

La cultura organizacional: ¿Y esto de qué va?

¿De qué hablamos cuando decimos cultura organizacional en nuestras escuelas católicas? Con la pregunta que un adolescente me lanzó durante la preparación de la ponencia para las Jornadas de Pastoral inicio esta reflexión: “¿Y eso de qué va?”. La respuesta es clara y contundente: esto va de NOSOTROS. No se trata de algo ajeno o teórico, sino de la esencia misma de lo que somos y cómo vivimos nuestra misión educativa. Comenzamos con una mirada a la realidad.

PATRICIA AGUIAR RODRÍGUEZ

DIRECTORA DEL ÁREA DE PEDAGOGÍA
DE LA FUNDACIÓN ESCUELA TERESIANA

«La cultura organizacional es la 'personalidad', el 'alma' de la escuela»

El papa Francisco nos recuerda la necesidad de entender el contexto en el que vivimos y actuamos¹. La escuela católica solo alcanza su verdadero significado cuando ofrece un proyecto educativo y evangélico para hoy.

Las palabras del año 2024 seleccionadas por la FundéuRAE² nos ofrecen una instantánea de nuestra sociedad, marcada por la polarización, la preocupación por los desastres naturales y el cambio climático, las guerras y los procesos migratorios, la desinformación, los problemas sociales.

En un mundo amenazado por el individualismo y la competitividad, “la educación se presenta como un acto de esperanza que mira hacia el futuro desde el presente”³. La clave radica en que la escuela sea un “lugar mayúsculo de resistencia” que cultive lo más humano, la “no indiferencia”⁴. La pregunta central es qué cultura se transmite para lograr el cambio anhelado, y la respuesta es clara: necesitamos “constituarnos en un NOSOTROS”⁵. De esto trata la cultura organizacional.

Qué es la cultura organizacional

La RAE la describe como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una organización. Por su parte, Chat GPT la amplía como el conjunto de valores, creencias, normas, actitudes, costumbres, prácticas y comportamientos que comparten los miembros de una comunidad educativa y que caracterizan la forma en que se desarrolla el ambiente escolar.

En esencia, la cultura organizacional es la “personalidad”, el “alma” de la escuela, que guía su funcionamiento diario y su misión educativa. Es algo vivo, que evoluciona y se transforma, adaptándose a los cambios sin perder su esencia.

Ante la cultura organizacional existen riesgos: uno es creer que la vida de la escuela coincide con lo escrito en nuestros documentos, sin que estos principios traspasen la práctica diaria. Además, existen tentaciones: una de ellas es “echar balones fuera”, lo que implica evadir responsabilidades individuales al pensar que esto de la cultura no depende de mí.

En esencia, la tensión radica en la desconexión entre la cultura organizacional idealizada (plasmada en documentos) y la cultura organizacional real (viva diariamente). Si esta brecha es significativa, la identidad y misión pueden verse comprometidas.

Las claves esenciales de la cultura organizacional son en primer lugar los valores compartidos, que no se declaran, sino que

1 PAPA FRANCISCO, *Evangelii Gaudium*, 50, 2013.

2 <https://www.fundeu.es>

3 PAPA FRANCISCO, *Mensaje para el Pacto Educativo Global*, 2020.

4 ESQUIROL, JOSEP MARIA, *La escuela del alma*. Editorial Acanalado, 2024.

5 PAPA FRANCISCO, *Fratelli Tutti*, 17, 2020.

se viven y se transmiten por contagio. En segundo lugar, las estructuras organizativas, que han de ser participativas para dar voz a todos, colaborativas para trabajar juntos en torno a un proyecto común y dinámicas para adaptarse al contexto. En tercer lugar, un liderazgo evangélico que moviliza a la comunidad hacia una visión compartida asumiendo riesgos con mente abierta (apertura), corazón abierto (desarrollando la escucha empática) y voluntad abierta (moviendo a dar el paso posible). Y por último, el desarrollo personal y profesional del personal es fundamental para llevar a cabo la misión educativa..

Retos y desafíos para fortalecer la cultura organizacional

Recuperar el sentido de nuestra vocación educadora y el sentido de convicción. Reconectar con nuestro propósito individual y colectivo, con aquello que da significado a lo que traemos entre manos. Sentirnos convocados, “Alguien nos ha elegido pero con otros/as, para estar con Él y para enviarnos a predicar”, fortalece nuestra identidad comunitaria y nos impulsa a trabajar en torno a nuestro proyecto evangelizador.

Promover una cultura del acompañamiento desde los distintos momentos vitales de los educadores: procesos de iniciación, pasando por la consolidación, la experiencia, hasta llegar a la sabiduría de quienes llevan más tiempo en nuestros centros. En la etapa de iniciación juega un papel crucial la transmisión de la cultura del centro: dotar a los educadores de experiencias que les ayuden a conectar con la esencia de un proyecto evangelizador y a asumir el compromiso que implica formar parte de esta comunidad.

Cultivar la experiencia creyente en los educadores como algo “personal y transferible”. Solo así podremos compartir lo que vivimos y despertar en el alumnado la pregunta por el sentido y el deseo de encuentro con Jesús. Necesitamos actualizar el lenguaje y ser creativos, ofreciendo itinerarios específicos y sin presuponer los rastros de una fe heredada.

Hacer de las conversaciones un hábito en nuestras escuelas, creando espacios de participación donde las voces de todos sean escuchadas. Más conversaciones significativas nos permiten construir un

“nosotros” sólido y compartido.

Practicar procesos de acción-reflexión-acción nos ayuda a analizar si nuestros procesos nos acercan al perfil de alumnado que queremos educar. Debemos vivir en la tensión constante de evaluar si lo que hacemos conduce a este fin, priorizando procesos pedagógico-pastorales que lo impulsen.

Afrontar los relevos en la función directiva con preparación y acompañamiento. Muchos acceden a dirigir equipos sin desearlo explícitamente, a veces sintiendo una pérdida de su vocación inicial. Es importante hacer sostenibles estos servicios, haciéndolos compatibles con la vida personal, ya que la imagen que proyectan quienes desempeñan estos roles actualmente es fundamental.

Apertura a la realidad y fidelidad al carisma. Ser fieles no implica una reproducción estática del pasado, sino una apertura a la realidad. La escuela debe enseñar a vivir, y la escuela católica debe enseñar a vivir la vida evangélica. Esto es lo que hace creíble nuestra propuesta y es un poderoso testimonio del Evangelio.

Tejer redes y superar la autorreferencialidad. Es crucial unir esfuerzos y crear alianzas con otras instituciones y organizaciones bajo la premisa de ganar-ganar. Salir de la autorreferencialidad es una necesidad: solos no podemos lograr la transformación que anhelamos.

Para concluir, un texto del papa Francisco: “Si yo les preguntara a ustedes cuál es la ausencia impresionante en el texto del Padre Nuestro, no sería fácil responder. Falta una palabra por la que todos tienen una gran estima. ‘Yo’ no se dice nunca. Jesús nos enseña a rezar, teniendo en nuestros labios sobre todo el ‘Tú’, y luego pasa al ‘nosotros’. La segunda parte del ‘Padre Nuestro’ se declina en la primera persona plural. Se reza con el ‘tú’ y con el ‘nosotros’. Es una buena enseñanza de Jesús. No lo olviden”⁶.

En definitiva, esto de la cultura organizacional va de nosotros, de fortalecer nuestra identidad compartida, de promover la colaboración y caminar juntos. Solo priorizando el “NOSOTROS” podremos construir un proyecto educativo vivo y esperanzador.

6 PAPA FRANCISCO, *Audiencia General*, 13 de febrero de 2019.

BIBLIOGRAFÍA

- » ESCUELAS CATÓLICAS, *Escuela evangelizadora. Una propuesta para encarnar el Evangelio en los centros educativos*, 2019.
- » PELLICER, C., *El liderazgo educativo, motor de transformación en una institución escolar*, Ponencia en el 25º Congreso Interamericano de Educación Católica, Colombia (2018).
- » ESQUIROL, J. M., *La escuela del alma*, Editorial Acantilado, 2024.
- » MOYÁ, D., *Espiritualidad para educadores*, Editorial Mensajero, 2011.
- » LALOUX F., *Reinventar las organizaciones*, Editorial Arpa Editores, 2016