

# Proyecto de intervención para el desarrollo de una cultura organizacional positiva en centros educativos

Investigación  
arbitrada

*Intervention project for the development of a positive organizational culture in educational centers*

**Teodora Dumitrita Toadere**

[tomas.bonavia@uv.es](mailto:tomas.bonavia@uv.es)

**Tomás Bonavía Martín**

[tomas.bonavia@uv.es](mailto:tomas.bonavia@uv.es)

Universidad de Valencia

Facultad de Psicología

Departamento de Psicología Social

Valencia. España



Artículo recibido: 15/11/2019

Aceptado para publicación: 05/01/2020

## Resumen

El presente trabajo plantea la intervención para el desarrollo de una cultura organizacional positiva en centros educativos como respuesta a una necesidad social, educativa y política, justificadas en el documento. Se describen los modelos e investigaciones que sustentan la necesidad de este proyecto, las demandas que las propias figuras directivas de los centros españoles plantean en base a las entrevistas realizadas, junto con las bases legales que avalan este tipo de intervenciones. En este proyecto se defiende que si el profesorado cuenta con autonomía, existe consistencia en valores con el centro, se da adaptación al contexto y se trabaja en función de unos objetivos claramente determinados, estos profesores/as se desarrollan de forma más sana laboralmente, lo que repercute de modo positivo en la docencia y aprendizaje de sus alumnos y alumnas. Asimismo, en este artículo también se incluyen una serie de recomendaciones para la puesta en práctica de este tipo de intervenciones.

**Palabras clave:** Psicología organizacional positiva; cultura organizacional; educación

## Abstract

The present work sets out the intervention for the development of a positive organizational culture in educational centers as a response of a social, educational and politic need, justified in the document. We describe the theoretical models and research that support the need for this project, the demands according to the perception of the Spanish managers based on the interviews carried out, and the legal bases that support this type of intervention. We propose that if teachers have autonomy, there is consistency in values with the center, adaptation is given to the context and work is carried out according to clearly defined objectives, these teachers develop in a healthier way, which has positive effects in the teaching and learning of its students. Likewise, this article also includes a series of recommendations for the implementation of this type of intervention.

**Keywords:** Positive organizational psychology; organizational culture; education

## Cultura organizacional y organizaciones educativas

Los enfoques sobre la cultura organizacional pueden ser diversos y variados, aunque destaca recientemente la concepción que aporta la Psicología Organizacional Positiva (POP). Se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y las organizaciones para que éstas sean más saludables. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez, y Llorens, 2005, 2014).

No se puede apalearse a una visión positiva de la organización obviando a las personas que la forman, ni a sus interacciones. La cultura organizacional sintetiza precisamente estos fenómenos. La cultura organizativa caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir y reaccionar ante las amenazas y oportunidades a los que se enfrenta una organización (Millan, 1991). Es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona, forjando su memoria colectiva.

En términos de Denison y Neale (1994, 2000), son cuatro las características de la cultura organizacional: la implicación, la consistencia, la adaptación y la misión institucional. La implicación hace referencia al uso del poder en la organización y hasta qué punto se cede este poder a los trabajadores/as ayudando a que estos desarrollen sus capacidades humanas y fomentando el compromiso laboral. Influyen factores como el empoderamiento, es decir, la capacidad de que los empleados tengan iniciativa, autoridad y posibilidad de autodirigirse, generando un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la institución. También engloba el trabajo en equipo, así como el desarrollo de capacidades para mantener la competitividad y competencia de sus integrantes.

La consistencia alude al nivel de integración de la organización, lo que supone una fuente de estabilidad y conformidad de los empleados/as hacia la misma. La consistencia, según este modelo teórico, se compone de los valores centrales (sentimientos de identidad y expectativas de las personas con su organización), así como de la coordinación, la integración y el grado de acuerdo existente entre los miembros de una organización.

El tercer factor, la adaptabilidad, enfatiza la necesidad de orientarse al cambio y al cliente, de que la organización aprenda, fomentando la innovación, ganando conocimiento y desarrollando las capacidades de los trabajadores y trabajadoras.

Finalmente, la misión, se focaliza en el conocimiento y establecimiento de una dirección que guíe hacia unos objetivos compartidos. Para ello se precisa de unos propósitos estratégicos, la delimitación de las propias metas y objetivos así como del establecimiento de una visión clara de futuro.

Con este enfoque se pretende promover el crecimiento de organizaciones positivas comprometidas con la promoción y el desarrollo de la salud de una manera comprehensiva, interdisciplinaria y multicausal. Mediante el incremento de este tipo de culturas se busca el éxito financiero y la excelencia organizacional (Denison, 1990, 2001), al aunar fuerza laboral física y salud psicológica favorecedoras de un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positiva, también en épocas de estrés y cambio (Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

Para orientar a una organización desde este enfoque es necesario que el trabajo se perciba como satisfactorio. Warr (1987) ya diferenciaba ciertas cualidades necesarias para que un puesto de trabajo fuese sano: el control del puesto y el grado de autonomía que el trabajador tiene, la oportunidad en el uso de habilidades, la variedad en cuanto a las propias tareas así como a la manera de desempeñarlas, las demandas laborales realistas, la

claridad de tareas y el rol laboral, la oportunidad para el contacto social y la retroalimentación sobre el trabajo realizado.

Esta perspectiva busca maximizar el talento humano, percibe a los empleados/as como personas íntegras que necesitan desarrollarse óptimamente siendo el medio para conseguirlo el bienestar y el sentimiento de realización. Este objetivo, tal como López (2001) lo expone, se alcanza facilitando una mayor libertad y reduciendo la vigilancia, favoreciendo que los miembros de la organización estén más relajados y permitiendo variar el ritmo fijo de trabajo. Lo que desencadena una actitud mental positiva y un mayor rendimiento relacionado con sus tareas, convirtiendo al o la trabajadora en una persona más agradable, libre y feliz. Del mismo modo, algunos autores como Cameron, Mora, Leutscher y Calarco (2011) realizaron diversas investigaciones en las que encontraron relaciones entre el trabajo, desde este enfoque positivo, y el rendimiento financiero como medida objetiva, y la efectividad y el compromiso como medidas subjetivas.

De entre los diversos tipos de organizaciones existentes, destaca uno en el que confluye la búsqueda necesaria al unísono de bienestar y rendimiento, se trata de las organizaciones educativas. Como organizaciones que son, desarrollan igualmente su propia cultura que, por supuesto, varía de unos centros a otros. Es a través de los procesos básicos de socialización, especialmente en este caso entre los docentes, como estas culturas se forjan. Tal como Hargreaves (1994, p. 190) describe: “El contenido de las culturas de los profesores consiste en las actitudes, valores, creencias, hábitos, supuestos y formas de hacer las cosas fundamentales y compartidas en el seno de un determinado grupo de maestros o por la comunidad docente, en general”. El desarrollo de una cultura en la enseñanza contribuye a dar sentido, apoyo e identidad a los profesores en su trabajo.

Uno de los productos resultantes de la materialización de la cultura en los centros educativos, es lo que se conoce en España como proyecto educativo del centro (PEC). Este documento de carácter pedagógico y elaborado por la Comunidad Educativa, concreta y define sus rasgos de identidad, formula los objetivos que se han de conseguir y expresa la estructura organizativa y funcional del centro (Educación Inclusiva, 2018). La función del PEC es establecer y dirigir un proceso de intervención educativa, es decir, establecer los objetivos y el plan de actuación que permitirá su consecución. Por ello, el documento debe facilitar el establecimiento de prioridades, la jerarquización de los objetivos y la programación de la actividad docente, de modo que pueda ponerse en práctica y evaluarse.

El PEC recoge un conjunto coherente de declaraciones generales acerca de los planteamientos educativos, los objetivos institucionales y el organigrama general. Sus objetivos principales son dos: definir una línea de actuación común que sirva de punto de referencia para conseguir un grado necesario de coherencia en el centro educativo y dar publicidad a la comunidad educativa de las líneas de actuación de todo el colectivo (Educación Inclusiva, 2018). Este documento no es estático sino que el sentido y verdadero significado del PEC se basan en un proceso de cambio y flexibilidad, ya que la finalidad es la construcción de un marco que defina el estilo educativo del propio del centro. Conforman su identidad, sus propósitos, las relaciones de colaboración entre los colectivos implicados y las decisiones acerca de la estructura y los procesos de funcionamiento concretados en el Reglamento de Régimen Interno o RRI del centro educativo.

En suma, en el PEC se establece el carácter propio que confiere personalidad al centro al integrar las variables contextuales de la organización, el planteamiento ideológico y los principios de identidad, la concepción pedagógica y el modelo organizativo estructural, estando todo ello relacionado de forma directa con la cultura organizacional y específicamente con los factores del modelo de Denison y Neale (1994, 2000) que ya han sido descritos (ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Relación del PEC con el modelo de Denison y Neale (1994, 2000)

PEC	Modelo de Denison y Neale
Bases legales	
Antecedentes históricos del centro	
Principios valores y finalidades del centro	Consistencia
Criterios educativos	Misión
Organigrama	Participación
Modelos específicos de atención a los alumnos	Adaptabilidad
Tipología y características del centro	Consistencia
Recursos humanos y materiales	Adaptabilidad y participación
Ideología del centro	Consistencia
Actuaciones singulares del centro	Adaptabilidad
Características de los alumnos	Adaptabilidad
Oferta educativa que presta el centro	Adaptabilidad
Análisis del contexto socioeconómico, cultural y las necesidades educativas de la zona	Misión
Influencias e implicaciones del entorno en el centro educativo	Participación

Teodora Dumitrita Toadere, Tomás Bonavía Martín. Proyecto de intervención para el desarrollo de una cultura organizacional positiva en centros educativos

## Marco de referencia del proyecto

Para el diseño del proyecto hemos revisado la legislación española, proyectos parecidos realizados con una finalidad similar, junto con los resultados obtenidos de las entrevistas a tres directivos de diferentes centros educativos españoles.

### 1. Aspectos legales

La Ley Orgánica 2/2006, del 3 de mayo, del Ministerio de Educación Español, establece, en su artículo 2.2, que los poderes públicos prestarán una atención prioritaria al conjunto de factores que favorecen la calidad de la enseñanza y, en especial, la cualificación y formación del profesorado, su trabajo en equipo, la dotación de recursos educativos, la investigación, la experimentación y la renovación educativa. Asimismo, el artículo 102 de la mencionada ley establece orientaciones sobre la formación permanente del profesorado. El objetivo prioritario de la formación del profesorado es la mejora de la función docente para conseguir incrementar la presencia, la participación y los éxitos del alumnado en el ámbito académico, personal y social. Así, los centros educativos son el primer núcleo para impulsar esta formación y dar respuesta a las necesidades surgidas del análisis de la práctica docente.

Por ello, en base a estas informaciones, podemos inferir que el proyecto que propondremos podría ser llevado a cabo y financiado públicamente. Se constata a su vez que responde a unas demandas sociales y políticas, tanto nacionales como internacionales tal como se expone en los informes de la OCDE (2003, 2011). Y todo ello debido a que la cultura organizacional positiva guarda relación con la formación del profesorado para la mejora de la función docente al buscar incrementar la presencia, la participación y el éxito del alumnado en el ámbito académico, personal y social (Arís Redó, 2017, Cornejo Chávez y Quiñónez, 2007, Pirela de Faría y Sánchez de Gallardo, 2009).

Por otro lado, los centros concertados (centros privados pero que reciben también financiación pública) suelen formar parte de una entidad más grande, como son las cooperativas de profesores o las órdenes religiosas. Estos centros al igual que los públicos, pueden acogerse igualmente a la formación que se promueve desde las instituciones públicas. Paralelamente a este recurso, tal como se nos informó en las entrevistas (ver a continuación), los centros concertados cuentan además con órganos específicos que se ocupan de

ofertar y financiar las intervenciones que no son subvencionadas públicamente, ya sea desde el movimiento cooperativo o desde las congregaciones religiosas de las que forman parte.

Por último, en relación a los centros exclusivamente privados que no reciben financiación pública, desde una óptica neoliberal y mercantilista, entendida la educación como una empresa, la viabilidad del proyecto sigue siendo factible porque permite que estas empresas se diferencien aportando valor añadido, respondiendo proactivamente a la gran demanda existente de búsqueda de excelencia y competitividad del sistema educativo. Entre otros motivos, porque se ha demostrado que el trabajo desde una óptica positiva conlleva resultados favorecedores en cuanto al clima organizacional, la efectividad y el rendimiento financiero, entre otros (Cameron, Mora, Leutscher y Calarco, 2011).

## 2. Entrevistas

La finalidad de estas entrevistas fue recopilar información de utilidad en relación con los centros educativos, su funcionamiento como organización y la viabilidad de este proyecto. Esta información se utilizó para completar, enriquecer y dotar al trabajo de un carácter práctico, enfocado hacia las necesidades reales que se perciben en los centros educativos. Por ello, la entrevista consta de varios apartados (ver Apéndice 1): El primero hace referencia al proyecto educativo, para comprender la realidad de los centros, su identidad, los objetivos con los que trabajan, algunos de sus puntos fuertes y débiles, así como su forma de reaccionar.

El siguiente apartado de la entrevista se refiere a la cultura del centro buscando entender las normas, los hábitos, las tradiciones, las interacciones, las relaciones sociales, valores, creencias y el manejo del conflicto, así como el nivel de implicación de los trabajadores en el centro y la adaptabilidad de éste a las demandas sociales.

Otro apartado hace referencia a la formación del profesorado, haciéndonos eco de las propuestas legislativas comentadas más arriba, para conocer además los horarios y espacios de los que dispondríamos para la realización del proyecto. También se pregunta por intervenciones pasadas que mantengan similitudes con la nuestra, para comprender si se han intentado atender necesidades relacionadas.

Y finalmente, les planteamos las características generales de nuestra intervención para evaluar la percepción de los directores y directoras entrevistados acerca de la conveniencia de trabajar la cultura en sus centros, ofreciéndoles algunos datos reales para suscitarles interés por el tema.

En concreto, se realizaron 3 entrevistas, una en un centro público y dos en centros concertados, pues no fue posible encontrar un centro privado que estuviera dispuesto a participar en este proyecto. En todos los casos se entrevistó a personas (dos mujeres y un hombre) con funciones directivas en estos centros. Las entrevistas tuvieron una duración de una hora aproximada. Para todas ellas se obtuvo previamente el consentimiento informado de los participantes por escrito y se salvaguardaron en todo momento los principios y normas éticas para este tipo de estudios formulados por diferentes organismos internacionales como la *American Psychological Association* (APA).

## 3. Proyectos similares

Existen numerosas consultoras y profesionales especializados en la intervención sobre cultura organizacional, aunque es muy excepcional encontrar publicaciones específicas realizadas en centros educativos. Por otro lado, las consultorías especializadas en educación, atienden a numerosos factores que influyen sobre la cultura en los centros, pero no es habitual que trabajen directamente sobre este fenómeno. En todos estos casos, lo más frecuente es que este tipo de intervenciones se llevan a cabo a nivel privado, lo que implica que rara vez se difunden sus resultados. Sin embargo, la realidad es que la mayor parte de los centros educativos en España son de titularidad pública, como sucede frecuentemente en otras partes del mundo (OCDE, 2011), quedando como consecuencia estos centros al margen de este tipo de intervenciones.

Desde otro punto de vista, sí se pueden encontrar numerosas investigaciones en relación con el bienestar docente, el síndrome de burnout o estudios generales sobre la cultura en los centros educativos (ver, entre

otros: Arís Redó, 2017, Cornejo Chávez y Quiñónez, 2007, Pirela de Faría y Sánchez de Gallardo, 2009), destacándose de este modo la importancia que este tema tiene para una psicología más positiva.

Por ejemplo, el gobierno de Colombia publicó un documento de acceso público sobre Excelencia Docente y Bienestar Laboral (Ministerio de Educación Nacional, 2016) cuyo principal objetivo es contribuir a la mejora de la calidad de vida laboral de los docentes, directivos y personal administrativo de los centros educativos a través de la identificación del perfil motivacional, la excelencia docente, el mejoramiento del clima laboral y la calidad de la educación. Para ello, se basaron en tres ejes principales: el plano personal, laboral y social; y diversos componentes estratégicos como: el clima y la cultura laboral, el crecimiento a través de la formación, la seguridad y salud en el trabajo, el reconocimiento social o el liderazgo. Y no es el único documento que han publicado relacionado con nuestro tema, se pueden encontrar también la Guía de intervención en cultura, clima y cambio (2005).

Para terminar este apartado, conviene resaltar que, como demuestran diferentes estudios (Cortés, 2013; Denison, 1990), las intervenciones sobre la cultura organizacional correlacionan positivamente con las mejoras económicas así como con el crecimiento de las empresas, un aspecto que no se puede eludir en un mundo cada vez más preocupado por la consecución de resultados. Incluso en el ámbito educativo se ha comprobado que la cultura y el clima organizativo tienen un impacto en el desarrollo del aprendizaje en el estudiantado (Majluf y Hurtado, 2008), mejorándose el rendimiento académico cuando desde la Dirección se crean las condiciones para que el profesorado se vea apoyado en su labor.

## **Descripción del proyecto de intervención**

En base a la psicología organizacional positiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005) y al modelo teórico de Denison (1990), planteamos una intervención sobre la cultura organizacional de los centros educativos centrándonos en las cuatro características que Denison y Neale (1994, 2000) recogen: implicación, consistencia, adaptación y misión institucional.

Para ello, de las entrevistas efectuadas se deduce que es necesaria en primer lugar una sesión de presentación como primera toma de contacto con el centro educativo para conocer sus necesidades y exponer nuestros objetivos. El personal docente, tal como nos comunicaron en las entrevistas, presenta dudas en relación con las nuevas formaciones o ante aquellas que no consideran de interés. Por esta razón, es muy relevante incidir en este aspecto y hacerles partícipes y conocedores del proyecto desde el primer momento, reforzando su motivación hacia el cambio y la mejora permanente.

Posteriormente se propone una evaluación inicial de un mes de duración en la que recurriremos a la observación y a entrevistar a las personas clave que trabajan en el centro, figuras directivas incluidas. Este periodo se aprovechará para administrar el cuestionario que Denison y Neale (1994, 2000) desarrollaron para evaluar la cultura organizacional titulado *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS), del que existe adaptación al español (Bonavía, Prado y Barberá, 2009; Zaderay y Bonavía, 2016). Esta primera recogida de datos nos permitirá conocer el punto de partida para adaptar el proyecto a las necesidades del centro, así como para realizar al final de la intervención un análisis comparativo de los resultados obtenidos.

Para el desarrollo del proyecto se trabajará con las cuatro características culturales (implicación, consistencia, adaptación y misión), teniendo una duración de seis meses y ocupándose de cada una de ellas de forma separada y ordenada en las cuatro semanas de cada mes (ver Tabla 2). Esta metodología, era compartida por todos los entrevistados ya que consideraron que es adecuada para avanzar de forma conjunta en los cuatro pilares de la intervención. Atendiendo a la disponibilidad de horario y recursos de los centros educativos, conocemos gracias a las entrevistas realizadas que, tanto en centro concertados como públicos, generalmente disponen de un día a la semana para la formación del profesorado. De todos modos, la distribución propuesta no es estática y debe adaptarse lógicamente a los condicionantes reales de cada centro.

Finalmente es imprescindible plantear una evaluación, tanto de la cultura para constatar si ha habido un cambio, como del personal docente y directivo (Europsey, 2015). Del mismo modo, también consideramos

necesaria una evaluación interna de los propios profesionales que llevan a cabo la intervención sobre cómo han percibido el desarrollo del proyecto. Este último paso, de un mes de duración, debe concebirse como una retroalimentación imprescindible para evaluar el trabajo de los profesionales, los docentes y el equipo directivo, así como de los conocimientos y habilidades adquiridas, sirviendo a la vez también como clausura del proyecto, dejando la puerta abierta para futuras intervenciones.

El objetivo general de este proyecto de intervención es fortalecer la cultura organizacional en centros educativos desde una visión positiva para lograr mayor autonomía, integración, adaptación y establecimiento de metas. Los objetivos específicos, atendiendo a las necesidades detectadas en todas las entrevistas, son los siguientes:

- Motivar intrínsecamente al personal hacia el cambio.
- Eliminación de la resistencia al cambio mediante ayudas a la seguridad emocional de los empleados dentro de la entidad y el establecimiento de buenas relaciones entre ellos.
- Conocer la cultura organizacional de partida del centro educativo y su evolución.
- Perfilar las características organizacionales de los centros a través del análisis DAFO.
- Desarrollar habilidades como el trabajo en equipo, las habilidades de liderazgo, la empatía, la responsabilidad, el compromiso, la autoestima, la resiliencia, la identificación de problemas, el pensamiento creativo y la comunicación.
- Establecer un sentimiento de identidad y pertenencia hacia la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Fomentar el trabajo en equipo y la autonomía.
- Fomentar la adaptación a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- Establecer los objetivos del PEC de forma clara y accesible.
- Mejorar la percepción colectiva de todos los empleados respecto de su entorno organizacional, como condición para que su comportamiento se ajuste productiva y satisfactoriamente a los fines estratégicos de la entidad.

La elección de los temas que aparecen es fruto de las entrevistas realizadas a los directivos/as de los centros, en los que destacaron la importancia de trabajar aspectos tales como: la comunicación, el liderazgo, la participación, la motivación, o la capacidad de resolver conflictos tanto en lo referente a las familias, el alumnado o los docentes entre sí. Del mismo modo, recalcaron la necesidad de trabajar valores comunes como: la tolerancia, el diálogo, el respeto, la responsabilidad, la creatividad y el trabajo en equipo. Finalmente, como los propios entrevistados recomendaron, en el penúltimo mes de la intervención sería muy conveniente dejar un espacio para poder integrar en el proyecto educativo del centro las actualizaciones, habilidades, objetivos o ideas que se hayan ido adquiriendo a lo largo del proyecto. Este es un aspecto relevante que las y los directivos destacaron en sus entrevistas. Porque como nos dijeron, uno de los motivos por los cuales han tenido dificultades en los centros, ha sido por la falta de claridad o conocimiento de los objetivos que se perseguían, por ello en el PEC tienen que quedar establecidos de forma clara y precisa.

Tal como las competencias del psicólogo establecen (Europsy, 2015), la evaluación es fundamental para constatar la utilidad e implantación de la intervención. Por ello, es imprescindible que haya una primera recogida de datos que poder comparar al final de la implementación. Del mismo modo, es igual de necesario tener una visión flexible y enfocada hacia la adaptabilidad y el cambio, buscando una retroalimentación constante por parte del personal docente y directivo en cuanto al trabajo desarrollado por los profesionales, junto con sus críticas e ideas de mejora (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

Algunas de las herramientas, acciones o instrumentos que pueden ser utilizados en estas sesiones son seminarios y talleres, jornadas de reflexión, ejercicios de integración, o grupos de encuentro entre otras (ver Guía de

intervención sobre cultura, clima y cambio del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2005). En la Tabla 2 aparecen esquematizadas buena parte de las ideas expuestas en este apartado.

**Tabla 2.** Planificación del proyecto de intervención sobre la cultura positiva en centros educativos.

<b>FASE 1</b>	Día 1	Presentación y preparación	Conferencia motivacional
	Mes 1	Evaluación y análisis de la información	Observación
			Entrevistas DAFO Administración del DOCS
	Mes 2	Sesión 1 Sesión 2 Sesión 3 Sesión 4	Implicación: empoderamiento y comunicación.
			Consistencia: sentimiento de identidad y pertenencia.
			Adaptación: TIC.
			Misión institucional: establecimiento de metas y objetivos.
	Mes 3	Sesión 1 Sesión 2 Sesión 3 Sesión 4	Implicación: liderazgo y autoestima.
			Consistencia: valores centrales.
			Adaptación: necesidades sociales.
Misión institucional: revisión de objetivos y plan de acción.			
Mes 4	Sesión 1 Sesión 2 Sesión 3 Sesión 4	Implicación: empatía y responsabilidad.	
		Consistencia: identificación de problemas y pensamiento creativo.	
		Adaptación: TIC.	
		Misión institucional: revisión de objetivos y plan de acción.	
Mes 5	Sesión 1 Sesión 2 Sesión 3 Sesión 4	Implicación: trabajo en equipo.	
		Consistencia: demandas laborales y roles.	
		Adaptación: TIC.	
		Misión institucional: revisión objetivos y plan de acción.	
Mes 6	Sesión 1 Sesión 2 Sesión 3 Sesión 4	Implicación: compromiso con la organización.	
		Consistencia: expectativas y acuerdo.	
		Adaptación: TIC.	
		Misión institucional: revisión de objetivos y plan de acción.	
Mes 7	Sesión 1 Sesión 2 Sesión 3 Sesión 4	PEC	
		PEC	
		PEC	
		PEC	
<b>FASE 3</b>	Mes 8	Evaluación	Administración del DOCS Proyecto Profesionales

Teodora Dumitrita Toadere, Tomás Bonavía Martín. Proyecto de intervención para el desarrollo de una cultura organizacional positiva en centros educativos

## Discusión y conclusiones

La aportación de nuestro trabajo pretende dar respuesta a algunas de las necesidades planteadas desde el colectivo educativo, tal como nos hicieron saber los directores y las directoras en sus entrevistas. Siguiendo el modelo de Denison y Neale (1994, 2000), vamos a continuación a justificar una a una las cuatro características culturales que nuestro proyecto de intervención tiene el propósito de desarrollar en los centros educativos en base a las investigaciones revisadas.

La primera hace referencia al grado de implicación de los miembros con su trabajo y su organización. Los informes PISA de la OCDE (2011) establecen la necesidad de trabajar la autonomía y la distribución del poder en los centros educativos para favorecer la implicación de sus miembros, ya que los países en donde los centros educativos gozan de una mayor libertad sobre los temas a enseñar, la disponibilidad de recursos y el modo de evaluar a los estudiantes, consiguen un mejor rendimiento. Del mismo modo, la investigación realizada por Warr (1987) ya mostraba que la percepción de una baja libertad para llevar a cabo la ejecución de las tareas provoca fatiga física y psíquica, lo que imposibilita que puedan desarrollarse formas óptimas de trabajo. También Majluf y Hurtado (2008) concluían la importancia que tiene el compromiso de los docentes con su labor en las escuelas que obtienen mejores resultados.

La segunda alude a la consistencia o integración de los miembros con su organización. Tal como reflejan las investigaciones de Salanova et al. (2008, 2012, 2016), las actuales organizaciones desean que sus colaboradores sean proactivos, ayuden a los demás, tengan iniciativa y tomen responsabilidades, es decir, que se comprometan con las actividades que deben desarrollar en su cargo así como con sus compañeros, pues el sentimiento de identidad y pertenencia provoca la experiencia de emociones placenteras, de plenitud y autorrealización.

La adaptabilidad a nuevos entornos, la tercera característica, se refiere a que la organización tenga en cuenta las demandas sociales, políticas o económicas, e integre las nuevas herramientas y conocimientos de los que puede disponer, mejorando así sus capacidades y desarrollando su aprendizaje organizativo. Tal como señala el informe de la OCDE (2003), todos los países desean mejorar la calidad y la eficacia del aprendizaje escolar y apuestan por las TIC como medio para conseguirlo. Del mismo modo, tal como se expone en el informe de Valcárcel y Rodero (2013), la incorporación de estas nuevas tecnologías al aula supone múltiples ventajas desde diferentes puntos de vista.

Finalmente, la misión se centra en el crecimiento de la organización gracias a la claridad de los objetivos que se persiguen, favoreciendo que todos trabajen en la misma dirección. Denison (1990, 2001) tras realizar una revisión profunda de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional concluyó que, uno de los factores más importantes para garantizar el éxito organizativo es precisamente la necesidad de compartir unos mismos objetivos, tanto en el día a día como de cara al futuro.

Como Morillo, Salas de Molina y Valbuena (2014) concluyen en su trabajo, se percibe una necesidad de promocionar el cambio en la cultura de la escuela para así consolidar valores éticos y organizacionales consonantes con los cambios contextuales. En un mundo postmoderno caracterizado por una cultura que apoya la diversidad y la globalización, la educación necesita entender y dar respuestas a estos cambios rápidos, comprimidos y complejos que generan incertidumbre e inseguridad. Como acertadamente señalan autores como Simola (2005), en la explicación del éxito en educación, se tiende al análisis individual más que a fenómenos sociales, culturales, institucionales o históricos. Todo apunta que con los nuevos tiempos ello no va a ser suficiente y va a ser preciso un cambio de enfoque que incorpore elementos más globales.

Este proyecto puede ser una respuesta oportuna a la agilidad organizativa que exige el elevado nivel de complejidad, turbulencia y dinamismo que caracteriza el contexto actual. Es necesario dotar de viabilidad institucional a los conceptos de pertinencia social, calidad, productividad de los aprendizajes e igualdad de oportunidades que acompañan estos procesos sociopolíticos (Morillo, Salas de Molina y Valbuena, 2014). Lo que requiere favorecer contextos organizacionales enfocados en aprender a aprender, con espacios de interacción, diálogo y reflexión entre los distintos actores educativos, siendo este proyecto de intervención un paso al frente en esta dirección. La función principal de la psicología reside en promover el bienestar de las personas. Ello se puede conseguir de diversas formas, pero principalmente analizando los problemas, evaluando conductas, escuchando, explicando, informando o facilitando recursos y estrategias, motivando para el cambio, proporcionando pautas y acompañando durante todo el proceso. Las intervenciones sobre cultura en las organizaciones requieren de estas mismas pautas pues, en caso contrario, los cambios no se consolidan y no provocan los efectos profundos que se pretenden. Puede que por ello, las directoras y directores de los centros públicos y concertados a los que hemos entrevistado perciban este proyecto de utilidad, ya que recoge ideas

que ya trabajaban así como diversas prácticas que implantaban de manera aislada, permitiéndoles integrar estas diferentes concepciones en un marco común.

Este trabajo no está exento de limitaciones. Una de las más importantes se basa en la dificultad de encontrar bibliografía específica acerca de estudios focalizados en describir intervenciones sobre la cultura en centros educativos. Del mismo modo, la falta de conocimiento a nivel directivo sobre lo que implica el desarrollo de la cultura organizativa que se origina en estas instituciones, dificultan sobremanera la implantación de este tipo de proyectos. Finalmente, se corre el peligro de catalogar este tipo de programas como un gasto más que como una inversión, lo que no ayuda a su implantación, aunque en ocasiones se pueden contar con algunas ayudas públicas. Esperamos que estas dificultades no impidan los avances que son necesarios acometer en este campo. ©

---

**Teodora Toadere.** Graduada en Psicología y Pedagogía por la Universidad de Valencia. Máster en organización del trabajo y gestión de recursos humanos por la Universidad Autónoma de Madrid. Voluntaria de AROVA, Asociación Rumana de Valencia. Ha trabajado en Business Manager PrimeIT España y actualmente desempeña sus funciones en HR Analyst Astra Zeneca.

**Tomás Bonavía.** Doctor en Psicología Social (PhD). Profesor Titular de la Universidad de Valencia, Facultad de Psicología. Director de la Unidad de Investigación Trabajo en Equipo para la Mejora de la Producción y la Organización (TEMPO). Sus áreas de estudio son la Psicología del trabajo y las organizaciones y la Psicología económica y del consumidor.

---

## Referencias bibliográficas

---

- Bonavía, T.; Prado, V. J. y Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T. y Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 266-308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Cornejo Chávez, R. y Quiñónez, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente: una investigación actual. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 75-80.
- Cortés, R. M. (2013). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: estudio comparativo en una empresa con operación global. *The Anáhuac Journal*, 13(2), 9-26.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.) *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. y Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
- Denison, D. R. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Educación inclusiva. (2018). Ite.educacion.es. Recuperado de <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/72/cd/curso/unidad2/u2.I.1.htm>

- Europsy Project Group. (2015). *Competencia de los psicólogos*. European Federation of Psychologists' Association (EFPA).
- Hargreaves, A. (1994). *Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Morata.
- Ley Orgánica 2/2006, De 3 de mayo, de Educación. BOE núm. 106, de 4 de mayo de 2006.
- López, L. G. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Majluf, N. y Hurtado, J. M. (2008). *Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación*. Santiago: Andros Impresores.
- Millan, L. A., (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- Ministerio de Educación Nacional (2005). *Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional*. Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo. Bogotá. República de Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional (2016). *Excelencia Docente y Bienestar Laboral "Calidad de Vida en la Escuela"*. Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo. Bogotá. República de Colombia.
- Morillo, R., Salas de Molina, D. y Valbuena, M. (2014). Nueva propuesta organizacional para las instituciones educativas. *Omnia*, 20(3), 23-33.
- OCDE (2003). *Los desafíos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Educación*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- OCDE. (2011). *Autonomía y rendición de cuentas en los centros educativos: ¿están relacionadas con el rendimiento de los estudiantes?* PISA in focus, nº 9.
- Pirela de Faría, L. y Sánchez de Gallardo, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 175-188.
- Arís Redó, N. (2017). El síndrome de burnout en los docentes. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 7(18), 829-848. <https://doi.org/10.25115/ejrep.v7i18.1324>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, 303, 179-214.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (349-376). Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Simola, H. (2005). The Finnish miracle of PISA: Historical and sociological remarks on teaching and teacher education. *Comparative Education*, 41(4), 455-470. <https://doi.org/10.1080/03050060500317810>
- Valcárcel, A. G. y Rodero, L. G. (2013). *Uso pedagógico de materiales y recursos educativos de las TIC: sus ventajas en el aula*. Departamento de Didáctica, Organización y Métodos de Investigación. Universidad de Salamanca.
- Warr. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Zaderey, O. y Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología*, 9(1), 51-60. <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2015.2307>

## Apéndice 1

### Entrevista estructurada para la realización del proyecto de intervención.

La finalidad de esta entrevista es recopilar información de utilidad en relación a los centros educativos y su funcionamiento como organización. Esta información será utilizada para completar, enriquecer y dotar a mi trabajo de fin de grado de un carácter práctico, enfocado hacia las necesidades reales que se perciben en los centros educativos por los directivos de los mismos.

Teodora Dumitrita Toadere, Tomás Bonavía Martín. Proyecto de intervención para el desarrollo de una cultura organizacional positiva en centros educativos

A. Proyecto del centro	
Quiénes somos	
1	¿Podría hacerme una breve presentación del centro?
2	¿En qué consiste el proyecto educativo que se sigue?
3	¿Cuál considera que es el punto débil del centro?
4	¿Cuál considera que es el punto fuerte del centro?
5	¿Qué diferencia este centro educativo de otro?
Dónde vamos	
6	¿Qué objetivos se persiguen con el proyecto educativo de su centro?
7	¿Considera que todos los miembros del centro conocen estos objetivos y trabajan para conseguirlos?
8	¿Qué factores considera que pueden facilitar el cumplimiento de los objetivos que se ha marcado su centro?
9	¿Qué factores considera que pueden entorpecer el cumplimiento de los objetivos que se ha marcado su centro?
Puntos fuertes y puntos débiles del centro	
10	¿Hay algo específico del centro que le gustaría cambiar? ¿Percibe que el resto del equipo quiera cambiar algo específico?
11	¿Qué es lo que más le gusta del centro? ¿Qué considera que es lo que más les gusta a los demás profesores del centro?
12	¿Por qué le recomendaría trabajar en este centro a un docente que busca trabajo?
13	¿Por qué le recomendaría a unos padres matricular a sus hijos en este centro?
Cómo actuamos	
14	¿Cómo se elabora el proyecto educativo de su centro?
15	¿Qué personas intervienen en su elaboración y aprobación?
16	¿Qué tipo de decisiones se toman en un centro educativo y quién o quiénes toman las decisiones en el centro?
17	¿Qué proceso se sigue en la toma de decisiones (dependiendo del tipo de decisión)?
18	¿Las reuniones y toma de decisiones de los y las docentes se realiza de forma conjunta, general, o separadas por áreas?
19	¿A la hora de tomar decisiones prima más el impacto que estas puedan tener sobre el desarrollo personal de los profesores o sobre el desempeño de su trabajo?
20	¿Cada cuánto tiempo se revisa el proyecto educativo del centro?
B. Cultura del centro	
Un centro educativo es una organización con cierta permanencia en el tiempo, delimitación espacial, tecnológica e instrumental, compuesta por individuos que pueden llegar a formar grupos con una finalidad específica y para la cual se diferencian las funciones y se reparte el trabajo con tal de conseguir las metas fijadas. Estos individuos tienen una personalidad específica y, al ser seres sociales tienden a la reunión e interacción, dando lugar a la cultura organizacional o la "personalidad" del propio órgano. La cultura, por ello, hace referencia a la interacción de las personalidades de los individuos, implicando esto sus significados y creencias personales. Por ello, tal como la personalidad guía la conducta de las personas, la cultura guía las conductas de la propia organización.	
Justificación	
21	Una vez explicado esto ¿Cuál considera que es la necesidad o importancia de trabajar la cultura en los centros educativos?
Normas	
22	¿Cuáles son las normas del centro? ¿Cómo se dan a conocer?

<b>Hábitos</b>	
23	¿Desde un punto de vista muy general, cómo definirías la forma de trabajar en el centro?
<b>Tradiciones</b>	
24	¿Qué tradiciones existen entre los miembros del colegio que me pueda contar?
<b>Interacciones</b>	
25	Cuándo necesitas comunicar algo ¿cuál es la forma de que le llegue al destinatario el mensaje?
<b>Relaciones sociales</b>	
26	A grandes rasgos ¿cómo definiría las relaciones entre los trabajadores del centro?
<b>Valores</b>	
27	¿Cuáles diría que son los valores más importantes que guían la rutina diaria en su centro?
28	¿Percibe que algunos valores entorpecen su funcionamiento?
29	¿Qué valores destacaría como enriquecedores del centro y la docencia?
<b>Creencias</b>	
30	¿En base a la relación con los docentes, qué imagen de sí mismos considera que tienen los trabajadores en función a la labor que desarrollan?
31	¿Qué cualidades considera que serían apropiadas en un centro educativo destacado?
32	¿El beneficio se puede percibir de diversas formas, cuál es el modo en el que considera que se persigue por los docentes?
33	¿Cómo considera que debería tomar las decisiones un director de centro destacado?
34	¿Desde el punto de vista de los y las docentes qué características considera que reuniría un director respetable?
<b>Conflictos</b>	
35	En todas las organizaciones tienen lugar ciertos conflictos ¿Qué tipo de conflictos considera que se dan con mayor facilidad entre los docentes?
36	A la hora de resolver conflictos, muchos se solucionan entre los implicados sin intervención externa pero otros necesitan de un mediador ¿cómo se genera esta figura de mediación en su centro?
37	¿Qué conflictos considera más habituales en los centros educativos?
38	¿En el caso de que un conflicto presente una dificultad especial por la complejidad del mismo, cómo se busca su resolución?
<b>Implicación</b>	
39	¿Para conseguir una cultura más adaptada a las necesidades del centro educativo, cuáles considera que deberían ser los objetivos del centro?
40	¿Qué beneficios considera que aportaría que los profesores tengan una mayor participación en el centro?
41	¿Qué posibles inconvenientes podrían darse al fomentar la participación de los docentes?
42	¿Qué repercusiones positivas considera que tendrá desarrollar la creatividad y el pensamiento crítico en los docentes?
43	¿Qué clase de decisiones toman los docentes sin consultar con dirección?
44	¿Qué decisiones podrían tomar los docentes de forma autónoma, sin consultar con la dirección?
45	¿Qué decisiones tomadas por los docentes son imprescindibles que las consulte con el equipo directivo?
46	¿Cómo considera que trabajarán los docentes si se les otorgase una mayor autonomía para la realización de nuevas actividades?
47	¿Qué considera que habría que hacer para mejorar el apoyo entre los profesores?
48	¿Cómo mejoraría el compañerismo entre los docentes?
49	¿Cómo favorecería que los profesores sean más sinceros entre ellos y frente a los directivos o altos mandos?
50	¿Qué posibles inconvenientes pueden darse al fomentar el apoyo, compañerismo o sinceridad en los docentes?
<b>Adaptabilidad</b>	
51	Hoy en día la innovación en las aulas es un tema de vanguardia ¿Qué es lo más innovador que hay en su centro?
52	¿Cómo se actualiza el centro en función de las nuevas tecnologías y avances en técnicas educativas?

C. Información adicional	
<b>Formación del profesorado</b>	
53	¿Sobre qué temas se ha realizado formación del profesorado?
54	¿De cuánto horario y tipo de espacio disponéis para la formación del profesorado?
55	¿Dónde busca las opciones o recursos para la formación del profesorado?
<b>Intervenciones</b>	
56	¿Alguna vez se ha llevado a cabo alguna intervención sobre el centro como organización? ¿Por qué motivos? ¿Cuál fue el resultado de la aplicación?
D. Cultura ideal	
57	Sabiendo que según los datos de “Employer Brand Research 2017” de Randstad, el 87% de los trabajadores afirma haber elegido una empresa en función del ajuste con la cultura así como que el 80% ha abandonado una compañía por la cultura de esta ¿Cómo piensa que este hecho podría estar afectando en su centro?
58	En los centros con una cultura organizacional fuerte, los empleados rinden más, desarrollando su labor mejor, siendo más felices con su trabajo, desarrollando un sentimiento de pertenencia y compañerismo. Del mismo modo desarrollan una imagen externa que favorece la atracción de otros trabajadores hacia el centro y la fidelización del talento ¿considera de interés el desarrollo de estos aspectos en su centro?