

# **DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**Autores**

**BEATRIZ ELIANA AGUDELO HURTADO  
LUISA LILIANA VELASQUEZ RESTREPO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO  
ORGANIZACIONAL  
Pereira, Risaralda  
Septiembre de 2011**

**DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA**

**Autores**

**BEATRIZ ELIANA AGUDELO HURTADO  
LUISA LILIANA VELASQUEZ RESTREPO**

**Director**

**CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ  
Sociólogo  
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO  
ORGANIZACIONAL  
Pereira, Risaralda  
Septiembre de 2011**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>5</b>
<b>1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>7</b>
DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	7
1.1. Antecedentes de la idea: .....	7
1.2. Situación problema:.....	9
1.3. Definición del problema: .....	10
1.4. Pregunta de investigación: .....	11
1.5 Hipótesis o supuestos:.....	11
1.6 Objetivo General: .....	11
1.7 Objetivos Específicos:.....	11
1.8 Justificación: .....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>11</b>
2.1. Marco teórico:.....	12
2.2 Marco conceptual: .....	15
<b>CARACTERIZACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>18</b>
2.3 Marco situacional:.....	18
2.4 Glosario especializado:.....	20
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>23</b>
3.1 Universo:.....	23
3.2 Muestra:.....	23
3.3 Delimitación del Estudio.....	23
3.4 Variables:.....	23
3.5 Instrumentos para la recolección de la Información.....	24
3.6 Procesamiento y análisis de información.....	24

<b>CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO OBTENIDO</b> .....	<b>26</b>
4.1 Resultados de la Investigación.....	26
4.1.1 Descripción de resultados según las variables.....	26
4.1.2 Rasgos de cultura organizacional por variables.....	32
4.1.3 Categorías de análisis.....	42
4.1.3.1 Categorías de análisis y rasgos de la cultura organizacional.....	42
4.1.4 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	50
4.1.5 Tendencias de cultura organizacional.....	54
4.1.6 Tendencias de cultura organizacional. Su descripción e impacto.....	55
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>61</b>
5.1 Conclusiones.....	61
5.2 Recomendaciones.....	62
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>64</b>

## **RESUMEN**

El siguiente es el trabajo de grado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira para optar por el título de Magister en Administración del Desarrollo Humano en las organizaciones. Es un estudio que describe la cultura organizacional en la FUNDACIÓN LICEO INGLÉS, institución educativa bilingüe, el cuál busca a través de la metodología propuesta por el doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, Magister (MBA) y docente investigador de la Universidad del Rosario, hacer uso de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo tomando como referencia rasgos identificados en las variables influyentes que la determinan. Para este trabajo se aplicó el instrumento para medición de clima en las organizaciones colombianas (IMCOC) y de cultura desarrollado por éste. Los resultados obtenidos describirán la cultura de la organización, sirviendo como insumo para que los directivos conozcan los rasgos de la cultura organizacional y puedan definir unas intervenciones que respondan a la realidad que se pretenda modificar.

## **SUMMARY**

The following project is submitted in application for the degree of Master of Human Resources Administration from the Technological University of Pereira. It is a study of the organizational culture of the Fundación Liceo Inglés, a bilingual K-12 school, and applies the qualitative and quantitative techniques of the IMCOC instrument developed by Carlos Eduardo Méndez Álvarez, MBA, teacher at the University of the Rosary. The results of the study will be used to describe the organizational culture, helping the school administration to understand its features and define necessary interventions.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas construyen su propia ideología, sus valores, sus creencias, sus mitos, ritos y otros componentes que la identifican y la hacen única y particular. Los comportamientos de las personas en las organizaciones, y la manifestación de la conciencia colectiva permiten llegar a un nivel de descripción de la cultura. Sin embargo, muchas empresas no tienen claridad del tipo de cultura que viven en el día a día y por ende no tienen como intervenirla o gestionarla.

Emprender el estudio de la cultura organizacional no significa identificar problemas, no es hacer una medición, y no es un diagnóstico; es manejar datos de tipo cuantitativo y cualitativo como referencia en la construcción de rasgos y tendencias, que conduzcan a una interpretación a través de la interacción de los factores que intervienen en la dinámica de las organizaciones, como el concepto que tiene el líder sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural, y el clima organizacional.

La decisión de realizar una descripción de la cultura organizacional en una institución educativa basada en el modelo metodológico de Carlos Eduardo Méndez se da por su propuesta para la gestión del cambio, ajustándose esta a la necesidad de transformar la cultura de la institución dentro de un proceso de cambio organizacional, para lo cual es necesario primero identificarla y luego caracterizarla.

El resultado de este trabajo permitirá identificar los rasgos predominantes de la cultura organizacional de la empresa y además encontrar las características colectivas relevantes de la misma para que las directivas puedan tomar los elementos encontrados y diseñar estrategias de intervención.

## **1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

#### **1.1 Antecedentes de la idea:**

La descripción de la cultura organizacional es uno de los insumos fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas mediante el diseño de estrategias coherentes y factibles de ejecutar dentro de procesos de cambio organizacional. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de ésta como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones colombianas. Además, de estudiar sus cambios como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se ha considerado relevante estudiar la importancia de la gestión del talento humano en el avance de la tecnología.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las empresas tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar los actuales dirigentes. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental para el éxito, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las empresas son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, las normas y políticas establecidas sirven de marco de referencia a los colaboradores y dan las pautas acerca de cómo las personas deben

conducirse. En muchas ocasiones se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario diseñar estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto conlleva a generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo ocasionan deterioro en sus funciones.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la empresa y a su recurso humano en el proceso de transformación.

La crisis del mundo actual está caracterizada por la falta de liderazgo y especialmente uno que se fundamente en los valores éticos que permiten la construcción de una mejor sociedad. Las empresas se han dado cuenta que la ética es la base para construir relaciones sostenibles con los clientes y con los proveedores para poder garantizar si permanecerá en el largo plazo.

La responsabilidad social de los dirigentes se está convirtiendo en una condición para competir en el mercado y por esto se han ido desarrollando acciones que permiten ajustar sus estrategias en coherencia con esta exigencia.

Las personas que asumen esta responsabilidad están necesitando una preparación en el manejo de dichos conceptos para poder estructurar de manera consistente sus planes y proyectos.

Los diferentes puntos de vista acerca de la educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿cómo podrá el colegio medir la formación y fomentarlos sus estudiantes?. Éstas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de estos en la formación integral de las personas.



Muchas de estas preocupaciones acompañan al mundo actual de modo más general, se habla de crisis de identidad, de fé y de epistemología. De identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; de fé, por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de cambio y la falta de confianza en el futuro.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariada de principios, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo.

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega.

Es por ello que la educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de lo que quieren lograr y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad” (D’Angelo, 1996:3). La búsqueda de una cultura integral es un objetivo estratégico en el mundo de hoy.

## **1.2. Situación problema:**

En la Fundación Liceo Inglés, institución educativa bilingüe de carácter privado, se identifica la necesidad de que los colaboradores encuentren el sentido de la labor que realizan y contribuyan al cumplimiento de la misión y al logro de la visión organizacional. Algunos miembros de la comunidad educativa muestran bajo compromiso y/o sentido de pertenencia con la institución o hacia las acciones que se desarrollan.

Igualmente se percibe un clima organizacional con conflictos, y debilidades en el trabajo en equipo, por lo que se hace necesario describir su cultura, para encontrar la verdadera razón por la cual algunas personas parecen no identificarse con el sistema.

La calidad humana y profesional de los colaboradores se ve reflejada en la solidaridad, en la cordialidad en las relaciones interpersonales y cooperativismo en las actividades académicas y personales, igualmente un 94% del personal cumple con el perfil requerido para los cargos existentes. Sin embargo se requiere empoderarlos para que vean mas allá de la parte académica, humana, y se sientan participes de lo que se hace en la organización. El desempeño óptimo de los docentes a veces se ve afectado por la desmotivación que unos les transmiten a otros. Algunas personas se muestran indiferentes a involucrarse en aspectos relacionados con la convivencia y la disciplina por no hacer parte de sus funciones, y también el inconformismo de algunos por decisiones y cambios presentados en la institución, conlleva a molestias generando un ambiente laboral poco armónico.

El personal percibe que no hay supervisión, control, ni una exigencia equitativa frente a las políticas y normas establecidas.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a no reconocer los beneficios que brinda la organización y las fortalezas con las que cuenta actualmente, e impedir desarrollar una estrategia que conlleve a ver los resultados de un equipo de trabajo comprometido, que viva los valores institucionales y los refleje en los comportamientos y pensamientos de los estudiantes que están formando.

Así mismo se identifica la necesidad de orientar a los colaboradores de FLI (Fundación Liceo Inglés) a una cultura organizacional centrada en los valores institucionales.

Esta situación hace necesario inducir al personal para que haya una alineación de sus valores con los de la organización, y así comprometerlos en el cumplimiento de sus funciones, el logro de la misión y trabajar a favor de la comunidad educativa.

### **1.3. Definición del problema:**

Desconocimiento del tipo de cultura organizacional existente en la Fundación Liceo Inglés de la ciudad de Pereira.

### **1.4. Pregunta de Investigación:**

¿A qué tipología de las propuestas por Carlos Eduardo Méndez, obedece la cultura organizacional actual de la Fundación Liceo Inglés?

### **1.5. Hipótesis o supuestos:**

Es posible identificar y caracterizar la cultura organizacional de un establecimiento educativo mediante la metodología de Carlos Eduardo Méndez.

### **1.6. Objetivo general:**

Identificar y caracterizar la cultura organizacional de la Fundación Liceo Ingles con base en la metodología de Carlos Eduardo Méndez.

### **1.7. Objetivos específicos:**

1. Identificar los rasgos altamente arraigados de la cultura Fundación Liceo Inglés.
2. Señalar y describir las categorías de análisis de la cultura Fundación Liceo Inglés.
3. Conocer cuáles son las tendencias de la cultura Fundación Liceo Inglés.
4. Caracterizar la cultura Fundación Liceo Inglés.

### **1.8 Justificación del estudio:**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría de Carlos Eduardo Méndez Álvarez y los conceptos básicos de cultura organizacional, clima organizacional, sistema cultural, estructura organizacional y el perfil de las personas que trabajan en la organización, encontrar explicaciones a situaciones internas (desmotivación, bajo compromiso y/o sentido de pertenencia, insatisfacción laboral y conflictos en las relaciones interpersonales) que afectan a la Institución; lo anterior permitirá contrastar el concepto de cultura en una realidad como Fundación Liceo Ingles.

Para el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de la metodología para describir la cultura organizacional (Modelo propuesto y desarrollado por Carlos Eduardo Méndez), el cual tiene 4 variables de entrada, y obtiene información a través de encuestas y sesiones de grupo.

Se pretende hacer un aporte a la Fundación Liceo Inglés que permita describir e identificar qué tipo de cultura organizacional existe, tomando como referencia de análisis los rasgos identificados en las variables influyentes, logrando con esto que los directivos y el área de gestión humana desarrollen estrategias de intervención que a través de la comunicación, la capacitación u otras formas permitan fortalecer los comportamientos deseados por el equipo directivo

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Marco teórico:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente; antes de 1980 eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso. Los teóricos han comenzado, en los últimos años, a reconocer el impacto que esta ejerce en los miembros de una organización.

Es interesante señalar que su origen de la cultura como una variable independiente que afecta a las actitudes de un empleado y a su comportamiento, se remonta cuarenta años al concepto de institucionalización.

Sobre el particular puede afirmarse que la conducta individual y de la organización es el reflejo de la cultura, que en los miembros son programaciones mentales que orientan su actuación dentro de la misma.

No existe organización sin cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.

Toda empresa comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su interior.

*“Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura”, dice Schein (1985).*

Edgar H. Schein en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento grupo como determinante y aspecto clave en la evolución de la cultura en una organización: *“Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa.”*

Seguidamente se presentan algunas definiciones, relacionadas con el ámbito de las organizaciones; considerando el concepto en su real y más amplia acepción:

Para Ouichi (1981), *“Una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización”*.

Mintzberg (1984), *“Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una forma peculiar, forma de conducirse que la diferencia de otros, junto a los objetos materiales de la organización”*.

Anzinzu (1885), *“Conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidas por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones”*.

Según Pumpin y otros (1985), *“El conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa”*.

Ansoff (1985), *“denomino cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de dicho grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamientos estratégicos”*.

Schein (1985), llama Cultura a *“un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*. En tal sentido para Schein (1988) la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

Robbins (1989), la denomina *“Percepción que comparten todos los miembros de la Organización: Sistema de significados compartidos”*.

Idalberto Chiavenato (1989), afirma que *“La cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos, como forma aceptada y estable de interrelación y de relaciones sociales típicas de cada organización”*.

Otero (1994), *“Esta dada por el sistema de interinfluencias, norma, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la historia compartida por los miembros de la organización y la propia interacción con el entorno”*.

Cruz, T. (2000) *“Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan 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”*.

Alabart y Portuondo (2001) *“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”*.

Las anteriores definiciones comparten conceptos comunes, en la mayoría de los casos y subrayan la importancia de los valores y creencias básicas compartidas de forma inconsciente y su efecto sobre el comportamiento humano.

Una vez ofrecidos algunos elementos teóricos alrededor del término, así como expuestas diferentes definiciones desde el punto de vista de las organizaciones se expone la teoría de Carlos Eduardo Méndez en el empeño de buscar una más clara comprensión de un fenómeno tan complejo como es la cultura. La presente investigación se basa en el concepto que Méndez propone de cultura organizacional, definiéndola como *“la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que exista entre estos”*.

De acuerdo con lo mencionado, es importante precisar la razón que hace que el hombre aprenda, e internalice esas formas de pensar y actuar que manifiesta en los significados compartidos y comportamientos colectivos como conciencia colectiva de los miembros de la organización. La apreciación general para construir este concepto radica en que este origen invisible está en la organización misma, constituida por variables de su esencia que se interrelacionan y se hacen manifiestos. Con base en lo anterior, el concepto de cultura propuesto parte de identificar rasgos y/o situaciones que se encuentran en dimensiones implícitas en la organización tales como:

- El concepto que tiene el líder sobre el hombre
- La estructura de la organización
- Las conductas manifiestas en lo que el sociólogo *Parson* denomina sistema cultural (ideologías, valores, mitos, ritos, etc.)

-Clima organizacional

## **2.2. Marco conceptual:**

Carlos Eduardo Méndez propone en su libro Transformación Cultural en las Organizaciones, un modelo para la gestión del cambio, una investigación que pretende validar el marco teórico haciendo uso de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo. Para ello propone sesiones de grupo como técnica de carácter cualitativo y posteriormente construye instrumentos (encuestas) que validan y refuerzan dicha información, abordando el estudio de la cultura de la organización. Complementando el interés por la construcción de instrumentos, propone una metodología para el ordenamiento, organización, tabulación, consolidación y análisis de la información cuantitativa y cualitativa que arrojan tales instrumentos. Inicia un proceso de aplicación en organizaciones colombianas de cada uno de los instrumentos, validando su contenido, revisando aspectos formales en la construcción de sus ítems, así como la correspondencia de los mismos con su respectiva variable, su redacción y las ventajas o desventajas de su aplicación.

Los avances y resultados de esta investigación permiten al autor consolidar una metodología para *"Describir la cultura organizacional"*.

Este trabajo pretende comprobar dicho modelo teórico y validar su metodología, aplicándola en una institución educativa de Pereira.

La metodología propuesta por Carlos Eduardo Méndez para describir la cultura organizacional que identifica elementos sustantivos y diferenciales de la organización se fundamenta en los siguientes aspectos:

El punto de partida es el marco teórico propuesto, bajo el cual se entiende el concepto de cultura organizacional y como resultado, sus variables. Uso de técnicas de carácter cualitativo (sesiones de grupo) y aplicación de instrumentos (encuestas) construidos en el contexto del marco teórico definido por la operacionalización de sus variables. Esta técnica de carácter cuantitativo permite confirmar y validar la información obtenida en las sesiones de grupo.

La investigación planteada describe la cultura organizacional a partir de la información cualitativa y cuantitativa obtenida con las técnicas planteadas, define procedimientos que sirven para observar y clasificar situaciones y percepciones de las personas de la organización referidas a las variables definidas. Pretende explicar la aparición de la conciencia colectiva por la interrelación de los rasgos de tales variables explicadas en el marco teórico, la identificación de categorías descriptivas de análisis y la comprensión de tendencias determinantes.

La información obtenida en las sesiones de grupo es confirmada y validada por la aplicación y tabulación de las encuestas. Permite conocer relaciones que identifican la frecuencia del aspecto que mide cada pregunta, convirtiéndose en indicador por sí mismo o por la relación de causalidad que pueda existir entre los mismos y sirviendo de referente para identificar rasgos que, de acuerdo con parámetros previamente establecidos por el autor, se denominan altamente arraigados, arraigados y menos arraigados. Para efectos de la investigación se entiende por rasgos de cultura organizacional *“aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido identificados cualitativamente y validados cuantitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva y, en consecuencia, tienen presencia concreta en la organización”*.

La identificación de rasgos como resultado del manejo de la información obtenida por métodos de carácter cualitativo y cuantitativo, establece relaciones entre los mismos para describir situaciones particulares de cultura organizacional en la empresa objeto de estudio,

En este orden de ideas, se define como categoría descriptiva de análisis de la cultura organizacional, *“las características generales de la organización que se encuentran implícitas en sus variables influyentes por sus rasgos y que sirven para contrastar su marco teórico con la realidad”*. La identificación de las categorías descriptivas de análisis es resultado de la construcción de rasgos, que son determinados por la intensidad con que se presenta la información obtenida por la aplicación de instrumentos, así como la clasificación de la información resultante en la sesión de grupo. Es importante señalar que cada organización difiere en la construcción de sus categorías descriptivas de análisis, esto significa que se encuentran diferencias entre una organización y otra en términos comparativos a ese respecto.

Una vez identificadas las categorías descriptivas de análisis, dentro de la metodología propuesta, se clasifican por el número de rasgos que se encuentran en cada una ellas. Esta clasificación se hace teniendo en cuenta la intensidad de rasgos en relación al aspecto evaluado en la cultura organizacional, e identificados a través de las sesiones de grupo y aplicación de encuestas. Es evidente que este ejercicio muestra aspectos determinantes que la caracterizan y que, en consecuencia, son diferentes para cada organización.

La clasificación por rasgos de categorías descriptivas de análisis permite hacer con mayor énfasis un análisis cualitativo de la información, que se va depurando claramente con las tendencias de la organización en su cultura organizacional. Para este propósito se realiza de nuevo una agrupación de las categorías de análisis en concepto más abstracto, que permite su agrupación alrededor de una categoría mayor que se denomina tendencias de la cultura organizacional. Para ello se relacionan las categorías de análisis, la clasificación por frecuencias de



rasgos en las mismas, mediante un manejo estadístico de porcentajes y la intensidad con que se presenta la tendencia. Para efectos de esta metodología se definen como tendencias de cultura organizacional *“la agrupación de categorías descriptivas de análisis que por la frecuencia e intensidad de suceso determinan categorías generales que actúan como características relevantes en la descripción de la cultura de la organización”*.

Carlos Eduardo Méndez plantea en su libro, *Así somos y qué? 4 relatos de cultura en gestión empresarial*, los tipos de cultura que se pueden hallar en las organizaciones, así:

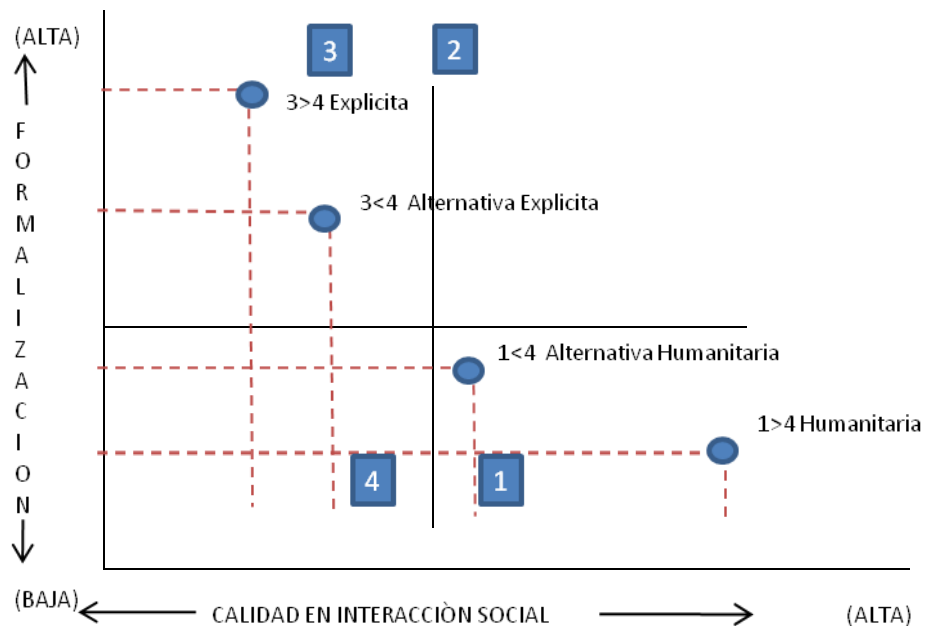
Cultura Explícita (3>4): en el cuadrante 3 se identifica el mayor número de rasgos altamente arraigados referidos a la formalización (mayor de 70%) y en el cuadrante 4 con menor número de rasgos a la calidad en la interacción social (inferior a 25%). Prevalen las construcciones colectivas en las que los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos previamente establecidos, sujetos a normas y reglamentos, con líderes centrados en las tareas con baja participación, relaciones impersonales y despersonalizadas, además con pocas expectativas de desarrollo personal y satisfacción en el trabajo.

Cultura Alternativa (3< 4 y 1< 4). Ambos cuadrantes se encuentran cercanos al 50% con un margen inferior o superior que no excede el 20% en las dos direcciones. Es una cultura donde no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico, podría afirmarse que existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos macro-tendencias.

Cultura Humanitaria (1>4) en el cuadrante 1 se identifica el mayor número de rasgos altamente arraigados referidos a la Calidad en la interacción social (mayor de 70%) y en el cuadrante 4 con menor número de rasgos de formalización (inferior a 25%). Prevalen construcciones colectivas en los empleados en las que perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos.

Cultura simple (4:1). Es una cultura donde no se perciben rasgos altamente arraigados, pueden existir otros rasgos de carácter arraigado o menos arraigados.

## CARACTERIZACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL



### 2.3 Marco situacional:

La Fundación Liceo Inglés fue fundada en 1986 por un grupo de padres de familia que resolvió construir una nueva alternativa educativa en Pereira que tuviera como elemento diferenciador el bilingüismo. Integraron sus esfuerzos para asumir el reto de un establecimiento educativo que ofreciera a los jóvenes la posibilidad de aprender en las tres dimensiones que hacen al individuo un ser humano integral – el aprendizaje mismo, el pensar y la conciencia de ser.

Con más de 500 estudiantes, la Fundación Liceo Inglés es una comunidad educativa compuesta por colombianos y extranjeros orientados por los lineamientos de estamentos tales como el Consejo Directivo de la Fundación, el Consejo Directivo del Colegio y el Director. Los diversos logros relativos a la calidad dan testimonio de la permanente búsqueda del mejoramiento académico continuo y la formación integral de los estudiantes.

Los estudiantes están distribuidos en pequeños grupos (máximo 25 por aula), desde Kinder 3 hasta el Grado 12 y se ciñen a estándares académicos de alta exigencia, con la posibilidad de acceder a actividades extracurriculares, tanto en el área deportiva, como en la artística.

El Colegio está ubicado en el Km. 5 vía Cerritos, Paraje San Joaquín, Pereira, Risaralda; posee un campus de áreas libres y zonas de recreación. Cuenta con la siguiente infraestructura: cancha de fútbol, 2 canchas de baloncesto, auditorio, salón de música, taller de arte, 2 salas de sistemas, Ecoparque, biblioteca con acceso a internet, coliseo, enfermería, cafetería y restaurante. Ofrece servicios de fonoaudiología, psicología, capellanía, nutrición y transporte.

La Fundación Liceo Inglés del sector privado- educativo bilingüe cuenta con una planta de 110 personas, de los cuales 55 son personal docente y cuya población extranjera es de 13.

La Fundación Liceo Inglés de Pereira está constituida como persona jurídica de Derecho Privado sin ánimo de lucro, y tiene como objeto fundamental el proporcionar educación bilingüe a las personas que previo el lleno de los requisitos establecidos sean admitidas en sus programas; para tal efecto puede dentro del marco de la ley establecer centros docentes primordialmente en los niveles de Pre-escolar, Básica Primaria, Básica Secundaria Media Vocacional, Educación Superior y no formal.

La institución tiene como MISIÓN, “construir una comunidad de líderes bilingües, incorporando estándares académicos de calidad, tanto colombianos como americanos, a través de un programa educacional integro que promueve un ambiente donde los estudiantes aprenden a aprender, aprenden a pensar y aprenden a ser”.

VISION: “Seremos reconocidos a nivel local, nacional e internacional por nuestra excelencia académica, por los valores y principios de nuestra comunidad educativa y por nuestro compromiso con el entorno social”.

POLITICA DE CALIDAD: La Fundación Liceo Inglés, institución educativa colombiana acreditada por SACS, brinda una educación bilingüe integral, garantizando el mejoramiento continuo de la calidad del servicio, así:

- Ofreciendo un excelente servicio educativo a través de personal competente y recursos adecuados
- Estandarizando procesos y
- Cumpliendo con las expectativas de la comunidad

## **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**

1. El respeto como elemento fundamental de convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa.
2. La lealtad y sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa hacia la institución.

3. El desarrollo del pensamiento a través del aprendizaje significativo y el espíritu investigativo.
4. El liderazgo de los miembros de la comunidad, reflejado en la institución y su entorno social.
5. Adaptación a los cambios constantes de tipo tecnológico, científico y social en el mundo.
6. La vivencia de los derechos humanos en la cotidianidad.
7. Una relación responsable con el entorno y el medio ambiente.

## **VALORES**

Liderazgo: la capacidad de tomar la iniciativa, convocar, promover, incentivar, motivar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Autonomía: ser gobierno de mí mismo.

Respeto: reconocer y actuar teniendo en cuenta los derechos de los demás

Compromiso: asumir las responsabilidades u obligaciones que se contrae.

Tolerancia: respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

Resiliencia: asumir con valentía las situaciones difíciles y sobreponerse a ellas.

Alteridad: desde mi ser, reconocer al otro, sus ideas, sus valores y diferencias, aceptando que pueden existir otras verdades diferentes a la mía.

### **2.4 Glosario especializado:**

Cultura Organizacional: Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional así como por la interrelación y mutua influencia que exista entre estos.

Organización: Es un sistema que tiene un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de cuya interacción o interdependencia y actuando como un todo, alcanzan objetivos.

Valores: Guían el comportamiento y acciones de los empleados y sus labores. Identifican lo que es apropiado y lo que no es en el comportamiento de las personas.

Desarrollo Organizacional: Es un cambio planeado que permite conocer y sistematizar los comportamientos de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes.

Concepto del líder sobre el hombre: La idea sobre la naturaleza de la conducta humana lleva al fundador/ líder a construir un concepto o idea sobre los empleados que determina el marco para las relaciones sociales en la organización.

Estructura organizacional: Es el sistema de relaciones recíprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama que determina el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización.

Sistema Cultural: Es el aprendizaje que el individuo tiene a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva, como ideología, valores, costumbres, creencias, mitos, ritos, símbolos, historias.

Clima Organizacional: El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

IMCOC: Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas, diseñado por el doctor Carlos Eduardo Méndez alrededor de 1998, con el fin de medir el clima organizacional.

Rasgos altamente arraigados: Es decir, aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido verificados cuantitativa y cualitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva y, en consecuencia, tienen presencia concreta en la organización.

Categorías de análisis: aquellas características generales de la organización que se encuentran implícitas en sus variables influyentes y que sirven para contrastar su marco teórico con la realidad.

Tendencias: resultan de la agrupación de categorías descriptivas de análisis que, por la frecuencia e intensidad de suceso, determinan categorías generales que actúan como características determinantes en la descripción de la cultura de la organización.

Macrotendencias: ideas fuerza, para lograr la caracterización de la cultura de las organizaciones.

Formalización: está determinada por el ordenamiento de la organización de su estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamientos de las personas, mediante normas, procedimientos y otros, con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva

Calidad de la Interacción Social: resulta de la percepción de las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas, como la cooperación, acomodación y asimilación), y se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción.

## CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Universo:

Los empleados de la Fundación Liceo Inglés de Pereira, personal directivo, administrativo, docente y servicios generales.

### 3.2 Muestra:

De acuerdo a la metodología propuesta en el modelo de Carlos Eduardo Méndez, la investigación se dirigió 100 personas, así:

Directivos:	4
Docentes	54
Administrativos	22
Servicios Generales	20

Se aplicaron 100 encuestas de las cuales se validaron solamente 71, teniendo en cuenta que 29 de ellas no se contestaron en su totalidad. Lo anterior obedece al 65% de la población total.

Para la variable clima organizacional se aplicaron 71 encuestas (IMOC), y de esas 71 personas que diligenciaron el instrumento mencionado, 25 contestaron el instrumento para la variable Hombre –organización, 25 para Estructura, y 21 para sistema cultural.

Se realizaron 4 sesiones de grupo tomando una muestra aleatoria de 10 personas por cada variable, integradas por representantes de cada área del colegio.

### 3.3 Delimitación del Estudio

El lugar objeto de estudio es la Fundación Liceo Inglés, institución educativa de carácter privado, ubicada en la ciudad de Pereira, en el departamento de Risaralda, cuyo estudio se delimita a la descripción de la cultura organizacional del colegio durante el año 2010. El personal objeto de estudio oscila entre los 35 años de edad y lleva un promedio de 8 años de antigüedad.

### 3.4 Variables:

-Concepto del líder sobre el hombre

- Estructura de la organización
- Sistema Cultural
- Clima de la Organización

### **3.5 Instrumentos para la recolección de la Información**

La información para la descripción de la cultura organizacional se obtuvo mediante la aplicación de encuestas, para ello se utilizaron los instrumentos diseñados por Carlos Eduardo Méndez, Estructura, Hombre-organización, Sistema cultural e IMCOC (Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas), se ordenó y se clasificó la información obtenida. Se realizaron cuatro sesiones de grupo a los empleados del colegio a través de una guía de preguntas basadas en las variables de la investigación anteriormente mencionadas.

### **3.6 Procesamiento y análisis de información**

Para alcanzar los objetivos, se formula una metodología de trabajo en la que se vincula el investigador con directivos y profesionales del área de gestión humana del colegio objeto de esta descripción. Para este propósito se proponen las siguientes acciones:

Se evalúa conjuntamente el objeto, contenido y metodología de trabajo en las sesiones de grupo y en los instrumentos diseñados se hacen los ajustes pertinentes en el lenguaje de la empresa, así como en los aspectos formales.

La información para la descripción de la cultura organizacional se obtiene mediante sesiones de grupo y aplicación de las encuestas diseñadas, tabulando y ordenando la información obtenida por la aplicación de los cuatro instrumentos y la clasificación de dicha información.

Cada uno de los cuestionarios y preguntas propuestos en las sesiones de grupo incorporan las variables propias sobre las que fueron construidos los respectivos ítems para cada una de ellas. Específicamente para el clima de la organización se aplica el IMCOC (Instrumento para medir el clima en organizaciones colombianas).

Se aplicaron encuestas a 100 personas seleccionadas en forma aleatoria del total del colegio para la medición de clima organizacional, en grupos que fueron referenciados como una muestra significativa de las diferentes áreas, de las cuales se validaron 71 encuestas que corresponden al 71% del total del colegio.

Para las otras variables se aplicaron encuestas, que sobre la población validada para la muestra refieren el 70% en Estructura y Hombre-organización, y el 30% para sistema cultural, obteniendo la información de carácter cuantitativo.



Haciendo uso de técnicas de carácter cualitativo, se seleccionó al azar un número de personas de todas las áreas y se hicieron sesiones de grupo en las que participaron y expresaron sus puntos de vista sobre aspectos de las variables analizadas, lo que permitió entender cada uno de los factores que afectaban positiva o negativamente la integración y el trabajo entre los empleados.

Al tener los resultados de las encuestas, se tabularon midiendo que aspectos existen dentro del colegio con mayor frecuencia denominándolos como rasgos. Estos rasgos fueron evaluados como rasgos altamente arraigados, arraigados y menos arraigados. Cuando se habla de rasgos que identifican la frecuencia del aspecto que mide la pregunta hace referencia a *“aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido identificados cualitativamente y validados cuantitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva y, en consecuencia, tienen presencia concreta en la organización”*. Al tener identificados los rasgos del colegio se realiza una relación entre estos de carácter causal donde se empieza a reflejar las primeras descripciones de la cultura, lo que busca de manera cualitativa hacer la descripción de las categorías de análisis donde solamente los rasgos altamente arraigados se agrupan dentro de estas. Los rasgos de categorías descriptivas de análisis permitieron hacer un estudio cualitativo de la información, el cual fue creando las tendencias del colegio en su cultura organizacional, obteniendo el porcentaje de rasgos por cada tendencia, determinando que el porcentaje más alto refleja la cultura organizacional que se percibe y se vive en el colegio.

Al tener las tendencias del colegio definidas según los lineamientos metodológicos propuestos por Carlos Méndez, estas se convierten en dos macro tendencias de análisis: Formalización y Calidad de la Interacción Social donde se agruparon las tendencias que comparten características similares. La formalización está determinada por *“el ordenamiento del colegio de su estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamientos de las personas, mediante normas, procedimientos y otros con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva”*. Calidad de la interacción social, *“es consecuencia de la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción”*.

Por último, se obtuvieron el número de rasgos y su porcentaje por cada macro tendencia con el fin de caracterizar la cultura organizacional por medio del vínculo o relación final que existe dentro de las macro tendencias, esta relación será expuesta por medio de un gráfico de dispersión o un gráfico XY, para identificar si el colegio tiene una cultura humanitaria (1>4), una cultura explícita (3>4), una Cultura alternativa (3<4 y 1<4), o una Cultura simple (4:1).

## **CAPITULO IV: DIAGNOSTICO OBTENIDO**

### **4.1 Resultados de la Investigación**

#### **4.1.1 Descripción de resultados según las variables**

##### **Hombre - Organización**

Existen rasgos que facilitan la creatividad y la iniciativa de los empleados en el desarrollo de sus labores. Los diferentes roles que se tienen permite que sean creativos, el colegio realiza reconocimientos públicos que se constituyen en ritos institucionales que destacan los logros de los empleados.

Existe conciencia de alcanzar altos niveles de eficiencia y calidad en el servicio educativo, es muy importante tener la capacidad de definir los procesos de trabajo, el compromiso y la capacitación e intercambio para el personal docente y administrativo.

El factor que más contribuye a la eficiencia del colegio es el personal, otro aspecto relevante es el salario. Las relaciones interpersonales tienen un papel importante en el desempeño tanto personal como laboral y es una condición que tiene mayor influencia para el desempeño laboral. De esa manera, la calidad de estas relaciones se orienta a desarrollar procesos de cooperación.

El desarrollo personal y profesional son aspectos que las personas señalan como relevantes para el colegio, ya que cuentan con el apoyo y flexibilidad en el tiempo para realizarlo. Los empleados consideran que ser reconocidos por el trabajo que realizan y por tener un alto sentido de pertenencia e identidad son un factor clave de éxito.

Existe un sistema de evaluación en el cual se valoran, la comunicación, liderazgo, cantidad y calidad de trabajo ejecutado. El desempeño es evaluado anualmente y hay retroalimentación del resultado.

Los empleados del colegio se sienten importantes porque ante todo se les reconoce como personas, consideran que las directivas se preocupan por el bienestar del empleado. De igual forma el colegio es consciente de que los factores como la iluminación, materiales, medio ambiente, acceso y localización son condiciones de trabajo que deben ser adecuadas para la mejor realización de las labores, y el personal ratifica que son buenas y favorecen su desempeño.

Sin embargo se deben minimizar alertas relacionadas con la reducción de los espacios para las actualizaciones y capacitación por falta de presupuesto. Así mismo se debe fortalecer las visitas a otros colegios para intercambiar metodologías y experiencias, buscando un mejor desempeño.

Se evidencia igualmente disminución en los espacios para terapias de relajación, talleres brindados por el grupo de apoyo y la baja participación en actividades de esparcimiento y anti estrés, lo anterior relacionado por el crecimiento del colegio, y que se perciben en un alto ritmo de trabajo, “que las prioridades en las labores diarias no se cumplen por que el tiempo no alcanza, teniendo muchas veces que llevar trabajo para la casa.

## **ESTRUCTURA:**

El enfoque normativo y prescriptivo de la teoría clásica de Henry Fayol se visualiza en la estructura organizacional del colegio aplicando el principio de división del trabajo a través de una estructura departamentalizada de carácter funcional, caracterizada por niveles de autoridad, especialización de las partes y niveles de responsabilidad, ratificando la teoría Fayol, la cual sustenta que *“la eficiencia se produce al racionalizar la organización, formulando principios como la división del trabajo, de la cual surge la departamentalización, además de la jerarquía, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la autoridad funcional y la centralización como fundamentos de su dinámica y esenciales para el diseño y formalización de la estructura”*<sup>1</sup>, así mismo se evidencia que los empleados del colegio tienen claridad de las funciones y responsabilidades asignadas, conocen los manuales y normas, perciben que sus actividades no son rutinarias sino que por el contrario tienen la posibilidad de tener iniciativa y ser creativos su trabajo, así mismo estos aspectos son tenidos en cuenta en la evaluación de desempeño. El colegio cuenta con un programa de inducción por medio del cual el empleado conoce su cargo, funciones e interrelación con otros cargos y la plataforma estratégica institucional. Anualmente se presentan los lineamientos para el año escolar, se da inducción específica en los nuevos cargos, se programa durante una semana una inducción por medio de la cual se socializa a todo el personal docente el plan de trabajo, calendario escolar y responsabilidades.

Las grandes decisiones y la responsabilidad de los resultados son tomadas por el grupo directivo. Esto reafirma las relaciones de autoridad y jerarquía planteadas por Weber, el carácter descendente en autoridad, responsabilidad y decisiones de una estructura jerarquizada, muestran que los niveles altos asumen las consecuencias de las disposiciones.

---

<sup>1</sup> Pag.35. Transformación de la cultura organizacional

Las decisiones tomadas por los mandos medios son generalmente aceptadas de manera espontánea y con satisfacción por el personal a cargo. Estos tienen autonomía para tomar decisiones inherentes a sus áreas, lo que muestra una autoridad funcional y la existencia de muchos jefes.

El personal es consciente que con su trabajo contribuye a la eficiencia del colegio, por ello se consideran importantes para el mismo. Perciben que se tienen en cuenta para las decisiones inherentes a la gestión en su cargo, lo que permite entender que hay orientación a la delegación de funciones. Igualmente piensan que la estructura, normas, procedimientos y la tecnología permiten utilizar adecuadamente los recursos conllevando a cumplir con las estrategias que determinan los directivos. Estas relaciones de autoridad de nivel jerárquico determinan los límites de subordinación del empleado con el jefe en la conformidad con el control y seguimiento del trabajo.

Aparecen rasgos de liderazgo informal, ejercido por empleados que no tienen nivel jerárquico, sus aportes son tenidos en cuenta en las actividades y responsabilidades del equipo, confirmando su liderazgo no formal, existe alguna tendencia a aceptar las opiniones de estos empleados, sin embargo no se manifiesta a nivel de empresa. Lo anterior ratifica el carácter burocrático de autoridad y jerarquía establecido en el colegio.

Los jefes se perciben como personas cercanas y de amistad, en sus relaciones con el personal, no son autocráticos, por el contrario son vistos como orientadores que enseñan y que tienen comportamientos que propician el trabajo en equipo, rasgos en la conducta que son contrarias al esquema de estructura planteado.

Por otra parte se brinda a los empleados información suficiente sobre aspectos relacionados con su trabajo y sobre los objetivos y políticas institucionales, esta se trasmite de forma oportuna clara, ya que es necesaria y sirve de referencia para el desempeño de sus responsabilidades.

Sin embargo se debe prestar atención a las debilidades en la comunicación a nivel interno en los equipos y entre los niveles educativos, aparecen síntomas que generan la cultura del rumor. Igualmente se debe fortalecer algunos aspectos de la evaluación del desempeño, reforzar el entrenamiento en el cargo para el personal que llega a mitad del año y el estilo de liderazgo de algunos jefes y coordinadores quienes no son asertivos en la comunicación.

## **SISTEMA CULTURAL**

Los empleados reconocen valores en la institución tales como: respeto, apoyo, amistad, tolerancia, responsabilidad, cooperativismo y honestidad.

Forma parte de la filosofía del colegio frases como “aprender a aprender, aprender a pensar y aprender a ser”, “en el colegio uno primero es persona” “el Liceo es mi

segunda casa” “somos una familia”. Esto se evidencia en la forma como el personal describe su experiencia en el colegio, en la que ratifican que se sienten importantes para este y que los directivos aprecian el trabajo que realizan. “Formar líderes bilingües” hace parte de la conciencia colectiva de los empleados.

En cuanto a las normas o reglamentos que rige al personal está el manual de convivencia, a través del cual tienen claridad sobre las responsabilidades asignadas, cumplimiento de horarios, uso de celulares, entre otros. Los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntuales, responsables y cumplir el manual de convivencia.

Los empleados consideran que la importancia del cargo lo da la idoneidad de cada uno en su área, cada uno hace una función determinada, ésta es reconocida por los directivos y comunidad en general.

La buena imagen del colegio es un factor que crea expectativa para ser parte de este, en el momento de vincularse a él, las mayores expectativas son la estabilidad laboral y la posibilidad de aprender en ella, la capacidad intelectual es uno de los factores a tener en cuenta en la selección del empleado. Una constante en el tiempo es el pago puntual del salario, esto es reconocido satisfactoriamente por los empleados.

Los empleados consideran que obtienen reconocimiento institucional por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con el colegio, como reconocimiento en reuniones a nivel interno además, las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.

En el colegio, la calidad de la interacción social se asocia a las tendencias, gestión orientada a las personas, gestión y acción de liderazgo participativo, puesto que la Fundación Liceo Ingles es un colegio interesado en el desarrollo personal de cada uno de los empleados y por su bienestar dentro y fuera del colegio.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

En las sesiones de grupo realizadas se evidenció conocimiento de los empleados sobre los objetivos del colegio, de su razón de ser, a través de la inducción recibida al ingresar al colegio principalmente. Además de la experiencia que han adquirido a través de los años de permanencia en sus cargos, en los que se han visto crecer profesional y personalmente, y avanzar al colegio. El personal tiene sus propias interpretaciones frente a la filosofía del colegio, tienen claro que la razón de ser del colegio es “formar líderes bilingües”.

Para los empleados del colegio es motivo de orgullo trabajar en él. Lo consideran como el mejor de la ciudad, lo perciben con una excelente imagen. Reconocen la

importancia de la labor que realizan y su aporte al logro de los objetivos del colegio. Se sienten parte de una familia, afirman que es su segunda casa, se sienten afectados cuando escuchan aspectos negativos del mismo.

Algunos sienten que trabajan con pasión disfrutando lo que hacen y califican su experiencia de trabajar allí como excelente.

Los empleados del Colegio resaltan el buen ambiente laboral que viven a diario en su trabajo, encontrando un alto grado de compañerismo y preocupación por el bienestar del otro. Se percibe un ambiente caluroso, agradable, amistoso, amable, de compañerismo, la preocupación del uno por el otro especialmente cuando se trata de enfermedad o calamidad doméstica, un espacio donde todos se tratan como iguales. Aunque uno de los factores que motiva al personal es el salario y la estabilidad laboral, la mayor motivación son los estudiantes y la relación con los compañeros de trabajo.

Hay un alto sentido de solidaridad y cooperativismo, algunos se ven como un eslabón, cuentan con la colaboración del otro para funcionar bien. Existe preocupación por el bienestar de los compañeros de trabajo tanto a nivel personal como laboral.

Según Chester Barnard, las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras, para poder alcanzar sus objetivos con mayor facilidad y a través de su teoría de la cooperación ratifica que ésta es el elemento esencial de la organización y su grado varía de una persona a otra. En las interacciones humanas, las personas ejercen mutua influencia, originándose así las relaciones sociales<sup>2</sup>. Para los empleados del colegio, las buenas relaciones y cooperación entre compañeros es un factor importante para ser más eficientes en el desarrollo de sus funciones.

La estabilidad laboral, el salario, el desarrollo personal del empleado y la buena imagen se destacan como los aspectos más atractivos para ingresar y permanecer en el colegio. Las directivas se preocupan por el bienestar y desarrollo personal del empleado. Se dan espacios para el reconocimiento por el desempeño o desarrollo de actividades realizadas por el personal.

Los empleados destacan la percepción de estabilidad laboral que se tiene en el colegio, la cual se corrobora con personal que lleva más de 10 años en él. Este aspecto ratifica la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, la que hace referencia a la necesidad de la estabilidad personal para el hombre, establece el concepto del hombre como ser social que necesita relacionarse con sus compañeros y antes que una remuneración económica necesita un reconocimiento social y un sentido de pertenencia, los cuales son considerados

---

<sup>2</sup> Chester Barnard, *As Funcoes do Executivo*, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1971

como motivaciones óptimas para alcanzar los niveles de eficiencia esperados por la organización. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. Según Mayo *cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes. Cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos. Su comportamiento está influenciado por el ambiente y por las diversas actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos.*<sup>3</sup> Dicha personalidad diferenciada se ha trabajado en el colegio en la constante vivencia y relación de dos culturas, una colombiana y una extranjera que manifiestan sus comportamientos, y modos de pensar en un mismo ambiente, buscando aprender unos de otros.

Los empleados se sienten satisfechos con lo que reciben en el colegio, aceptan sus normas y manuales, reconocen su eslogan y valores, resaltan los hábitos del uso de la camiseta institucional, el saludo de bienvenida de la Directora y la entrega de la tarjeta de cumpleaños. Manifiestan tener un alto sentido de pertenencia e identidad, por encontrar calidad de vida personal y familiar en el colegio, dándole importancia a trabajar en este.

Las relaciones interpersonales es una de las condiciones que tiene mayor influencia para el buen desempeño del personal y se tienen confianza entre ellos para comentarse sus problemas. Igualmente establecen relaciones informales y participan en eventos que se organizan, aunque hay grupos más afines que otros, quienes comparten actividades fuera del mismo.

Las condiciones de trabajo facilitan una buena ejecución de labores, hay satisfacción de las necesidades personales y profesionales al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos institucionales. Se brinda autonomía y libertad al empleado para desarrollar sus funciones y en el día a día se presentan situaciones diferentes que hacen que su labor no sea rutinaria.

La participación se muestra a partir de la forma como cada empleado es autónomo y gestor responsable de sus funciones, dando como resultado un liderazgo participativo el cual está fundamentado en la calidad en la relación jefe - colaborador, la buena relación entre compañeros, un alto grado de confianza y el respeto para todos los empleados.

Los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la integración de los mismos. Participan cuando hay reuniones o

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Pag,148

trabajo en grupo en el área a la que se pertenece y existe colaboración en la solución conjunta de los problemas ya que se sienten respaldados unos con otros.

Las relaciones jefe-colaborador se dan en un ambiente de confianza, tranquilo, más bien tendiendo a ser más relajado que exigente. El jefe llama la atención o recuerda instrucciones de manera informal, orientándose más a la conciliación. El empleado percibe que el jefe no delega porque cada quien sabe lo que tiene que hacer y sus responsabilidades. El estilo de liderazgo que perciben de sus jefes en unos casos es orientado a la persona. Se tiene la posibilidad de tomar decisiones en grupo para solucionar los problemas.

Los jefes tienen tendencia a no ser autocráticos en el ejercicio de la autoridad en las relaciones con el personal, percibiendo que cuando se evalúa las tareas y los resultados de su trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor la labor, sin embargo el liderazgo de algunos jefes se percibe como relajado o sencillo. Se recuerdan o dan instrucciones de manera informal. En general se percibe apoyo por parte del jefe para que el empleado pueda hacer el trabajo que le corresponde y por ende se aceptan las órdenes o trabajo que asigna el jefe inmediato.

Aunque hay relación de confianza con el jefe, se evidencian algunos aspectos que se deben trabajar, como es la comunicación, que se maneja en diferentes niveles y esta varía dependiendo del área a la que pertenezcan, manifestándose que en algunos niveles no se recibe la información adecuada, generando problemas de comunicación. Así mismo el estilo de liderazgo de algunos jefes, el cual es orientado a la tarea.

#### **4.1.2 Rasgos de cultura organizacional por variables**

Las cuatro variables analizadas influyen en la cultura organizacional. Su relación y sinergia produce la conciencia colectiva que el hombre de la organización proyecta en sus comportamientos y que de una u otra forma incide en los niveles de eficiencia y productividad. A continuación se presenta la metodología que se siguió para agrupar los resultados de dichas variables.

Con la información obtenida en la sesión de grupo y tabulados los datos proporcionados por la encuesta de cada variable, se procedió al ordenamiento de la información. Los resultados se agruparon por situaciones que se consideraron como rasgos altamente arraigados, arraigados y menos arraigados, entendiendo por estos, situaciones que perciben con mayor o menor intensidad los empleados. Para este propósito previamente se definieron parámetros que permitieron ubicar tales resultados en la categoría que les corresponde, así:



En la Variable 1 HOMBRE-ORGANIZACION, RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS, se tiene como rasgo 01. *En el colegio se evalúa el desempeño de los empleados teniendo en cuenta principalmente la Capacidad de Liderazgo, Cantidad de trabajo realizado y la calidad del trabajo.* Posteriormente a este rasgo se le asigna el número 101, en donde el primer número, que es 1, corresponde a la variable a la cual pertenece, para este caso HOMBRE-ORGANIZACIÓN y el 01 al orden del rasgo dentro de la misma.

En la Variable 2 ESTRUCTURA, RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS, se tiene como rasgo 01. *El personal percibe que el colegio tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito.* Posteriormente a este rasgo se le asigna el número 201, en donde el primer número, que es 2, corresponde a la variable a la cual pertenece, para este caso ESTRUCTURA y el 01 al orden del rasgo dentro de la misma.

En la Variable 3 SISTEMA CULTURAL, RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS, se tiene como primer rasgo 01. *En el colegio las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son el reconocimiento y el logro.* Posteriormente a este rasgo se le asigna el número 301, en donde el primer número, que es 3, corresponde a la variable a la cual pertenece, para este caso sistema cultural y el 01 al orden del rasgo dentro de la misma.

En la Variable 4 CLIMA ORGANIZACIONAL, se tiene como rasgo 01. *Los conocimientos que tienen los empleados acerca de la filosofía, misión y objetivos del colegio son altamente arraigados.* Posteriormente a este rasgo se le asigna el número 401, en donde el primer número, que es 4, corresponde a la variable a la cual pertenece y el 01 al orden del rasgo dentro de la misma.

Lo anterior se expresa en el siguiente cuadro :

<b>1.Hombre-Organización</b>	<b>2.Estructura</b>	<b>3.Sistema Cultural</b>	<b>4. Clima Organizacional</b>
101. En el colegio se evalúa el desempeño de los empleados teniendo en cuenta principalmente la capacidad de liderazgo, cantidad de trabajo realizado y la calidad del	201. El personal percibe que el colegio tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y	301. En el colegio las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son el reconocimiento y el logro.	401 Los conocimientos que tienen los empleados acerca de la filosofía, misión y objetivos del colegio son altamente arraigados.

trabajo.	eficiente.		
102. La capacidad de definir los procesos de trabajo, el compromiso y la capacitación del personal estimulan e influyen para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio, pero algunos manifiestan que hay deficiencia en la capacitación.	202. La forma como el colegio se encuentra actualmente organizado ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.	302. La calidad de vida personal y familiar, aprender a aprender, aprender a ser y aprender a pensar y el buen nombre del colegio son los principios colectivos.	402. Se recibe información sobre los objetivos y políticas en el momento de ingresar al colegio.
103. Se tiene en cuenta la capacidad intelectual en el momento de seleccionar un empleado.	203. Las áreas que tiene el colegio son el resultado de un diseño racional y lógico, de acuerdo a su operación.	303. Los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntuales, responsables y cumplir el manual de convivencia.	403. El empleado al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos del colegio, siente que satisface sus necesidades personales y profesionales
104. En el momento de vincularse al colegio las mayores expectativas son la estabilidad laboral y la posibilidad de aprender.	204. En el colegio las opiniones y decisiones de los jefes son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción.	304. En el colegio cuando el empleado se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como "somos una familia", y "somos felices trabajando en el colegio".	404. Se percibe ayuda y colaboración entre los compañeros de trabajo.
105. Se percibe que los aspectos que tienen mayor importancia para el colegio son el salario y el desarrollo personal	205. Las responsabilidades y funciones asignadas a los empleados en el colegio conllevan a la repetición y	305. Los empleados identifican que los principios que se difunden en el colegio, son la responsabilidad y amor por el mismo.	405. Los empleados ayudan y colaboran con frecuencia con el trabajo de los compañeros de área.

del empleado.	rutina permanente de sus labores.		
106. EL Personal contribuye a la eficiencia del colegio.	206. El jefe inmediato y en ocasiones otros controlan el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al trabajo.	306. El eslogan con que se identifican es: nuestra segunda casa, somos una familia y aprender a aprender.	406. El empleado participa cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenece.
107. Ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.	207. En el colegio se respeta el conducto regular porque los empleados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.	307. Los valores que reconocen los empleados son responsabilidad, respeto, honestidad, solidaridad.	407. Hay participación en fiestas, paseos y otros eventos que se organizan en el colegio, aunque hay grupos más entusiastas que otros, quienes comparten actividades fuera del colegio.
108. En el colegio las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.	208. El personal percibe que cuando su jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados de su trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor la labor.	308. Los empleados identifican que cada persona es responsable de su labor, como una norma interna no escrita.	408. El empleado da importancia a los eventos deportivos, sociales, culturales que el colegio organiza fuera o en horas de trabajo.
109. En el colegio se programan y ejecutan acciones que buscan el bienestar y el desarrollo personal y profesional del empleado.	209. En el colegio los empleados reciben de sus jefes orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de sus tareas.	309. En el colegio el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en el manual de convivencia.	409. El empleado siente que tiene autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo.

110. El personal considera que las condiciones de trabajo tales como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son buenas.	210. Las decisiones fundamentales y estratégicas del colegio las toma el Nivel o el grupo directivo.	310. Los empleados identifican como símbolos propios el saludo diario de bienvenida de la directora, y el slogan aprender a aprender, aprender a pensar, aprender a ser.	410. Existe colaboración en la solución conjunta de los problemas.
111. Las relaciones interpersonales es una de las condiciones que tiene mayor influencia para el desempeño del empleado.	211. El grado de autonomía que poseen los jefes de área para tomar decisiones inherentes a sus departamentos es alto.	311. El "vox populi" que existe en el colegio es: Ni pida que no hay presupuesto.	411. El empleado plantea a su jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo.
112. Ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad se considera un factor clave para el éxito de los empleados.	212. Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad sobre los resultados del colegio o de su área.	312. Falta comunicación entre compañeros ya que no hay sinceridad para decirle al compañero en que está fallando.	412. Hay confianza para plantear inquietudes y problemas personales a los compañeros de área.
113. La buena imagen del colegio es un factor que crea expectativa para ser parte del colegio.	213. Los empleados del colegio tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.	313. Las directivas no le comunican al empleado lo que está haciendo mal.	413. Se recibe información periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades del colegio.
114. El colegio se preocupa por programar actividades lúdicas y de bienestar, aunque estas se	214. El control que ejerce cada jefe dentro de sus funciones y responsabilidades son aceptadas por	314. Hay percepción de una cultura de rumor.	414. Se percibe justicia en el jefe inmediato cuando asigna un trabajo o toma decisiones para el empleado.

han disminuido.	la autoridad del cargo.		
115. La capacitación se ha venido suprimiendo por presupuesto y unas personas reciben más capacitación que otras.	215. Los jefes orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.	315. Los empleados perciben que si no se comparte con otros miembros del área es que hay problemas internos, cada nivel educativo tiene características muy diferentes, interactúan por aparte y no se ven unidos.	415. Se percibe aceptación hacia las órdenes o trabajo que asigna el jefe inmediato.
	216. En el colegio, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.		416. El empleado está satisfecho por el control y seguimiento que hace el jefe inmediato.
	217. Los jefes del colegio se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos		417. Se percibe apoyo por parte del jefe para que el empleado pueda hacer el trabajo que le corresponde.
	218. Cuando se delegan tareas y resultados, los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		418. El empleado se encuentra satisfecho con la información que recibió al ingresar al colegio sobre las responsabilidades de su cargo.
	219. La estructura de la organización, sus normas y procedimientos permiten utilizar		419. Se perciben relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de

	adecuadamente los recursos.		trabajo.
	220. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura del colegio.		420. Se solucionan los problemas de trabajo con apoyo de los compañeros.
	221. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		421. Se percibe comunicación y buen trato con el jefe inmediato.
	222. El empleado conoce los objetivos para los cuales esta desarrollando su labor.		422. Hay confianza con el jefe inmediato.
	223. Los resultados de cada área y de los empleados que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		423. El empleado recibe información periódica sobre las novedades o acontecimientos que suceden en el colegio.
	224. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos del colegio por parte de		424. El empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar

	los empleados.		los problemas.
	225. La información que se recibe del colegio es absolutamente necesaria para el correcto desempeño del trabajo.		425. El empleado se siente satisfecho con el trabajo que ejecuta.
	226. El colegio tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados		426. El empleado esta satisfecho con el salario que recibe.
	227. La estructura que tiene el colegio es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.		427. El empleado se siente contento y satisfecho por trabajar en el colegio.
	228. La tecnología que utiliza el colegio está acorde con las necesidades de operación del personal.		428. La asignación de tareas por parte del jefe inmediato le permite al empleado la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento.
	229. Cuando se incorporan nuevas tecnologías el impacto que tiene sobre las funciones y responsabilidades, las relaciones entre áreas, el ejercicio de la autoridad por parte		429. El empleado le da importancia a trabajar en el colegio.

	de los jefes es alta.		
	230. La estructura y la estrategia generan cambio en las funciones y responsabilidades entre las personas, jefes y compañeros.		430. El empleado siente que con frecuencia se revisa el cumplimiento y la calidad de su trabajo.
	231. El estilo de liderazgo que perciben los empleados de sus jefes en unos casos es orientados a la persona y en otros orientados a la tarea.		431. El empleado se siente satisfecho porque puede comentar sobre su trabajo y los resultados alcanzados al jefe inmediato.
	232. El liderazgo de algunos jefes se percibe como relajado o sencillo. Se recuerdan o dan instrucciones de manera informal.		432. El empleado se siente satisfecho por la forma como su jefe inmediato controla y hace seguimiento de su trabajo.
			433. El empleado se siente a gusto con la forma y el estilo que su jefe tiene para controlar y evaluar su trabajo.
			434. El personal considera que para que el colegio funcione en forma correcta y sea eficiente el empleado debe controlar su trabajo con el jefe.
			435. Para los empleados del colegio la tarjeta de cumpleaños es algo significativo.



			436. Falta comunicación entre compañeros ya que no hay sinceridad para decirle al compañero en que está fallando.
			437. Las directivas no le comunican al empleado lo que está haciendo mal.
			438. Hay percepción de una cultura de rumor.
			439. Algunos empleados perciben la comunicación entre su líder y ellos como poco efectiva y unidireccional, mientras que otros manifiestan que si es efectiva.
			440. Algunos empleados perciben que no les alcanza el tiempo para realizar sus labores diarias.
			441. Es factor de orgullo el uso de la camiseta institucional.

### **4.1.3 Categorías de análisis**

Los rasgos identificados para cada una de las variables se constituyen en insumo para definir las categorías de análisis, este ejercicio de carácter cualitativo permite resaltar e identificar los elementos característicos de la cultura organizacional. Se busca, con los rasgos que se presentan en cada una de las variables, agruparlos en categorías de análisis que permitan posteriormente definir las tendencias que llegan a caracterizar la cultura organizacional. Se agruparon los rasgos de las variables identificadas en estas categorías de análisis, tomando solamente aquellos identificados como altamente arraigados. Para este efecto no se tuvieron en cuenta aquellos rasgos denominados arraigados y menos arraigados.

La denominación de cada categoría surge de los elementos encontrados en los rasgos altamente arraigados siendo el investigador quien construye la descripción de una manera objetiva.

Para determinar las categorías de análisis se tuvieron en cuenta las planteadas por Carlos Eduardo Méndez, se inicio comparando los resultados y ajustándolas a dichas categorías encontrando que no todas aplicaban a la descripción del colegio, por lo que resultaron otras categorías de acuerdo a los rasgos presentados.

A continuación se presentan las categorías indicando el número de rasgos identificados en cada una de ellas resultantes del cuadro Rasgos de cultura organizacional por variables donde se eligen las que tienen que ver con cada categoría:

#### **4.1.3.1 Categorías de análisis y rasgos de la cultura organizacional**

##### **ESTRUCTURA-AUTORIDAD (7)**

204. En el colegio opiniones y decisiones de los jefes son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción por todos.

210. Las decisiones fundamentales y estratégicas del colegio las toma el Nivel o el grupo directivo.

211. El grado de autonomía que poseen los jefes de área para tomar decisiones inherentes a sus departamentos es alto.

212. Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad sobre los resultados del colegio o de su área.

214. El control que ejerce cada jefe dentro de sus funciones y responsabilidades, son aceptadas por la autoridad del cargo.

216. En el colegio, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.

432. El empleado se siente satisfecho por la forma como su jefe inmediato controla y hace seguimiento de su trabajo.

#### EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD (9)

103. Se tiene en cuenta la capacidad intelectual en el momento de seleccionar un empleado.

106. EL personal contribuye a la eficiencia del colegio.

219. La estructura del Colegio, sus normas y procedimientos permiten utilizar adecuadamente los recursos.

227. La estructura que tiene el colegio es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.

228. La tecnología que utiliza el colegio esta acorde con las necesidades de operación del personal.

230. La estructura y la estrategia generan cambio en las funciones y responsabilidades entre las personas, compañeros, jefes entre áreas.

402. Se recibe información sobre los objetivos y políticas en el momento de ingresar al colegio.

434. El personal considera que para que el colegio funcione en forma correcta y sea eficiente el empleado debe controlar su trabajo con el jefe.

430. El empleado siente que con frecuencia se revisa el cumplimiento y la calidad de su trabajo.

#### DESARROLLO HUMANO (6)

104. En el momento de vincularse al colegio las mayores expectativas son la estabilidad laboral y la posibilidad de aprender en ella.

105. Se percibe que los aspectos que tienen mayor importancia en el empleado son el salario y el desarrollo personal del empleado.

108. Las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.

109. En el colegio se programan y ejecutan acciones que buscan el bienestar y el desarrollo personal y profesional del empleado.

113. La buena imagen de la institución es un factor que crea expectativa para ser parte del colegio.

301. Las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son el reconocimiento y el logro.

#### RELACIONES INTERPERSONALES (8)

111. Las relaciones interpersonales es una de las condiciones que tiene mayor influencia para el desempeño del empleado.

404. Se percibe ayuda y colaboración entre los compañeros de trabajo.

407. Hay participación en fiestas, paseos y otros eventos que se organizan en el colegio aunque hay grupos mas entusiastas que otros, quienes comparten actividades fuera del colegio.

408. El empleado da importancia a los eventos deportivos, sociales, culturales que el colegio organiza fuera o en horas de trabajo.

405. Los empleados ayudan y colaboran con frecuencia con el trabajo de los compañeros de área.

412. Hay confianza para plantear inquietudes y problemas personales a los compañeros de área.

419. Se perciben relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de trabajo.

420. Se solucionan los problemas de trabajo con apoyo de los compañeros.

#### SENTIDO DE PERTENENCIA (21)

102. La capacidad de definir los procesos de trabajo y el compromiso y la capacitación del personal estimulan e influyen para que los empleados alcancen

altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio, pero algunos manifiestan que hay deficiencia en este aspecto.

112. Ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad se considera un factor clave para el éxito de los empleados.

226. El colegio tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.

302. La calidad de vida personal y familiar, aprender a aprender, aprender a ser y aprender a pensar y el buen nombre del colegio son los principios colectivos.

303. Los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntuales, responsables y cumplir el manual de convivencia.

304. En el colegio cuando el empleado se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como “somos una familia,” y “somos felices trabajando en el colegio”.

305. Los empleados identifican que los principios que se difunden en el colegio, son la responsabilidad y amor por el mismo.

306. El slogan con que se identifican es: “nuestra segunda casa”, “somos una familia” y “aprender a aprender”.

307. Los valores que reconocen los empleados son responsabilidad, respeto, honestidad, solidaridad.

308. Los empleados identifican que cada persona es responsable de sus labores, como una norma interna no escrita.

309. En el colegio el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en el manual de convivencia.

310. Los empleados identifican como símbolos propios el saludo diario de bienvenida de la directora, y el slogan aprender a aprender, aprender a pensar, aprender a ser.

401. Los conocimientos que tienen los empleados acerca de la filosofía, misión y objetivos del colegio son altamente arraigados.

413. Se recibe información periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades del colegio.

418. El empleado se encuentra satisfecho con la información que recibió al ingresar al colegio sobre las responsabilidades de su cargo.

423. El empleado recibe información periódica sobre las novedades o acontecimientos que suceden al colegio.

425. El empleado se siente satisfecho con el trabajo que ejecuta.

426. El empleado está satisfecho con el salario que recibe.

427. El empleado se siente contento y satisfecho por trabajar en el colegio.

429. El empleado le da importancia al trabajar en el colegio.

441. Es factor de orgullo el uso de la camiseta institucional.

#### INICIATIVA Y CREATIVIDAD (4)

101. En el colegio se evalúa el desempeño de los empleados teniendo en cuenta principalmente la Capacidad de Liderazgo, Cantidad de trabajo realizado y la calidad del trabajo.

107. Ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.

409. El empleado siente que tiene autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo.

428. La asignación de tareas por parte del jefe inmediato le permite al empleado la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento.

#### ESTRUCTURA DIVISION DEL TRABAJO (11)

201. El personal percibe que el colegio tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.

202. La forma como el colegio se encuentra actualmente organizado ayuda a que este cumpla con sus objetivos.

203. Los departamentos que tiene el colegio son el resultado de un diseño racional y lógico, de acuerdo a su Operación.

205. Las responsabilidades y funciones asignadas a los empleados en el colegio conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.

213. Los empleados del colegio tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.

218. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.

220. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura del colegio.

221. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.

222. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.

224. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos del colegio por parte de los empleados.

440. Algunos empleados perciben que no les alcanza el tiempo para realizar sus labores diarias.

#### DEFICIENCIA EN COORDINACIÓN-COMUNICACIÓN (6)

225. La información que se recibe del colegio es necesaria para el correcto desempeño del trabajo.

312. Falta comunicación entre compañeros ya que no hay sinceridad para decirle al compañero en que está fallando.

313. Las directivas no le comunican al empleado lo que está haciendo mal.

314. Hay percepción de una cultura de rumor.

315. Los empleados manifiestan que si no se comparte con otros miembros del área es que hay problemas internos, cada nivel educativo tiene características muy diferentes, interactúan por aparte y no se ven unidos.

439. Algunos empleados perciben la comunicación entre su líder y ellos como poco efectiva y unidireccional, mientras que otros manifiestan que si es efectiva.

#### LIDERAZGO-JEFES ORIENTADO A LAS PERSONAS (11)

206. El jefe inmediato y en ocasiones otros controlan el cumplimiento de las Responsabilidades asignadas al trabajo.

208. El personal percibe que cuando su jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados de su trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor la labor.

209. En el colegio los empleados reciben de sus jefes orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de sus tareas.

229. Cuando se incorporan nuevas tecnologías el impacto que tiene sobre las funciones y responsabilidades, las relaciones entre áreas, el ejercicio de la autoridad por parte de los jefes es alta.

231. El estilo de liderazgo que perciben los empleados de sus jefes en unos casos es orientados a la persona y en otros orientados a la tarea.

232. El liderazgo de algunos jefes se percibe como relajado o sencillo. Se recuerdan o dan instrucciones de manera informal.

417. Se percibe apoyo por parte del jefe para que el empleado pueda hacer el trabajo que le corresponde.

415. Se percibe aceptación hacia las órdenes o trabajo que asigna el jefe inmediato.

416. El empleado está satisfecho por el control y seguimiento que hace el jefe inmediato.

431. El empleado se siente satisfecho porque puede comentar sobre su trabajo y los resultados alcanzados al jefe inmediato.

433. El empleado se siente a gusto con la forma y el estilo que su jefe tiene para controlar y evaluar su trabajo.

#### CALIDAD DE LAS RELACIONES JEFE- COLABORADOR (6)

207. En el colegio se respeta el conducto regular porque los empleados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.

411. El empleado plantea a su jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo.

414. Se percibe justicia en el jefe inmediato cuando asigna un trabajo o toma decisiones para el empleado.

422. Hay confianza con el jefe inmediato.

421. Se percibe comunicación y buen trato con el jefe inmediato.



424. El empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar los problemas.

#### TRABAJO EN EQUIPO (5)

223. Los resultados de cada área y de los empleados que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.

215. Los jefes orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.

217. Los jefes del colegio se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.

406. El empleado participa cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenece.

410. Existe colaboración en la solución conjunta de los problemas.

#### BIENESTAR Y DESARROLLO (5)

110. El personal considera que las condiciones de trabajo tales como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son buenas.

114. El colegio se preocupa por programar actividades lúdicas y de bienestar, aunque estas se han disminuido.

115. La capacitación se ha venido suprimiendo por presupuesto y unas personas reciben más capacitación que otras.

403. El empleado al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos del colegio siente que satisface sus necesidades personales y profesionales.

435. Para los empleados del colegio la tarjeta de cumpleaños es algo significativo.

#### 4.1.4 Categorías de análisis. Su descripción e impacto

Categorías	Número de rasgos encontrados
Estructura-autoridad	7
Eficiencia-productividad	9
Estructura división del trabajo	11
Deficiencia en coordinación - comunicación	6
Desarrollo humano	6
Sentido de pertenencia	21
Iniciativa creatividad	4
Liderazgo- jefes orientado a las personas	11
Calidad Relación jefe-colaborador	6
Trabajo en equipo	5
Bienestar y desarrollo	5
Relaciones Interpersonales	8

Como se observa, la información obtenida por las sesiones de grupo realizadas y validadas por la aplicación de las encuestas permite identificar, para este caso, un total de 12 categorías descriptivas de análisis, en las que aparece un número determinado de rasgos altamente arraigados. Es importante señalar que esta composición de categorías de análisis y sus respectivos rasgos son características propias de la organización. Esto significa que la composición aquí presentada difícilmente se encontrará en otra institución. Así empiezan a aparecer elementos propios y diferenciadores en la cultura organizacional del colegio.

#### Categorías de análisis. Su descripción e impacto

En el siguiente cuadro se condensan todos los rasgos encontrados en cada categoría identificada para posteriormente poder definir las tendencias:

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE RASGOS
<b>ESTRUCTURA-AUTORIDAD</b>	La estructura organizacional del colegio aplica al principio de división del trabajo al estar departamentalizada. La mayor parte de las decisiones son tomadas por el grupo directivo y son ellos quienes asumen la responsabilidad sobre los resultados. Dichas decisiones son generalmente aceptadas de manera espontánea y con satisfacción por el personal. Cada jefe tiene autonomía para tomar decisiones inherentes a sus áreas, en general	7

	hay satisfacción por la forma en que el jefe inmediato controla y hace seguimiento del trabajo de su personal.	
<b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>	El personal es consciente que con su trabajo contribuye a la eficiencia del colegio, por ello se consideran importantes para el mismo. La estructura, normas, procedimientos, y la tecnología permiten utilizar adecuadamente los recursos conllevando a cumplir con las estrategias que determinan los directivos. Hay conformidad en algunos empleados con el control y seguimiento que se hace del trabajo. Al seleccionar un empleado se tiene en cuenta la capacidad intelectual, se le brinda información sobre los objetivos y políticas institucionales.	9
<b>ESTRUCTURA DIVISION DEL TRABAJO</b>	El personal percibe que el colegio tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que permite tener un claro conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato. En la delegación de tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen, además tienen un conocimiento claro de los objetivos y propósitos del colegio. Respecto a sus responsabilidades, algunos empleados perciben que no les alcanza el tiempo para realizar sus labores diarias. Existe la departamentalización cada uno con sus respectivos jefes.	11
<b>CATEGORIAS IDENTIFICADAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NUMERO DE RASGOS</b>
<b>DEFICIENCIA EN COORDINACIÓN-COMUNICACIÓN</b>	La oportunidad y claridad de la información que se recibe del colegio es necesaria para el correcto desempeño de la labor. Se percibe debilidades en la comunicación, esta es unidireccional y poco efectiva, no se retroalimenta a la persona que está teniendo deficiencias en su desempeño. La percepción general del personal es que cada área o nivel educativo tiene sus propias características lo que dificulta la interacción entre las mismas y se genera en ocasiones la cultura del rumor.	6
<b>DESARROLLO</b>	Dentro de las mayores motivaciones para ingresar al	

<b>HUMANO</b>	colegio están la estabilidad laboral, el salario, el desarrollo personal del empleado y la buena imagen. Se percibe preocupación de las directivas por el bienestar, desarrollo personal y profesional del empleado. Se dan espacios para el reconocimiento por el desempeño o desarrollo de actividades realizadas por el personal.	6
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<p>Hay un alto grado de solidaridad y apoyo entre compañeros, las relaciones interpersonales es una de las condiciones que tiene mayor influencia para el buen desempeño del personal. Se vive un ambiente de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros, se tienen confianza entre ellos para comentarse sus problemas.</p> <p>El empleado establece relaciones informales y participa en eventos que organiza el colegio, aunque hay grupos más entusiastas que otros, quienes comparten actividades fuera del mismo.</p>	8
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	<p>El personal se siente como parte de una familia y muy feliz trabajando en el colegio. Reconoce que la capacitación estimula e influye para alcanzar altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio, pero algunos manifiestan que hay deficiencia en este aspecto. Los empleados se sienten satisfechos con lo que reciben en el colegio, aceptan sus normas y manuales, reconocen su eslogan y valores, resaltan los hábitos del uso de la camiseta institucional y el saludo de bienvenida de la Directora, la tarjeta de cumpleaños es algo significativo.</p> <p>Manifiestan tener un alto sentido de pertenencia e identidad, por encontrar calidad de vida personal y familiar en el colegio, dándole importancia a trabajar en este.</p>	21
<b>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>	En el colegio se permite la creatividad e iniciativa del empleado y son tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño, al igual que la calidad de su trabajo. Hay flexibilidad en el trabajo y se le da al empleado autonomía y libertad para desarrollar sus funciones.	4

<p><b>LIDERAZGO- JEFES ORIENTADO A LAS PERSONAS</b></p>	<p>Los jefes tienen tendencia a no ser autocráticos en el ejercicio de la autoridad en las relaciones con el personal, percibiendo que cuando su jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados de su trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor la labor, sin embargo el liderazgo de algunos jefes se percibe como relajado o sencillo. Se recuerdan o dan instrucciones de manera informal.</p> <p>En general se percibe apoyo por parte del jefe para que el empleado pueda hacer el trabajo que le corresponde y por ende se aceptan las órdenes o trabajo que asigna el jefe inmediato. El estilo de liderazgo que perciben de sus jefes en unos casos es orientado a la persona y en otros orientado a la tarea.</p>	<p>11</p>
<p><b>CALIDAD RELACIONES JEFE- COLABORADOR</b></p>	<p>Las relaciones jefe-colaborador son positivas y respetuosas. En el colegio se respeta el conducto regular porque se reciben órdenes únicamente del jefe inmediato. Hay facilidad y clima de confianza para plantear inquietudes y problemas del trabajo. Se tiene la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar los problemas.</p>	<p>6</p>
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p>	<p>Se reflejan comportamientos basados en la cooperación y solidaridad entre compañeros. Los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración de los mismos. Hay participación cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que se pertenece. Existe colaboración en la solución conjunta de los problemas, se sienten respaldados unos con otros.</p>	<p>5</p>
<p><b>BIENESTAR Y DESARROLLO</b></p>	<p>Las condiciones de trabajo facilitan una buena ejecución de labores. Hay preocupación por el bienestar de las personas, pero hay manifestación de que se han visto disminuidas las actividades lúdicas y los programas de capacitación. El empleado al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos</p>	<p>5</p>

	del colegio siente que satisface sus necesidades personales y profesionales. Por otra parte la tarjeta de cumpleaños es algo significativo para estos.	
--	--	--

#### **4.1.5 Tendencias de cultura organizacional**

Las categorías de análisis son insumo para identificar las tendencias que desde la perspectiva de la cultura organizacional caracterizan a la institución analizada.

Las tendencias se identifican a partir de las categorías de análisis, teniendo en cuenta la metodología, en su definición se agrupan aquellas que comparten características similares. Para este propósito, mediante un ejercicio de carácter inductivo-deductivo se toman los rasgos agrupados en sus respectivas categorías y se definen parámetros de carácter general, que corresponden a tendencias de la cultura organizacional.

La denominación de cada tendencia se construye de los elementos encontrados en las categorías de análisis, siendo el investigador quien de manera objetiva asigna el nombre y la descripción de estas.

Para determinar las tendencias se tuvieron en cuenta las planteadas por Carlos Eduardo Méndez, se inicio comparando los resultados y ajustando dichas tendencias encontrando que no todas aplicaban a la descripción del colegio, por lo que resultaron otras tendencias de acuerdo a las categorías.

Como resultado de este ejercicio se señalan para el colegio cinco (5) tendencias que caracterizan su cultura y que resultan de los 99 rasgos altamente arraigados y las 12 categorías identificadas, así:

#### 4.1.6 Tendencias de cultura organizacional. Su descripción e impacto

TENDENCIAS	CATEGORIAS	NRO RASGOS	TOTAL NRO RASGOS	%
DINAMICA DE LA ESTRUCTURA	Estructura-autoridad	7	18	18.18%
	Estructura división del trabajo	11		
PRODUCTIVIDAD Y COMUNICACIÓN	Eficiencia y Productividad	9	15	15.15%
	Deficiencia en la coordinación y la comunicación	6		
POLITICAS PARA EL DESARROLLO HUMANO	Desarrollo Humano	6	32	32.32%
	Sentido de Pertenencia	21		
	Bienestar y desarrollo	5		
PROCESOS DE COOPERACION	Calidad Relación jefe-colaborador	6	19	19.19%
	Trabajo en equipo	5		
	Relaciones interpersonales	8		
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	Iniciativa y creatividad	4	15	15.15%
	Liderazgo-jefes orientado a las personas	11		
			99	100%

Luego de consolidar la información encontrada en las categorías y tendencias identificadas, se agruparon tales resultados en macrotendencias consideradas ideas-fuerza, para lograr la caracterización de la cultura del colegio. La información sobre las tendencias, el número y porcentaje de rasgos que corresponden a cada una de ellas, fueron los insumos que ayudaron a identificar la Formalización y la Calidad de la Interacción social como las dos macrotendencias de la cultura organizacional. Cabe recordar que la **FORMALIZACIÓN** está determinada por el ordenamiento de la organización de su estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamientos de las personas, mediante normas, procedimientos y otros, con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva. Y la **CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL** resulta de la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con

la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas, como la cooperación, acomodación y asimilación), y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción.

### Tendencias de cultura organizacional y descripción

FORMALIZACIÓN			
TENDENCIAS	DESCRIPCIÓN	NRO CATEGORIAS	NRO RASGOS
DINAMICA DE LA ESTRUCTURA	La estructura de la organización establece niveles jerárquicos sobre los cuales fundamenta relaciones de poder y subordinación entre los miembros del colegio. La autoridad como mayor responsabilidad la tienen las personas que ocupan cargos directivos, quienes tienen un alto nivel de autonomía y delegación, asumiendo responsabilidad en la toma de sus decisiones. En la delegación de tareas y resultados los empleados tienen claramente identificadas las funciones que asumen, además de tener un conocimiento claro de los objetivos y propósitos del colegio. Aparecen algunos síntomas de sobrecarga en los puestos de trabajo.	204 210 211 212 214 216 432 201 202 203 205 213 218 220 221 222 224 440	18
PRODUCTIVIDAD Y COMUNICACIÓN	Hay una adecuada utilización de los recursos con llevando a cumplir con las estrategias que determinan los directivos. Hace parte de la consciencia colectiva cumplir con las responsabilidades y funciones al igual que dar importancia de los aportes que	103 106 219 227 228 230 402 430	15



	brindan a la institución con su trabajo. El personal recibe información sobre los objetivos y políticas institucionales en el proceso de inducción. Hay debilidades en la retroalimentación del desempeño y en las falencias de tipo actitudinal por parte de los directivos y entre compañeros. El ambiente de trabajo es agradable pero la integración entre todos los niveles es deficiente. Se presentan estilos de liderazgo diferentes, en el que la comunicación con su líder es poco efectiva y unidireccional, mientras que con otros es efectiva.	434 225 312 313 314 315 439	
	CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL		
TENDENCIAS	DESCRIPCIÓN	NRO DE CATEGORÍAS	NRO DE RASGOS
POLITICAS PARA EL DESARROLLO HUMANO	Existen políticas de desarrollo humano y bienestar en el colegio que generan positivas expectativas para su personal. Los directivos reconocen que la capacitación estimula e influye para alcanzar altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio, pero pareciera que para el personal no es suficiente el desarrollo de programas de capacitación y actividades lúdicas que se realizan. La documentación de los procedimientos y la socialización de políticas y manuales generan claridad de los roles y objetivos del colegio en el personal, haciendo que se facilite la aceptación de los mismos. Todo	104 105 108 109 113 301 102 112 226 302 303 304 305 306 307 308 309 310 401 413	32

	<p>lo que es identidad corporativa genera en el personal sentido de pertenencia y una fuerte conexión con los símbolos institucionales.</p> <p>Al tomar la decisión de vincularse a la institución, factores como la remuneración, la estabilidad, la buena imagen del colegio, el desarrollo laboral, profesional y personal tienen vital importancia. Para los empleados es motivo de orgullo trabajar en el colegio, la consideran como una empresa que se preocupa por el bienestar de las personas y encuentran en ella calidad de vida personal, generándose sentido de pertenencia e identidad con la institución.</p>	<p>418 423 425 426 427 429 441 110 114 115 403 435</p>	
PROCESOS DE COOPERACION	<p>Las relaciones entre compañeros se basan en la cooperación y solidaridad. El alto grado de colaboración y apoyo entre compañeros a nivel personal está fuertemente marcado, y las buenas relaciones interpersonales son una de las condiciones que tiene mayor influencia para el buen desempeño del personal. El ambiente de trabajo construido en el colegio es de amistad, familiaridad y confianza, para comentarse sus problemas generalmente solo entre los compañeros de la misma área, debido a que son estos quienes comparten la mayor parte del tiempo.</p> <p>No se alcanza a percibir una cultura de trabajo en equipo, cada persona se enfoca en su puesto de trabajo y funciones</p>	<p>215 217 223 406 410 111 404 407 408 405 412 419 420 207 411 414 421 422 424</p>	19

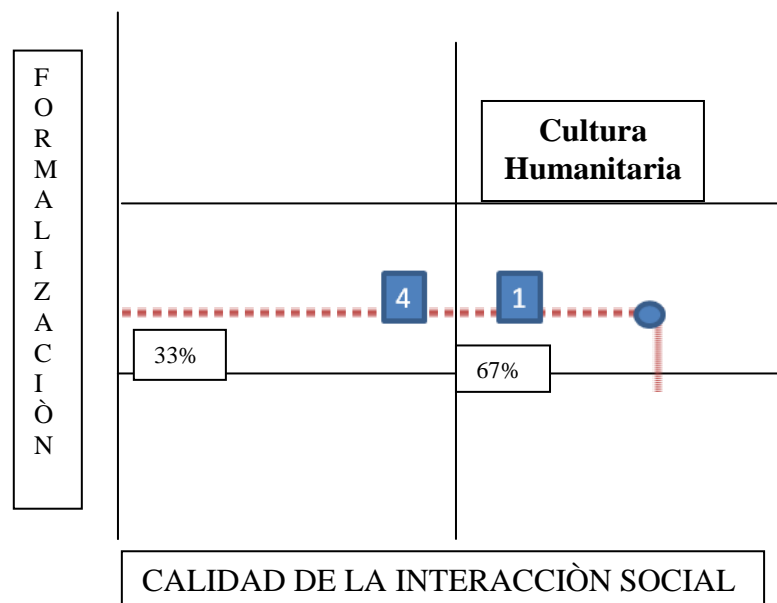
	<p>porque no cuenta con tiempo para ayudar a otros con sus funciones. El respaldo entre compañeros se siente más a nivel personal que a nivel laboral. El empleado establece relaciones informales y participa en eventos que organiza el colegio, aunque hay grupos más entusiastas que otros, quienes comparten actividades fuera del mismo. Hay participación cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que se pertenece. Las relaciones jefe-colaborador son positivas y con un buen nivel de confianza en un proceso de carácter formal en el trabajo. Las personas sienten que pueden tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar los problemas aunque se percibe que uno de los líderes no se ha ganado ni la confianza ni el respeto.</p>		
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	<p>Los jefes tienden a dar más importancia a las personas que a las tareas. Podría afirmarse que en algunos jefes existe una tendencia a tener las mejores relaciones interpersonales con sus colaboradores siendo muy flexibles en las decisiones. Así mismo pareciera que se presenta debilidad en la comunicación. La creatividad e iniciativa y la calidad de su trabajo son tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño. Hay flexibilidad en el trabajo, autonomía y libertad para desarrollar las funciones.</p>	<p>101 107 409 428 206 208 209 229 231 232 417 415 416 431 433</p>	15

El resultado anterior refleja una cultura que se manifiesta como conciencia colectiva de los empleados del colegio. Esta se caracteriza por cinco (5) tendencias que orientan su comportamiento, de acuerdo con los rasgos altamente arraigados. La metodología propuesta concluye en las tendencias identificadas por la aplicación de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo. La intensidad y forma como tales tendencias se presentan en la institución objeto de este análisis, son elementos que la identifican y la diferencian de otras, institucionalizando y estandarizando conductas sociales de carácter particular y reflejado en la conciencia colectiva que comparten las personas.

Para dar claridad a la caracterización de la cultura organizacional, en la gráfica a continuación se presenta una aproximación de acuerdo con las definiciones que se han dado a las macrotendencias identificadas, encontrando como resultado una “**Cultura Humanitaria**” de acuerdo al tipo de culturas planteadas por Carlos Eduardo Méndez Álvarez en su libro *Así somos y que?* 4 relatos de cultura en gestión empresarial, y mencionadas en el marco conceptual de este estudio.

La Cultura Humanitaria (1>4) en el cuadrante 1 se identifica el mayor número de rasgos altamente arraigados referidos a la calidad en la interacción social (para el caso del colegio 67%) y en el cuadrante 4 con menor número de rasgos de formalización (33%). Prevalcen construcciones colectivas en las que perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional propicio y existen, con menos intensidad, situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos.

Gráfica 1. Gráfica descriptiva cultura dentro de la organización



## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

La descripción de la cultura organizacional es un insumo fundamental para diseñar estrategias coherentes y factibles dentro de procesos de cambio organizacional. No es tarea fácil generar conciencia en la introducción de estrategias para fomentar actitudes positivas interculturales dentro de la organización.

La implementación de valores contempla varias etapas que finalmente llevan a la alineación de estos dentro de una empresa, con la finalidad de mejorar la participación de la organización en el mercado, tanto laboral como en la sociedad.

Existe un arraigado sentimiento de familia, creado por personas que han crecido dentro del colegio personal y profesionalmente, en la que se han formado lazos de amistad, de respaldo y cooperación. Cada empleado conoce claramente el rol que tiene que desempeñar y se sienten acompañados por sus jefes a quienes refieren mas como amigos.

Los empleados evalúan como importantes el desarrollo personal y profesional, por ello, consideran que la ejecución de planes y programas de capacitación debe ser una de las principales preocupaciones de las directivas.

El personal da importancia a trabajar en la organización y se siente valorado por ésta.

Aunque apenas se está iniciando el trabajo de la apropiación de los valores, las personas ya reconocen algunos tales como la responsabilidad, el respeto y la solidaridad.

No se percibe una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, se tiene la tendencia a la departamentalización, sin embargo sobresale el valor de la cooperación a nivel del aspecto personal.

Existen dos tipos de culturas en el colegio, la extranjera y la nacional, lo que requiere que el proceso de transformación organizacional alinee a las mismas.

Se evidencia una cultura del rumor que influye negativamente en la acción colectiva y afecta la comunicación interna.

La transformación cultural en las organizaciones es un proceso que requiere tiempo, no puede esperarse resultados en periodos cortos por intensivos que sean los medios. Así mismo exige una progresiva maduración de quienes asume ese liderazgo.

El modelo metodológico de Carlos Eduardo Méndez provee a la Dirección el insumo para iniciar la transformación de su cultura organizacional.

## **5.2 Recomendaciones**

Trabajar con valores es una decisión estratégica. Es un factor importante para definir cómo debe vivir la organización. Por ello como primer paso es indagar a la Dirección si desea orientar su cultura en los valores y en ese caso promoverlos y divulgarlos constantemente para que su personal pueda comprender el significado y pueda ponerlos en práctica.

Revisar la plataforma estratégica para determinar si se tienen o se deben implementar elementos que permitan alinear la visión y la misión organizacional con los valores.

Realizar un diagnóstico por medio de un muestro estadístico mediante la aplicación de cuestionarios elaborados, donde las personas con las que se interactúan manifiesten cual es la percepción que tienen a cerca de los valores y antivalores de los evaluados.

Implementar un Programa institucional de Construcción de valores, basado en la Dirección por valores, potencializando el liderazgo de los coordinadores de área como parte fundamental de dicho programa.

Alinear los valores personales de los empleados y los valores corporativos para que se produzca una sinergia mayor en su puesta en práctica, es decir que se incorporen a la vida personal los valores que se definen con la participación de todos, facilitando su identidad y compromiso.

Fortalecer el trabajo del departamento de Gestión Humana con el Grupo de psicólogas del colegio, con el fin de diseñar un sistema de reconocimiento de valores para estimular a los empleados que se esfuerzan en aumentarlos y a través del ejemplo comunicar los valores a los demás.

Potencializar el comité de ética y valores a través de un programa de formación y acompañamiento de líderes multiplicadores de valores que dirijan su acción a

núcleos pequeños de la empresa buscando comprobar que estos se reflejen en la tarea diaria y en el clima laboral.

Generar una estrategia de comunicación que genere información en todos los sentidos, permita un conocimiento claro y permanente de todo lo que sucede en el colegio, y erradique la cultura del rumor a través de disponibilidad de medios, apertura a la crítica, atención a las iniciativas, acceso a la memoria organizativa, información fluida, con bases de datos a las que se aporta y de las que se benefician los equipos de trabajo.

Diseñar una estrategia que permita promover el trabajo en equipo como pilar para construir redes de trabajo, fomentando la apertura, el saber escuchar, la colaboración y la participación.

Determinar dentro del perfil de cargos, los valores institucionales para garantizar que en el proceso de selección se elijan a las personas que se ajusten a la organización.

Desarrollar un proceso de coaching orientado a los líderes de proceso, donde lo importante es ofrecer oportunidades de cambio a quienes presentan resultados muy altos en cuanto a antivalores y convertir en multiplicadores a quienes se destacan en la práctica de determinados valores. Teniendo como objetivo del proceso de acompañamiento, que el cambio personal lleve a la transformación de la cultura organizacional.

Revisar los procesos de inducción, entrenamiento y evaluación de desempeño para fortalecerlos.

Lograr que el colegio a través de la práctica colectiva de los valores pueda ser competente y competitivo, teniendo en cuenta que lo más importante es que la práctica de los valores en el trabajo se traduzca en la calidad de los resultados, en la satisfacción de quien lo realiza y el ambiente de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

COVEY, Stephen R. *EL Liderazgo centrado en principios*. Editorial Paidós, 1997

CHESTER Barnard, *As Funcoes do Executivo*, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1971

CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Pag,148

GARZON CASTRILLÓN, Manuel. *El Desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, Limusa, 2008.

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención*, Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*, Editorial Limusa, Universidad del Rosario, 2006

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo *Así somos y que? 4 relatos de cultura en gestión empresarial*,

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. *Valores, clave de la excelencia*. Editorial Mc Graw Hill, México, 1992

Links web -teorías cultura organizacional

YARCE Jorge. *El poder de los valores*. Editorial Universidad de la sabana.2009