

**Título: “Hacia la Transformación Cultural de una Institución Educativa: Por una Escuela que Aprende, sustentada en la Teoría de la Espiral Dinámica y los tópicos de la Organización Escolar”**

**Eje 1- Política y Gestión Educativa. Educación para la sustentabilidad.**

**Autora: Cecilia Alejandra Marambio Carrasco<sup>1</sup>**

**Resumen:** Interesa explicar la transformación cultural de una organización educativa, para ello se aplica como método de investigación el estudio de caso, que se desarrolló entre los años 2009 a 2011. A través de este estudio, se busca aportar una mirada analítica con fundamentos de la psicología organizacional, bajo los tópicos de la Espiral Dinámica Integral y de la organización escolar, desde los análisis del contexto de actuación, se necesita asumir responsabilidad corporativa ante una realidad cambiante y emergente por parte de las instituciones sociales, económicas y educativas, que mueven el mundo de hoy. Esto se traduce en comprometer a las organizaciones políticas en el análisis de cada realidad, para el logro del cambio organizacional de una institución escolar que busca entregar una educación de calidad a jóvenes de contextos sociales vulnerables. Por tanto, el objetivo de este estudio es provocar un cambio de visión cultural de los docentes del Centro Educacional Isla de Maipo en la Región Metropolitana (Chile) para conducirlos hacia una actitud de innovación, al potenciamiento de una voluntad fuerte que quiere superar realidades deprimidas. Para ello, se identificaron los valores, que mueven a la organización, y se proyectan acciones de innovación educativa hacia el año 2016. La visualización proyectiva de la organización permite guiar a la institución hacia una evolución gradual, que genera nuevas opciones de desarrollo educativo al interior del establecimiento en una espiral de acción dinámica, que desarrolla estados de consciencia de la propia realidad, para superar las debilidades, transformando la antigua cultura escolar en una escuela que aprende.

**Abstract:** It's interesting to explain the transformation of an educative organization, for that we apply as research method the case study, that took place between 2009 and 2011. Through this study, it is aim to contribute with an analytic approach founded in organizational psychology, under to topics of Integer dynamic spiral and school organization, starting from the analysis of education context, it is needed to assume corporate responsibility before an changing and emerging reality on the side of school, economics and educational institutions, that drives the today's world. This is translated into commit political institutions in the analysis of each reality, for achieving organizational change in the school institution that looks for provide a quality education to youngsters in the context of social vulnerability. For that reason the objective of this study is to induce a change in the cultural vision of teacher of Isla de Maipo educational center to lead them into an innovation attitude, empowering a strong will that wants to overcome depressed realities. To do that are identified the values that drives the organization and projected educational innovation actions towards 2016. The projective visualization of organization allows guiding the institution towards a gradual evolution, that generate new options for learning

---

<sup>1</sup> Directora del Centro Educacional Isla de Maipo, Académico de la Universidad Andrés Bello, Gerente General de EDUMAR, Consultora.

Certificada en Espiral dinámica 1 y 2 por Dr. Don Edward Beck.

Candidato a Doctor de la Universidad de Alcalá.

email: [cmarambioc@edumar.cl](mailto:cmarambioc@edumar.cl); [ce.marambio@uandresbello.edu](mailto:ce.marambio@uandresbello.edu)

Dirección: Pasaje Parque Central 06871, Puente Alto, Santiago de Chile

development within the school in a spiral of dynamic action, that develops states of conscience of its own reality, to overcome weaknesses, transforming the old school culture into a school that learns.

**Palabras Claves:** ADN Psicosocial. Comunidad de aprendizaje. Cultura Escolar. Desarrollo Organizacional. Espiral Dinámica Integral. V-Memes.

## INTRODUCCIÓN

En los albores del siglo XXI, apreciamos cómo el mundo se mueve en una estructura social cambiante y dinámica; hoy en la realidad están de continuo emergiendo situaciones, sucesos, acciones que afectan la vida humana en su esencia, la trastocan y la transforman, provocando cambios relevantes, drásticos en los modelos de desarrollo humano. Hoy en día están surgiendo nuevos paradigmas de la existencia, generando crisis sociales, conflictos humanos, categorizaciones de vida diversas. Emergen enfoques nuevos con contenidos categóricos emplazándose en una batalla que nace día a día, por tanto, las sociedades utilizan recursos humanos para mejorar las estructuras organizacionales que la componen. La base de este estudio es la teoría de la Espiral Dinámica sobre la cual se realizan las categorizaciones de la organización escolar con asociación de concepto de la escuela de aprendizaje. En primera instancia se aplica una evaluación a los líderes de la población del Centro Educativo Isla de Maipo y se les enseña a reconocer la realidad para luego moverse dentro de ella bajo los códigos V-Meme<sup>2</sup> y esto permitirá conformar el ADN psicosocial<sup>3</sup> de dicha Institución, permitiendo a los líderes desarrollar soluciones a sus conflictos actuales. En una segunda fase se analizarán los factores intervinientes en la cultura de los docentes, que se han conformado como un núcleo de lucha de poder sindical, sin aspiraciones de logro en el ámbito académico, y con una imagen de fracaso frente a las opciones de los alumnos. Por tanto se diseñará un modelo investigativo con bases en la teoría de la Dinámica Espiral Integral, llamado **Planificación Natural** (Beck, 2005), que identifique su conformación cultural memética y explique las razones de su estructura social, con uso de metodología cualitativa.

---

<sup>2</sup> V-MEMES o valores meméticos es la denominación a los centros de información-energía que irradia órdenes, instrucciones, programas culturales y normas sociales a las mentes de las personas. Son formas de ADN psicológicos que contienen mensajes codificados que crean diferentes formas de vida basándose en un modelo predeterminado, que corresponde a un código evolutivo de una organización o cultura.

<sup>3</sup> Son códigos y principios organizacionales que contribuyen a la evolución memética de la organización, revelan sus acciones de integración internas y externas, también, denominada gestión del cambio.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La investigación se centrará en la identificación de los V-Memes presentes en la cultura del centro educativo. Estos V-memes son reconocidos como un sistema de valores que con un nivel de existencia psicológica social da a las organizaciones una estructura de creencias, principios organizativos, desarrollados bajo la **Teoría de la Espiral Dinámica Integral**<sup>4</sup> (Beck, 2005). En el marco de la teoría, la organización se expresa en las acciones y explica su desarrollo, su conducta, sus redes sociales y su existencia en términos valóricos que identifican las acciones de las instituciones, las que revelan un movimiento espiral dinámico, involucrando a todos los componentes de la cultura organizacional del sistema social. Al identificar el V-Meme que mueve a la escuela, se pretende señalar una ruta que defina el mapa estructural de la organización y sus componentes sociales, con el fin de lograr una gestión que permita desarrollar la colaboración, cooperación y el respeto por los aportes de cada componente, para la transformación de la unidad educativa en una comunidad de aprendices:

*“El concepto de una organización que aprende apunta, hoy en día y desde el punto de vista organizativo, a un ideal de desarrollo y a una alternativa a enfoques que se centran en el cambio externo. En este sentido, la teoría debe ser considerada como directriz para la práctica y la reflexión interna y debe ser completada con una reflexión sobre los valores y las actitudes que deben definir si la dirección adoptada es la adecuada” (Gairín, 2000:40)*

Para luego construir la comunidad de aprendizaje:

*“aquella agrupación de personas que se organiza para construir e involucrarse en un proyecto educativo, cultural propio, y que aprende a través del trabajo cooperativo y solidario; es decir, a través de un modelo de formación más abierto, participativo y flexible que los modelos más tradicionales” (Gairín, 2008:36).*

Desde este estudio se integran los conceptos de la evolución de las organizaciones bajo la estructura de los valores meméticos, expuestos por la Espiral Dinámica integral y los postulados de la organización escolar: “

---

<sup>4</sup> <http://www.emergerhumano.com/dinamica-espiral-integral/>

Valor memético (V-Meme)	Rasgo representativo del V-Meme:	Rasgo representativo de la Comunidad educativa en relación al V-Meme:	
<b>TURQUEZA (Red holística)</b>	Enfoque en el bienestar de todos los seres vivos. Expandir el uso de la mente y el cerebro humano como herramientas. Consciencia del yo. Se establecen Redes globales.	Es una comunidad de aprendizaje inclusiva en red global con otras estructuras organizacionales, que le permite expandir sus conocimientos y renovar los procesos de aprendizaje, busca dar sentido a su organización en pos del desarrollo de todos los seres que coexisten en una nueva reorganización.	
<b>AMARILLO (Flujo integral)</b>	Se enfoca en lo funcional, desarrolla competencias. Encuentra una mezcla natural de verdades en conflicto, Busca el interés propio sin dañar a los demás, requiere de sistemas flexibles y abiertos.	Es una comunidad que aprende de sí misma y se mejora, establece una organización con líneas de participación integrativas y colaborativas, que desarrollan cambios, crea espacios de innovación con uso de tecnología de la información y comunicación de avanzada. Gestiona el conocimiento, generando un aprendizaje colectivo. Logra resultados.	Mejora
<b>VERDE (Orden igualitario)</b>	Liberar a los humanos de la codicia y el dogma. Promover un sentido de comunidad y unidad. Compartir los recursos de la sociedad. Consensuar las decisiones. Refrescar la espiritualidad y traer la armonía.	Se desarrolla un clima de participación y colaboración mutua, en todos los componentes de la organización, las decisiones son consensuadas con toda la comunidad.	Innovación
<b>NARANJA (Yo emprendedor)</b>	Luchar por la autonomía y la independencia, buscar la buena vida y la abundancia. Busca el progreso a través de la tecnología. Actitud competitiva, aprender de la experiencia.	Planificación estratégica que busca renovar la organización. Avanza impulsado por el deseo de alcanzar el éxito en los resultados de la eficiencia interna y externa. Sus acciones son orientadas hacia un objetivo.	
<b>AZUL (Orden absoluto)</b>	Encuentra significado y propósito en la vida. Hace cumplir los principios de un vivir recto. Trae estabilidad y recompensa futura.	Establece patrones de control, proyecta políticas internas que ordenan la estructura orgánica de la institución. Señala metas claras que guían las acciones de la unidad educativa.	Cambio
<b>ROJO (Yo poderoso)</b>	Predominan los impulsos y los deseos. Lucha por mantener el control social a cualquier costo. Es un yo egocéntrico que busca dominar por sobre los demás.	Luchas de poder internas entre los líderes. Se busca dominar al otro como un factor de predominio. La estructura organizacional no avanza, el clima laboral se torna agobiante. No hay compromiso corporativo, se busca el beneficio personal.	Crisis
<b>PÚRPURA (Sentido mágico/unidad)</b>	Obedece a los deseos de seres espirituales míticos. Muestra lealtad a las costumbres. Se une a otros, para resistir y encontrar seguridad, busca armonía con el poder de la naturaleza.	Se aferra a las costumbres y tradiciones, se opone a los cambios. Establece ritos como hitos, los institucionaliza para dar sentido a la comunidad, busca su identidad corporativa y sentirse parte de ella.	Status quo
<b>BEIGE (Yo sobreviviente)</b>	Acciones instintivas, busca satisfacer las necesidades de sobrevivencia: alimento, calor, reproducción	Tasa de matrículas bajas, altos índices de fracaso escolar y abandono. Convivencia escolar en descontrol, ausencia de compromiso corporativo de toda la institución.	

**Tabla N°1: Evolución y desarrollo de la organización escolar.** (Elaboración propia, considerando los tópicos de la espiral dinámica integral tomado de Beck, D.E. (2005) y la evolución de las organizaciones escolares de Gairín, J. (2008)).

## **1.- PLANIFICACIÓN NATURAL:**

### **1.1.- Descripción de la organización o grupo humano en que se realizará el proyecto:**

#### **Nombre de la organización o grupo humano:**

Centro Educacional Isla de Maipo, Liceo Técnico Profesional, ofrece carreras técnico profesionales de mando medio en las especialidades de: Mecánica Automotriz, Administración y Telecomunicaciones, ubicado en la comuna de Isla de Maipo, calle Cortés 175.

**Grupo humano al que se dirige el estudio:** Directivos y docentes del Centro Educacional Isla de Maipo.

**1.2.- Breve descripción del contexto en que se desarrollará el proyecto:** Comuna crítica con preocupantes índices de drogadicción, alcoholismo y maltrato intrafamiliar. Región agrícola, sin industrias, la fuente laboral sólo se centra en el cultivo de los campos y del trabajo que ofrecen las viñas. El liceo presenta bajos resultados en educación, la actitud de toda la comunidad es de desconfianza a todas las manifestaciones de autoridad. Cuerpo docente negativo frente a las disposiciones de cambio institucional, actitud descalificadora a alumnos, apoderados. Los estudiantes no tienen motivación por terminar sus estudios, su interés es apoyar a la familia con ingresos económicos, los padres en un 68% alcanzan 8° básico.

### **1.3.- Objetivos del proyecto:**

#### **1.3.1.- Objetivo General:**

Adherir a una cultura de apertura a la innovación educativa logrando transformar al Centro Educativo en un Liceo que Aprende.

#### **1.3.2.- Objetivos Específicos:**

- a) Identificar los componentes culturales de la Institución bajo los valores meméticos de la teoría de la espiral dinámica.
- b) Proyectar mecanismos administrativos de gestión y de convivencia que permita ordenar la organización.

### **1.4.- Preguntas Investigativas:**

- a) ¿Por qué los docentes no se comprometen en una cultura de altas expectativas?
- b) ¿Cómo transformar la cultura institucional de una escuela de bajas expectativas a una escuela que aprende?

### 1.5.- Instrumentos aplicados en el estudio:

a) Cuestionario: Scan Cultural SDI<sup>5</sup>, que perfila las acciones de los componentes de la Institución evaluada identificando códigos meméticos. Se señalan las siguientes dimensiones del instrumento: Trabajo y cultura, Prioridades personales, Estructuras y flujos de trabajos preferidos, Patrones de pensamiento y procesamiento de la información, Formas de inteligencia ejecutiva. Para el presente artículo, se seleccionaron sólo aquellas dimensiones que evidencian la disposición al cambio de los integrantes de la organización permitiendo perfilar y proyectar su comportamiento organizacional.

b) Análisis de datos estadísticos en relación a la eficiencia interna obtenida de la base de datos del liceo (indicadores de resultados).

### 2.- ESTUDIO DE CAMPO:

Descripción de contexto situacional del Centro Educacional Isla de Maipo. Con un diseño explicativo que responde a la planificación natural para detectar las problemáticas más relevantes, se indagan mediante una observación de datos que se señalan a continuación:

#### 2.1.-Indicadores de resultados:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa de Aprobación	82,25%	85%	83,75%	83,5%	78,75%	70%
Tasa de Fracaso	17;75%	15%	16;25%	16,3%	21,25%	11;2%
Tasa de asistencia	88,36%	87;01%	79,04%	83%	82%	76%

Tabla N° 2: Datos estadísticos del CEIM, fuente PEI 2011- 2013

En relación a la realidad educativa del CEIM , podemos claramente verificar que es un centro de bajo rendimiento con necesidades de potenciar los aprendizajes en todas las áreas, pero también es necesario cambiar las bajas expectativas que los docentes tienen de sus alumnos, apoyando estrategias de gestión pedagógicas participativas donde él se comprometa con la elevación de los resultados y modifique estrategias más motivantes, también, generar en los alumnos expectativas de desarrollo social que les permitan creer en sus posibilidades de éxito laboral y de formación superior. Frente a esta realidad el desafío es ¿cómo comunidad educativa que aprende, se logra disminuir las tasas de fracaso escolar, e inasistencia, y cómo se mejora los aprendizajes

<sup>5</sup> Diseñado y validado por Don Edward Beck y el equipo de Spiral Dynamics Group, instrumento de investigación sólo de uso para certificados en SDI 2.

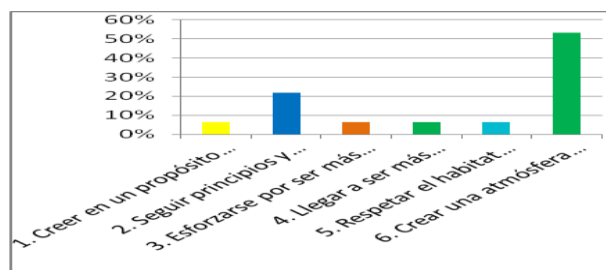
centrados en competencias de orden cognitivo más elevado? Sobre todo ¿Cómo comprometemos a los docentes al cambio cultural de elevación de los resultados en los alumnos? El docente ha de responsabilizarse por el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, es la premisa en la que se está actuando desde la coordinación pedagógica.

**2.2.- Análisis de Datos Cuestionario Scan Cultural:** De una población de 49 docentes y 6 directivos, responden la encuesta 32 personas correspondiendo al 58% de la población total. Fecha de aplicación desde el 4 de enero al 23 de enero de 2010, Vía on line.

### 2.2.1.- Trabajo y Cultura

#### (Tabla N°3):

En este indicador, las respuestas revelan la visión cultural del medio laboral que tienen los docentes: Se reflejan sus aspiraciones personales de vivir una

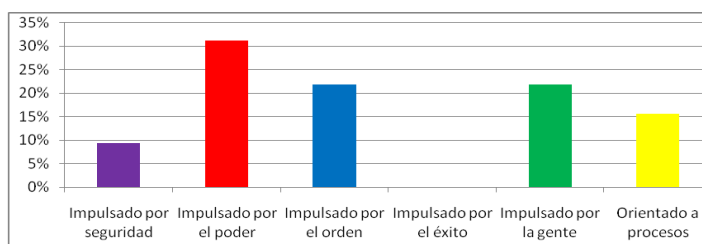


la

cultura desde el v-meme azul al v-meme turquesa pero con una dispersión que no logra centrar a toda la comunidad encuestada en un solo valor memético. Lo deseable de vivir como comunidad es el v-meme verde (55%), es decir, llegar a un espacio de armonía e igualdad. Pero en las prioridades personales se da un 45% que desea conducirse bajo el V-meme azul, que responde al ordenamiento social, a respetar normas, a establecer códigos sociales para el mejoramiento de la estructura de la organización. No obstante tenemos un 14% de la población que se conduce bajo el V-meme rojo, el cual tiende a ser egocéntrico, no ve más que sus propios intereses, se hará necesario trabajar con estos docentes para transformar su desarrollo cultural hacia el V-meme azul.

#### 2.2.2.- Estructura y flujo de trabajos preferidos (Tabla N° 4):

Diseño organizacional que mejor describe la situación actual. La visión que tienen los docentes sobre la forma actual de establecer relaciones en la organización es en un V-meme rojo el

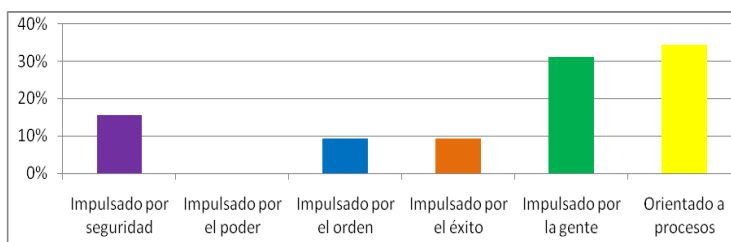


cual es impulsado por el deseo de poder (31,25%) esta población genera conflictos, no reconoce más autoridad que ellos mismos, necesitan ser los controladores de la organización. Esta estructura orgánica carece de impulso por el logro del éxito, de ahí la dificultad de generar una

cultura de altas expectativas. No obstante existe un 21,9% que se siente impulsado por el orden y otro 21,9% que se siente impulsado por la gente, son estos los agentes que habría que potenciar para llegar a una cultura de cambio hacia logros de resultados.

### 2.2.3.-Diseño organizacional que describe como les gustaría trabajar (Tabla N°5):

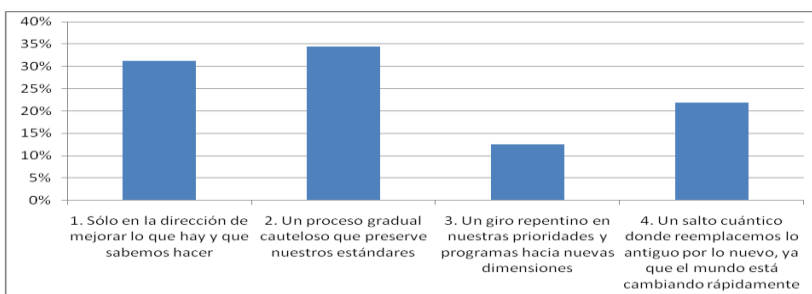
Desde el pensamiento colectivo esta comunidad espera lograr ser orientado por los procesos adhieren a este concepto el 34,4% de los encuestados. Luego el



31,3% de los encuestados les gustaría ser impulsado por la gente, es decir busca integrarse a un equipo humano que lo motive.

### 2.2.4.- Preferencia de cómo se quiere que sean los cambios a nivel institucional (Tabla N°6):

Frente a estas visiones de cambio, los docentes se resisten a un cambio radical, se apegan a sus conocimientos y sus tradiciones porque en ese campo no se sienten seguros al

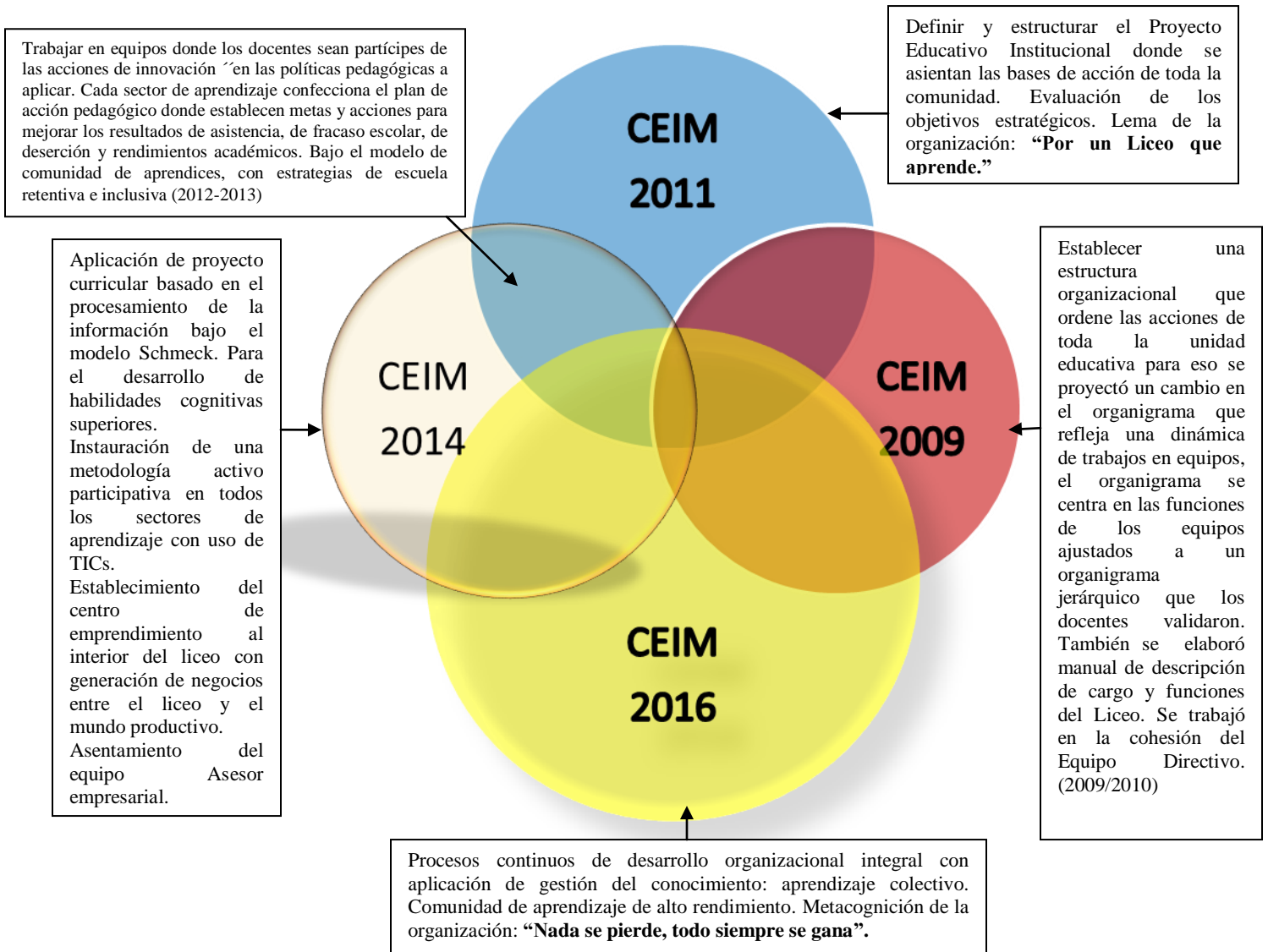


aceptar nuevas formas de organización y trabajo. Pero no obstante el 84,4% se adhieren a las posibilidades de cambio pero de modo cauteloso y gradual que no modifique toda su estructura. Existe una población correspondiente a 21,9% que espera dar un salto cuántico en la estructura de la organización, que se prepara para vivir el V-Meme amarillo.



### 3.- CONCLUSIÓN:

Para lograr la transformación cultural, se ordenaron los espacios de la organización de un modo gradual, para que los docentes no se sintieran amenazados, por el cambio, de modo tal que fueron accediendo a establecer una estructura organizacional que avanza hacia resultados. Lograr generar la comunidad de aprendices ha demorado cuatro años, dada la resistencia a aceptar los cambios por parte de los docentes; se ha dado que éste factor de estructura orgánica de comunidad, que está dispuesta al aprendizaje y responde al v-meme amarillo es deseable alcanzar por toda la unidad educativa y se define como: un sistema integrador que aprende de sí mismo, con relaciones de colaboración entre sus componentes, flexible porque se transforma para mejorar. Con los estudiantes se debe avanzar a V-meme naranja ya que es un sistema que impulsa a la acción para mejorar y aplicar componentes de emprendimiento a sus agentes, los impulsa al éxito; para llegar al cambio cultural durante el año 2010 se proyectó un trabajo de gestión organizacional que impulsó el orden y la estabilidad del sistema para luego evolucionar hacia un sistema que aspira a producir resultados tangibles, el año 2013 se conducirá al CEIM a la evolución de V-meme naranja, hasta alcanzar la aspiración institucional que es compartir el V-meme amarillo; se hace necesario promover la transformación de la cultura de bajas expectativas de los docentes, por una de compromiso en los resultados y de credibilidad en las potencialidades de los alumnos. Es una urgencia concretizar un plan de innovación educativa que comprometa a toda la organización, de modo que la transformación se evidencie en una estructura educativa que aprende: El concepto de una organización que aprende apunta, hoy en día y desde el punto de vista organizativo, a un ideal de desarrollo y a una alternativa de enfoques que se centran en el cambio interno y externo. En este sentido, la teoría debe ser considerada como directriz para la práctica y la reflexión siendo completada con una reflexión sobre los valores y las acciones que definen si la decisión sobre la transformación cultural de la organización es necesaria. Es así como, el estudio permitió Identificar el ADN psicosocial del Centro Educativo y proyectar su evolución organizacional, como se observa en el siguiente esquema:



**Tabla N° 7: Comportamiento organizacional del Centro Educativo.**  
(Elaboración propia)

#### 4.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Beck, D.E. (2005). *Natural Designs: Second Tier Leadership. Organizational Elegance and Integral Management*. Texas: The Spiral Dynamics Group. Inc.
- Gairín, J. (2000). Cambio de Cultura y organizaciones que aprenden. [En línea] *Educar*, (27), 31-85. Disponible en <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p31.pdf> [Consulta 2010, 22 de enero]
- Gairín, J. (2008). Las comunidades formativas de aprendizaje en el contexto institucional. *Orientación Educativa*, 22. (42), 15-54.