



Cuando administración y cultura corporativa no son suficientes para la gestión escolar: una evidencia empírica



When administration and corporate culture are not enough for school management: an empirical evidence.



Julio Jiménez-Herrera

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
julio.jimenez@upaep.mx
Puebla, México

Resumen:

El presente trabajo de investigación sobre el desarrollo sustentable y su relación con la administración y la cultura corporativa se realizó en una ciudad de tamaño medio en el sur de Veracruz, México. El objetivo de este trabajo es encontrar una explicación comprensiva-interpretativa del fenómeno estudiado para evidenciar las relaciones que se establecen entre el discurso administrativo (gestión), la cultura organizacional y algunos elementos del desarrollo sustentable. La investigación se realizó bajo la modalidad cualitativa y se utilizaron como técnicas para la colección de la información, entrevistas individuales y semiestructuradas que fueron grabadas y posteriormente transcritas para su análisis. Se presenta el caso de una escuela donde a pesar de los esfuerzos realizados por los actores organizacionales (director, secretaria escolar, profesores y padres de familia), para hacer de su escuela una organización sustentable, se observan controversias fundamentales entre lo planeado y ejecutado (administración), con los valores, creencias y significados que los actores le confieren al cuidado de los recursos al interior de la institución (cultura organizacional) en términos de inhibir el derroche de la energía eléctrica, el agua, y la no asunción de hábitos ecológicos para desarrollar y mantener las áreas verdes de la escuela.

Palabras clave: : Administración; Cultura corporativa; Organización; Sustentabilidad; Gestión escolar

Abstract:

This research about sustainable development and its relationship with corporate culture was developed in a medium-sized city in the south of Mexico, Veracruz. The objective of this work is to find a comprehensive-interpretative explanation of the phenomenon studied to evidence the relationships that are established between the administrative discourse (management), the organizational culture and some elements of sustainable development. This research was developed under a qualitative modality and were used as techniques for the collection of information, individual and semi-structured interviews that were recorded and later transcribed for analysis. It presents the case of a school where despite de efforts made by the organizational actors (director, students, secretary, professors and parents) to make their school a sustainable organization, fundamental controversies are observed between what was planned and executed (administration), with he values, believes and the meanings that the actors give to the care of the resources inside the institution (organizational culture) in terms of inhibit the waste of the electric energy, the water, and the non-assumption of the ecological habits to develop and maintain the green areas of the school.

Keywords: Administration; Culture; Organization; Sustainable; School management

Cómo referenciar:

Jiménez-Herrera, J. (2022). Cuando administración y cultura corporativa no son suficientes para la gestión escolar: una evidencia empírica. *Emerging Trends in Education*, 5(9), 28-36. <https://doi.org/10.19136/etie.a5.n.9.5057>

Disponible en:

<https://revistas.ujat.mx/index.php/emerging>

DOI:

<https://doi.org/10.19136/etie.a5.n.9.5057>

Recibido:	Aceptado:	Publicado:
30/03/2022	07/06/2022	01/07/2022

Emerging Trends in Education

e ISSN: 2594-2840

Volumen 5, Número 9, Julio-Diciembre 2022

Pag. 28-36



Cuando administración y cultura corporativa no son suficientes para la gestión escolar: una evidencia empírica

| Introducción

Desde que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) planteó el Decenio de las Naciones Unidas para el Desarrollo sostenible (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2021), propuso movilizar una serie de recursos educativos del mundo en general y de México en particular. En ese documento se reconoce, aunque no por sí sola, a la educación como un medio para coadyuvar a un futuro más sostenible. En 2011, la Secretaría de Educación Pública de Veracruz (en adelante SEV), alineado al Catálogo de programas de estudios de Asignatura Estatal del Plan de Estudios de 2011, de la Secretaría de Educación Pública (SEP), para Educación Básica Secundaria, presenta la Asignatura Estatal: *Educación Ambiental para la Sustentabilidad en Veracruz*. Con este esfuerzo, se responde a lo pretendido por la UNESCO, porque la SEV en la presentación de su programa sobre la asignatura antes mencionada propone:

El desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a los alumnos conocer la diversidad natural de su medio inmediato y los problemas ambientales que enfrenta, asumirse como parte de la naturaleza y reconocer su capacidad de promover nuevas formas de relación entre la sociedad de la que forman parte y la naturaleza, y participar activamente en el cuidado y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales de la localidad, región y entidad donde viven para favorecer su conservación (Secretaría de Educación de Veracruz [SEV], 2011, p. 6).

Por su parte, la institución Miguel Alemán, turno matutino,

situada en una ciudad de tamaño medio en el sur de Veracruz y, siendo escuela secundaria, responde instrumentando la Asignatura Estatal (AE, en adelante) en el primer grado, destacándose el campo temático: Educación Ambiental para la Sustentabilidad. En este nivel medio básico, la educación se orienta hacia la sustentabilidad y tiene como objetivo, fomentar en los estudiantes una actitud reflexiva frente a los problemas ambientales. Paralelo a la incorporación oficial de los contenidos en la AE, al interior de la escuela se conformó un Comité Escolar compuesto por las autoridades de la escuela, estudiantes, profesores y padres de familia. Dentro de las tareas de este comité estaban: a) Elaborar un plan de acción en el que se establecieron como prioridades actividades para mejorar el medio ambiente y girar hacia una escuela sustentable a través de: consumo responsable de la energía eléctrica (salones, oficinas, pasillos), ahorro y cuidado del agua (baños, oficinas), manejo responsable de residuos sólidos (basura) y cuidado de la naturaleza (áreas verdes de la institución); b) Conectar los contenidos de la AE con los lineamientos y conductas a observar en el plan de acción, es decir monitorear las conductas y comportamientos, tanto de los actores involucrados en el comité como del resto de estudiantes en la institución, con la finalidad de que los alumnos sean más responsables y sensibles a su medio ambiente inmediato e ir en búsqueda de la sustentabilidad de su escuela. Pero, por sucesivas visitas a la institución educativa y pese que era el turno matutino, se podían observar focos encendidos al interior de las aulas, en los baños y pasillos de la institución; grifos de agua abiertos (baños), permitiendo el derroche del vital líquido; áreas verdes sin mantenimiento y basura por doquier. Este panorama hizo voltear a ver a lo que llamo *inconsistencia en la realidad*, en este caso la disociación entre lo plasmado en la AE, el propósito del comité institucional y el comportamiento exhibido y

expresado tanto por alumnos, directivos, profesores y padres de familia. El objetivo central de la investigación es evidenciar las relaciones que se establecen entre el discurso administrativo (gestión), la cultura corporativa y algunos elementos del desarrollo sustentable en general y los aplicados en una institución de educación media básica en particular, con intención de encontrar una explicación comprensiva-interpretativa del fenómeno estudiado.

Por otro lado, es menester reconocer que en esta investigación se ha intentado evitar cualquier respuesta preconcebida acerca del fenómeno en estudio no sin antes reconocer que la investigación está orientada por una proposición personal subyacente, que se ofrece por vez primera y que se plantea en los términos siguientes: *Mientras los programas o proyectos orientados hacia la sustentabilidad estén diseñados bajo el modelo de la participación inducida, lograremos la conjunción de un montón de personas, pero no de una participación auténtica y responsable.*

Por la naturaleza de la perspectiva investigativa, la proposición planteada no tiene la intención de ser verificada y demostrada en la realidad con fines explicativos y generalizables, sino, simplemente contrastada con la realidad desde la perspectiva de los que habitan y viven en el contexto específico de la escuela estudiada con fines interpretativos y comprensivos. A continuación, se ofrecen una serie de marcos analíticos (teoría), que orientaron y sustentaron el proceso de investigación, no sin antes reconocer que, por el enfoque cualitativo del trabajo indagativo, su función fue ofrecer una explicación comprensiva-interpretativa del fenómeno en estudio.

La administración

Para entender el papel del Comité Escolar como gestor de un proceso administrativo-pedagógico en busca de impulsar acciones para mejorar su medio ambiente inmediato

(escuela), recurrimos al concepto de administración que nos ofrecen Robbins & Coulter (2005) y que definen como “coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p. 7). De acuerdo con estos autores, esta tarea de administrar se realiza mediante cuatro funciones principales, a saber: planear, organizar, dirigir y controlar. Por otro lado, de acuerdo con un estudio teórico presentado en el XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática sobre Administración y Sustentabilidad, Vera (2017) reconoce que en administración prevalece la concepción de la racionalidad económica e instrumentalista, razón por la cual, el agente busca maximizar su beneficio. En este sentido, es posible pensar que el director de la escuela, en tanto que, ubicado en el ápice de la estructura formal de la organización escolar local y que hace las funciones de dirección- gestión tanto de las personas como de los recursos y acciones, haya actuado desde esa premisa (racionalidad económica-instrumental) en favor de mejorar el medio ambiente y en búsqueda de la sustentabilidad de la escuela.

Cultura Corporativa y Cultura Organizacional

En primera instancia, recurrimos al concepto de cultura corporativa para entender el deseo y objetivo del estado mayor de la institución educativa que buscaba un mejor desempeño y control del comportamiento de los actores organizacionales (directivos, profesores, estudiantes y padres de familia), mediante una normativa que los impulsara al logro de constituirse en una escuela sustentable. De acuerdo con Barba & Solís (1997), cultura corporativa (variable interna), usualmente es definida como:

Elementos normativos o sociales adheridos a las organizaciones que las mantiene integradas. Esto se expresa en los valores o ideas sociales y las creencias que los miembros de la organización comparten.

Estos patrones o valores de creencias se manifiestan a través de dispositivos simbólicos tales como: rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado (p. 163).

Este tipo de perspectiva de cultura corporativa se centra (como se menciona en la cita), sobre los aspectos normativos y simbólicos de la organización, y, por otro lado, se reconocen los procesos interpretativos subjetivos que pueden influir en la adaptabilidad (capacidad de adaptarse a la norma propuesta), o no, dentro del conjunto organizado (actores). Pero cuando se le relaciona con otros resultados como los intereses particulares de los profesores, alumnos y padres de familia, no de forma aislada sino como parte de un grupo, recurrimos al concepto de cultura organizacional y siguiendo a los mismos autores, se entiende como aquella que:

Permite observar a la organización como un fenómeno colectivo que no puede ser reducida un simple agregado de sus individuos, sino hace referencia a la conformación de identidades y significaciones en el espacio social de la organización (Barba & Solis, 1997, p.44).

Esta aproximación conceptual, como se apuntó en el objetivo de este trabajo, permitió penetrar en el mundo y vida de los miembros de la institución escolar para explicar comprensivamente los comportamientos exhibidos por ellos.

Escuela Sustentable

De acuerdo con la Asociación Somos Mundo, en su Manual ABC de la Escuela Sustentable (Asociación Somos Mundo [ASM], 2012), una escuela sustentable es:

Aquella cuyos integrantes buscan promover e impulsar acciones que propicien un cambio de actitudes y valores ante la naturaleza y sus recursos,

actuar para mejorar el medio ambiente, propiciar la equidad, la justicia, la paz y el ambiente social (párr. 15).

Y más adelante, la misma ASM (2012) reconoce que:

Es un lugar donde se concientiza sobre la problemática ambiental local, nacional y mundial, nuestro impacto y nuestra responsabilidad de actuar a favor del ambiente. Un lugar donde se ahorra energía y agua. Un espacio donde se formen alumnos, profesores y familias responsables por reducir su huella ecológica e inspirar a otros a hacer lo mismo (párr. 17).

Por otro lado, la SEV (2011), en el documento descrito líneas arriba, formaliza e implementa la educación ambiental a través de un dispositivo organizacional denominado "Proyecto". Es una estrategia didáctica donde los alumnos integran conocimientos, habilidades y actitudes sobre problemáticas específicas y en relación con la educación ambiental. Y, de acuerdo con el documento, contribuye a la conformación de una cultura de la prevención, contención y/o colaboración que ayuda a mitigar el deterioro ambiental. Esta tarea es reforzada con algunos recursos didácticos como: entornos naturales de la localidad y la entidad, testimonios de personas de la comunidad, notas periodísticas locales, nacionales y mundiales, fotografías y otras imágenes y películas y documentales.

| Método

El objetivo central de la investigación es evidenciar las relaciones que se establecen entre el discurso administrativo (gestión), la cultura corporativa y organizacional y algunos elementos del desarrollo

sustentable en general y los aplicados en una institución de educación media básica en particular, con intención de encontrar una explicación comprensiva-interpretativa del fenómeno estudiado. ¿Por qué esa escuela? Como ya se ha señalado, la investigación se realizó en una institución educativa secundaria de gobierno, ubicada en una ciudad de tamaño medio en el sur de Veracruz. Como criterio de inclusión y selección se consideró a la escuela por el esfuerzo que la alta dirección de la misma hace para mejorar su medio ambiente y convertirse en una escuela sustentable, luego se eligieron a estudiantes de primer y segundo año, maestros y padres de familia que participaron de las primeras reuniones con la cúpula organizacional y posteriormente las conductas exhibidas (captadas con la observación) de los actores antes mencionados en términos de una “aparente irresponsabilidad” en su medio ambiente inmediato: la escuela.

Diseño del estudio

El estudio es de carácter comprensivo-interpretativo (cualitativo). La investigación se realizó mediante la utilización de dos importantes técnicas para esta perspectiva. Primeramente, se utilizó la observación que permitió estar en el sitio recolectando datos sobre el comportamiento de los actores organizacionales (directivos, profesores, estudiantes, padres de familia) y en segundo lugar las entrevistas individuales y semiestructuradas a los actores antes mencionados. A cada sujeto mediante consentimiento informado, se les comunicó el propósito de la investigación, la duración (dos horas aproximadamente) y que serían grabadas. El instrumento diseñado se estructuró con base en tres categorías: Administración (planeación, organización, dirección y control), cultura corporativa y organizacional (elementos normativos y sociales, así como sentidos y significados) y escuela sustentable (ambiente, economía). Posteriormente cada entrevista fue transcrita en su totalidad para su análisis.

| Resultados

Los resultados de la investigación se estructuran y ofrecen desde la perspectiva comprensiva-interpretativa (cualitativa), como se apuntó en el apartado referido al diseño metodológico. Recordando que el propósito era identificar las relaciones que se establecen entre el discurso administrativo (gestión), la cultura corporativa y organizacional (elementos normativos y sociales) y algunos elementos del desarrollo sustentable (cuidado del medio ambiente, economía) y que, de alguna manera, explican el comportamiento exhibido por los actores y los resultados observables que, en este caso particular, no fueron muy favorables.

Participación de la alta dirección de la escuela

Fue en el ciclo escolar 2018-2019, en septiembre de 2018 para ser más exactos, cuando el director de la escuela secundaria convocó a profesores, padres de familia y alumnos representantes de los grupos del primer año del turno matutino a una asamblea; misma en la que propuso, para coadyuvar a los contenidos de la AE, la conformación de un comité escolar que estuviera compuesto por los profesores, alumnos y específicamente la sociedad de padres de familia, a decir del director Gómez:

... la idea era que se formara el comité porque yo consideré que, si le echamos ganas, que, si le entramos todos, iba a ser más fácil atacar los problemas que tenemos de que a veces nos quedamos sin agua porque los muchachos (refiriéndose a los alumnos), son muy descuidados, por no decir irresponsables, no cuidan el agua y el costo económico es elevado. (F. Gómez, comunicación personal, 6 de noviembre de 2018)

A pregunta expresa sobre si existe un plan estratégico

de trabajo, donde se plasman los objetivos, las metas, acciones, recursos y funciones de cada uno de los actores con la finalidad de intervenir en la problemática detectada sobre el mal uso y abuso, en algunos casos, del agua, luz eléctrica, manejo y disposición de la basura en las áreas verdes, el director respondió:

“... en realidad, lo que yo les presenté en la asamblea a la comunidad escolar, por la problemática que vivimos y el alto costo que se paga, fue una serie de acciones muy generales en donde se le pide a los estudiantes, profesores y padres de familia que vigilemos y estemos atentos a que si hay un foco prendido se apague sino es necesario o la basura ponerla en su lugar. Que se comprometan más pues...”, (Gómez, 2018).

En esta respuesta podemos hacer algunas interpretaciones que nos ayuden a explicar comprensivamente el fracaso de querer hacer de la escuela un centro que, en primera instancia, intervenga en su medio ambiente inmediato (contexto interno) y a nivel mediato dar el giro hacia una escuela sustentable. Dos hechos sustentan lo anterior. Primero, administrativamente hablando, no existe un documento rector (plan estratégico) que oriente el trabajo del comité, ya que:

Si uno no piensa en ningún destino en particular, puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiere ir hay que planear la mejor manera de llegar ahí. Alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración es ese alguien (Robbins & Coulter, 2005, p.9).

Segundo, hay una clara disociación entre lo pretendido por el comité escolar y el currículo de la AE, donde se establecen los lineamientos para que se ofrezca una educación ambiental para la sustentabilidad. Administrativamente hablando, podemos observar una

falta de organización y coordinación entre “la serie de acciones muy generales” del comité escolar (recursos humanos) y los contenidos específicos de la AE. Además, esta situación se agrava más porque el funcionario de la escuela no tiene clara sus funciones como director del comité porque:

Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados. (Robbins & Coulter, 2005, p.9).

Por último, hay que recordar que cuando un dirigente toma una decisión (formar un comité escolar, por ejemplo), tiene que saber que su tarea no termina ahí, ya que:

El proceso decisorio, por el contrario, no acaba cuando queda determinada la finalidad general de una organización. La tarea de “decidir” se extiende a la organización administrativa total lo mismo que la tarea de “hacer”; en realidad se encuentra íntegramente ligada con esta última (Simon, 1982, p. 3).

La participación de los estudiantes

Tradicionalmente, las instituciones educativas en general y las escuelas secundarias en particular, eran consideradas estructuras jerárquicas-verticales, antidemocráticas, más informadoras del conocimiento que espacios de reflexión y una fuerte tendencia a la imposición. Sin embargo, en el siglo XXI, es por muchos sabidos que se promueven escuelas más democráticas, flexibles y de calidad. Sin embargo, en la escuela objeto de estudio, el panorama no es muy distinto. Hernández, estudiante representante del grupo “A” (ahora en segundo año de secundaria) y quien participó en la asamblea con el director, sus pares y padres

de familia, relata su experiencia de la siguiente manera:

Sí...recuerdo que, en esa asamblea, se dijo que era la intención de que, como éramos de primer ingreso, deberíamos participar en el mejoramiento de la escuela, que teníamos que cuidar el agua y la luz y todo eso y que éramos el ejemplo para los demás (A, Hernández, comunicación personal, 14 de noviembre de 2018).

De este relato podemos extraer dos cosas muy importantes, el primero referido a la participación. Como podemos observar, al estudiante se le invita a participar dentro de la lógica de la participación inducida, es decir, hay un reconocimiento del valor de la incorporación del sector estudiantil a la propuesta del comité escolar, sin embargo, dista mucho de ser una participación genuina, ya que:

Para lograr una participación genuina en el ámbito escolar, es necesario reformar las prácticas docentes y políticas de gestión, modificando la estructura, la organización y el rol de los alumnos en las escuelas, democratizando sus actividades al asumir un papel activo en su propio proceso educativo. (Pérez y Ochoa, 2017, p.181).

La segunda cuestión es que las buenas intenciones no bastan. A las personas como recursos humanos hay que informarlas (medio ambiente), capacitarlas (cómo y con qué) y formarlas en valores (respeto por la vida) y además el rol a desempeñar dentro de la estructura. Por su parte, Sánchez, estudiante del segundo grado, a la pregunta referida a su participación en las acciones tendientes a cuidar su medio ambiente inmediato (escuela), en los términos apuntados arriba, narra:

La verdad es que los maestros en algunas ocasiones en los salones y a veces en los pasillos nos dicen...: recuerden que tienen que cuidar el agua y la luz

y no tiren basura para eso están los botes. Que es para que estemos mejor, pero la verdad, nos lo dicen tan rápido que no lo consideramos tan importante, porque inmediatamente se pone a dar su clase. (C. Sánchez, comunicación personal, 14 de noviembre de 2018).

En esta narración, ofrecida por el entrevistado, revela que se quiere imponer una cultura del cuidado del medio ambiente interno de la escuela, pero recurriendo a la perspectiva de la cultura corporativa, cuando el profesor dice "recuerden que tienen que cuidar el agua y la luz", no es otra cosa que querer inculcar una normatividad que sea compartida por los miembros de la organización escolar, transferir un sentido de identidad al estudiante al tiempo que guiar y moldear su comportamiento (Meyer, 1999).

Por su parte, Barba & Solís (1997) refieren que cuando se habla de cultura corporativa, se tiende comúnmente a ser optimista y creer, por parte de la alta dirección, que puede moldear las culturas con el fin de alcanzar sus fines estratégicos.

Hay que recordar, y como se apuntó líneas más arriba, que cuando contrastamos lo pretendido por la cultura corporativa con los intereses particulares de los actores organizacionales de la escuela en términos de sus propios intereses particulares, valores, creencias (cultura organizacional simbólica), el propósito de la alta dirección puede verse socavado. Álvarez (estudiante, segundo año) lo corrobora de la siguiente manera:

...la verdad yo vengo a la escuela porque tengo que venir, a veces no me da tiempo de salir del salón porque los maestros nos exigen mucho, yo no me fijo si hay un foco prendido o si alguna caja del baño se está tirando, yo creo que para eso está el conserje, ese es su trabajo. (D. Álvarez, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

La participación de los padres de familia

La participación de los padres en la escuela estudiada es de tipo marginal, esto se pudo observar en la poca asistencia en las instalaciones del centro escolar, y la participación se reduce a la asistencia a reuniones formales y esporádicas, y a otras actividades emergentes derivadas de las necesidades materiales del centro educativo. Martínez, miembro de la sociedad de padres de familia, lo corrobora de la siguiente manera:

Yo sé que como miembro de la sociedad de padres de familia tengo que estar presente más tiempo en la escuela, pero la verdad no todos los padres de familia asisten a la escuela, no se preocupan por los problemas de sus hijos, yo tengo que estar viendo que se necesita en la escuela, por más que se les pide a los papas no vienen, solo cuando se presenta un problema con sus hijos (F. Martínez, comunicación personal, 15 de noviembre de 2018).

En relación con la propuesta de mejorar el medio ambiente, en los términos en el que se plantea en este trabajo, la participación de los padres de familia, como se puede observar, no es diferente. Por otro lado, Pérez, madre de familia, con hijo de nuevo ingreso, lo relata así:

Le soy sincera, es la primera vez que escucho que hay un proyecto de ese tipo, ni cuando inscribí a mi hijo ni en la reunión a la que nos citaron hablaron de eso, o tal vez no lo oí. A la mejor los profesores se lo dicen a los alumnos, pero imagínese si yo vengo y le digo a un joven pon la basura en su lugar y si se enoja... (L. Pérez, comunicación personal, 14 de noviembre de 2018).

En este relato podemos observar dos cosas. La primera es que, una vez más, se corrobora aquello de que cuando se toma una decisión con fines de introducir un cambio o mejorar algo, esta no termina cuando queda el diseño

y se anuncia, es necesario que quien esté realizando la gestión complete el proceso administrativo y se involucre en la ejecución (Simón, 1982, p. 3). La segunda es que los padres de familia desconocen el rol que juegan en la escuela como actores potenciales para promover y mejorar el medio ambiente dentro del centro escolar y ni cuando, como y desde donde participar.

| Conclusiones

Teórica

El marco analítico esgrimido demostró tener una buena rentabilidad comprensiva-interpretativa para el estudio. A través de la utilización del arsenal conceptual y técnico utilizado demostró en primer lugar: Una disociación (relaciones disociadas) entre las cosas, por ejemplo, lo contemplado en documentos como Decenio de la Naciones Unidas para el Desarrollo sostenible y la Asignatura Estatal Educación Ambiental para la Sustentabilidad en Veracruz, con las personas (actores organizacionales) que actúan de acuerdo a sus creencias, sentidos y significados que le otorgan al tema de la sustentabilidad en general y su actuar en torno a su responsabilidad y cuidados que debe tener con respecto a la luz, agua y áreas naturales de su escuela en particular. Esta disociación se puede explicar teórica y empíricamente en palabras de Weick (1976), cuando observa que hay fisuras entre los componentes organizacionales dando como resultado que algunas organizaciones (entre ellas las educativas), se comporten como sistemas flojamente acoplados. En segundo lugar, es posible entender y explicar comprensivamente los fenómenos escolares en general y el fracaso de una propuesta remedial/corporativa en términos del medio ambiente (sustentabilidad) en particular, en tanto que la propuesta del director de la escuela es más un documento prescriptivo con una fuerte dosis de creencia en su efecto solucionador.

Este estudio, además, permitió reconocer que, si se quiere

tener éxito en los objetivos y fines organizacionales y mejorar el desempeño, no basta con imponer una cultura, sino se debe reconocer y comprender el sentido que los miembros asigna a su actuar y a partir de ahí, diseñar estrategias que permitan su incursión de una manera más consciente.

Queda claro que no basta con conjuntar un montón de personas, sino hay que saber dirigirlos y reconocer que en el piso de la organización escolar, ellas, han construido sus propios sentidos, significados y creencias (cultura organizacional simbólica) de lo que es la vida escolar y que puede oponerse a la cultura corporativa dando como resultado, y demostrado que no es suficiente administrar e imponer una cultura corporativa para gestionar a una institución educativa y específicamente en el desafío de convertirla en una escuela sustentable.

Metodológica

Es indiscutible que el proceso metodológico cualitativo vivido, fue el más adecuado para ir al mundo de los sentidos y significados de los actores organizacionales que ahí *habitan*. Permitió analizar y describir como los individuos construyen su propio mundo y por tanto exhiben un comportamiento que sería injusto definirlos como *incapaces* a unos e *irresponsables* a otros.

Técnico- instrumental

En este estudio, la observación demostró ser una poderosa técnica para la recolección de información tanto en la inmersión en la escuela (observaciones a distancia y visitas sucesivas a la institución), como a la hora de realizar las entrevistas con los sujetos seleccionados, permitió observar gestos, posturas y silencios, emergiendo el mundo simbólico y construido que explica la conducta exhibida ante la propuesta de la alta dirección escolar.

Referencias

- Asociación Somos Mundo [ASM]. (2012). *ABC de la escuela sustentable. Guía rápida con acciones a emprender para hacer de tu colegio un espacio amigable con el medio ambiente*. <https://cutt.ly/IHDPKY8>
- Barba, A., & Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones*. Vertiente Editorial.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia. En W. Powell, & P. Dimaggio, (Comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp.79-125). Fondo de Cultura Económica.
- Pérez, L.M., & Ochoa, A. (2017). La participación de los estudiantes en una escuela secundaria. Retos y posibilidades para la formación ciudadana. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, (22)72, 179-207. <https://cutt.ly/7HDABoB>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson educación
- Secretaría de Educación de Veracruz [SEV]. (2012). *Programa de estudio 2011*. SEV. <https://cutt.ly/2HDAOyS>
- Simon, Herbert. (1982). *El comportamiento administrativo*. Aguilar, S.A.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2021). *El decenio de las naciones unidas para el desarrollo sostenible*. <https://bit.ly/3yLpPMk>
- Vera, P.S. (27 septiembre de 2017). *Administración y sustentabilidad ¿Cuál es la pregunta?* [Ponencia]. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Cd. de México, México. <https://cutt.ly/SHDA5XN>
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. <https://doi.org/d377w2>