*. Fondo Editorial Legis, Colombia
21. Ozuna, N. (2007). *La Cultura Organizacional y su Relación con la Productividad de una Institución Financiera*. Tesis para Optar al Grado de Maestro en Administración. Instituto Politécnico Nacional de México
22. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 10º Ed., Pearson –Prentice Hall: México.
23. Robbins, S. y Coulter, M. (2004). *Administración*. México: Pearson Educación.
24. Roncal, F. y Guorón P. (2002). *Culturase Idiomas de Guatemala*. Guatemala: MINEDUC.
25. Schein (1985). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16

26. Schein (1987). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed., pp. 381–396). Chicago, IL: The Dorsey Press
27. Schein (1987). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed., pp. 381–396). Chicago, IL: The Dorsey Press
28. Schein (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45, 109–119. Recuperado de [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)Organizational Culture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)Organizational Culture.pdf)

## References

1. Aguirre, A. (2004). *The Culture of Organizations*. Barcelona, Spain. Publisher: Ariel
2. Bretones and González, (2009). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers. Granada: Editorial of the University of Granada. pp. 93-109.
3. Bretones y Mañas, (2009). The creative organization of climate and culture. In M.A. Martin. and F. D. Bretones, *Psychology of groups and organizations*. Madrid: Pyramid. 69-92.
4. Bretones y Mañas, (2009). The creative organization of climate and culture. In M.A. Martin. and F. D. Bretones, *Psychology of groups and organizations*. Madrid: Pyramid. 69-92.
5. Chavez and Mendoza, (1999). *Development and culture* Cobán: Bartolomé de Las Casas Center. Ak’Kutan 15 texts.
6. Chiavenato, I. (1989). *Introduction to the general theory of administration*. Mexico: McGraw Hill.
7. De Souza, A. and Fleury. (1998). *Organizational culture*. P.A. & Partners. Retrieved on September 14, 2017 at [http://issuu.com/miguelcorderonoguera/docs/cultura\\_organizacional](http://issuu.com/miguelcorderonoguera/docs/cultura_organizacional)
8. Díaz and Rodríguez (2003). *Selection and training of personnel*. Granada: Editorial of the University of Granada.
9. Gadamer, H. G. (1992) *Truth and method*, vol. II, *Follow me*, Salamanca.
10. Gambling, T. (1977). Magic, accounting and moral. *Accounting Organizations and Society*, 2, 141-151

Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

11. Garcia, Jennifer. (2015). Axiological dimension in the development of managerial competencies of management personnel in the educational institute Venezuela. Postgraduate of the Faculty of Education Sciences. LIGHT. Maracaibo state zulía.
12. Harzing and Sorge. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214.
13. Hernández, S., Fernández, C. and Baptista, P. (2010) *Research methodology*. Mexico City, Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
14. Herskovits (1948). *Creating Corporate Cultures. From Discord to Harmony*. Addison Wesley Publishing Company, Inc. United States.
15. Herzberg, Frederick. (1986). "Again, how to motivate your employees?", In *Harvard Classics of Administration*. Vol. 1. pp. 75-84.
16. Hurtado de B., J. (1998) *Holistic Research Methodology*. Sypal Foundation. Fundacite Anzoátegui, Caracas, Venezuela
17. Jay, W. Lorsch, (1975). *The Personnel Management in the company*. Spain: Mc Graw Hill. Interamericana de España, S. A.
18. Kroeber (1944). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.
19. Malinowski (1945), *Cultures in Organizations. Three Perspectives* Oxford University Press. Inc., New York.
20. Mar van der Erver (1991). *The Future of Management*. Legis Editorial Fund, Colombia
21. Ozuna, N. (2007). *Organizational Culture and its Relationship with the Productivity of a Financial Institution*. Thesis to qualify for the Master's Degree in Administration. National Polytechnic Institute of Mexico
22. Robbins, S. (1999). *Organizational Behavior*. 10th Ed., Pearson –Prentice Hall: Mexico.
23. Robbins, S. and Coulter, M. (2004). *Administration*. Mexico: Pearson Education.
24. Roncal, F. and Guorón P. (2002). *Culture Languages of Guatemala*. Guatemala: MINEDUC.
25. Schein (1985). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3–16



Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo

---

26. Schein (1987). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed., Pp. 381–396). Chicago, IL: The Dorsey Press
27. Schein (1987). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed., Pp. 381–396). Chicago, IL: The Dorsey Press
28. Schein (1990). Organizational Culture *American Psychologist*, 45, 109-119. Recovered from [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)Organizational Culture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)Organizational Culture.pdf)