

**ANALISIS DE LA CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: UN
ESTUDIO DE CASO EN LA CIUDADELA EDUCATIVA COEDUMAG
2010**

**NELLY SANCHEZ POLO
FABIOLA CORRO GONZALEZ
ESTUDIANTES**

**OSCAR HUMBERTO GARCIA VARGAS
DOCTOR**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
SANTA MARTA
2010**

TABLA DE CONTENIDO

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.	Antecedentes del tema.....	4
1.2.	Justificación.....	12
1.3.	Amplitud del problema.....	14
1.4.	Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación.....	16
1.5.	Preguntas de la investigación.....	17
1.6.	Hipótesis	18
1.7.	Objetivo General.....	18
1.8.	Objetivos Específicos.....	18
2.	MARCO CONCEPTUAL (TEÓRICO) Y ESTADO DEL ARTE.....	19
2.1.	Marco conceptual teórico.....	19
2.2.	Marco conceptual – generalidades de la empresa.....	19
3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN QUE USARÁ EL PROYECTO..	23
3.1.	Tipo de investigación.....	30
3.2.	Enfoque de la investigación.....	31
3.3.	Métodos de investigación.....	32
3.4.	Validez de la investigación.....	34
4.	CONDICIONES GENERALES PARA REALIZAR EL PROYECTO.....	35
4.1.	Tabla de contenido provisional.....	35
4.2.	Cronograma.....	36
4.3.	Bibliografía.....	37
4.4.	Anexos.....	39

INDICE DE ANEXOS

❖	Encuestas de Cultura Organizacional.....	40
❖	Encuestas de Identidad Organizacional.....	48
❖	Organigrama de la Ciudadela Educativa Coedumag.....	49
❖	Autorización para realización de Encuestas.....	50
❖	Autorización para realización de estudio sobre Cultura Organizacional en la ciudadela educativa Coedumag.....	51
❖	Lista de la Población que forma la ciudadela educativa Coedumag.....	53

RESUMEN

En el anteproyecto de investigación: análisis de la cultura e identidad organizacional: un estudio de caso en la Ciudadela Educativa Coedumag 2010 se hace un recorrido por los actuales referentes teóricos y conceptuales sobre cultura organizacional. Así mismo se presenta una síntesis de los aspectos generales de la Ciudadela Educativa que permiten orientar la descripción de los rasgos culturales formales e informales determinantes de la identidad y finalmente se dan a conocer los métodos y técnicas a emplear para la recolección de datos y su posterior análisis. El propósito central es analizar la cultura e identidad organizacional de la ciudadela educativa Coedumag; su configuración y su relación con el servicio educativo ofertado a sus Clientes. Para ello se utiliza una metodología de tipo descriptiva correlacional, a partir del uso de técnicas como la observación y herramientas como la encuesta y el análisis de documentos.

Lo anterior permitirá avanzar en el estudio y conocimiento de su cultura e identidad organizacional permite garantizar la eficaz formulación y mantenimiento de políticas modernas para lograr una proyección sólida en el presente, ampliar el campo de incidencia y contribuir a generar procesos de desarrollo permanente y continuo al interior y exterior de la Ciudadela.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del tema.

Las instituciones educativas son parte fundamental del tejido de nuestra sociedad actual, juegan un papel fundamental en la transmisión, recreación e inculcación de valores y representaciones organizadas y controladas desde el poder a través de los llamados procesos de socialización (Berger y Luckmann, 1966).

Básicamente una institución es un conjunto de personas, con intereses propios, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en función de un gran objetivo se funden y forman la cultura de la institución, por lo tanto ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción que nos permite caracterizar nuestro concepto de institución.

Las instituciones educativas se asumen como organizaciones. Desde esta perspectiva se privilegia su escenario como un contexto competitivo, basado en valores, donde intervienen los individuos, adoptando actitudes que permiten un comportamiento orientado a crear un ambiente de trabajo caracterizado por la cooperación, colaboración y participación en aras de lograr un crecimiento armónico en su propósito fundamental que es brindar un servicio educativo con calidad. Así las cosas, la razón esencial de las instituciones educativas será la Educación pues a través de ella sus actores pueden ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz que se transforme en un proyecto real, el cual se corresponda con las actitudes internas del individuo y las de su entorno.

Otra unidad de estudio que cobra gran relevancia es aquella que se asocia con las dinámicas sociales, con los modos y las formas de interacción en los escenarios organizacionales y de forma más específica en las instituciones educativas, se habla entonces de la Cultura como un constructo teórico que engloba las anteriores acciones. En las Instituciones Educativas sus estamentos comparten conocimientos, creencias, mitos, sentimientos, palabras, comportamientos y acciones que se manifiestan mediante ritos, lemas, emblemas, tradiciones, ceremonias, costumbres y reglas que impactan sobre la calidad del servicio educativo ofrecido.

Paralelo a esta unidad surge otro elemento novedoso en el plano de la administración y es la variable identidad. Al respecto, en su definición más incipiente se puede asumir como una conciencia de sí mismo, construida en su interacción con los otros, en un sistema de relaciones sociales de las que es expresión, compartiendo, tejiendo historias, transformando y generando transformaciones. Ya en el plano organizacional se entendió la identidad desde la perspectiva corporativa la cual se limita simplemente al contexto gráfico-simbólico, no obstante, las últimas perspectivas plantean el concepto de identidad desde una mirada más amplia, que asume que la identidad es sinónimo de la personalidad de la organización. Por tanto, la identidad se constituye en cada una de las características de la organización que la auto-identifican y permiten diferenciarla claramente de otras. En este punto es importante señalar que la identidad es una función o producto de la cultura.

Partiendo de las dos unidades de análisis planteadas se propone un análisis de la manera como los elementos de la cultura organizacional e identidad organizacional se manifiestan en las instituciones educativas, pues desde otrora, se ha considerado que la cultura y la identidad organizacional adquieren gran importancia porque su estudio mantiene una relación muy estrecha con el cumplimiento de la misión, los objetivos y las metas de las organizaciones, generando altos indicadores de rendimiento y bienestar en su miembros y clientes. Para un mejor análisis de los dos constructos, es conveniente desarrollar una aproximación teórica y científica al concepto de cultura e identidad organizacional, para luego evidenciar los estudios relacionados en estas dos variables en las instituciones educativas a nivel internacional, nacional y local.

Si bien el concepto de cultura es muy antiguo, sus principales fundamentos se originan con el nacimiento de los diversos estudios que han formado a las ciencias sociales y que han permitido esclarecer que: “la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.”¹ Ésta composición o mezcla característica “engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.”² De lo anterior se infiere que, al hablar de Cultura es importante reconocerla como un concepto complejo, polisémico y multidimensional.

Los aportes que han servido como eje para pensar - construir la cultura organizacional, los han realizado las diversas ciencias como: la Antropología, la Psicología social, la Sociología, la Economía y la Comunicación social, pues cada una de estas disciplinas ha tratado de explicar y comprender el comportamiento del ser humano al interior de los distintos grupos sociales que él se ha originado.

Los antropólogos suministraron las primeras luces al dar cuenta de “los valores y creencias que conforman la cultura...” y la manera en que “...afectan su estructura y funcionamiento”³ De manera específica, es necesario señalar que diversos antropólogos en el marco de la antropología cultural han tomado el concepto de cultura como una explicación de las dinámicas sociales y del comportamiento social. Por ejemplo, Vargas (2007) menciona que la cultura “es la forma de vida de la comunidad, la forma en que los pueblos perciben, organizan su vida y sus acontecimientos, aunque en muchos de ellos su presencia parezca invisible”. De esta forma, la cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, brindando soluciones que aseguren la adecuación y posterior supervivencia del grupo social.

Los Sociólogos por su parte, hicieron lo propio y aportaron al debate el estudio de lo que se ha denominado estructura social informal al considerar que: “el análisis de los Rituales

¹ CASTILLO Carola, DEL PINO Nicole, ESPINOSA Vita. 2000. Identidad Corporativa. Asignatura: Administración y Organización. Escuela de Comunicación Relaciones Públicas. Sede Concepción. Tomado de: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

² *Ibid.*, Pág. 1

³ Rivera Carmen Cecilia. Descripción De Cultura Organizacional. Tomado de: http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/39-04CarmenRivera.pdf

y los Mitos (nos) permiten entender la mayoría de valores y creencias básicas de un grupo social.”⁴ La participación de los psicólogos sociales permitió determinar que el origen de algunos juicios, opiniones, percepciones sobre la cultura son formulados por las personas “con base en un evento aislado, más que en las múltiples observaciones que de ese evento puedan tener.”⁵ Y los comunicólogos se concentraron en demostrar que los grupos sociales disponen de amplios repertorios de bienes y mensajes y que la transmisión de esos repertorios constituyen las claves para percibir la permanencia, transformación o negación de las creencias o valores culturales que comparten los seres humanos.⁶

Por su parte los analistas económicos fueron pioneros al establecer conexiones entre las nociones de cultura, proporcionadas por la multiplicación de las ciencias, con el rendimiento laboral y el aumento de ingresos económicos. Así trasladaron parte del significado de los conceptos de cultura y los aplicaron a las organizaciones.

Estudios de las escuelas de relaciones públicas referencian que la representación del término cultura en las sociedades empresariales se aplica a partir de los años ochenta cuando Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey adaptaron el concepto a los propósitos de las organizaciones.⁷ Rápidamente se empezó a tomar de cada discurso epistemológico los aportes que sirvieran para determinar las posiciones desde donde se abordaría la cultura e identidad de las organizaciones.

Ahora bien, en el plano de la administración el concepto de cultura cobra un nuevo sentido, pues a través de él se comprende las dinámicas y las relaciones sociales que se gestan en las organizaciones. Su abordaje permite develar tal como lo expresa Abrahamson y Fombrun (1974) los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades conductuales observables en los individuos de la organización.

Profundizando en el concepto de cultura organizacional se puede, considerar como definiciones más relevantes, las ofrecidas por Pettigrew (1979), Schwartz y Davis (1981), Smircich (1983), Sathe (1983), Carbaugh (1986), Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987), Duncan (1989), Chiavenato (1989), Katz y Kahn (1990), Mintzberg (1991), Werther y Davis (1993), Horovitz y Panak (1993), Cruz recientemente (2000) y Alabart y Portuondo (2001)

Para Smircich (1983), La cultura es un conjunto de valores clave, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización, es decir, como "un sistema de significados compartidos". En esa misma línea Pettigrew (1979) describe la cultura organizacional como "el sistema de significados aceptados públicamente y colectivamente operando para un grupo en un tiempo dado."

⁴ *Ibíd.*, pág. 3

⁵ *Ibíd.*, Pág. 4

⁶ Néstor García Canclini. *Culturas Híbridas*. Reimpresión 2005.

⁷ CASTILLO Carola, DEL PINO Nicole, ESPINOSA Vita. 2000. *Identidad Corporativa*. Asignatura: Administración y Organización. Escuela de Comunicación Relaciones Públicas. Sede Concepción. Tomado de: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Autores como Schwartz y Davis (1981) trascienden la noción de significado señalando cultura como un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. También Sathe (1983), señala que la cultura en las organizaciones se entiende como un patrón general de comportamiento, de creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común.

De otra parte, Carbaugh (1986) relaciona los conceptos de la cultura organizacional con la comunicación, este asegura que la cultura es "el sistema compartido de símbolos y significados, desarrollados en el habla, que constituye y revela un sentido de la vida laboral" y que por lo tanto, constituye "una manera particular de hablar y significar, una manera de dar sentido, relacionada con cualquier actividad relevante a la tarea común. Un aspecto fundamental que destaca Duncan (1989), Smircich (1983) y Sathe (1983) la cultura es que esta puede deducirse de lo que dicen, hacen o piensan las personas dentro del contexto organizacional e implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante cierto tiempo. Este andamiaje axiológico y de conducta se enseñan a los nuevos miembros como correctas.

Para Chiavenato (1989) la cultura organizacional se define como "un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones." Por esto la cultura organizacional se entiende como un modo de vida. (Chiavenato, 1991).

De manera novedosa Katz y Kahn (1990), toman la cultura para caracterizar el funcionamiento y la estructura de las mismas organizaciones, identificándola con clima organizacional que refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal, manifestándose en tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes y que además son reflejados en la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas atraídas, sus procesos de comunicación y liderazgo.

La perspectiva de Mintzberg (1991) resulta interesante, pues utiliza la palabra ideología para describir la cultura organizacional. Esta terminología en las entidades resulta rica y única ya que une fuertemente a los miembros con la organización. Se comprometen personalmente con ella y se identifican con sus necesidades. Werther y Davis (1993), desde un enfoque holístico de lo que es la cultura de la organización, concluyen que es como la personalidad de la empresa, producto de todos sus aspectos, como su gente, objetivos, tecnologías, tamaños, edades, sindicatos, políticas, éxitos y fracasos. Esta definición puede ser confusa en tanto mezcla la noción de cultura con identidad, concepto que será ampliado más adelante.

Recientemente Cruz (2000) y Alabart y Portuondo (2001) ofrecen una definición más compleja sobre la noción de cultura organizacional. Para Cruz (2000) la cultura es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno en un tiempo dado.

Finalmente Alabart y Portuondo (2001) sostienen que la cultura es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización."

Es prioritario indicar que la selección natural e inminente de los significados aplicables de cada discurso a los estudios sobre Cultura organizacional son los responsables de este cuerpo teórico y práctico y sus diferentes posiciones; por ello las personas que: "estudian las organizaciones desde la tradición antropológica (...) tratan de insertarse en las culturas (organizacionales) para dar respuesta a la preguntas sobre cómo los empleados conocen qué clase de comportamiento es adecuado y cómo se transmite dicho comportamiento a los nuevos miembros".⁸ Ya desde la tradición sociológica los investigadores usan los recursos metodológicos y aplican "entrevistas sistemáticas, cuestionarios y otros métodos cuantitativos de recolección de datos que permiten obtener cuatro (4) tipologías claras de atributos culturales, los cuales pueden utilizarse para analizar la cultura de diferentes organizaciones"⁹

Cada una de las definiciones presentadas evidencian diversos puntos de acuerdo, tales como: creencias, valores, normas, presunciones, que son compartidas por un grupo humano y que tienen un impacto directo sobre el comportamiento y la conducta de los miembros de la organización. Se espera que con esta aproximación se brinden elementos suficientes para la comprensión del constructo cultura organizacional.

Por su parte, Martínez, Naranjo y Roque (2005) abonan el terreno del traslado, desde las ciencias sociales a los estudios de las disciplinas administrativas, de otro concepto que pronto se convertiría en hermano de la cultura organizacional: el de la identidad.

Entrando al tema de la Identidad como segunda unidad de estudio o categoría de análisis se tiene que a partir del proceso de formación de la cultura se crea la identidad como función, dada por el conjunto de características fundamentales de la organización, donde intervienen los niveles de la cultura antes expuestos.

El termino identidad surge también en el seno de la antropología que la connota dentro de la perspectiva culturalista. En el marco de esta propuesta el concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. Ahora bien, en el plano administrativo y particularmente en el organizacional se asume que la identidad distingue a cada organización y se, manifiesta dentro de otros procesos que son vitales.

Por identidad organizacional se entiende la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está

⁸ Rivera Carmen Cecilia. Descripción De Cultura Organizacional. Tomado de: http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/39-04CarmenRivera.pdf

⁹ *Ibíd.*, Pág. 6

formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. Sorprende que la cultura organizacional sea entendida como “las interacciones de valores (identidad), actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización”¹⁰, teniendo presente que éstas interacciones afectan positiva o negativamente la productividad y eficacia de la organización. Dicho de otra manera, la identidad inserta en la cultura organizacional tiene un gran impacto sobre los resultados de las instituciones.

La identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

El discurso sobre identidad resulta aún un campo exploratorio que demanda mayores esfuerzos de los profesionales de la administración y sus disciplinas afines para reconocer sus aplicaciones teóricas, procedimentales y científicas.

Ahora bien, las investigaciones sobre cultura e identidad organizacional han desembocado en una especie de guía metodológica que busca reorganizar las ideas que se tienen sobre el funcionamiento de las distintas instituciones sociales, encargadas de suministrar el tejido comunicante de los seres humanos.

Este interés se ha venido consolidando desde la aparición de la ciencia administrativa a principios del siglo XX que abrió “espacios profundos desde el punto de vista epistemológico y a la vez más holístico y sistémico sobre el estudio de la cultura organizacional”¹¹. Espacios que han conducido a la expansión del objeto de estudio, la cultura e identidad organizacional, de las disciplinas administrativas a distintos terrenos, entre ellos la educación; llevando “no sólo a propuestas teóricas, sino también a trascender el discurso científico y nutrirse de la acción, potenciando la relación con otras ciencias sociales”¹².

Se ha ubicado a la cultura e identidad organizacional como factores clave en el logro y mantenimiento de la eficacia institucional, al tiempo que se reconoce a las instituciones educativas como verdaderas organizaciones, porque: “están compuestas por un grupo de

¹⁰ CASTILLO Carola, DEL PINO Nicole, ESPINOSA Vita. 2000. Identidad Corporativa. Asignatura: Administración y Organización. Escuela de Comunicación Relaciones Públicas. Sede Concepción. Tomado de: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

¹¹ La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Tecnología en Marcha, Vol. 22, N.º 3, Julio-Setiembre 2009, pp.56-64.

¹² *Ibíd.* Pág., 3

personas que colaboran, dentro de unos límites definidos, para alcanzar una meta común.”¹³

A través de la línea de investigación, sobre el estudio de las escuelas como organizaciones, se viene acumulando al interior de la exploración educativa el interés por explicar y encontrar nuevas formas para lograr la efectividad de las organizaciones. Los estudios y aportes que se direccionan en materia de cultura e identidad en las organizaciones educativas apuntan a “encontrar los elementos culturales presentes en las escuelas para entender su particularidad”¹⁴, a instruirse “sobre su comportamiento en diferentes contextos, su supervivencia y adaptación al medio que la rodea”¹⁵ y a favorecer “el desempeño de sus colaboradores... para que puedan... proyectarse en la comunidad con excelencia”¹⁶.

La complejidad por la que la que atraviesan los análisis de la cultura organizacional y en particular de las empresas de la sociedad del conocimiento (instituciones educativas) es la dificultad para establecer los límites entre la cultura de los individuos, que componen la cultura de la organización y la influencia que ejerce sobre ella la cultura de la comunidad donde se ubica. Con el propósito de ampliar y profundizar las teorías mencionadas sobre la cultura e identidad organizacional y la referencia que se hace frente al tema de la investigación se hace importante mirar estudios previos que se han realizado sobre la cultura organizacional e identidad en las instituciones educativas a nivel internacional y nacional.

A nivel internacional se registran como investigaciones pioneras sobre la cultura organizacional en las instituciones educativas las desarrolladas en Barcelona por Tomás, Mas y Jofre (2008), También en Venezuela con los trabajos de Ojeda (2010) , Mendoza (2006) y Pirela y Sánchez (2009). Tomás, Mas y Jofre (2008) realizaron un estudio sobre la percepción de la cultura organizacional de los centros de educación secundaria para futuros docentes. Su principal propósito fue proveer acciones de formación necesaria para adecuar la cultura de los futuros docentes a los retos que tiene planteada la educación Secundaria. Para el desarrollo de este estudio se ejecutaron encuestas para estimar opiniones respecto al funcionamiento y hacer reflexiones sobre los aspectos más relevantes de la cultura del instituto; relacionarlos con resultados obtenidos por el profesorado en activo, identificar las posturas iniciales del profesorado sobre la cultura organizacional de los centros antes de entrar en el sistema educativo, identificar cuáles son las expectativas y condiciones óptimas respecto a la cultura organizacional que explican esto estudiantes; hacer propuestas de mejora del sistema relacional de los IES.

Por su parte, Mendoza (2006) en Venezuela ejecutó un proyecto que tuvo como objetivo establecer una relación entre la acción directiva y la cultura organizacional de la asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC). Este estudio permitió el establecimiento de las variables o rasgos que definen la cultura dentro de las

¹³ Trujillo Quezada María Soledad, Cultura Organizacional, Maestría en Gestión Educativa – UNMSM, I.E. 3071 – UGEL 04 – Lima. Tomado de: www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Aportes_para_Gestion_Innovadora.doc

¹⁴ Varela Salas Leticia. 2009. La Cultura Organizacional: Un Análisis De Casos De Las Organizaciones Educativas Del Nivel Medio Y Superior. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 1, N° 10

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

organizaciones de carácter educativo, tomando como referente la fundamentación de la teoría administrativa y los aportes del Concilio Vaticano II como directriz para centros educativos de carácter católicos. En este mismo contexto, Ojeda (2010) realizó un estudio que tuvo como propósito determinar la relación entre la cultura organizacional y la planificación académica en las instituciones de educación básica. Dentro de este, se logró determinar que existe una alta relación de dependencia entre las variables que componen la cultura organizacional y la planificación académica, lo que puso en evidencia que la planificación académica es afectada por los elementos, categorías y variables de la cultura organizacional imperantes en las instituciones.

Finalmente en el ámbito internacional, Pírela y Sánchez (2009) en Venezuela desarrollaron otra investigación sobre cultura organizacional cuyo propósito fue analizar la cultura y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas, basados en los postulados teóricos de Shein (1992), Guns (1998) y Senge (2006), entre otros. Se utilizó una metodología cualitativa, basado en el paradigma postpositivista, y el método hermenéutico. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas y la observación, a 10 directores y 10 docentes, informantes claves seleccionados intencionalmente de instituciones públicas de educación básica del municipio Maracaibo. Se encontró que prevalecen principios establecidos tácitamente como la misión, y que los valores considerados importantes son la responsabilidad, la justicia, la honestidad, solidaridad, compromiso con la enseñanza y los alumnos, dedicación, tolerancia, equidad, calidad, armonía, democracia, lealtad y respeto. El aprendizaje que se obtiene es respecto a las tareas y sistemas, pero poco en relación a lo cultural (valores y creencias), liderazgo, equipo, estrategias empresariales, ser reflexivo y transformador.

Ya en el plano nacional se registran dos trabajos que cobran gran relevancia. El primero resulta ser un trabajo fundamentalmente conceptual y teórico por parte de Giarratana (2008) con la Universidad Nacional de Colombia y Ortiz, Quevedo y Flórez (2008) en la ciudad de Santa Marta con el Sistema de Universidades Estatales del Caribe Colombiano. Para Giarratana (2008) la conceptualización que se hace de cultura debe incluir una distinción valiosa. El tema de la cultura formal y el tema de la cultura informal. Al respecto, se entiende la cultura formal como aquellas expresiones idealizadas de lo que debería ser, los valores, creencias y comportamientos de los miembros de la organización, mientras que la cultura informal se asume como los comportamientos, creencias y valores tal y como son en realidad. De igual manera este autor sugiere que la comprensión de la cultura organizacional exige el estudio de sus factores internos y factores externos.

En el estudio realizado por Ortiz, Quevedo y Flórez (2008) se exploró y disertó sobre los aspectos más relevantes de la Cultura Organizacional Escolar y el Liderazgo en 2 centros educativos del Distrito de Santa Marta, los cuales permiten tener un conocimiento fundamentado de la Cultura Institucional de la Escuela como una estructura socialmente construida de creencias, valores, modos de interpretar y percibir la realidad y las normas que identifican a los colectivos escolares.

Para estos autores la cultura organizacional en las instituciones educativas, se ha impuesto con gran fuerza y con una tendencia orientada a transformar las grandes organizaciones, donde urge la necesidad que las instituciones educativas se reorganicen en sus estructuras

adoptando nuevos postulados, aplicando estrategias de reorganización para generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal y lograr la efectividad en la formación de los alumnos. Es importante indicar que en el marco de este estudio se estableció que la cultura escolar proporciona una identidad y que son plausibles los elementos que diferencian una y otra institución educativa.

Después de este recorrido por los elementos teóricos y científicos que sobre cultura e identidad organizacional se han desarrollado se puede concluir parcialmente que no todo está dicho en dicha materia, las lecturas que se hagan de las distintas realidades educativas permitirá no sólo seguir enriqueciendo el campo de las ciencias administrativas sino también aportar nuevas fuentes de progreso y orden social, convirtiendo las instituciones en novedosas herramientas administradoras del sentido social de las comunidades.

1.2. Justificación

Las organizaciones están compuestas por diversos elementos que son combinados a través del ingenio, la preparación y las habilidades adquiridas en los distintos ambientes de trabajo.

Elementos que se han clasificado desde los conocimientos que posee el talento humano para aportar a la organización capacidad, efectividad, agilidad, ingenio, creatividad e innovación pasando por los recursos físicos, la infraestructura, los equipos tecnológicos, las máquinas, los equipos de oficina y los recursos culturales, legales, políticos y del medio ambiente.

Antes se consideraba respetable a una empresa por su tamaño y por los altos niveles de fabricación de bienes; las organizaciones que quisieron simbolizar su poderío económico se establecían en gigantescas edificaciones y mantenían bajo extremo control y vigilancia la información que empleaban para incrementar sus ingresos y disminuir los costos.

Por un largo período histórico las distintas sociedades les otorgaron más valor a unas entidades que a otras, pues se pensaba que las mejores organizaciones eran aquellas que se caracterizaban por poseer la mayor combinación de sus elementos, es decir empresas que poseían enormes infraestructuras y mayor número de empleados, de donde procedía que los recursos físicos producidos o utilizados en los procesos fueran los de mayor valor. Con el advenimiento de las crisis económicas y el surgimiento de procesos como la globalización se empezó a gestar una descompensación en esta relación.

La globalización con su renombrada apertura de mercados ha impulsado como efecto secundario la “democratización”¹⁷ de la información, lo que ha probado la inutilidad de mantener bajo secreta vigilancia los conocimientos; pues éstos al ser compartidos a través de las plataformas virtuales crean acelerados contextos de competencia y desarrollo.

¹⁷ La democratización en este caso hace referencia al acceso que se tiene a través de la red de informaciones, quizás no involucre a fondo la periodicidad con que son publicadas pero sí el momento histórico que las acompañan.

Por otro lado se han desestabilizado y erosionado las identidades culturales, seleccionando lo que de ellas favorece al mercado e incentiva el incremento de las ganancias. Al quedar fracturadas, las identidades se reordenan desde la lógica de la administración y la rentabilidad económica.

Las dificultades que han atravesado las economías mundiales llevaron a las empresas grandes a disminuir su personal como primera consecuencia de las crisis y a enfocarse a la adquisición de nuevos conocimientos de y (en) redes.

Lo que se ha originado es un cambio drástico en los modos de pensar y participar de la vida social, incluyendo las maneras de proyectar la economía, de direccionar la educación, de participar en la cultura política, la salud, el entretenimiento, de relacionarse con lo laboral y de apropiarse de los repertorios de bienes y mensajes disponibles en circuitos transnacionales.

Al generar nuevos modos de segmentación se producen nuevas formas de situarse en el mundo, pero también se corre el riesgo de que organizaciones sociales que desconocen las fuentes de las que se nutre su cultura organizacional y el funcionamiento de las identidades organizacionales se vean permeadas por la imposición de sistemas de valores que no entienden ni comparten, generando traumatismos de difícil solución y finalmente provocando su desaparición. De ahí la necesidad de fortalecer la cultura e identidad que le permita a una organización afrontar los cambios y prevalecer en el entorno en el que se desenvuelve.

Además, la importancia que adquirió la cultura e identidad organizacional se debe no únicamente al marcado interés que proviene desde los años 80 hasta nuestros días, por su papel estratégico para permitir el mantenimiento de las organizaciones, sino también porque su manejo “encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.”¹⁸

Los estudios sobre Cultura e identidad organizacional han demostrado que: “una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de todos los miembros de la organización”¹⁹ reconociendo que las personas llegan a comprometerse y a cultivar la responsabilidad sí su cultura laboral se lo permite o lo promueve.

Las organizaciones que integran la cultura organizacional como herramienta para asegurar el cumplimiento de los objetivos, otorgando un trato sustentado en valores a las personas que laboran en la organización y reconociendo la importancia del conocimiento y de las habilidades personales como motores de crecimiento y de calidad, se convierten en instituciones ejemplos para lograr el progreso sincero y real.

Todas las instituciones educativas son espacios propicios para el desarrollo de sólidas culturas e identidades organizacionales, porque: “no son entidades educativas estáticas, sino que se desarrollan, crecen, actúan, cambian, de acuerdo a su entorno y al avance de la ciencia y la tecnología.”²⁰

¹⁸ Identidad corporativa. Introducción.

¹⁹ *Ibíd.*, pág. 1

²⁰ Trujillo Quezada María Soledad, Cultura Organizacional, Maestría en Gestión Educativa – UNMSM, I.E. 3071 – UGEL 04 – Lima. Tomado de: www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Aportes_para_Gestion_Innovadora.doc

Analizar la cultura e identidad de las instituciones educativas permite dar cuenta incluso de que: “aquellas que operan en el mismo sector, son diferentes”²¹ y que esta diferencia va más allá de las simples apariencias, pues: “...afectan los valores, las normas, las creencias, las expectativas y las conductas fundamentales de los miembros de la comunidad educativa”²².

En el caso de la Ciudadela Educativa Coedumag (población objeto del análisis) aunque no se han hecho estudios directamente sobre la cultura organizacional, se están adelantando procesos tendientes a la acreditación que les permita obtener las certificaciones de la calidad educativa. A pesar de que la institución no cuenta con un área destinada al Talento Humano existen personas dedicadas al desarrollo de las actividades de recolección y sistematización de la información, como manuales y esquemas de mejoramiento de la calidad educativa.

Sin embargo aún no se logra socializar los resultados de las actividades desarrolladas con las personas que participan de los procesos de la organización, lo que ha dificultado establecer y evaluar las relaciones de confianza y el compromiso de los individuos con el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por ello es crucial un análisis detallado de la Cultura e Identidad de la Ciudadela Educativa Coedumag para fortalecer el proceso de acreditación y enriquecer los lineamientos que le permitan a la organización afrontar los cambios que se avecinan en materia educativa, planteados por el actual Gobierno Colombiano en sus políticas de estímulo a la digitalización de la educación. Al fortalecer la Cultura e Identidad de la Ciudadela Educativa se posibilitará la creación de novedosas herramientas para incrementar la calidad del servicio educativo prestado a los estudiantes, el cual compromete de forma directa a docentes y funcionarios de la institución. Un análisis de su cultura e identidad, permitirá el autoreconocimiento de sus creencias, valores y normas que guían su comportamiento y de manera más general permite una comprensión de su realidad.

Estas herramientas a su vez permitirán el desarrollo y potenciación de nuevas habilidades en las personas que conforman la organización, coadyuvando a su inserción eficaz en el mundo profesional y laboral. La Ciudadela educativa Coedumag podrá ser una Institución líder en Santa Marta y la región por su compromiso en la formación educativa, basada en la excelencia, la participación concertada y el desarrollo social de su comunidad, pues comprende los elementos que configuran su cultura e identidad organizacional.

1.3. Amplitud del Problema

Como fundamento para la comprensión de las variables inmersas en el estudio, es decir cultura e identidad organizacional se tomaron como referentes generales los aportes de autores, como Pettigrew (1979), Schwartz y Davis (1981), Smircich (1983), Sathe (1983), Carbaugh (1986), Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987), Duncan (1989), Chiavenato (1989), Katz y Kahn (1990), Mintzberg (1991), Werther y Davis (1993), Horovitz y Panak (1993),

²¹ *Ibíd.* Pág. 3

²² *Ibíd.* Pág. 3

Cruz recientemente (2000) y Alabart y Portuondo (2001), y finalmente, bajo las orientaciones de Pérez, Naranjo y Roque (2009) quiénes aseguran que: “las organizaciones sociales, lucrativas o no, enfrentan retos como nunca antes en su devenir histórico”²³.

También se citan los estudios a nivel internacional desarrollados por Tomás, Mas y Jofre (2008), los efectuados en Venezuela con los trabajos de Ojeda (2010), Mendoza (2006) y Pirela y Sánchez (2009) y a nivel nacional como referente teórico los trabajos de Giarratana (2008) con la Universidad Nacional de Colombia y Ortiz, Quevedo y Flórez (2008) con el Sistemas de Universidades Estatales del Caribe.

Algunas de los problemas asociados a la cultura e identidad organizacional en palabras de Pérez, Naranjo y Roque (2009) se pueden resumir en las siguientes dos aseveraciones:

Los retos en las organizaciones son estimulados por las crecientes tendencias del dominio económico y cultural mundial, impulsados a su vez, por tendencias globalizantes y reordenadoras del sentido de la vida social, que han llevado a las organizaciones en la actualidad a “debatirse, para su propia subsistencia, en una encarnizada e insostenible carrera competitiva”²⁴.

En tal sentido las tendencias globalizantes generan la disputa entre las organizaciones sea por “la credibilidad social, perfeccionar la gestión de su capital intelectual, elevar la calidad de vida de la comunidad y trascender la inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales”²⁵. De lo anterior se deriva que para insertarse en la disputa y sobrevivir, las organizaciones tienen que reconocer los procesos de naturaleza intersubjetiva que se han ido formando al margen de los procesos fundamentales y tangibles. En otras palabras deben ser capaces de reconocer las dinámicas que configuran su cultura (sus modos y sus Formas) y su identidad.

Uno de los aspectos intersubjetivos relevantes es la cultura e identidad organizacional, pues según Trujillo (2005), la cultura “da a las instituciones educativas un sentido de misión y diferenciación, que es la clave para motivar a los miembros de la comunidad educativa y constituye un arte integral del éxito de una organización”²⁶.

Ahora bien, la cultura organizacional está construyéndose constantemente y no puede ser manipulada, pero, las interacciones humanas que la determinan sí pueden ser orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Esta orientación se determina a través de la *Dirección por Valores*, temática que necesita comprenderse en el marco de la cultura e identidad organizacional y que Salvador García y Simón Dolan definen como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en

²³ Pérez Martínez Armenio; Naranjo Pérez Remberto; Roque Doval Yamila. La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Tecnología en Marcha, Vol. 22, N.º 3, Julio-Setiembre 2009, pp.56-64.

²⁴ *Ibíd.* Pág. 2

²⁵ *Ibíd.* Pág. 2

²⁶ Trujillo Quezada María Soledad, Cultura Organizacional, Maestría en Gestión Educativa – UNMSM, I.E. 3071 – UGEL 04 – Lima. Tomado de: www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Aportes_para_Gestion_Innovadora.doc

una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”²⁷.

Finalmente, la dirección por valores se deriva del estilo de dirección implementado para fijar el tono de las interacciones entre los miembros de la organización. Estilo que influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema organizacional total.

1.4. Delimitación del problema y Alcances del proyecto de investigación.

En este proyecto de investigación no se profundizará en el contexto que ha llevado a la disputa entre las organizaciones, sólo se mencionarán los principales referentes históricos que han transformado el modo de ver y entender su funcionamiento; pues se considera que existe suficiente información en distintas fuentes para analizar los procesos económicos mundiales y la globalización como causa de dichas transformaciones.

Se avanzará en nombrar los postulados recientes para situar los estudios y análisis de la Cultura e Identidad organizacional así como la importancia de aplicarlos al interior de las Instituciones Educativas.

La primera de las dificultades en el desarrollo del proyecto de investigación tiene que ver con la renuente disponibilidad de los directivos y parte de los empleados de la Ciudadela Educativa Coedumag para conceder entrevistas sobre relaciones de parentescos, noviazgos, acuerdos económicos, inversión y administración de dineros.

La segunda son negativas a permitir el acceso a bases de datos, documentos de manejos financieros, planes de acción, entre otros.

La tercera y quizás más relevante, es la manifiesta desconfianza y recelo a la intervención de proyectos de investigación pues se presume que su objetivo es parecido al de un espía que se ha infiltrado en la organización para revelar secretos, actos de corrupción, malversación de fondos y finalmente destruirla.

Tener presente estas dificultades sirve para proyectar los alcances del proyecto, medir el nivel de expectativas de los y las investigadoras, canalizar y seleccionar con precisión las fuentes y personas que acompañen la investigación al interior de la organización y prever posibles inconvenientes sujetos a su desarrollo.

Pero también las dificultades invitan a poner a prueba la capacidad cognitiva de quienes se vinculen en su realización, pues se requerirá de gran invención, creatividad, inteligencia, sólidos conocimientos, agilidad y buena disposición para cumplir con los objetivos planteados y poder contribuir al mejoramiento de los procesos organizacionales de la Ciudadela Educativa.

²⁷ *Ibíd.* Pág. 4

Por último se tratará de descubrir la conexión entre cultura e identidad organizacional, productividad, motivación y gestión de alta gerencia que según se cree permite a las organizaciones una novedosa comprensión de su carácter absorbente y renovador de las distintas realidades sociales de donde se nutren.

1.5. Preguntas de la Investigación

Las siguientes preguntas se han pensado con la intención de conocer algunas informaciones o datos que permitan formular nuevos interrogantes. Posterior a ello se podrán establecer pautas para focalizar los puntos de interés y seleccionar aquellos de mejor beneficio.

1.5.1. Pregunta General:

¿Cómo es la cultura e identidad organizacional de la Ciudadela Educativa Coedumag y su relación con la calidad del servicios ofertados por la organización?

1. ¿Cuáles son los aspectos subjetivos e informales y formales que caracterizan la cultura organizacional en la Ciudadela Educativa Coedumag?
2. ¿Qué valores, conductas y actitudes determinan la identidad organizacional de la Ciudadela Educativa Coedumag?
3. ¿Qué ideas sobre la cultura e identidad organizacional de la Ciudadela Educativa Coedumag comparten y reprueban sus distintos miembros?
4. ¿Cuáles son las características de estilos directivos que se aplican en la organización?
5. ¿Cómo se relacionan los estilos directivos con las conductas, creencias y actitudes de los empleados de la Ciudadela Educativa Coedumag?
6. ¿Qué condiciones dificultan y favorecen el desempeño laboral en los distintos ambientes de la organización?
7. ¿Qué características presenta el servicio educativo ofrecido por la Ciudadela Educativa Coedumag?

1.6. Hipótesis.

H1: La cultura e identidad organizacional de la ciudadela educativa Coedumag está fragmentada en pequeñas subculturas organizacionales que operan aisladamente y con propósitos distintos pero que poseen metas comunes.

H2: La excelencia y calidad del servicio que ofrece la ciudadela educativa Coedumag está estrechamente ligada a su cultura e identidad organizacional.

H3: Los comportamientos asumidos por los empleados, administrativos y socios beneficiarios se encuentran directamente relacionados con las condiciones laborales que proyecta la Ciudadela Educativa.

H4: El ambiente laboral y las escasas estrategias de incentivo influyen en la motivación y satisfacción de los trabajadores en las tareas asignadas.

1.7. Objetivo General

Analizar la cultura e identidad organizacional de la ciudadela educativa Coedumag; su configuración y su relación con el servicio educativo ofertado a sus Clientes.

1.8. Objetivos Específicos:

- Identificar los aspectos subjetivos e informales que caracterizan la cultura organizacional en la Ciudadela Educativa Coedumag.
- Establecer los valores, conductas y actitudes que determinan la identidad organizacional de la Ciudadela Educativa Coedumag.
- Identificar las ideas sobre cultura e identidad organizacional de la Ciudadela Educativa Coedumag que comparten y prueban sus distintos miembros.
- Determinar las características de estilos directivos que se aplican en la organización
- Establecer la relación entre los estilos directivos y las conductas, creencias y actitudes de los empleados de la Ciudadela Educativa Coedumag
- Describir las condiciones que dificultan y favorecen el desempeño laboral en los distintos ambientes de la organización.
- Determinar las características que presenta el servicio educativo ofrecido por la Ciudadela Educativa Coedumag

2. MARCO CONCEPTUAL (TEÓRICO) Y ESTADO DEL ARTE

2.1. Marco conceptual (teórico)

Los debates sobre las organizaciones y su futuro son permanentes, las ideas cambian o se potencializan, al tiempo que se generan nuevos modos de organizar y percibir el mundo (territorio, política, comunicaciones, tecnología, otros). Los conceptos, así como sus significados también entran al campo de las reestructuraciones, algunos irrumpen con mayor fuerza, desplazan a otros o exigen reformularlos²⁸

Sin embargo en las reflexiones sobre cultura e identidad organizacional se han establecido acuerdos o consensos sobre términos que aunque son enriquecidos a medida que avanzan las investigaciones, conservan como base los orígenes y fuentes de donde se sustrajeron o se pensaron.

Una de las principales preocupaciones tiene que ver con el contexto, siglo XXI, que ha provocado acelerados cambios en todas las organizaciones y de paso ha generado nuevos intereses por la riqueza económica y social producida en la combinación de diversas formas de creencias.

Es por ello que autores como Armenio Pérez Martínez, Remberto Naranjo Pérez y Yamila Roque Doval miran las organizaciones sociales en una carrera competitiva que las ha llevado a debatirse y enfrentar nuevos retos, reconociendo el papel desarrollado por su cultura organizacional.

María Soledad Trujillo Quezada, en aportes para la gestión innovadora, asegura que al examinar este papel, las organizaciones adquieren un sentido de misión y diferenciación, es decir una identidad traducida en valores.

Trujillo ratifica que la identidad permite motivar a sus miembros para que adquieran hábitos y valores que puedan orientar el éxito de la organización. Al parecer del grado de motivación dependerá que los empleados se involucren o no (en la disputa) mediante actividades de cooperación, de ayuda, de innovación y de iniciativa personal.

Gabriela Topa Cantisano y Francisco Palací Descal del Departamento de psicología social y de las organizaciones (UNED) definen a las conductas de rendimiento más allá del propio rol como pro actividad.²⁹

La pro actividad también se deriva del estilo de gestión y dirección que según María Soledad Trujillo constituye un componente de la cultura organizacional y es implementado para fijar el tono de las interacciones entre los miembros de la organización. Si las organizaciones logran conjugar todos estos elementos habrán sobrevivido a los acelerados cambios y su proyección en el tiempo será eficaz y alentadora.

²⁸ Néstor García Canclini. Culturas Híbridas, reimpresión 2005.

²⁹ Pro actividad e identidad organizacional: un análisis multigrupo. <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/gabriela/rpga.pdf>

Ahora bien, ¿Qué se entiende por organización?, ¿Son las instituciones educativas verdaderamente organizaciones?, ¿Cómo definir cultura organizacional? , ¿A que aluden términos como identidad, éxito, motivación?, y ¿quiénes son sujetos pro activos? ¿Cómo establecer y diferenciar los estilos de gestión de los estilos de dirección? ¿Cuándo es realmente una organización eficaz?

El significado del término organización se ha recogido en las enciclopedias de muchas formas, pero existen dos enunciados que permiten discernir su valor discursivo, la primera definición alude a “la manera como están estructurados los diferentes órganos o partes de un conjunto, de una sociedad, de un ser vivo” y la segunda se refiere al “Conjunto de personas que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado”³⁰

En ambas definiciones prima la palabra conjunto, sin embargo en la primera idea se menciona la manera (la cultura, los procesos culturales) como están estructuradas las partes del conjunto y en la segunda se habla del conjunto (en sí) de personas que pertenecen a un grupo (institución) organizado.

María Trujillo dice que una institución educativa es una organización porque está formada por un grupo de personas que colaboran, dentro de unos límites definidos, para alcanzar una meta común.

Del mismo modo confirma que estas organizaciones no son entidades educativas estáticas, sino que se desarrollan, crecen, actúan y cambian de acuerdo a su entorno y al avance de la ciencia y la tecnología.

Al observar las instituciones educativas, recalca Trujillo, incluso aquellas que operan en el mismo sector, son diferentes y que tal diferencia va más allá de las simples apariencias, afectando los valores, las normas, las creencias, las expectativas y las conductas fundamentales de los miembros de la comunidad educativa.

Se ha dicho que la manera como están estructuradas las partes de un conjunto de la sociedad podría estar directamente relacionada con la Cultura, lo que equivaldría a decir de paso que la manera como están estructuradas las partes de un grupo organizado o una institución educativa estaría relacionada con su cultura Organizacional.

Pérez, Naranjo y Roque sintetizan los principales aporte hechos por Smircich (1983) para comprender los alcances significativos y prácticos de las metáforas predominantes que han surgido en los intentos por comprender la cultura organizacional: cultura como una variable externa, como una variable interna y como una metáfora raíz.³¹

La primera metáfora, resumen los y la investigadora, hace hincapié en la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional, es decir las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios. Los miembros traen a la organización otras pautas culturales que se van adaptando o no al funcionamiento de la empresa.

³⁰ Larousse. Diccionario Enciclopédico.2005

³¹ Pérez Martínez, Armenio; Naranjo Pérez, Remberto; Roque Doval, Yamila. La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Tecnología en Marcha, Vol. 22, N.º 3, Julio-Setiembre 2009, pp.56-64.

En la segunda, mencionan, se piensa a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; pues son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. Al parecer la propia cotidianidad va formando la cultura a través de los integrantes de las organizaciones.

Y la tercera, señalan, concibe la cultura no como algo que las organizaciones tienen, sino algo que las organizaciones son, en palabras del propio Smircich (1983:347): “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos”.

Por su parte Héctor Manuel Gómez Gómez, en ponencia titulada Cultura Organizacional e Identidad Productiva: una propuesta para su análisis en las organizaciones, resalta que el análisis de la cultura de las organizaciones, y en particular de las empresas de la sociedad del conocimiento, resulta bien complejo, sobre todo teniendo en cuenta que la cultura de la organización se configura a partir de la cultura de los individuos que la componen, pero está influida también a partir de la cultura de la comunidad donde se ubica.

En la misma ponencia Gómez plantea la complejidad que existe para analizar la cultura de las organizaciones pero también arroja luces para abarcar el análisis mediante el pensamiento complejo, al recordar que la cultura no es estática, si no que cambia con el tiempo.

El pensamiento complejo hace parte de las reflexiones hechas por Edgar Morin y según Gómez está definido así: “La cultura que es lo propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. De este modo, se manifiestan representaciones colectivas, consciencia colectiva, imaginario colectivo. Y, al disponer de su capital cognitivo, la cultura instituye las reglas/normas que organizan la sociedad y gobiernan los comportamientos individuales. Las reglas/normas culturales generan procesos sociales y regeneran globalmente la complejidad social adquirida por esta misma cultura” (Morin, E. 1992).

Aunque seguramente hay diversas opiniones al respecto, anota Héctor Gómez, lo cierto es hablar de cultura cuando en el balance de convergencias y divergencias culturales (valores, creencias, ritos, costumbres), al interior del grupo prevalecen las primeras y al exterior las segundas, y cuando los rasgos culturales del grupo logran determinar el comportamiento de los individuos que lo componen.³²

De la misma forma los rasgos culturales logran determinar la identidad organizacional de las instituciones educativas pues como afirman Steven Andrews, Carleen Basler, Xavier Coller: “la cultura cumple la función de servir de soporte para crear identidades organizacionales en la medida en que cada miembro internaliza los componente esenciales de una cultura particular.”³³

³² Cultura Organizacional e Identidad Productiva: una propuesta para su análisis en las organizaciones. Héctor Manuel Gómez Gómez.

³³ Steven Andrews, Carleen Basler, Xavier Coller. Redes, Cultura, Identidad, en las organizaciones.

Hablando de la efectividad de la gestión de las organizaciones, Gómez justifica que en la sociedad del conocimiento (la efectividad) se fundamenta en el reconocimiento y valoración de los rasgos culturales que: “configuran la identidad particular de las empresas.”³⁴

Mientras que Eduardo Ponssa, en los documentos temáticos que tratan *la identidad organizacional, los valores y paradigmas* remite la “identidad esencial” de la empresa a los valores básicos y al propósito central de la organización.³⁵

Resulta evidente que la identidad de una organización educativa (caso de análisis) está formada por unos rasgos culturales “particulares” que son el resultado de aspectos subjetivos, productos del sistema informal y por unos rasgos culturales “esenciales” orientados o constituidos por los aspectos objetivos del sistema formal de todas las organizaciones.

Gabriela Topa y Francisco Palací muestran una de las características clave de la identidad organizacional al citar a Haslam (et. 2003) asegurando que (la identidad) no sólo sirve para describir a las organizaciones sino que también determina en cierta medida los comportamientos como tales.

Incluso insinúan la existencia de un solapamiento entre la identidad organizacional y la cultura organizacional al afirmar que tanto una como la otra son fuente de normas, creencias y valores capaces de guiar el comportamiento de sus miembros hacia ellos mismos y hacia los miembros de otros grupos u organizaciones.

Andrews, Basleer y Coller remiten a dos planos; un plano individual y otro plano organizacional, para explicar el primero citan a Allcorn (1995), quién sugiere la existencia de una asociación entre la cultura organizacional, la moral y la participación de los miembros y en el segundo plano de la organización, relatan lo que Kotter y Heskett (1992) mencionan como asociación entre cultura y éxito.

Por su parte Welbourne y Andrews (1996) resaltan a las organizaciones fomentadoras de culturas con base en la valoración de los recursos humanos, como organizaciones mejor preparadas para enfrentarse a (y sobrevivir en) un entorno que se torna turbulento. De esta valoración depende en parte el grado o nivel de éxito obtenido.

María Trujillo sugiere que uno de los factores claves para entender el éxito de la empresa es la comprensión de cómo la empresa mantiene, motiva y alienta el entusiasmo en sus miembros.

La eficacia organizacional también está medida por el entusiasmo de los miembros de la organización y como aclaran Gabriela Cantisano y Francisco Palací depende en gran medida de la disponibilidad de los empleados para ir más allá y sobrepasar las prescripciones formales de su trabajo.

³⁴ Cultura Organizacional e Identidad Productiva: una propuesta para su análisis en las organizaciones. Héctor Manuel Gómez Gómez.

³⁵ La identidad organizacional, los valores y paradigmas.
http://www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/Economia%20y%20Admin%20Rural/Material/2008/Organizacion%20y%20gestion%20de%20empresas/Doc_tematico2_Identidad_Valores_Paradigma.pdf

Al analizar las conductas proactivas en una muestra con soldados profesionales españoles Cantisano y Palací confirmaron lo que diversos autores señalaban: “las organizaciones no pueden sobrevivir si sus empleados no se involucran en actividades de cooperación, de ayuda, de motivación y de iniciativa personal”.

Involucrarse o no depende de las conductas de rendimiento que se asumen más allá del propio rol y se caracterizan, exponen Cantisano y Palací, por ser un conjunto de conductas que resultan de que la persona adopta un enfoque activo, auto iniciado hacia su trabajo y llega así más allá de los requerimientos formales que se la han formado.³⁶

De igual manera los investigadores Cantisano y Palací brindan nociones interpretativas sobre las conductas proactivas al nombrar como sus rasgos el ser conductas iniciadas por la propia persona y mantenidas a largo plazo, aún a costa de vencer barreras y obstáculos.

Por último en el mantenimiento de estas conductas a largo plazo la gestión juega su rol como motor para impulsar la pro actividad.

Gary Hamel anota que la gestión fue inventada inicialmente para superar dos problemas. El primero, señala, era lograr que los empleados semicalificados realizaran actividades repetitivas de manera competente, diligente y eficiente. El segundo, acota Hamel, era coordinar esas actividades de tal forma que permitieran la producción de bienes y servicios complejos en grandes cantidades.³⁷

La gestión se viene reinventando con el paso de los años, Gary Hamel habla de grandes desafíos para hacerla más pertinente en un mundo volátil como el mundo de hoy y nos plantea una lista de metas visionarias.

Empieza por resaltar la negligencia de dividir fácilmente en partes al modelo de gestión actual pues ésta es un todo, según el autor lo necesario son metas audaces que motiven una búsqueda de formas nuevas y radicales de movilizar y organizar las capacidades humanas.

Por último, aconseja Hamel, hay que asegurarse de enfrentar sólidamente por lo menos diez (10) desafíos, logrando que: el trabajo de la gestión sirva a un proceso más alto, se incorporen cabalmente los conceptos de comunidad y ciudadanía en los sistemas de gestión, se reconstruyan los fundamentos filosóficos de la gestión, se eliminen las patologías de la jerarquía formal, se reduzca el miedo y se aumente la confianza, se reinventen los medios de control, se redefinan los trabajos de liderazgo, se expanda y exploten la diversidad y se reinvente la elaboración de estrategias como un proceso emergente.

2.2. Marco Conceptual - Generalidades de la Empresa

Al conocer las generalidades de la ciudadela educativa Coedumag se hace un mejor acercamiento a la estructura formal y a los aspectos organizacionales que conforman su cultura.

³⁶ Pro actividad e identidad organizacional: un análisis multigrupo. <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/gabriela/rpga.pdf>

³⁷ Gary Hamel. Página abierta. Metas visionarias para la gestión.

A través de los acercamientos indagaremos sobre los vínculos formales y la estructura informal, es decir, aquellos canales subjetivos que tejen el entramado de la identidad y las relaciones al interior y exterior de la ciudadela.

Se expone aquí no toda la información pero sí los datos relevantes que han producido una serie de nuevas inquietudes a resolver durante la ejecución del proyecto. Toda la información para este capítulo ha sido tomada de las fuentes y bases de datos, principal del documento Manual de contratación que posee la Ciudadela Educativa Coedumag bajo autorización del cuerpo directivo.

2.2.1 Reseña Histórica

La Institución Educativa Ciudadela Educativa Coedumag, nace a partir de la idea de proyección a la comunidad de la Cooperativa de Educadores del Magdalena.

El activo y dinámico Licenciado LENIS MOLINA OROZCO visionó la creación de una institución educativa para los maestros.

El 29 de Noviembre de 1996 se reunió y creó el Consejo conformado por Orlando González Suárez, Martín Bustamante Tache, Milciades Castro, Héliida Macías, Ubaldo Espinosa Hernández.

Mediante el Acuerdo 010 del mismo mes y año, se aprobó una proposición que tenía como fin organizar un CENTRO DE EDUCACION NO FORMAL “IDENFOC” y convertirlo en una Fundación Solidaria como mecanismo para promover la formación profesional de los asociados, núcleo familiar y comunidad en general.

En el acuerdo también se aprobó un presupuesto propio, conformado por el 20% del ejercicio económico anual y del Fondo que para tal fin se formaba.

En octubre 16 de 1997 siendo presidente el Licenciado Martín Bustamante se consagró una propuesta en el Consejo de Administración que consistía en la creación del Centro de Educación Superior ó Fundación Educativa.

La propuesta fue acogida por los miembros del Consejo de Administración, bajo la dirección Ejecutiva del Gerente, con base en el Acta 180 del 16 de octubre de 1997. Se planteó como principio: “Adelantar los estudios correspondientes, para crear un institución de educación superior de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizada como Fundación Educativa para brindar a nuestros asociados educación permanente como factor de movilidad social”.

El 18 de Diciembre de 1997 mediante Acta 216 se aprueba la compra de un lote de terreno para la construcción de un establecimiento educativo.

La Asamblea aprueba un presupuesto de trescientos millones de pesos (\$300.000.000.00) para la compra del lote y construcción del colegio. Esta proposición es ejecutada por el Consejo de Administración mediante el Acta 216 del 21 de diciembre de 1999.

En el año 2004 inician las labores con 100 estudiantes en la sección preescolar, básica primaria y sexto grado de básica secundaria con una infra-estructura de excelentes condiciones.

Surgen los primeros interrogantes de este marco conceptual que estipulan aclararse con la aplicación de las distintas técnicas de recolección de datos y la aplicación de los diversos enlaces teóricos referenciales.

¿Qué tipo de relación mantenían los socios fundadores antes de proyectar la creación de la Ciudadela educativa? ¿Cuáles eran sus cargos y oficios al interior de la cooperativa de educadores del Magdalena? ¿Cómo era su relación con el sector educacional de Santa Marta? ¿Cuál era el rango cubierto por la cooperativa, es decir que personal principalmente estuvo vinculado, participó y resultó beneficiado con su creación? ¿Qué actividades se desarrollaban antes de convertirla en ciudadela educativa? ¿Qué valores, ideas, creencias permanecen de la anterior cooperativa y qué ideas, creencias, valores cambiaron?

2.2.2. Conocimiento General del Negocio

2.2.2.1. Aspecto Legal

Con Resolución No. 0375 de Junio 2 de 2004 la Ciudadela Educativa Coedumag inicia procesos educativos bajo la autorización oficial para prestar el servicio público educativo de educación formal. Funcionando como Instituto Mixto La Concepción; impartiendo únicamente educación pre-escolar y básica primaria.

Posteriormente, la Secretaria de Educación del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta resuelve por medio de la Resolución 1178 de 31 de Enero del 2007 renovar la licencia, esta vez cambiando el carácter de servicio.

Así la Institución pasó de prestar servicio público educativo formal a ser una Institución Educativa privada, conocida como CIUADDELA EDUCATIVA COOEDUMAG.

Ubicada en Santa Marta, con instalaciones en la calle 40B no. 30B-100 de la Urbanización los Pinos, la ciudadela Quedó autorizada para expedir los certificados correspondientes a los niveles Pre-escolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Académica. Además fue facultada para otorgar el título de Bachiller Académico con profundización en economía Solidaria.

En este apartado surgen interrogantes que se resumen así: ¿Si la cooperativa se forma como una entidad privada, por que se interesa en la prestación de servicios de enseñanza y educación pública? ¿Qué conduce al cambio en el carácter del servicio? ¿Qué beneficios y perjuicios tangibles acarreo dicho cambio de carácter? ¿Cuáles fueron los principales inconvenientes para afrontar el cambio de carácter y cómo se superaron?

2.2.3 MISION

La Ciudadela Educativa Coedumag, es un complejo educativo de carácter privado cuyo objeto es brindar formación de las más altas calidades a toda la población de Santa Marta, Colombia y el mundo. La Ciudadela Educativa Coedumag, ejerce su autonomía en el marco de la constitución y la ley, y forma a los niños y niñas en los niveles de preescolar, básica primaria, media vocacional.

La formación impartida está orientada hacia la producción y administración de empresas solidarias familiares que den cuenta de auto sostenibilidad y progreso, al desarrollo y producción del conocimiento científico, tecnológico, pedagógico y humanístico, ejecutándose la libertad de cátedra y mostrándose abierta a todas las corrientes de pensamiento que contribuyan a fortalecer una práctica de vida solidaria fomentada en el respeto, la transparencia, la autogestión y la participación.

Aquí los cuestionamientos apuntan a descubrir por qué la Ciudadela educativa es un “complejo educativo” ¿Qué hacen, producen, tienen, aspiran, desean sus miembros para determinar tal complejidad? ¿Qué significado le dan sus miembros a la misión? ¿La entienden, la manejan, la enriquecen? ¿De qué forma se manifiesta y promueve la solidaridad? ¿Existen áreas de trabajo más o menos solidarias que otras? ¿Cuántas empresas solidarias familiares a contribuido a formar y crear la ciudadela y como es su estado económico y social actual? ¿Qué aspectos de la producción de conocimientos maneja, promueve y motiva la ciudadela?

2.2.4 VISION

La ciudadela educativa Coedumag se proyecta como una institución capaz de brindarles un proceso educativo completo y de calidad a todos sus estudiantes donde realicen todos los niveles de la educación formal (preescolar-primaria-media) hasta llegar a la educación superior, ofreciéndoles un modelo de economía solidaria que le brinde una oportunidad de mejorar su nivel de vida.

Para analizar la incidencia de esta misión en los diversos aspectos formales e informales de la organización así como su constante retroalimentación de los mismos es necesario plantear como interrogantes los siguientes puntos: ¿Qué mecanismos utiliza la ciudadela para motivar y mantener a los estudiantes enganchados e interesados a su proceso de educación completo, es decir como principales consumidores de los bienes y servicios que la institución presta? ¿Cuáles son dichos bienes y mensajes y como se caracterizan? ¿Cuántos grupos del proceso educativo completo a certificado la institución y de qué forma evalúa su continuidad en la formación al salir temporal y totalmente de la institución?

2.2.5 Filosofía de la Institución

La intencionalidad pedagógica de la institución educativa es la formación de personas con riqueza espiritual, y axiológica, articulada con una alta formación académica y cultural, orientando procesos educacionales cuya intención es formar al ser humano, desde las

dimensiones de lo ético, lo estético, lo cognitivo, lo psicosocial y lo comunicativo, con miras al bilingüismo, buscando así un desarrollo holístico humanista, para enfrentar con bases sólidas la realización de estudios superiores de acuerdo con sus preferencias y habilidades.

Formar personas competentes, individuos autónomos, capaces de construir y manejar juicios críticos, responsables de sus actos, con desempeño ético, preocupados por la formación de una sociedad más justa y equitativa.

En este momento nos damos a la tarea de seguir planteando las preguntas que posiblemente puedan llevarnos a resaltar de manera eficaz los rasgos de la cultura organizacional en la ciudadela educativa Coedumag, queremos ahora interrogarnos por las practicas que en materia cultural y competitivas desarrolla la institución con sus estudiantes o demás públicos.

¿Cómo fomenta la ciudadela el cultivo de las distintas áreas del saber? ¿Qué eventos, foros, congresos, encuentros ha realizado? ¿Qué beneficios se han obtenido y compartido? ¿Bajo qué parámetros se trazan los planes con el aprendizaje de las segundas lenguas? ¿Cuál es el perfil de las personas que coordinan los procesos bilingües? ¿Qué expectativas tienen los estudiantes y socios frente a los tiempos y auge de procesos económicos y culturales como la globalización, tratados de libre comercio, tecnologías de la comunicación y la información?

2.2.6 Slogans Institucional

“Institución formadora de jóvenes solidarios con espíritu emprendedor, respetuosos de la justicia y equidad para el desarrollo del ser humano”

Sería de sumo interés conocer los valores sociales que comparten los jóvenes estudiantes de la ciudadela, los docentes y los diversos socios. Así como también dar cuenta de la construcción de los significados de justicia, equidad y desarrollo. Cómo son entendidos y aplicados en los diversos espacios por los miembros de la organización y de qué forma podrían representarse y traducirse visualmente al interior de la ciudadela.

2.3. Aspectos Organizacional

La Ciudadela Educativa Coedumag es una institución muy organizada en proceso de calidad y mejora continua, la cual cumple con todos los requisitos empleados por la ley, además cuenta con una excelente estructura organizacional, lo que le permite el buen funcionamiento en cada uno de los departamentos que conforman nuestro quehacer.

2.3.1. Principios y Valores Corporativos

2.3.1.2. PRINCIPIOS:

Los principios que respaldan el accionar de La Ciudadela Educativa COOEDUMAG se enuncian a continuación:

- **AUTONOMIA Y CONTROL DEMOCRATICO:** La autoridad reside en la colectividad como un todo. Es delegada en forma temporal y sujeta a revocatoria. El acatamiento de las reglas se hace de acuerdo al consenso de la colectividad el cual siempre fluye y está abierto a la negociación. Todos los miembros tienen derecho a una participación total e igualitaria. Es la base del accionar Cooperativo.
- **CONTROL SOCIAL:** se basa principalmente sobre las consideraciones personales o morales y la selección de personal homogéneo con un propósito común que comparta los ideales de la empresa solidaria.
- **RELACIONES INTERPERSONALES ÓPTIMAS:** El ideal es la vivencia comunitaria y la consolidación de Comunidad Solidaria. Las relaciones son holísticas, personales y valen por sí mismas.
- **IGUALDAD:** Las diferencias de reconocimiento están limitadas estrictamente por la colectividad que trasmite una igualdad de estatus.
- **INNOVACION:** Consiste en conocer y asumir las nuevas necesidades de los asociados logrando adecuar la organización a estos requerimientos.
- **IDENTIDAD COOPERATIVA:** Superposición consciente en la persona del asociado en tres papeles: El papel de dueño, el papel de Administrador y el de empleado de la Cooperativa de la cual hace parte. El principio de identidad da origen al vínculo Cooperativo, el cual se refiere a las relaciones que se dan entre estos y la Cooperativa son relaciones basadas en la confianza y el mutuo conocimiento.
- **EL AHORRO GENERADOR DE PROGRESO:** El sistema financiero Cooperativo tiene como fundamento la utilización de la capacidad de generar riqueza por parte de los sistemas de producción y actividades económicas que puedan manejar sus asociados dentro del territorio del Magdalena, con el objeto de ser invertido en el mismo Departamento, lo que permite crear círculos virtuosos de riqueza, lo cual a su vez se convierte en motor de desarrollo local.
- **CAPITAL SOCIAL:** Un mayor desarrollo social puede conducir a una efectiva participación democrática y a la formación de una sociedad con una ética civil bien estructurada, favoreciendo la articulación de las diferentes políticas institucionales a las reales necesidades de las bases, las cuales tienen la capacidad de desarrollar negocios y operaciones económicas, constituyéndose redes funcionales cuya relación se encuentra encaminada en la confianza, en las relaciones recíprocas y en unas normas mínimas de comportamiento social y financiero.
- **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:** Crea modificaciones decisivas en la forma de pensar y actuar de las bases, proporcionando una mejor imagen de la realidad social señalando direcciones de cambio proactivo.

- **RESPECTO POR LA DIGNIDAD HUMANA:** La dignidad humana es un hecho fundamental ético. Es el valor que le damos a la lucha diaria por sobresalir, porque el mañana sea mejor, por lograr que los valores éticos y morales vuelvan a ser el fundamento de nuestro vivir y convivir diario con nuestro grupo familiar, con nuestros compañeros de trabajo, con los vecinos del barrio, con aquel que sencillamente me acompaña.
- **DESARROLLO SOCIAL:** Accionar de una organización buscando el desarrollo de la comunidad, vivenciando valores sociales, éticos, económicos y ecológicos, concertados con el propósito de realzar la dignidad de las personas y de los ambientes que los acogen.

2.3.3. Valores Institucionales

Los Valores de la Ciudadela Educativa Coedumag están basados en:

- **SENTIDO DE PERTENENCIA:** La comunidad Coedumista realiza todas sus actividades con mucho amor buscando el bienestar común de todos sus estamentos.
- **EQUIDAD:** Toda acción formativa y pedagógica de la institución educativa debe estar orientada al reconocimiento de las diferencias individuales, consideradas entonces como un proceso de construcción de la justicia social encaminada al desarrollo de las personas.
- **SOLIDARIDAD:** Nuestra institución se propone como generador de potencialidades en el ser humano, capaces de fomentar el apoyo y trabajo en equipo, satisfaciendo por medio del esfuerzo propio ayuda mutua a las necesidades comunes.
- **RESPECTO:** la base de las relaciones interpersonales y la convivencia armónica de cada uno de los miembros de la comunidad educativa se fundamenta en el respeto que se constituye en el eje principal de nuestra filosofía institucional.
- **DESARROLLO HUMANO:** La institución educativa promueve mediante distintos tipos de espacios el desarrollo integral de sus estudiantes teniendo en cuenta todas las circunstancias que dignifican al ser humano.

En cuanto a los valores institucionales será muy útil para el proceso de análisis de la cultura organizacional conocer ¿Qué otros valores se han ido anexando al imaginario compartido de los miembros de la organización? ¿Cuáles de los ya existentes determinan el rumbo de las acciones y conductas personales? ¿Cuáles han sido transformados o reemplazados? ¿De qué forma se visibilizan e identifican tales valores en la organización? ¿Fomenta la dirección la gestión de sus valores y principios?

2.3.4. Objetivos Institucionales

- ✓ Consolidar una estructura institucional que garantice la coherencia y articulación de todos los procesos y entes participantes en el accionar de la Institución.
- ✓ Vivenciar los procesos de justicia social a partir del sostenimiento de una cultura de respeto por la vida, donde prime la convivencia pacífica y la equidad en el manejo de oportunidades.
- ✓ Brindar formación solidaria, académica, y financiera que conlleve a elevar los niveles de vida del alumno y por ende, de la familia, la comunidad y la región.
- ✓ Promover la investigación en el contexto social y cultural para mejorar y enriquecer la calidad de vida de los miembros de los diferentes estamentos educativos y comunidad en general.
- ✓ Aprovechar y cuidar los recursos naturales y el medio ambiente desarrollando así una cultura ciudadana.

Por último se adhiere al marco conceptual de la ciudadela educativa Cooedumag un nuevo interrogante: ¿Está encaminada la cultura e identidad organizacional de la ciudadela educativa Cooedumag hacia el cumplimiento de sus objetivos?

Aunque puede llegar a ser complejo resolver todos los interrogantes, conocerlos y formularlos permite ampliar las ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones, de su cultura e identidad organizacional y del papel en la construcción y renovación del tejido social.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN QUE USARÁ EL PROYECTO

3.1 Tipo de investigación

El proyecto se guiará por el tipo de investigación descriptiva correlacional para medir el grado de interacción de dos o más variables entre sí. Estas relaciones pueden establecerse dentro de un mismo contexto e involucrar a sujetos que participan de la misma organización.

La investigación de tipo descriptiva correlacional tiene como propósito saber el comportamiento de una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Esta correlación puede ser positiva o negativa, positiva cuando al analizar los resultados se obtiene que un incremento en el valor de una variable genera un incremento en la otra, y existe correlación negativa cuando se observa que un incremento en el valor de una variable genera una disminución en el valor de la otra variable; asimismo puede presentarse que al interpretar los resultados no se observe una correlación entre las variables, lo que indicaría que estas varían sin un modelo sistemático entre sí.

Este tipo de investigación se empleará teniendo en cuenta que los estudios sobre cultura organizacional buscan relacionar diferentes elementos internos y externos que afectan o favorecen el desempeño de las organizaciones, como ha sido planteado en el marco conceptual (teórico).

Lo primero es identificar la cultura organizacional de la Ciudadela Educativa Coedumag, describiendo los comportamientos, valores y actitudes de las personas que laboran en la institución e intervienen en la construcción de la identidad organizacional.

Luego, medir el grado de correlación existente entre cultura e identidad organizacional y los objetivos de la organización. Con ello se busca determinar si la institución está encaminada a promover y mantener la excelencia y calidad en los servicios que oferta.

Asimismo, la investigación plantea correlaciones entre los elementos que forman la cultura organizacional, por ejemplo las relaciones existentes entre el comportamiento de los directivos y empleados y las condiciones organizacionales que los mismos perciben; la satisfacción y motivación laboral de los funcionarios y el ambiente laboral y las estrategias de recompensas existentes en la organización.

3.2. Enfoque de investigación

Luego de analizar cada uno de los enfoques de la investigación, se procedera que para el estudio sobre cultura e identidad organizacional con enfoque más adecuado para el logro de los objetivos sería el enfoque mixto, en donde se presenta una combinación o integración de los enfoques cualitativos y cuantitativos, agregándole mayor profundidad al estudio.

El estudio de cultura e identidad organizacional en la ciudadela educativa Coedumag utilizará un enfoque cualitativo, el cual busca comprender el fenómeno de estudio en su ambiente usual (como vive, como se comporta y actúa la gente; que piensa; cuáles son sus actitudes, etcétera).

En el ejercicio investigativo se utilizarán como métodos la observación participante y el análisis de documentos, en los cuales se obtienen datos e información que no pueden ser medidos numéricamente, pero que sirven para identificar, interpretar y relacionar los elementos de cultura presentes en la organización, respondiendo a los objetivos planteados en la investigación.

Asimismo, el estudio empleará el modelo cuantitativo que ofrece la posibilidad de generalizar los resultados ampliamente, para este tipo de enfoque realizara estableciendo preguntas de investigación relevantes, se han formulado hipótesis, además de establecer la población objeto de estudio y de haber tomado una muestra estratificada de la misma; las variables de análisis serán medidas a través de encuestas en el interior de la ciudadela educativa, de donde se recolectan y analizan los datos, y por último se obtienen los resultados sobre el tema de investigación.

En el enfoque cuantitativo se requiere determinar la población o universo poblacional, Latorre, Rincón y Arnal (citados por García 2005), se refieren a población como *“el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea*

estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio". En esta investigación la población la componen todos los empleados y directivos de la institución, quienes sumados forman una población de 64 personas (ver lista anexa).

Debido a las limitantes de tiempo, accesibilidad a la población, y recursos con que se dispone para la realización de esta investigación, los métodos de recolección de datos se aplicarán solo a una muestra representativa de esta población, el muestreo adquiere importancia como indica García (2005) porque *"no es necesario trabajar con todos los elementos de una población para comprender... la naturaleza del fenómeno estudiado. Este conocimiento se puede obtener a partir de una muestra que se considere representativa de aquella población, la cual puede aportarnos información representativa y exacta de toda la población"*.

Con el fin de que la muestra represente a la población con la mayor fidelidad posible, la investigación utilizará la técnica de muestreo estratificado; este muestreo se utiliza cuando la población está constituida en estratos o conjuntos de población homogéneos con respecto a la característica que se estudia, como los niveles jerárquicos en la ciudadela educativa. Dentro de cada estrato se puede aplicar el muestreo aleatorio o sistemático. Consiste en subdividir la población en subgrupos o estratos con arreglo a la/s característica/s que se consideren y en elegir la muestra de modo que estén representados los diferentes estratos³⁸.

La muestra se tomará siguiendo los siguientes pasos: a) se determina el tamaño de la muestra y cuál es su razón con respecto al total de la población, b) se establece el número de unidades de análisis que conforman cada estrato c) luego se multiplica el valor resultante del paso "b" por la razón obtenida en el paso "a" y el resultado representará el número de unidades en la muestra correspondientes al estrato en cuestión³⁹.

El tamaño de la muestra se determinará teniendo en cuenta los niveles de error y confianza, según el método estadístico para poblaciones finitas, sobre el cual se profundizará en el informe final de esta investigación.

3.3. Métodos de Investigación

Será necesario utilizar la triangulación de métodos de investigación para lograr responder a las preguntas planteadas y permitir que la investigación goce de mayor credibilidad y fiabilidad. Los métodos que se emplearan se describen a continuación:

- **La Observación:** es una técnica que consiste en contemplar crítica y atentamente el fenómeno, hecho o caso; tomar información y registrarla para su posterior análisis. En

³⁸ García Muñoz Tomás. 2005. Etapas del Proceso Investigador: *Población y Muestra*. pág. 7.

³⁹ Tegni Grajales G. 2000. POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA file:///A:/invespobmuestra.htm (1 of 3) [27/03/2000 11:57:14 a.m.]

la investigación se utilizará la observación participante, o inmersión en el ambiente de estudio.

Una de las investigadoras al hacer parte del equipo de trabajo de la organización, tiene mayor contacto con los elementos de cultura e identidad organizacional, puede recrear estos y complementarlos con la experiencia adquirida a lo largo de su experiencia laboral, del mismo modo que obtiene una visión interna de la empresa.

En esta técnica el investigador registra diariamente, por un periodo de tiempo estimado, comportamientos, actitudes de los directivos y del equipo de trabajo, valores de la organización, la forma como están estructurado los procesos al interior de la ciudadela educativa. Además el participante recibe información sobre las motivaciones, perfiles, identidades y relaciones de los trabajadores y aporta información desde su propia experiencia en la organización.

- **La Encuesta:** es un instrumento de investigación que permitirá medir y analizar la cultura organizacional e identidad de la ciudadela educativa Coedumag, a través de tres tipos de encuestas, compuestas por cinco cuestionarios, con un número determinado de preguntas cerradas, agrupados en diferentes variables y con varias opciones de respuestas. Los dos tipos de encuestas son tomadas del modulo de lo humano y lo cultural en la gerencia del diplomado en Alta gerencia...

El primer tipo de encuesta busca medir la cultura organizacional, esta se compone de tres cuestionario, el primero hace referencia a los estilos motivacionales para gerenciar, está dirigido a los directivos de la organización, en este cuestionario se presentan 36 pares de declaraciones que describen lo que hacen los directivos en su trabajo, se presentan dos opciones de respuestas enmarcadas dentro de una casilla que aparece al lado de cada declaración, el encuestado debe marcar con una x en la casilla de la declaración apropiada o que mejor represente al participante en su trabajo. Son preguntas con respuesta única.

El segundo cuestionario trata sobre: estilos motivacionales individuales, manera de ser o de actuar. Contiene 30 preguntas con cuatro opciones de respuesta única y permite determinar los comportamientos de los trabajadores en sus áreas de trabajo.

El tercer y último cuestionario de la encuesta de cultura organizacional, es sobre la descripción del trabajo, está compuesto por 24 preguntas con 5 opciones de respuesta única.

De otro lado, en la investigación se plantean utilizar como método para obtener los datos una encuesta sobre identidad organizacional. La encuesta está estructurada en dos cuestionarios, el primero, compuesto por 10 preguntas claves sobre identidad, da dos opciones de respuesta única (sí o no), que deben ser marcadas con una x por el encuestado en la casilla correspondiente a cada pregunta.

El segundo cuestionario es un test sobre identidad y el encuestado debe elegir 20 palabras de una lista, que por alguna razón, le impresionen o destaque en su percepción. Cada palabra de la lista tiene un valor numérico y su elección arrojará

resultados que podrán cuantificarse al final del test para determinar los elementos característicos en el perfil de los empleados.

Finalmente, es preciso anotar que las encuestas son impersonales, es decir, no se requiere que la persona coloque el nombre, debido a la intención manifiesta de identificar y evaluar la cultura e identidad de la organización en conjunto y no de una persona en particular.

Análisis de documentos: en la investigación, además de las dos técnicas mencionadas, se utilizará la de análisis de documentos, los cuales serán registrados como soportes. Los documentos son archivos de la empresa, manuales de calidad, manuales de funciones, entre otros, que ayuden a conocer la empresa, sus objetivos, estructura y funcionamiento.

3.4. Validez de la Investigación

El estudio sobre Cultura e Identidad Organizacional en la Ciudadela Educativa Cooedumag tiene validez si se tienen en cuenta los siguientes elementos:

Credibilidad: el estudio sobre cultura e identidad organizacional de la ciudadela educativa Cooedumag gozará de validez, debido a que emplea un enfoque cualitativo con los métodos de observación participante y análisis de documentos, los que permiten que el investigador adquiera un punto de vista interno, puesto que "...observa los procesos de la organización y sus actores, sin irrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal cual, como son percibidos por los actores del sistema social"⁴⁰, dándole credibilidad interna a los resultados obtenidos de este proceso.

Transferibilidad: al usar la investigación el enfoque cuantitativo le brinda validez externa, debido a que otorga un control sobre el fenómeno estudiado, con datos cuantificables sobre la realidad conocida, que recogen las características generales de las personas encuestadas, además este tipo de enfoque permite la comparación con otro tipo de estudios.

Fiabilidad: La selección correcta de la muestra implica crear una que represente a la población con la mayor fidelidad posible. Esto conlleva utilizar unas técnicas específicas de selección de la muestra, así como la necesidad de determinar su tamaño óptimo.

Confirmación: la investigación gozará en todo momento de objetividad por parte de los investigadores, debido a que no existen intereses particulares, ni manipulación de variables. Estas últimas son observadas en su ambiente natural; para poder reflejar resultados acertados y coherentes con la realidad de la cultura e identidad organizacional de la ciudadela educativa Cooedumag.

Luego se podrán establecer procesos de mejoras, si así lo requiere la organización. Al emplear el método de encuestas, los resultados pueden ser confirmados posteriores al estudio, otorgándole carácter de validez a la investigación.

⁴⁰ *Ibíd.*, Pág. 13

4. CONDICIONES GENERALES PARA REALIZAR EL PROYECTO

4.1 Tabla de contenido provisional

La tabla de contenido está sujeta a cambios y se irá modificando a medida que avanza en la investigación, aquí se presentan las primeras formulaciones que organizan y orientan la lectura del presente proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- 1.1. Antecedentes del tema
- 1.2. Justificación
- 1.3. Amplitud del problema
- 1.4. Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación
- 1.5. Preguntas de la investigación
- 1.6. Hipótesis
- 1.7. Objetivo General
- 1.8. Objetivos Específicos

2. MARCO CONCEPTUAL (TEÓRICO) Y ESTADO DEL ARTE

- 2.1. Marco conceptual (teórico)
- 2.2. Generalidades de la empresa

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN QUE USARÁ EL PROYECTO

- 3.1. Tipo de investigación
- 3.2. Enfoque de la investigación
- 3.3. Métodos de investigación
- 3.4. Población y Muestra
- 3.5. Tamaño de la muestra
- 3.6. Validez de la investigación

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5. CONCLUSIONES

6. BIBLIOGRAFIA

7. ANEXOS

4.2. Cronograma.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
ESTUDIO SOBRE CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: CASO CIUDADELA EDUCATIVA COEDUMAG																
ACTIVIDAD	TIEMPO PROGRAMADO/MESES															
	X				XI				XII				I			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del Tema			■													
Revisión de literatura			■	■	■											
Elaboración del Anteproyecto					■	■										
Correcciones del Primer Informe							■	■								
Trabajo de campo (aplicación de encuestas)							■	■								
Sistematización de los datos recopilados en el trabajo de campo							■	■								
Análisis e interpretación de resultados.									■	■						
Elaboración del Informe Final											■	■	■	■		
Informe Final y Sustentación.													■	■	■	■

*Las actividades están programadas luego de finalizadas las clases del diplomado.

Fuente: Los Autores.

4.3. Bibliografía

CASTILLO Carola, DEL PINO Nicole, ESPINOSA Vita. 2000. **Identidad Corporativa. Asignatura: Administración y Organización. Escuela de Comunicación Relaciones Públicas.** Sede Concepción. Tomado de: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

GARCÍA CANCLINI Néstor. **Culturas Híbridas. Estrategias para salir y entrar de la modernidad.** 1989. 18ª Reimpresión 2005. ISBN 970-05-1300-9. México, D.F.

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.

GARCIA DE MEDINA, Meralda (2009) **Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente.** www.quadernsdigitals.net/index.php?...id...

GARCÍA MUÑOZ Tomás. 2005. **Etapas del Proceso Investigador: Población y Muestra.** pág. 7.

GIARRATANA Matías (2008), Artículo de **Cultura organizacional: La podemos definir como el conjunto de creencias,** Universidad Nacional de Colombia www.degerencia.com/articulos.php?artid=1457

GÓMEZ GÓMEZ Héctor Manuel. **Cultura Organizacional e Identidad Productiva: una propuesta para su análisis en las organizaciones.** Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2009). "*Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice. June 2-5, 2009, San Cristóbal, Venezuela.*

FLÓREZ MANCILLA, Andrés. QUEVEDO TORO, Juan. ORTIZ OCAÑA Alexander. (2008) **Liderazgo Y Cultura En Las Organizaciones Escolares.** www.edunexos.edu.co/emasued/index.php?option=com...task...

LAROUSSE. Diccionario Enciclopédico.2005. Ediciones Larousse. México, D.F. ISBN 958-8058-89-9.

MENDOZA DE LORBES, María Antonia. (2006) **Acción directiva y la cultura organizacional de las escuelas de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) municipio Maracaibo** Revista de Artes y Humanidades UNICA Año 7 N° 15 / Enero-Abril 2006, pp. 97 – 118 Universidad Católica Cecilio Acosta · ISSN: 1317-102X

OJEDA Juana. FERRER María (2010). **Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica.** redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/440/44015704002.pdf

PÉREZ MARTÍNEZ Armenio; NARANJO PÉREZ Remberto; ROQUE DOVAL Yamila. **La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos.** Tecnología en Marcha, Vol. 22, N.º 3, Julio-Setiembre 2009, pp.56-64.

PIRELA DE FARIA, Ligia y SANCHEZ DE GALLARDO, Marhilde. **Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica.** Revista de Ciencias Sociales, mar. 2009, vol.15, no.1, p.175-188. ISSN 1315-9518.

PONSSA Eduardo E. **La identidad organizacional, los valores y paradigmas.** Tomado de: http://www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/Economia%20y%20Admin%20Rural/Material/2008/Organizacion%20y%20gestion%20de%20empresas/Doc_tematico2_Identidad_Valores_Paradigma.pdf

RIVERA Carmen Cecilia. **Descripción De Cultura Organizacional.** Tomado de: http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/39-04CarmenRivera.pdf

TEVNI Grajales G. 2000. **Población Y Selección De La Muestra** file:///A:/invespobmuestra.htm (1 of 3) [27/03/2000 11:57:14 a.m.]

TOMÀS Marina; MAS Antoni y JOFRE Galvarino (2008). **¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB. REIFOP**, 11 (2), 47-59. (Enlace web: <http://www.aufop.com/> - Consultada en fecha (dd-mm-aa):

TOPA CANTISANO Gabriela, PALACÍ DESCALS Francisco. 2005. **Proactividad e Identidad Organizacional: Un Análisis Multigrupo. Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones.** UNED. Tomado de: <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/gabriela/rpga.pdf>

TRUJILLO QUEZADA María Soledad, **Cultura Organizacional**, Maestría en Gestión Educativa – UNMSM, I.E. 3071 – UGEL 04 – Lima. Tomado de: www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Aportes_para_Gestion_Innovadora.doc

VARELA SALAS Leticia. 2009. **La Cultura Organizacional: Un Análisis De Casos De Las Organizaciones Educativas Del Nivel Medio Y Superior.** Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 1, N° 10

4.4.ANEXOS



**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
ENCUESTA: CULTURA ORGANIZACIONAL**

La presente encuesta se realiza solo con fines académicos, la información recopilada será de vital ayuda en el desarrollo de la investigación.

CUESTIONARIO No 1. SOBRE ESTILOS MOTIVACIONALES

Instrucciones:

Piense en lo que hace en su trabajo en la actualidad al dirigir a sus subordinados. Presentamos en este cuestionario 36 pares de declaraciones que a lo mejor describen lo que usted hace en su trabajo. Lea cada par de declaraciones y decida cual declaración describe su comportamiento con mayor exactitud.

Coloque una X en la casilla que aparece al lado de la declaración que ha seleccionado.

Por ejemplo, si usted piensa que la primera declaración del punto 1 ofrece la mejor descripción de lo que usted hace en su trabajo, coloque una X en la casilla que aparece debajo de la columna B.

Debe contestar todas las preguntas. Tendrá problemas con algunas preguntas porque a los mejor pensara que las dos declaraciones lo describen o ninguna de las dos lo describe. Pero debe seleccionar la declaración más apropiada, más típica de usted en el trabajo.

Asegúrese de colocar una X en la casilla que queda al lado de la declaración que ha seleccionado.

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
1	Pienso que después de establecer las metas, cada persona debe tener suficiente motivación para alcanzarlas. ó Yo doy responsabilidad, pero la retiro si el desempeño no la justifica.		<input type="radio"/> <input type="radio"/>				
2	Digo a mis subordinados que no se preocupen por el desempeño de los demás si no que traten de superarse. ó Pienso que los informes no son muy necesarios cuando se confía en las personas.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Tengo estándares muy altos de desempeño y no tengo mucha paciencia con las personas que no alcanzan sus metas. ó Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan.	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
4	Opino que los derechos y valores humanos son más importantes que los resultados concretos en el trabajo. ó Recompenso el buen trabajo y pienso que el castigo por faltas de				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

	desempeño tiene uso limitado.						
5	Sugiero distintas maneras de hacer las cosas en vez de indicar la manera en que yo prefiero. Ó Pienso que los subordinados deben saber cómo vencer las dificultades por sí mismos.			<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
6	Cuando alguien propone varias alternativas, no tardo mucho en indicar cual prefiero. Ó Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, me esfuerzo en explicar porqué quiero que se hagan las cosas de cierta manera.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
7	Creo que se hace más mal que bien al sancionar a los empleados. Ó Establezco una relación íntima con mis subordinados porque creo que esto identifica un buen gerente.				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8	Recompenso el buen desempeño y pienso que las sanciones por desempeño limitado tienen un uso restringido. Ó Cuando un subordinado no cumple le comunico que fracaso de manera firme pero lógica.			<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
9	Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado. Ó Pienso que los subordinados deben saber cómo vencer las dificultades independientemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
10	Cuando tomo una decisión, también persuado a mis subordinados para que la acepten. Ó Pienso que los planes aprobados en general, deben representar las ideas de mis subordinados.			<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
11	Pienso que las personas se desarrollan más si existe desconfianza mutua. Ó Pienso que después de establecer las metas, cada persona debe tener suficiente motivación para alcanzarlas.				<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
12	Cuando sanciono a un subordinado, le hago saber qué es lo que no se ha hecho bien. Ó Pienso que los informes no son muy necesarios cuando confié en las personas.	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
13	Pienso que la disciplina es necesaria para mantener el progreso del trabajo. Ó Insisto en que mis subordinados presenten informes detallados de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
	sus actividades.						
14	Creo que un líder popular es mejor que un líder impopular. Ó Pienso que los subordinados no se deben desanimar si tropiezan con problemas en el trabajo, y deben superar las dificultades independientemente.		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
15	Creo que es responsabilidad del gerente despertar el deseo de obtener grandes logros en los subordinados. Ó Me preocupo por los altos estándares de desempeño y animo a los subordinados a alcanzarlos.						<input type="radio"/> <input type="radio"/>
16	Mis subordinados pueden consultarme y pedirme orientación cuando necesiten ayuda. Ó Pienso que las personas se desarrollan más si existe confianza mutua.					<input type="radio"/> <input type="radio"/>	
17	Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan. Ó Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero explico lo que quiero.			<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
18	Pienso que la seguridad y los beneficios, por ejemplo los seguros médicos, son importantes para la felicidad de los empleados. Ó Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan.				<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
19	A la larga, acabaré por despedir a una persona si llego a la conclusión de que nadie podrá dirigirla. Ó Impido las discusiones que acaban con la armonía entre los subordinados.	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		
20	Pienso que los informes no son muy necesarios cuando se confía en las personas. Ó Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado de lo contrario tienen algún tipo de sanción.	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	
21	No me preocupo por establecer una relación íntima con mis subordinados. Me interesa más que imiten mis ejemplos. Ó Opino que los derechos y valores humanos son más importantes que los resultados concretos en el trabajo.		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
22	Busco mejoras en el desempeño individual y los animo a establecer metas más exigentes cada vez. Ó Impido las discusiones que acaban con la armonía entre los				<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
	subordinados.						
23	Pienso que los subordinados no se deben desanimar si tropiezan con los problemas en el trabajo, y deben superar las dificultades independientemente. Ó Cuando tomo una decisión me molesto en persuadir a mis subordinados.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
24	Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, me esfuerzo en explicar porqué quiero que se haga de cierta manera. Ó Creo que se hace más mal que bien en sancionar a los empleados.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
25	Me preocupo por los altos estándares de desempeño y animo a los subordinados a alcanzar esos estándares. Ó Pienso que la disciplina es importante para mantener el progreso de trabajo.	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
26	Impido las discusiones que acaban con la armonía entre los subordinados. Ó Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones al pie de la letra.	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		
27	Establezco una relación íntima con mis subordinados porque creo que esto es la característica de un buen gerente. Ó Cuando alguien me propone varias alternativas, no tardo mucho en indicar cual prefiero.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
28	Cuando un subordinado no cumple, le comunico el fracaso de manera firme pero lógica. Ó No me preocupo por establecer una relación íntima con mis subordinados, me interesa más que imiten mis ejemplos.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
29	Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones al pie de la letra. Ó Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero explico lo que quiero.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			
30	Yo doy responsabilidad, pero la retiro si el desempeño no la justifica. Ó Los subordinados pueden consultarme y pedirme orientación cuando necesiten ayuda.		<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
31	Pienso que los subordinados deben saber cómo vencer las dificultades por sí mismos. Ó Cuando sanciono a un subordinado, le hago saber qué es lo que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

	no se ha hecho bien.						
32	Tengo la tendencia a confiar en la auto-dirección y auto-control de los empleados, en vez de controlarlos yo. Ó Sugiero distintas maneras de hacer las cosas en vez de indicar la manera que yo prefiero.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
33	Trato de reducir la resistencia de los subordinados cuando tomo una decisión, explicándoles las ventajas que ellos obtendrán. Ó Busco mejoras en el desempeño individual en vez de exigir un alto nivel de desempeño de los subordinados.			<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
34	Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero explico lo que quiero. Ó A la larga, acabaré por despedir a una persona si llego a la conclusión de que nadie podrá dirigirla.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			
35	Insisto en que mis subordinados presenten informes detallados de sus actividades. Ó Me preocupo por los altos estándares de desempeño y animo a los subordinados a alcanzarlos.	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
36	Pienso que los planes aprobados, en general, deben representar las ideas de mis subordinados. Ó Creo que un líder popular es mejor que un líder impopular.				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
ENCUESTA: CULTURA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta se realiza solo con fines académicos, la información recopilada será de vital ayuda en el desarrollo de la investigación.

CUESTIONARIO No. 2 PERFILES MOTIVACIONALES INDIVIDUALES

CUESTIONARIO DE LA MANERA DE SER O DE ACTUAR

Encierre en un círculo la respuesta que mejor corresponda a lo que usted cree de sí mismo:

1. = NO ES característica de mi manera de ser o de actuar.
2. = ES POCO característico de mi manera de ser o de actuar
3. = ES BASTANTE característico de mi manera de ser o de actuar.
4. = ES MUY característico de mi manera de ser o de actuar.

1.	Cuando hay que resolver un problema o tomar una decisión, me gusta responsabilizarme de la situación y asumir todas las consecuencias.	1	2	3	4
2	Me agradan los debates y las polémicas.	1	2	3	4
3	Para mí es muy importante que los demás me acepten.	1	2	3	4
4	Me gusta tomar riesgos calculados.	1	2	3	4
5	Prefiero trabajar independiente y ser mi propio jefe en la medida en que sea posible.	1	2	3	4
6	Me gusta mantener muy buenas relaciones con mis superiores.	1	2	3	4
7	En el desempeño de mi cargo, busca tomar la iniciativa, cambiar métodos, innovar sistemas, etc.	1	2	3	4
8	Me gusta dirigir a otros y manejar gente.	1	2	3	4
9	Prefiero trabajar en proyectos que exijan trabajo en grupo.	1	2	3	4
10	Me gusta pensar en el futuro y planearlo con anticipación.	1	2	3	4
11	Me gusta pensar en la influencia que tengo sobre los demás y en la manera de aumentarla.	1	2	3	4
12	Me gusta pensar en formas de mejorar las relaciones amistosas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4
13	Cuando inicio una tarea, continúo con ella hasta terminarla, sin importarme las dificultades que encuentre.	1	2	3	4
14	En términos generales tengo facilidades de comunicación.	1	2	3	4
15	Prefiero estar con otras personas o en frecuente comunicación con ellas bien sea por teléfono, por escrito, etc.	1	2	3	4
16	Prefiero trabajar con individuos expertos, aunque no sean mis amigos.	1	2	3	4
17	Para mí es importante tener prestigio y autoridad.	1	2	3	4
18	Prefiero no tomar decisiones si con ello perjudico mis buenas relaciones.	1	2	3	4
19	Dedico buena parte del tiempo en estudiar maneras de mejorar en el trabajo, realizar algo importante o avanzar en mi desarrollo, -carrera- y el esfuerzo que pongo para lograrlo me satisface.	1	2	3	4
20	Me gusta ser líder cada vez que se me presenta la ocasión.	1	2	3	4
21	Me gusta orientar, ayudar, conciliar o dar apoyo moral a otras personas.	1	2	3	4
22	Necesito estar en constante y variada actividad para sentirme bien.	1	2	3	4
23	Me gusta dar opiniones, hacer sugerencias y planear evaluaciones sobre cualquier tema.	1	2	3	4
24	Me gustan las reuniones sociales, los paseos, las fiestas, etc.	1	2	3	4
25	Necesito que se me este informando frecuentemente las fallas y virtudes de mi desempeño.	1	2	3	4
26	Los demás me ven como una persona enérgica.	1	2	3	4
27	Temo molestar o hacer enojar a los demás.	1	2	3	4
28	Trabajo bajo metas en mis tareas y en mi vida.	1	2	3	4
29	Las demás personas me ven como exigente.	1	2	3	4
30	Para mí es muy importante lo que los demás piensen de mí.	1	2	3	4



UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
ENCUESTA: CULTURA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta se realiza solo con fines académicos, la información recopilada será de vital ayuda en el desarrollo de la investigación.

CUESTIONARIO No. 3 DE DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Encierre en un círculo la respuesta que mejor describa su trabajo.

5 = MUY característico del trabajo.

4 = BASTANTE característico del trabajo.

3 = MODERADAMENTE característico del trabajo.

2 = MUY POCO característico del trabajo.

1 = NO ES APLICABLE, no es característico del trabajo.

1	Mi trabajo requiere habilidades que tengo que practicar y mejorar.	5	4	3	2	1
2	Otras personas tienen que venir a mí cuando hay que tomar decisiones.	5	4	3	2	1
3	En mi trabajo hay muchas oportunidades de conversar y divertirse con otras personas.	5	4	3	2	1
4	El tipo de trabajo que tengo requiere de mí normas muy altas de desempeño.	5	4	3	2	1
5	En mi trabajo me reúno muy frecuentemente con mis subordinados.	5	4	3	2	1
6	En mi trabajo se espera de mí que ayude a otras personas.	5	4	3	2	1
7	Mi trabajo ofrece muchas oportunidades de creatividad e innovación.	5	4	3	2	1
8	Un aspecto importante de mi trabajo es el status que implica.	5	4	3	2	1
9	Mi trabajo requiere mucha cooperación de los demás.	5	4	3	2	1
10	En mi trabajo tengo que relacionarme con muchas personas.	5	4	3	2	1
11	Yo “veo” los resultados finales de mi trabajo, los proyectos no “desaparecen” después de haber hecho yo mi parte.	5	4	3	2	1
12	Gasto mucho tiempo diciéndole a la gente lo que tiene que hacer.	5	4	3	2	1
13	En este trabajo uno llega a conocer muy bien a las otras personas.	5	4	3	2	1
14	Derivo un verdadero sentimiento de orgullo de mi trabajo.	5	4	3	2	1
15	Tengo que supervisar mucha gente.	5	4	3	2	1
16	Lo característico de este trabajo es que da a una persona la oportunidad para lograr algo.	5	4	3	2	1
17	Mi trabajo requiere el simpatizar con los problemas de otras personas.	5	4	3	2	1
18	Me toca asegurar el funcionamiento normal de las cosas	5	4	3	2	1
19	Tengo frecuente contacto con otras personas	5	4	3	2	1
20	Ese trabajo me es de gran ayuda en el adelanto de mi carrera	5	4	3	2	1
21	Mi habilidad para influir en otros es muy importante en mi trabajo.	5	4	3	2	1
22	Uno de los aspectos más importantes de mi trabajo es el mantener felices a las demás personas.	5	4	3	2	1
23	En este trabajo, la calidad del resultado es esencial, tiene que ser excelente.	5	4	3	2	1
24	Paso la mayor parte de mi tiempo dirigiendo personas.	5	4	3	2	1



UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
ENCUESTA: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

La presente encuesta se realiza solo con fines académicos, la información recopilada será de vital ayuda en el desarrollo de la investigación.

CUESTIONARIO No. 1 10 PREGUNTAS CLAVES

Por favor reflexione: (SI O NO)

1. ¿ha sentido usted que algunos de sus directores y jefes no tienen la capacidad de liderar a sus subalternos? (SI O NO)
2. ¿en ocasiones sus cuadros directivos no saben cómo decirles a otros sus falencias para impulsarlos a la acción? (SI O NO)
3. ¿siente que los líderes de su empresa no pueden actuar como tales? (SI O NO)
4. ¿sus directores y jefes trabajan individualmente, como ruedas sueltas? (SI O NO)
5. ¿sus directivos tienen dificultad para ejercer sus funciones como líderes de un grupo? (SI O NO)
6. ¿incluso, tienen dificultad para liderarse ellos mismos? (SI O NO)
7. ¿los subalternos, la empresa, los clientes, no los ven como líderes? (SI O NO)
8. ¿percibe usted que algunos de sus directivos “no se creen” o no se visualizan como líderes? (SI O NO)
9. ¿la ausencia o las falencias en el liderazgo de sus cuadros directivos están afectando la productividad de sus empresa y los resultados de su gestión? (SI O NO)
10. ¿el liderazgo deficiente de algunos directivos está afectando la imagen de su empresa ante los clientes? (SI O NO)



**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
ENCUESTA: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

La presente encuesta se realiza solo con fines académicos, la información recopilada será de vital ayuda en el desarrollo de la investigación.

CUESTIONARIO No 2.

Elija 20 palabras de la siguiente lista que, por alguna razón, mas le impresionen o destaquen en su percepción:

1. Tronar 2. Retrato 3. Mordedura 4. Desafinado 5. Aureola 6 Mezclar 7. Emoción 8. Trompeta 9. Apariencia 10. Espejismo 11. Gruñido 12. Ventolera 13. Comodidad 14. Audiencia 15. Desteñido 16. Picor 17. Ruborizarse 18. Palpable 19. Iluminación 20. Dulzura 21. Eco 22. Transparente 23. Timbre 24. Enfocar 25. Perfume 26. Ofuscar 27. Ruido 28. Panorama 29. Elocuencia 30. Periscopio 31. Silbido 32. Colorear 33. Cascabel 34. Sumergirse 35. Discurso 36. Quemadura 37. Murmurar 38. Sabroso 39. Gesticular 40. Espina 41. Estampa 42. Sensación 43. Acento 44. Visualización 45. Aroma 46. Ritmo 47. Húmedo 48. Retorica 49. Gorjeo 50. Áspero 51. Pálido 52. Griterío 53. Terciopelo 54. Claridad 55. Observar 56. Silencio 57. Arrancar 58. Brillante 59. Orquesta 60. Paisaje 61. Textura 62. Acústico 63. Aferrar 64. Espejo 65. Sinfonía 66. Escenario

Resultado del test.

A: 2 5 9 10 15 17 19 22 24 26 28 30 32 41 44 51 54 55 58 60 64 66.

B: 1 4 8 11 14 21 23 27 29 31 33 35 37 43 46 48 49 52 56 59 62 65.

C: 3 6 7 12 13 16 18 20 25 34 36 38 39 40 42 45 47 50 53 57 61 63.



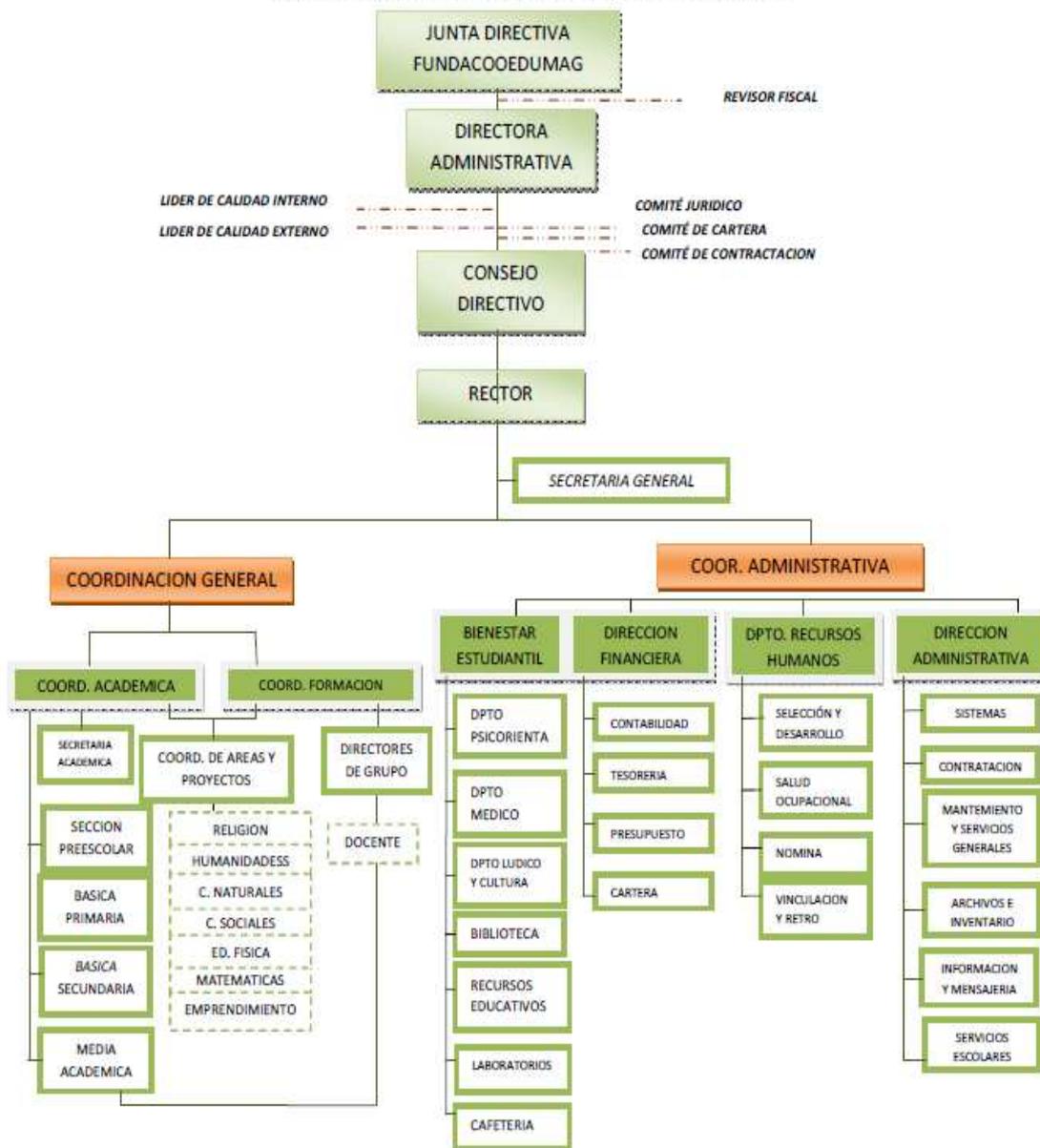
MANUAL PARA LA CONTRATACION

VERSION 001

CODIGO MC_01

FECHA DE APROBACION: 04/10/2010

CIUDADELA EDUCATIVA COEDUMAG



ELABORADO POR: NELLY SANCHEZ POLO

REVISADO POR: JUNTA DIRECTIVA

APROBADO POR: GERENTE



**Fundación para la Promoción y el Desarrollo
del Sector Educativo del Magdalena
FUNDACOOEDUMAG**

NIT.: 819.006.439-8

LA SUSCRITA DIRECTORA EJECUTIVA DE FUNDACOOEDUMAG

AUTORIZA A:

NELLY LORENA SANCHEZ POLO y FABIOLA CORRO GONZALEZ de la Universidad del Magdalena del programa de Ciencias Empresariales y Económicas para aplicar Encuestas al personal Directivo, Administrativo y Docentes por parte de las estudiantes para el desarrollo de Proyecto final del Diplomado de Alta Gerencia.

Esta Constancia se expide a solicitud del interesado en Santa Marta a los 05 días del mes de Noviembre de 2010.

FUNDACOOEDUMAG
FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN Y EL
DESARROLLO DEL SECTOR EDUCATIVO
DIRECTORA EJECUTIVA

LUDYS RHEALS BANDERA
Directora Ejecutiva



**Fundación para la Promoción y el Desarrollo
del Sector Educativo del Magdalena
FUNDACOOEDUMAG**

NIT.: 819.006.439-8

LA SUSCRITA DIRECTORA EJECUTIVA DE FUNDACOOEDUMAG

AUTORIZA:

A las estudiantes de la universidad del Magdalena del Programa de Ciencias Empresariales y Económicas para la realizar en nuestra Institución el proyecto final del Diplomado de Alta Gerencia sobre Estudio de Caso **LA CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN LA CIUDADELA EDUCATIVA COOEDUMAG.**

FABIOLA CORRO GONZALEZ	Identificada con Cédula No.	57.418.573
NELLY LORENA SANCHEZ POLO	Identificada con Cédula No.	36.727.823

La Presente Certificación se expide a solicitud de la parte interesada a los Cuatro días (04) del mes de octubre del Dos Mil Diez (2010).


FUNDACOOEDUMAG
FUNDACION PARA LA PROMOCION Y EL DESARROLLO DEL SECTOR EDUCATIVO
CALLE 21 No. 6 - 27 • 2o. Piso • Telefax 4319678 • Santa Marta, D.T.C.H. - Colombia
LUDYS RHENALS BANDERA
Directora Ejecutiva

Calle 21 No. 6 - 27 • 2o. Piso • Telefax 4319678 • Santa Marta, D.T.C.H. - Colombia

POBLACIÓN DE LA CIUDADELA EDUCATIVA COEDUMAG		
SECCION DEL PRE-ESCOLAR		
DIRECTORA DE GRUPO 2010		
No.	GRADO	NOMBRES – APELLIDOS
1	PRE JARDÍN A	MARINA DE JESUS ZUÑIGA LABASTIDAS
2	PRE JARDÍN B	INES CORBACHO RODRIGUEZ
3	JARDÍN A	ANDREA AVILA SANJUANELO
4	JARDÍN B	YAZMIN WITT MONTAÑO
5	JARDÍN C	YORYANIS BARLIZ POLO
6	TRANSICION A	AMAURY MENDOZA PACHECO
7	TRANSICION B	MONICA MOLINA PERTUZ
8	TRANSICION C	NANCY MARINA MANAJARES SIETTA
BASICA PRIMARIA		
DIRECTORES DE GRUPO 2010		
No.	GRADO	NOMBRES – APELLIDOS
1	1ª	ZULERYS BEATRIZ REDONDO PEREZ
2	1B	ADRIANA MILENA LOZADA COLEY
3	1C	LEIDY RUIZ ARIZA
4	2ª	CLAUDIA YUDITH BANDERAS CARRASQUILLA
5	2B	YULI PAOLA TERÁN RIOS
6	2C	KENIA ISELA BRUGES RUIZ
7	3ª	ELIZABETH SANCHEZ BRICEÑO
8	3B	CAROLINA RIVERA OROZCO
9	3C	ILIANA PAOLA CANDELARIO BROCHERO
10	4ª	SANDRA GUERRERO MAESTRE
11	4B	YENNY ANDREA DONADO OCAMPO
12	4C	JAIME GONZALEZ LAVAO
13	5ª	KAREN LILIANA CAMARGO TORRES
14	5B	LEVIS PUELLO VILORIA
15	5C	NERIS MOZO ROMERO
BASICA SECUNDARIA		
DIRECTORES DE GRUPO 2010		
No.	GRADO	NOMBRES – APELLIDOS
1	6ª	LAURA PATERNINA MENDOZA
2	6B	JUDITH TAVARES MARTINEZ
3	6C	JOHN ALEXANDER BUSTAMANTE VELASQUEZ
4	7ª	NAYIBIS PACHECO MARTINEZ
5	7B	RENE MAURICIO AGUIRRE HERNANDEZ
6	7C	BLADIMIR PERTUZ
7	8ª	SILVIA GRANADOS SALCEDO
8	8B	MELISSA CASTILLO MAZZILO

9	8C	FABIAN AVENDAÑO BOLAÑO
MEDIA ACADEMICA		
DIRECTORES DE GRUPO 2010		
No.	GRADO	NOMBRES - APELLIDOS
1	9ª	LUIS FERNANDO PINTO
2	9B	SOSLENY TORRES GOMEZ
3	10ª	SHIRLEY MAILEN PERALTA RAMIREZ
4	10B	JOSE ANTONIO MONSALVO GONZALEZ
5	11º	GLADELIS ORTIZ RUIZ
DOCENTES DE AREA 2010		
No.	GRADO	NOMBRES - APELLIDOS
1	C. NATURALES	MARIA LUISA APREZA
6	C. NATURALES	DEIBI OSPINO MONTAÑO
7	SOCIALES	ARNULFO JESUS PADILLA REBOLLEDO
2	ED.FÍSICA	JUAN CARLOS QUIÑONEZ
3	INGLÉS	ESTHER MARIA SEQUEA GUTIERREZ
4	INGLÉS	SILVIA BALLESTEROS ARMENTA
5	MATEMATICAS	ROBERTO BARÓN DUQUE
6	MUSICA	RICARDO VISBAL
7	CASTELLANO	CLAUDIA FERNANDEZ MOLINA
DIRECTIVO/ ADMINISTRATIVA		
No.	GRADO	NOMBRES - APELLIDOS
1	RECTOR	LENIS MOLINA OROZCO
2	DIRECTORA EJECUTIVA	LUDYS RHENALS BANDERA
3	ASISTEN ADMINISTRATIVO	VIVIANA HERRERA ESCORCIA
4	ASISTENTE ADMISTRIVA	MARIO MENDOZA GOENAGA
5	AUXILIAR CONTABLE	JORGE REY ESCOBAR
COORDINACION GENERAL		
No.	GRADO	NOMBRES - APELLIDOS
1	COORD. ACADEMICA	WARNER ROMERO ORTIZ
2	COORD. FORMACION	OSCAR JAVIER MARTINEZ PARDO
4	PSICOPEDAGOGA	YESENIA ALVAREZ VALLE
5	SECRETARIA ACADEMICA	NELLY LORENA SANCHEZ POLO
6	SECRETARIA – RECEPCIONISTA	ALEXANDRA BUSTAMANTE CAMARGO
MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES		
No.	GRADO	NOMBRES - APELLIDOS
1	MANTENIMIENTO	JOSE GABRIEL CARDONA MEJIA
2	MANTENIMIENTO	CARLOS SANTODOMINGO OROZCO
3	SERVICIOS GENERALES	ROSABEL MOLINA TERNERA
4	SERVICIOS GENERALES	MARY MARTINEZ GUERRERO
5	SERVICIOS GENERALES	EDILSA GOMEZ PUERTA

6	SERVICIOS GENERALES	ESTIVISON RAFAEL MACENETT CISBEL
7	SERVICIOS GENERALES	CARLOS SANTODOMINGO OROZCO
8	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	LUIS GOMEZ MOLINA
9	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	MIGUEL VIZCAINO ORTIZ
10	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	DESIDERIO GOMEZ BORNACHERA
TOTAL POBLACIÓN: 64		