

CASO INTERMAN

**¿CÓMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE
UNA ENTIDAD EDUCATIVA?**

ANDREA YANETH FAJARDO GARCIA

TATIANA SOFÍA CÁCERES PINZÓN

JULIE PAULINE TORRES LONDOÑO

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

POSTGRADO GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Bogotá 2012

CASO INTERMAN

**¿CÓMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE
UNA ENTIDAD EDUCATIVA?**

ANDREA YANETH FAJARDO GARCIA

TATIANA SOFÍA CÁCERES PINZÓN

JULIE PAULINE TORRES LONDOÑO

**Trabajo de grado para optar al título de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Asesor:

URIEL EDUARDO TORRES CASTRO

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

POSTGRADO GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Bogotá 2012

CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, Febrero 13 de 2012.

Marque con una X

Tesis Trabajo de grado

Señores

BIBLIOTECA GENERAL.

Ciudad

Estimados señores:

Yo (Nosotros) **ANDREA JANNETH FAJARDO GARCÍA**, identificada con C.C. N° de Bogotá; **TATIANA SOFÌA CÀCERES PINZÒN**, identificada con C.C. N° 52.251.667 de Bogotá; **JULIE PAULINE TORRES LONDOÑO**, identificada con C.C. N° respectivamente, autor (es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **¿CÓMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE UNA ENTIDAD EDUCATIVA?**, caso interman III, presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS; autorizo(amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página web de la facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato de CD-ROM o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la decisión Andina 351 de 1993, “ Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles e inalienables.

ANDREA JANETH FAJARDO GARCÍA

TATIANA SOFÍA CÀCERES PINZÓN

JULIE PAULINE TORRES LONDOÑO

Acta de Aceptación

Jurado

Jurado

Bogotá 20 de febrero de 2012

A nuestras familias por acompañarnos en este proceso con su apoyo incondicional y a nuestros maestros por compartir su conocimiento y brindarnos orientación.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas y cada una de las personas que de cualquier manera, hicieron posible la elaboración de este esfuerzo investigativo. A nuestras familias por su apoyo incondicional, a nuestros maestros por su orientación y esfuerzo para formarnos profesionalmente y de manera especial al Doctor Uriel Torres, Director de Posgrados de Ciencias Administrativas, por su interés, liderazgo y calidez humana.

A las personas que tan gentilmente nos abrieron las puertas del Gimnasio del Norte, por la disposición y actitud colaboradora en la elaboración del presente trabajo.

A todos y cada uno, infinitas gracias.

CONTENIDO

Resumen.....	10
I. INTRODUCCIÓN	
II. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	11
Problemática.....	11
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos específicos.....	12
Justificación.....	12
Marco referencial.....	14
Marco conceptual.....	15
Marco teórico.....	16
Sub preguntas de investigación.....	31
Tipos de caso de estudio.....	32
Instrumentos para la recolección de datos.....	33
Perfil del grupo investigador.....	39
Entrevistas	40
Encuestas.....	45
III.CASO EMPRESARIAL	
Análisis de caso.....	51
Diagnostico.....	61
IV.RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	79
V. PROPUESTA.....	81
VI. REFERENCIAS.....	112
VII. ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

• Tabla 1. Características de una empresa exitosa con una marcada cultura organizacional	16
• Tabla 2. Entrevista informal conversacional	41
• Tabla 3. Entrevista estructurada	45
• Tabla 4. Encuesta	47
• Tabla 5. Encuesta clima organizacional	51
• Tabla 6. Indicadores de gestión.	61
• Tabla 7. Matriz E.O.R.C	64
• Tabla 8. Comparativo	72

Resumen

El presente trabajo de investigación sobre ¿cómo la cultura organizacional impacta el desempeño de una entidad educativa?, se orientó básicamente a determinar los niveles de satisfacción que tienen los empleados en el Colegio Gimnasio Del Norte, y así mismo diagnosticar cuáles son los factores que afectan negativamente dicho desempeño, teniendo en cuenta que las exigencias de los mercados avanzan tan rápidamente que hoy en día las organizaciones tienen que estar preparadas y diseñadas para estar siempre abiertas al cambio y a la innovación, En la investigación se aplicaron elementos de recolección de datos tales como: Encuestas, entrevista formal conversacional, entrevista estructurada individual de preguntas abiertas dirigidas a las diferentes áreas de la organización en donde participaron 5 personas entre directivos y jefaturas medias, 14 monitoras y 11 docentes, Por consiguiente la investigación permite evidenciar que todo el conjunto de valores, normas, y hábitos de los integrantes de la organización necesariamente tienen que estar orientados al cumplimiento de los objetivos de la misma, no obstante existen diferentes niveles de clima entre los departamentos y grados de insatisfacción que pueden llegar a afectar la cultura de la organización.

Abstract

This research work on how do organizational culture impacts the performance of an educational institution?, Aims primarily to determine levels of satisfaction with school employees in the North Gym, and which are likewise diagnose the factors affecting negatively the performance, taking into account the demands of the markets move so quickly that organizations today must be prepared and designed to be always open to

change and innovation, applied research in data collection elements such as : surveys, formal interview conversational, individual structured interview with open questions directed to different areas of the organization where 5 people participated between managers and middle headquarters, 14 monitors and 11 teachers, therefore we research evidence that the entire set of values , norms, and habits of the members of the organization must necessarily be aimed at fulfilling the objectives of the same, however there are different levels of climate between departments and levels of dissatisfaction that may affect the culture of the organization.

I. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMÁTICA E INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMÁTICA: La problemática estudio de análisis en ésta investigación tiene que ver específicamente con el nivel de satisfacción de los empleados y su impacto en el desempeño general de la institución, en un ambiente en el que la cultura organizacional es fuerte, paternalista, basada en la mejora continua y la excelencia, en un entorno laboral muy cómodo, donde sin embargo se presentan niveles de insatisfacción que afectan el desempeño. Se pretende establecer por medio de un diagnóstico, cuáles son esos detonantes de la cultura que han disparado negativamente el clima organizacional desde la perspectiva de los empleados y cuál es el impacto de estos en el desempeño que puede derivarse en una situación de desmotivación y no logro de los objetivos estratégicos del colegio.

INTERROGANTE:

¿CÓMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE UNA ENTIDAD EDUCATIVA?

OBJETIVO GENERAL:

Analizar la influencia que tiene la cultura organizacional en la gestión del Gimnasio del Norte.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Hacer un diagnóstico del clima y cultura organizacional del Gimnasio del Norte como un factor determinante en el desempeño y éxito de la institución, describir los elementos de la cultura organizacional que más influyen para que los resultados del colegio sean exitosos.
- Proponer líneas de acción para contrarrestar los efectos objeto de estudio.

JUSTIFICACIÓN:

Dentro de nuestro ejercicio académico y a lo largo de nuestra especialización hemos adquirido conocimientos y competencias para entender la realidad de las organizaciones y cuáles son los factores de éxito que las llevan a mantenerse en un mercado globalizado que cada vez es más difícil con unos clientes cada vez más exigentes y con necesidades más puntuales.

La presente investigación se ha centrado en la influencia que tiene la cultura y el clima organizacional de las compañías frente al desempeño de los colaboradores para lograr el éxito de la misma.

Debido a que a lo largo del tiempo se ha notado una transformación a nivel mundial hablando en términos culturales, sociales, tecnológicos y políticos que obviamente tienen un gran impacto en las organizaciones, obligando a estas a ser mucho más competitivas, por tal motivo es necesario que las organizaciones estén diseñadas o estructuradas para que puedan estar abiertas al cambio y con miras a la innovación, donde exista un sistema de liderazgo, y se aplique una estrategia de comunicación, encaminado al cumplimiento de las estrategias corporativas que se deben implementar.

Partiendo de que las organizaciones son como organismos que se enmarcan según las conductas y valores de sus integrantes, en donde ya se ha definido un tipo de clima laboral que afecte de forma positiva o negativa tanto a los clientes internos como externos, es indispensable fomentar métodos que ayuden a la sensibilización de los miembros de la organización, para que se acentúe de forma positiva y definitiva un clima organizacional sano y efectivo para la empresa.

La investigación busca medir el impacto que sufre un grupo de trabajo o un área con respecto a su desempeño dependiendo el clima y cultura organizacional, teniendo en cuenta que las personas son el recurso más importante de una institución, son quienes potencializan los recursos físicos para llevar al éxito a las empresas y son el factor diferenciador en el servicio, lo que ahora es una ventaja competitiva de muchas organizaciones.

Este proceso de investigación pretende apoyarse en la implementación de algunas herramientas tales como; métodos de observación directa, en donde se pueden identificar

cualquier tipo de variables de comportamientos y / o conductas en tiempo real, otro tipo de herramienta es la recolección de datos por medio de bases de datos para determinar cuál es el grupo objetivo e iniciar el análisis por medio de encuestas y entrevistas las cuales serán el punto de partida en este proceso.

MARCO REFERENCIAL:

Marco conceptual: Dentro del marco conceptual que fundamenta la teoría investigativa, se aprecian por un lado, algunos conceptos que enmarcan la cultura de la organizaciones de acuerdo a la plataforma de Robbins; de otro lado, la dimensión de recompensas que ha de evaluarse para diagnosticar el clima organizacional de acuerdo a los niveles de satisfacción de los empleados, es decir los conceptos de la columna izquierda se ubicarán en la cultura Gimnasiana y los del lado derecho, se ubicarán en cómo los empleados perciben esa cultura, cómo se sienten frente a ella. De esta manera se aterriza la plataforma de Robbins a nuestra herramienta cuantitativa de investigación.

<i>Cómo lo gestiona la organización</i>	<i>Cómo lo percibe el empleado</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clima organizacional agradable</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recompensas y reconocimientos</i> • <i>Calidad de vida laboral.</i> • <i>Balance trabajo – familia.</i>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente Específico</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Disponibilidad de recursos.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comunicación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comunicación.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>sentido de pertenencia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Calidad y orientación al cliente.</i> • <i>Identidad con la institución.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Autogestión</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Liderazgo y participación.</i> • <i>Enfoque a resultados y productividad.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Líderes naturales</i> • <i>Confianza</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Equidad y género.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tolerancia a lo ambiguo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Innovación y cambio.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Valoración de las diferencias</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Colaboración y trabajo en equipo.</i>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprendizaje Organizacional</i> • <i>Cultura del conocimiento compartido</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Normatividad y procesos.</i> • <i>Capacitación y desarrollo.</i>

Tabla 1. Características de una empresa exitosa con una marcada cultura organizacional

MARCO TEÓRICO:

El interrogante de investigación que se pretende trabajar en este proyecto tiene que ver estrictamente con cultura organizacional, clima laboral, bienestar laboral, relaciones empleados – clientes, ambientes sanos de trabajo, comunicación, estilo de liderazgo y estructura.

Pero, cuando se menciona el término – *cultura* - lo primero que se viene a la mente es un concepto vago, poco estructurado e incluso puede costarnos trabajo reconstruir el concepto en primera instancia. Si hablamos dentro de una organización, por ejemplo con una junta directiva, de cultura tal vez no sea un concepto que les diga mucho, no posee cifras, no les dice cuánto vendió la compañía en el último mes, ni cuánto venderá en el próximo, no les dirá cuál es la posición de la organización en el mercado, no les dirá explícitamente cómo posesionarse por encima de la competencia o cómo internacionalizar su producto o servicio, así que seguramente lo verán como un concepto vago y de poco valor agregado para la compañía.

En su estudio sobre motivación y clima, autores en los que no detendremos la investigación pues hoy en día se han hecho muchos más adelantos en materia de cultura y de clima, tan solo se hará una reflexión en torno a que no es un tema tan nuevo, sin embargo muchas organizaciones de hoy no lo contemplan, no le dan la relevancia que tiene.

Por esta razón es pertinente mencionar que una organización exitosa cuenta con una serie de características en su cultura que le permite medir las actitudes individuales o colectivas de los empleados frente al ambiente de trabajo. Estas 7 características principales en la esencia de una cultura organizacional y que son citadas por Robbins, en el capítulo 16 de su libro el sistema de la organización son: “Innovación y riesgos, Atención al detalle, orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad” Cuando se habla de características de una cultura, se está hablando de innovación, de crear nuevas fuentes de suministro, de tener iniciativa, de estar atentos al detalle generando así una diferencia tanto para los colaboradores como para los clientes de una organización, de estar atentos a la orientación a los resultados que se da por medio de la actitud que se tiene frente a la ejecución de procesos, y obviamente la orientación hacia las personas y al equipo. El desarrollar cada una de estas características genera en los miembros de la organización una integración encaminada a los objetivos que persigue la organización, puesto que se están compartiendo valores, creencias, lenguaje normas, procedimientos y reglas y que poco a poco se va transmitiendo en el tiempo adaptándose a las influencias externas y a las percepciones internas.

Pero analizar estas siete características dentro de una organización no es suficiente para entender su cultura, pues la anteriormente mencionada, está compuesta por

individuos, por seres humanos con una vida dentro y fuera de la organización, con personalidades diferentes, así que se hace necesario antes de entender la organización, hay que entender el comportamiento humano dentro de esta pues finalmente el desempeño se mide a través de las personas y no de la cultura, las personas solo reaccionan ante los estímulos de su entorno y para efectos de este estudio de caso, su entorno es la organización. El modelo E.O.R.C. planteado por Kurt Lewin ayuda a entender en qué se basa el comportamiento humano y cuál es la relación de esto con su desempeño llamando algunos elementos del clima y la cultura. Según Dailey, R. (2003) “los dos aspectos más importantes que determinan en éxito o el fracaso de una organización son las necesidades de sus miembros y su productividad, algunos ejemplos de las necesidades de los miembros son: satisfacción laboral, premios, salario, condiciones de trabajo seguras”, veamos la secuencia en detalle:

E: Situación de estímulo: Todas las sensaciones que provienen del ambiente que estimulan la percepción humana. En el comportamiento organizacional, estas incluyen todas las características del entorno laboral que condicionan el comportamiento de los empleados.

O: Organismo: Las capacidades limitadas del individuo que son determinadas por la herencia, la madurez y las necesidades biológicas. Estas capacidades también incluyen conocimientos, habilidades, actitudes, intenciones, sentimientos y valores.

R: Comportamiento y acciones: tales como el desempeño laboral, o las respuestas emocionales y actividades conceptuales internas.

C: Consecuencias y efectos: Los resultados del comportamiento y del desempeño, tales como el reconocimiento y la satisfacción de necesidades. Los resultados representan la actividad desencadenada en el ambiente por los comportamientos objeto de estudio.

Este autor no solo habla de la secuencia E.O.R.C., también habla de la matriz de necesidades, locus de control interno y externo de los empleados, que es la forma en que una persona puede interpretar una situación y usarla de manera positiva o negativa; sus valores, rasgos y hasta su grado introversión y extroversión; por lo tanto, el asunto de la cultura trasciende a la persona y más cuando se relaciona con el éxito de una organización.

No obstante, la cultura es algo que está implícito en las organizaciones y en nuestra vida diaria, es nuestra sangre, es aquello que no está cuantificado en cifras pero que identifica una sociedad, un grupo, una religión, una organización y de hecho, está cobrando sentido en las organizaciones que quieren tener un factor diferenciador, pues han visto que no es suficiente tener la mejor tecnología o el reconocimiento de una marca posicionada por años de tradición ahora lo que marca la pauta es la innovación, el servicio pues el mundo y los seres humanos están en constante evolución y así como cambio el mundo cambian también las necesidades y expectativas de los hombres.

Según Hernández Cabrera (2006) “Si nos ponemos en la tarea de pronosticar qué puede variar en el comportamiento de los seres humanos en el futuro, debemos tener en cuenta algo intangible, misterioso y muy poderoso.

Por encima de los valores hay algo que rige aún con más potencia el destino de los seres humanos. Algo que tiene la potestad de decidir hacia dónde se encauza la capacidad productiva de todos los habitantes de este planeta”

Entonces, ¿Podría la cultura convertirse en un factor de éxito de las organizaciones? Según Escoffie, M. (1976) “en un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio”

Este cambio involucra necesariamente el talento humano de las organizaciones y por ende la cultura de las mismas.

Ahora, teniendo en cuenta que la cultura organizacional hace referencia a un sistema de significado compartido entre sus miembros según *Robbins*, es conveniente enunciar en qué medida afecta la cultura organizacional al clima organizacional, definitivamente existe un gran impacto para las organizaciones, puesto que el clima organizacional lo generan los individuos de las mismas, en la medida como estos perciban la situación actual de la organización, puesto que están expuestos a una estructura común en donde intercambian descripciones y significados atribuidos al ambiente. El clima organizacional es un estado cambiante en donde se expone conductas que de algún modo afectan tanto positiva como negativamente el rendimiento profesional y la productividad, es decir las personas responden según el clima de confianza, respeto, estabilidad, progreso o temor que perciba.

La cultura y el clima son dos ámbitos diferentes pero que están directamente relacionados como principios reguladores dentro de la organización.

Según Robbins. “El clima organizacional mide las actitudes individuales o colectivas de los empleados frente al ambiente de trabajo. Los factores componentes tanto de la cultura como del clima, son los mismos. La diferencia está en la objetividad de la cultura y la subjetividad del clima.”

También plantea que “las investigaciones muestran que la suma de siete características principales, es la esencia de la cultura organizacional: Innovación y riesgo; atención al detalle; orientación a resultados; orientación a la gente; orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.; la cultura organizacional atañe al modo en que los empleados perciben las siete características”.

Otras de las características con las que cuenta una empresa exitosa con una marcada cultura organizacional son:

1. Clima organizacional agradable:

Una Organización puede disfrutar de un clima organizacional agradable y afectar positivamente el desempeño del personal cuando interviene factores como motivación, relaciones interpersonales obviamente dentro del marco institucional, responsabilidades, reconocimientos, en algunas ocasiones y dependiendo las políticas de la organización otro factor que contribuye en gran medida a generar un clima agradable es la autonomía que se les puede dar a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones.

La idea es que las organizaciones implementen mecanismos que les permita mantener o mejorar un clima agradable dentro de la organización.

Ahora si por el contrario en la organización se evidencia un mal clima organizacional, se fomenta una situación que afectaría la productividad de las empresas y ello reacciona inmediatamente en contra de la competitividad de las misma, incluso los clientes son testigos y participes de un clima laboral inapropiado pues se afecta la forma en la que se presta el servicio, en la forma de darle respuesta a sus requerimientos, dependiendo la necesidad que este tenga y en la forma en que se resuelven los conflictos con el cliente.

Robbins habla de un ambiente general y un ambiente específico como factor dentro del clima:

Ambiente General: Todo lo que está fuera de la organización.

2. Ambiente Específico:

Es la parte del ambiente que resulta directamente necesario para que una organización alcance sus metas (tenedores de acciones por ejemplo). Es único y cambia al mismo tiempo que las condiciones circundantes e incluye a proveedores, clientes, grupos públicos de presión, gobierno y competidores. El ambiente específico cambia en dependencia del nicho que se halla creado la organización”

Siendo el clima algo tan sensible que llega hasta el cliente, pues con mayor razón a los trabajadores si hablamos de su grado de satisfacción y desempeño, el clima organizacional puede impulsar o coaptar el desempeño de un empleado así como la percepción que él tenga de su trabajo lo cual pueda generar grados de satisfacción que determinan completamente sus comportamientos.

Si vamos a aquellos factores externos que influyen en el clima organizacional, es fácil observar que cada persona es independiente, tiene atrás todo un mundo guiado por su personalidad, valores, inteligencia y vivencias; por esto, identificamos factores como: la Situación socioeconómica y familiar de cada empleado puesto que cada uno de ellos vive en diferentes condiciones y por lo tanto trae patrones de comportamiento diferentes, otro factor que influye es el Nivel educativo ya que se pueden fijar patrones de pensamiento que le faciliten la resolución de conflictos y la tolerancia con los demás, la edad tomada como un indicador de ver como las personas perciben cada situación y a si mismo otros factores determinantes como las Creencias regionales, políticas y religiosas.

El cliente, en este caso llega a ser parte de la cultura y por tanto puede afectar el clima organizacional.

Otro factor importante son los paradigmas que traen los trabajadores por sus experiencias anteriores, los cuales pueden llegar a ser aceptados en la cultura o rechazados por ella y ser objeto de discordias e inconformismos, en la medida en que las organizaciones puedan preparar a sus empleados para borrar estos paradigmas y enfrentar las situaciones de cambio podrán también alcanzar el éxito.

3. La Comunicación:

En cuanto a los factores internos que influyen en el clima organizacional es importante mencionar el sistema de comunicación interno de la empresa, pues este debe ser efectivo y asertivo, es decir debe generar en las personas el impacto que busca el emisor.

Es importante reconocer que la comunicación con las personas que conforman la organización ayudan en gran medida al logro de las metas, por tal motivo la comunicación tiene que ser un ciento por ciento consecuente, que exista relación tanto en las acciones como en lo que se transmite, preferiblemente que la comunicación sea de dos vías, es decir comunicación descendiente y ascendiente.

Independientemente del canal que se utilice para transmitir el mensaje es de vital importancia mantener a los miembros de la organización informados de los cambios que se presenten en la organización, haciendo énfasis en las ventajas y desventajas de las decisiones actuales o de los planes futuros, un mensaje sin ambigüedades evitara expectativas negativas y rumores frente a la organización, otro aspecto importante que se debe manejar es en el momento de transmitir malas noticias es muy conveniente brindar confianza y estímulo a los empleados afectados o a la persona afectada.

Ahora, en cuanto al lenguaje que se utiliza en la transmisión del mensaje se tienen en cuenta factores como la edad, la educación, los antecedentes culturales que son de mucha incidencia puesto que existen palabras que tienen diversos significados para las personas y esto genera dificultad en la transmisión del mensaje.

Definitivamente una excelente comunicación dentro de la organización define patrones muy claros de cultura, por cuanto es la forma en la que todos los individuos de la organización se están expresando y recibiendo la información que les llega, la comunicación está dada por la estructura que tenga la organización.

4. Alto sentido de pertenencia:

Esta característica depende muchísimo de la motivación de los empleados, pues no es suficiente con tener una comunicación efectiva y asertiva si los empleados no están motivados y no conocen el interior de la organización, para qué trabajan, qué papel cumplen dentro de la estrategia corporativa, si las personas saben que son importantes dentro de esta estrategia, cuál es su papel en ella y además están motivados, el alto sentido de pertenencia puede volverse una característica positiva dentro de la cultura y ser relevante en los factores éxito de la empresa. La motivación también puede ser motor de las buenas relaciones interpersonales y de la satisfacción de los empleados.

Cuando las personas están motivadas, poseen un alto sentido de pertenencia porque saben para qué están en la organización, puede darse más fácilmente la adaptación positiva al cambio, que es otra característica de las empresas exitosas, pues como lo mencionamos antes, el mundo está en constante evolución y necesitamos culturas flexibles al cambio.

Adaptación positiva al cambio: Cuando la cultura de una organización es demasiado rígida, se cristalizan sus creencias y costumbres y es muy difícil convertir en un factor de éxito la cultura.

De acuerdo con la información reportada por el instituto de estudios e investigaciones del trabajo, “Es a nivel de la empresa que se pueden y deben aprovechar las oportunidades en cada momento. Es a la empresa a la que hay que facilitar las vías que posibiliten aprovechar las oportunidades, es la empresa la que debe reaccionar primero. Es la empresa la que diseña y la que debe responsabilizarse, con todo lo que ello implica, con la estrategia que debe estar orientada al cambio, que pasa por el establecimiento de los

valores culturales necesarios para llevar a cabo los cursos de acción más convenientes. “Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2.004).

Pero este cambio, aunque sea liderado por la empresa, debe ser acogido por las personas que lo harán realidad, es decir por los empleados, y en este punto de la marcha son de gran ayuda los componentes anteriores: Clima agradable (comunicación) y alto sentido de pertenencia (motivación, quién soy dentro de mi compañía).

Un estilo de liderazgo positivo: Teniendo en cuenta que las organizaciones modernas, generan un estilo de liderazgo participativo en cuanto a la toma de decisiones puesto que estas giran en torno a las necesidades del empleado, se conciertan las decisiones a tomar de una forma bilateral o multilateral,

Necesariamente para que los equipos de trabajo se responsabilicen en cuanto a la toma de decisiones es conveniente que la estructura organizacional sea horizontal, que haga participe a la gente, por un lado para delegarles una gran responsabilidad y fortalecer su sentido de pertenencia, como lo mencionamos anteriormente y por otro porque son ellos los que están inmersos en cada proceso de la organización los conocen y manipulan, saben de sus fortalezas y debilidades e incluso pueden llegar a transformarlos es una fuente de motivación, de cultura y comodidad; además desarrollan una competencia a nivel general en los empleados que es de alto impacto: la capacidad para resolver problemas.

“Se ha interpretado muchas veces muy superficialmente el rol del "Líder", visto como la persona única-imprescindible capaz de llevar a cabo como el único gestor dentro de un proceso los cambios, al que se carga toda la responsabilidad del proceso de

transformaciones, como si fuera "del más allá". La realidad es que por la complejidad de los procesos de cambio, esta gestión debe ser concebida a partir de un liderazgo colectivo, o un liderazgo compartido entre varias personas.

También es necesario tener en cuenta lo importante y estratégico que constituye el hecho primario que, si no hay un cuerpo de políticas coherentes, parte de las cuales es el diseño y la gestión de una Visión y Misión compartidas, nunca se generará suficiente energía y significado que movilice a la Organización toda, en cada uno de los niveles y a las personas-los "recursos de los humanos" en el proceso de cambio. (Nuevas Formas Administrativas, Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, Septiembre de 2.004).

5. Autogestión:

Entendida como la capacidad de autonomía de las personas en función de los objetivos de la organización, podemos entenderla también como al resultado de las anteriores, pues para que un grupo se auto gestione es necesario que piense en pro de la organización, que se sienta bien en ella, que tenga la oportunidad de transmitir lo que sabe y lo que piensa, que sepa qué espera la organización de él y cómo llegar a ese objetivo; de este proceso de autogestión pueden surgir los líderes naturales que son importantes dentro de este proceso y que es otra característica de las empresas exitosas.

6. Líderes naturales:

Es importante la formación de líderes en una empresa que busca el éxito, eso compromete más a las personas y enfoca a los grupos de trabajo, dentro del aprendizaje organizacional del cual hablamos en el punto No. 5 debe existir la formación de

formadores, esto enfocado al estilo de liderazgo participativo y la comunicación interpersonal.

7. Tolerancia a lo ambiguo:

Tiene que ver con la flexibilidad al cambio, es entender lo que está sujeto a diversas interpretaciones, en una organización lo entendemos como la forma de estar abierto a todas las posibilidades para solucionar los retos impuestos por la evolución del mercado y la globalización, es permitir distintas formas de hacer las cosas en tanto sirvan para el progreso de la organización y está directamente relacionado con la siguiente característica .

8. Valoración de las diferencias:

Todos los seres humanos somos diferentes y aunque en una organización compartimos la misma cultura, ésta cultura se extiende más allá de los límites del individuo, es la interacción de todos, con distintos rasgos de personalidad, diferentes grados de inteligencia y diferentes valores, las organizaciones de éxito debe entender esta diversidad y explotar lo mejor de las personas, en pro del éxito de la organización, es decir reconocer que somos diferentes pero que podemos trabajar por una misma causa. La metáfora de las organizaciones como organismos es un claro ejemplo de cómo gestionan su relación e interacción al interior de la organización y como ésta en un todo se relaciona con otros organismos.

Morgan, G. (1998) *“Muchas organizaciones no están unificadas funcionalmente como organismos. Los diferentes elementos de una organización generalmente son capaces de vivir su vida separadamente, cosa que a menudo hacen. Mientras la organización*

“puede” en ocasiones estar altamente unificada con su personal trabajando en los diferentes departamentos desinteresados de la organización como un todo”.

9. Confianza:

Esta característica va muy ligada a la autogestión y es uno de los valores que deberían ocupar los primeros lugares en una cultura organizacional fuerte, confianza en todos los niveles de la organización.

10. Aprendizaje Organizacional:

Así que no es suficiente con conocer las estrategias, la cultura de aprendizaje organizacional es trabajar de forma alineada, con los objetivos y los procesos de cada área en función a la meta de la organización promoviendo la cultura organizacional de la misma. Se aplicarían algunos elementos importantes para iniciar con el desarrollo de dichos alineamientos como: fomentar la responsabilidad en las áreas en cuanto a como pueden ellas aportar tanto en la elaboración y la ejecución de la estrategia. Otro elemento a tener en cuenta son los recursos financieros, materiales, humanos disponibles para la implementación de la estrategia, y el otro elemento que es de vital importancia es el de la comunicación, puesto que es la base de cualquier relación, identificando que palabras utilizamos con nuestros clientes tanto internos como externos, es muy indispensable que exista una comunicación abierta y clara para que se pueda trabajar de una forma coordinada, adelantándose a las amenazas potenciales interna y externamente.

Según lo reportado por el Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo (2004) “Se identifica una Organización en Aprendizaje cuando en ella se comparte y utiliza el

conocimiento de tal manera que todos sus integrantes sin excepción lo pueden aprovechar para responder a los cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos.

En este orden de ideas las organizaciones exitosas son aquellas que reconocen e identifican la misión, visión y objetivos de la organización, tienen capacidad de innovación y saben enfrentar los cambios del mercado, de la sociedad, del mundo globalizado, saben identificar las amenazas para volverlas oportunidades y fortalecer las debilidades, capacitan, motivan e involucran al Personal con el objetivo de la compañía e incluso fomentan una cultura del aprendizaje compartido, al involucrar a los seres humanos es necesario hablar de los valores que caracterizan una cultura organizacional, puesto que la misma es quien influye de alguna forma en todas las áreas de una organización. “La cultura es la clave de la excelencia en las organizaciones”. (Peters y Waterman (1982)).

Estos 10 componentes de una cultura organizacional exitosa debe reflejarse por supuesto, en el mejor desempeño de las personas la eficacia de los grupos y la alta productividad con calidad y niveles de competitividad que verdaderamente puedan cuantificarse, pues ahora el reto es precisamente cuantificar en los resultados de la organización la cultura.

Teniendo en cuenta lo anterior tiene una gran dimensión de lo que la cultura, con todos sus componentes puede influir en el éxito de una organización, es nuestra misión ahora comprobar este marco teórico con la realidad de una empresa, como conciben las personas la cultura de su organización, que tanto se acerca esta percepción a la de sus

directivos y como conectamos la misma a los objetivos estratégicos de la organización, para que se le dé la importancia y relevancia que tiene y que es desconocida para muchos directivos de las organizaciones.

El siguiente es un bosquejo de cómo se puede ver reflejada la cultura en la estrategia corporativa del colegio Gimnasio del Norte.

SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACION:

- 1.1. ¿Cuáles son los factores contribuyentes externos del clima organizacional?
- 1.2. ¿Qué condiciones a nivel interno influyen en el clima organizacional?
- 1.3. ¿Cómo afecta el clima organizacional la productividad de las personas y los grupos de trabajo?
- 1.4. ¿Qué impacto tiene la cultura organizacional en la identidad y competitividad de la empresa?
- 1.5. ¿Cómo se transmite la cultura organizacional a los clientes?
- 1.6. ¿Cómo el clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción?
- 1.7. ¿Cómo la estructura organizacional hace que la toma de decisiones logre el empoderamiento y autonomía de los grupos o equipos?
- 1.8. ¿Qué influencia tiene en bienestar en el clima y cultura organizacional?

MÉTODO DE ESTUDIO DE CASO:

Herramientas cualitativas (observación):

El método de estudio de caso que usaremos consiste en observar los comportamientos al interior de una organización que impactan los procesos productivos de las personas y que están influenciados por el medio en el que están es decir por la organización misma. Para esto es preciso en primer lugar conocerla, conocer su misión, visión, política de calidad y valores organizacionales y cuál es el papel “para la empresa” que las personas juegan en esta cultura.

Es necesario además de la observación, conocer la opinión de las personas en cuanto a diversos aspectos de la organización, no solo a nivel de clima y de cómo se sienten con sus trabajos, sino a nivel de jerarquías y mandos, a nivel de productividad, de cumplimiento, niveles de exigencia y motivación; lo cual debe hacerse por medio de entrevistas y encuestas.

El nicho a analizar serán los empleados en sus distintas áreas de trabajo, los jefes directores y líderes de la empresa, los clientes internos y externos.

Dado que nuestro interrogante de investigación es acerca de la cultura organizacional, lo cual implica un estudio de las personas que se mueven al interior de la organización, el método de estudio de caso será una herramienta muy valiosa en nuestra investigación pues permitirá “medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (Yin 1.989), además en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde variedad de fuentes, lo que permite tener una visión global de

la cultura que no solo está dada por lineamientos organizacionales sino por los integrantes de la misma.

Herramientas cuantitativas (encuesta y entrevista focal):

En el método de estudio de caso usaremos fuentes cuantitativas (método deductivo) partiendo de diversas teorías planteadas por autores como Harry Abravanel, Granell, Chiavenato, Litwin y Stinger e incluso el grupo Hay servirán como punto de partida y permitirán después de el análisis de los métodos cualitativos demostrar o no dichas teorías de acuerdo a los resultados de la triangulación de métodos y hacer un aporte a estas teorías desde la situación de una empresa en particular.

Pretendemos realizar un estudio descriptivo asociativo para identificar elementos clave o variables que inciden en la cultura de una organización y explicativo para descubrir el vínculo entre las variables y cómo interactúan para definir comportamientos propios de la cultura.

La investigación se ajusta a casos múltiples con una unidad principal de análisis.

Para fundamentar el método de estudio de caso se utilizaron dos fuentes: Libro pensamiento y gestión, 20. Universidad del Norte y Más Allá del Dilema de los Métodos de Elssy Bonilla, para instrumentos de recolección.

INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

En este momento nos encontramos en la primera fase de la investigación cualitativa que abarca la exploración de la situación, el diseño propiamente dicho y la preparación.

En cuanto a la exploración de la situación tenemos claro que usaremos métodos cuantitativos y cualitativos, que vamos a realizar una investigación descriptiva, exploratoria y deductiva. Para esto pretendemos usar instrumentos de recolección como la entrevista estructurada y la entrevista no estructurada.

Para la elaboración del diseño tenemos claro el interrogante de investigación, los objetivos y algunas herramientas, sin embargo, es necesario citar algunos componentes de la cultura organizacional con el fin de estructurar los instrumentos de recolección, estos componentes son:

- **Clima:** la Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. (Litwin y Stinger (1978)).
- **Claridad:** todos en la organización saben lo que se espera de él /ella
- **Estándares:** se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- **Responsabilidad:** los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos
- **Flexibilidad:** no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios
- **Reconocimiento:** los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño

- **Espíritu de equipo:** la gente está orgullosa de pertenecer a la organización (Consultora Hay Grup).
- **Claridad Organizacional,** Respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.
(Consultora Gestar).

Estas son algunas propuestas que debemos unificar y que ayudarán a clarificar las preguntas motivo de encuesta en la investigación cualitativa.

Como aporte del grupo queremos precisar que en un análisis de cultura es muy importante poder captar la percepción de la gente que integra la comunidad organizacional, percepción frente a la empresa, frente a los jefes, frente a los compañeros, frente al trabajo y esta es quizá la tarea más difícil pues debemos diseñar entrevistas enfocadas a la percepción que es finalmente el modo en que cada uno de los grupos ve a la organización y seguramente no lo manifiestan con frecuencia, aquella que quizá la misma empresa no conoce.

Los instrumentos de recolección de los que se dispone son:

- **Bases de datos:** Es necesario como instrumento de recolección cuantitativo usar las bases de datos para obtener la muestra a estudiar, no solo por la estadística, sino para profundizar en cuál es la población dominante en términos de cantidad, en la empresa y cuáles serán los grupos focales objetivo de entrevista.

En las bases de datos también pretendemos encontrar indicadores de gestión por áreas de la empresa, que servirán para poder enlazar la situación productiva con la cultura y en términos de productividad plantear cuál es el impacto de la cultura.

- Internet: El mundo de las comunicaciones abre un campo de posibilidades a la investigación, abre espacios incluso de discusión con otros grupos de investigaciones similares y acerca la información cultural de otras empresas, países y personas, ampliando nuestro entorno de estudio y como foco de comparación, es una herramienta vital en las investigaciones actuales.
- Entrevista personal no estructurada: La cual permitirá llegar a esa percepción que queremos identificar en los entrevistados, esta se realizará a un grupo focal constituido por líderes y alta dirección, con el ánimo de comprender si lo que estos líderes piensan de la cultura es equivalente a la percepción de sus subordinados.
- Encuesta personal estructurada: La cual tiene una guía de seguimiento y permitirá puntualizar los temas motivo de investigación, se realizará de manera individual a algunos empleados de forma aleatoria y garantizando no difusión de su identidad ante la alta dirección.
- Observación directa no estructurada: De hechos aleatorios en la realidad de la organización.
- Observación directa estructurada: De hechos programados para el análisis de una variable específica.

Selección de la muestra:

Es necesario realizar una selección de la muestra, para lo cual haremos una selección demográfica de datos determinando el tipo de población de la empresa objeto de análisis. Esta selección estará dada por: sexo, edad, nivel educativo, estrato, cargo en la empresa. Esto con el fin de determinar cuál es el tipo de población dominante en la organización en términos de cantidad.

Luego se desarrollarán los grupos focales a partir de las diferentes áreas de la organización para poder realizar un análisis de cultura al interior de cada área y poder hacer comparaciones entre ellas.

Es decir que la muestra es arrojada por datos cualitativos en primera de carácter general, es decir el total de la población de la empresa para luego recolectar datos específicos de cada área.

Estrategia de recolección de datos:

Dentro de la estrategia de recolección de datos debemos destacar algunos aspectos importantes:

- Por ahora no consideraremos las entrevistas en grupo, a pesar de tener unos grupos focales establecidos por áreas de trabajo, consideramos que cada entrevista debe ser confidencial y no estar manipulada por el concepto de otros o de la generalidad. A pesar de ser una herramienta ágil, para efectos de esta investigación en principio sesgaría la información.

- Es importante que las personas entrevistadas sepan cuál es el objetivo de la investigación y su dinámica para no crear molestias.
- Resulta interesante conocer no solo la percepción del empleado y áreas de trabajo sino también la de la dirección y los comités de gestión acerca de la cultura organizacional para obtener herramientas de ambos lados de la organización; quizá el único grupo focal entrevistado en conjunto sea el comité de gestión.

Forma en que se va a organizar la información recolectada

El primer lugar recolectaremos datos correspondientes a la cultura organizacional de la empresa (historia, misión, visión, política, objetivos, valores y fundamentos de la organización). Así como campo de acción (a quien va dirigido el producto o servicio), áreas de la empresa.

En segundo lugar recolectaremos datos correspondientes a las personas que hacen parte de la organización. (Ver selección de la muestra).

En tercer lugar realizaremos entrevistas a las personas, de preguntas cerradas, enfocadas al establecimiento de la actitud de los empleados frente a su empresa. Para lograr un escaneo de la situación real interna a nivel de cultura.

Procederemos a hacer una verificación visual del clima y la cultura organizacional, para determinar si se evidencian en el diario vivir de la organización.

Se realizará una comparación en los datos y en la productividad de los empleados a áreas que están conformes con la institución con respecto de aquellas que no lo estén.

Según publicación de la revista Ciencia & trabajo, año 7, número 6, abril / junio de 2005; partimos de la teoría de que la “realidad se construye socialmente, por lo que se espera que los individuos cumplan con diversas características que los hacen homogéneos a los ya seleccionados para el estudio cuantitativo”. Por esto podemos señalar que hay una triangulación de datos por proceder de distintas fuentes de información, en este caso de distintas áreas y en distinto nivel jerárquico.

Es necesario identificar variables desde las herramientas las cuantitativas y las características de estas variables, cuales son independientes, cuales dependientes, cuales mediadoras; y dominios, dimensiones y categorías en las herramientas cualitativas. Esto con el fin de organizar toda la información para que desde los resultados de la investigación cualitativa se puedan demostrar los resultados cuantitativos que sirvieron como punto de partida.

PERFIL DEL EQUIPO INVESTIGADOR:

ANDREA JANNETH FAJARDO GARCÍA

Profesional en Administración de empresas, Diplomado en Gerencia Estratégica y de impacto, Asistente Empresarial del Grupo Saludcoop, con 5 años de experiencia en el área comercial de la compañía, trabajando directamente con empresas grandes empleadores gestionando todo lo que abarca el sistema y proceso de afiliación, compensación y mantenimiento de los usuarios afiliados a las 3 EPS. (Saludcoop, Cruz Blanca y Cafesalud).

JULIE PAULINE TORRES LONDOÑO

Profesional de relaciones económicas Internacionales, auditora interna en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, Directora de Gestión Humana y Bienestar del Gimnasio del Norte, con experiencia de 2 años como Directora de recursos humanos y 7 años de experiencia en colegios.

TATIANA SOFÍA CÁCERES PINZÓN

Profesional en Psicología; con 12 años de experiencia en diversas sub áreas de recursos humanos como selección, contratación, nomina, afiliaciones. Actualmente desempeñándose como Directora de Recursos Humanos de la Fabrica de Quesos Italianos del Vecchio.

ENTREVISTAS

Entrevista informal conversacional

Objetivo: El objetivo principal de esta entrevista es realizar un escaneo de la percepción por grupos focales frente a cultura organizacional, lo que proveerá lineamientos para las demás entrevistas.	
Nombre entrevistado:	Cargo:
Nombre entrevistador:	Fecha:
PREGUNTAS	
1. ¿Cuáles son los comportamientos, acciones y hábitos de la gente mas frecuentes durante el desarrollo de sus labores?	

2. ¿Qué aspectos culturales observa en la empresa en la que trabaja?
3. ¿Cuál es su concepto de trabajo?
4. ¿Cuáles han sido los momentos de mayor impacto emocional para usted en la empresa?

Tabla 2. Entrevista informal conversacional

Entrevista estructurada

Nombre entrevistado:	Cargo:
Edad:	Tiempo en la empresa:
Nombre entrevistador:	Fecha:

<p>1. ¿Cuál es su función o tarea principal dentro de la empresa?</p>
<p>2. ¿Con quién vive?</p>
<p>3. ¿Dónde vive?</p>
<p>4. Mencione algunas características de su área o grupo de trabajo.</p>
<p>5. ¿Qué conoce usted acerca de la historia de la empresa?</p>
<p>6. ¿Cómo entiende usted la misión, visión o política de la empresa y cómo la aplica en sus labores diarias?</p>
<p>7. ¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?</p>
<p>8. Mencione las tres cosas que más lo(a) hacen feliz de su trabajo.</p>

<p>9. ¿Qué lo(a) desmotiva de su trabajo?</p>
<p>10. Si yo fuera un nuevo compañero de trabajo y le pidiera que me mostrara la empresa y me ubicara en el puesto de trabajo, qué me diría de la organización?</p>
<p>11. Si yo fuera su jefe y le propusiera lanzase a presentar proceso de selección para un asenso en la empresa. ¿qué me respondería?</p>
<p>12. Si en cambio esta propuesta la realiza un compañero de trabajo ¿en qué cambiaría su respuesta?</p>
<p>13. ¿Qué aporta la organización a su vida personal?</p>
<p>14. ¿Cuál es el grado de responsabilidad y autonomía que tiene usted en la empresa?</p>
<p>15. ¿Qué espera la organización de usted?</p>

<p>16. Cuándo se le presenta un problema de carácter familiar grave. A quién de la organización recurre?</p>
<p>17. No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.Cuál es su opinión al respecto?</p> <p>18. ¿Qué cosas ha escuchado usted acerca de los logros y propósitos de la empresa?</p>
<p>19. ¿Cuáles son las fuentes de información por las cuales usted se ha enterado de esto?</p>
<p>20. ¿Cómo se manifiesta la empresa ante el buen desempeño de sus empleados?</p>
<p>21. ¿Cuál es la percepción que tiene su familia de la organización en la que usted trabaja?</p>
<p>22. ¿Conoce usted las normas de seguridad de la empresa y su puesto de trabajo?</p>

Tiempo de duración de la entrevista:

Tabla 3. Entrevista estructurada

ENCUESTAS

La siguiente es una encuesta realizada en un estudio de investigación realizado precisamente en una entidad educativa con el fin de evaluar las diferentes dimensiones de normas, reglas, responsabilidades, motivación y creemos será útil en este caso:

Cada una de estas dimensiones se puede explorar mediante un conjunto de preguntas apropiadas; por ejemplo:

3.	Dimensión ?Recompensas?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3.1	En esta escuela, los directivos siempre felicitan a quien hace un buen trabajo.				
3.2	Siento que el Jefe de UTP conoce y valora los logros que obtengo con mi curso.				
3.3	En esta escuela, a los directivos les da lo mismo que tengamos un buen o un mal desempeño.				

<p>3.4</p>	<p>En esta escuela, los directivos sólo prestan atención a los errores que uno comete, y no a los aciertos.</p>				
<p>3.5</p>	<p>Las prestaciones que ofrece el Servicio de Bienestar, me resultan atractivas y útiles.</p>				
<p>3.6</p>	<p>El sueldo que recibo es adecuado, respecto a lo que ofrece el mercado laboral a docentes con mi experiencia y especialización <u>1[2]</u>.</p>				
<p>3.6</p>	<p>Las oportunidades para asumir mayores riesgos y responsabilidades son comunes</p>				

Tabla 4. Encuesta

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta también se responderá en los niveles (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo), la diferencia es que es mucho más profunda y estructurada que la anterior

1. Recompensas y reconocimientos
1.1. Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.
1.2. Mi desempeño es importante para mi profesionalización.
1.3. En mi área se reconoce a quien lo merece.
1.4. En mi área se reconoce el logro de resultados.
2. Capacitación y desarrollo
2.1. Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.
2.2. La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.
2.3. La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.
3. Innovación y cambio
3.1. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.
3.2. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.
3.3. Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas.
3.4. Considero que en mi área se pueden innovar las formas de proporcionar servicios.
4. Calidad y orientación al cliente

4.1. En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los clientes o usuarios para mejorar la calidad de los productos y servicios.
4.2. El trato que damos en mi área a los clientes internos y/o externos es cordial y respetuoso.
4.3. El servicio que proporcionamos en mi área a los clientes internos y/o externos es oportuno y eficiente.
4.4. Conozco las necesidades de los clientes y usuarios de mi trabajo.
5. Equidad y género
5.1. En mi institución las oportunidades de progresar están al alcance de las personas calificadas, sin importar sexo, raza, religión, edad, medio cultural o discapacidad.
5.2. En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas, ya sea por sexo, raza, nacionalidad, religión, edad, medio cultural o discapacidad.
5.3. Actualmente en mi institución hay servidores públicos con alguna discapacidad
5.4. En mi área hay hombres y mujeres con las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo.
5.5. En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.
6. Comunicación
6.1. Mis superiores comunican la misión, visión y los valores de la organización.
6.2. La información que me proporciona la institución contribuye al logro de mis metas.
6.3. Estoy satisfecho con los medio de comunicación internos que utiliza mi institución.
6.4. En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas.
7. Disponibilidad de recursos

7.1. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.
7.2. El equipo de cómputo con el que cuento es suficiente para el desarrollo de mi trabajo.
7.3. Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.
8. Calidad de vida laboral
8.1. Las instalaciones y servicios (accesos sanitarios, servicios generales, etc), en mi centro de trabajo son buenos.
8.2. En mi lugar de trabajo las condiciones físicas (temperatura, espacio, iluminación, mobiliario, etc.) son adecuadas.
8.3. En mi área el trato entre superiores y colaboradores es respetuoso.
8.4. El trato entre compañeros de trabajo es cordial.
8.5. Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.
9. Balance trabajo / familia
9.1. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.
9.2. La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia.
9.3. En mi institución se organizan eventos de integración familiar.
9.4. En mi área se respeta el horario de trabajo.
9.5. El tiempo que trabajo me permite convivir con mi familia.
10. Colaboración y trabajo en equipo
10.1. La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida.
10.2. En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo.
10.3. En mi área estamos comprometidos al trabajo en equipo para lograr

	resultados.
10.4.	El trabajo en equipo de mi área con otras áreas logra mejores resultados.
10.5.	Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados de mi área.
11. Liderazgo y participación	
11.1.	Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios.
11.2.	Mi jefe nos comunica las prioridades estratégicas de la institución.
11.3.	Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad.
11.4.	Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.
11.5.	Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.
12. Identidad con la institución	
12.1.	Me siento orgullosos de ser parte de la institución
13. Enfoque a resultados y productividad	
13.1.	Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo.
13.2.	Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo.
13.3.	Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera.
13.4.	En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos.
13.5.	Conozco el resultado final del trabajo de mi institución.
14. Normatividad y procesos	
14.1.	Mi trabajo está alineado a los procedimientos diseñados para mi grupo de trabajo.

14.2.	Los procedimientos para realizar mi trabajo están apegados a la normatividad vigente.
14.3.	Está a mi alcance el material de procesos y normatividad para consultarlo.
14.4.	Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.
15. Efectividad de la encuesta	
15.1.	Mi institución toma acciones para mejorar el clima organizacional.
15.2.	Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima organizacional.
15.3.	Conozco el programa de acciones de mejora de clima organizacional de mi institución.

Tabla 5. Encuesta clima organizacional

II. CASO EMPRESARIAL

ANÁLISIS DE CASO

UNIDAD DE ANÁLISIS

COLEGIO GIMNASIO DEL NORTE

Colegio bilingüe, de Bachillerato Internacional, certificado por BVQI, mixto, calendario B, con una antigüedad de 33 años. 138 empleados de los cuales 72 son de planta docente 12 administrativos, 18 de servicios generales (restaurante) y 22 de taller y mantenimiento y 14 son monitoras de ruta.

HISTORIA

El GIMNASIO DEL NORTE, fué fundado en 1977, gracias a la iniciativa de un grupo de personas encabezadas por su actual Director General, pedagogo, arquitecto y matemático.

Inició labores con 47 alumnos de bachillerato y 17 de primaria. Obtuvo aprobación oficial de todos los cursos, con muy altos puntajes, en 1978, año en que se graduó la primera promoción de bachilleres. El desarrollo general del Colegio se fue dando armónicamente, con el apoyo decidido de los padres de familia, el aporte de los maestros, trabajadores y la colaboración de los alumnos. Gran parte de la primera sede se hizo por autoconstrucción, con participación activa de todos los estamentos.

Todos los ideales bajo los cuales se creó se han ido consolidando y son ya una realidad. Los programas innovadores en que se busca el desarrollo del alumno en el campo humano, social, técnico, artístico y deportivo; la metodología propia, el sistema de disciplina; en fin, todo su esquema es producto de interés por desarrollar los ideales trazados, pulidos en la vivencia propia, y con la participación activa de todos.

El Colegio El GIMNASIO DEL NORTE viene otorgando título de bachiller en promociones desde 1978, ha establecido contacto con muchos centros educativos en diferentes países vinculados a la Organización del Bachillerato Internacional.

El GIMNASIO DEL NORTE es uno de los once colegios que en Colombia pertenecen a la Institución del Bachillerato Internacional (IBO), cuya sede administrativa se encuentra en Ginebra, Suiza. Esta Organización fue fundada en 1968 con el propósito de proveer un plan de estudios pre-universitario exigente, que prepara a los estudiantes para que puedan ingresar a las mejores universidades del mundo, y a la vez cumplir así con los requisitos de los diferentes sistemas educativos nacionales e Internacionales.

El programa requiere que los estudiantes desarrollen habilidades en su lengua materna, en una segunda lengua, en ciencias, en matemáticas, en sociales y/o en las artes. El estudiante que aspira a obtener el diploma del Bachillerato Internacional no solo debe cumplir con los requisitos nombrados anteriormente, sino también aprobar exámenes calificados por examinadores internacionales asignados por la IBO, y participar en el programa de Creatividad, Acción y Servicio (CAS), realizar una investigación de interés personal (Monografía) de unas 4000 palabras y tomar un curso sobre Teoría del conocimiento, explorando las formas de conocer y las relaciones entre las diferentes áreas del conocimiento.

El GIMNASIO DEL NORTE pertenece a esta Organización desde 1992 y ha desarrollado el programa del Bachillerato Internacional y su proceso de evaluación externo, como una forma de compromiso con los estudiantes en cada nivel de su educación, preparándolos en un marco de excelencia para los retos que deben enfrentar cada día.

En la Actualidad 1079 de las mejores universidades del mundo admiten automáticamente a los estudiantes que obtienen el diploma del IB y/o cuentan materias que hallan sido tomadas en esta modalidad de bachillerato para créditos universitarios

Este programa se divide en tres grupos de la siguiente manera: pep (Programa de la Escuela Primaria – de Párvulos a quinto grado), PAI (Programa de Años Intermedios), y Diploma (Décimo y once).

MISIÓN

Ofrecer un servicio educativo excelente de formación integral, que satisfaga los requerimientos nacionales e internacionales, y promueva la mejora continua, la

participación, el bienestar de la Comunidad Gimnasiana y el crecimiento organizacional en un ambiente cálido y de respeto.

VISIÓN

Ser reconocidos como la mejor alternativa educativa con un enfoque internacional al destacarse en la formación académica y humana de personas que reconozcan su responsabilidad individual y social a través de acciones que le permitan “Aprender a Vivir” y que les brinden las herramientas necesarias para enfrentar exitosamente las exigencias de un mundo en permanente evolución.

VALORES:

Encontramos inicialmente unos valores explícitos que se encuentran escritos en el contrato de valor de la Organización del Bachillerato Internacional y que el colegio ha adoptado para todos los integrantes de ésta comunidad incluyendo los empleados; luego encontramos unos valores implícitos que aunque no están escritos o se le dan a conocer a las personas explícitamente, son parte de la evaluación y seguimiento que se hace a las personas. Dentro de estos valores existen unos que son funcionales y otros que son terminales. Por tanto se repiten o se expresan de maneras diferentes.

VALORES EXPLÍCITOS: Contrato de valor con el perfil de la comunidad de aprendizaje del Bachillerato Internacional.

Indagadores

Informados e instruidos

Pensadores

Buenos comunicadores

Íntegros

De mentalidad abierta

Solidarios

Audaces

Equilibrados

Reflexivos

VALORES IMPLÍCITOS: Energía, Afabilidad, tesón, Estabilidad emocional, apertura a la cultura y a la expresión, Responsabilidad, organización Capacidad para dirimir conflictos, actitud frente al trabajo, ser ejemplo a seguir, Respeto, lealtad, honestidad, confianza, compromiso.

VALORES FUNCIONALES: (instrumental): “Medios empleados a fin de alcanzar objetivos utilizando comportamientos aceptables para llegar a un estado final” Los Fundamentos del comportamiento organizacional y su relación con la gestión: Desde este punto de vista serán: Energía, Afabilidad, tesón, Estabilidad emocional, apertura a la cultura y a la expresión, Responsabilidad, organización, actitud frente al trabajo, Respeto, lealtad, honestidad, compromiso,

VALORES TERMINALES: “Son los objetivos que uno desea alcanzar o la idoneidad de los estados finales deseados” Los Fundamentos del comportamiento organizacional y su relación con la gestión: Equilibrados, reflexivos, creativos, audaces, Íntegros, de mentalidad abierta, pensadores, con capacidad para dirimir conflictos, ser ejemplo a seguir, estos están más enfocados hacia los estados finales deseados de los que se habla.

ENTORNO GENERAL DEL NEGOCIO

El Gimnasio del Norte es uno de los 16 colegios en Bogotá certificados por la Organización del Bachillerato Internacional en dos de sus tres programas (Primary Years Programme y Diploma Programme) y con estatus de colegio solicitante en MYP (Middle Years Programme), con certificación en calidad ISO 9001:2008 por BVQI, bilingüe, mixto, de calendario B.

CLIENTES, PRODUCTOS O SERVICIOS

El nicho de mercado en el que se centra el servicio educativo es la comunidad escolar entre 3 y 18 años, de estratos 5 y 6.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Los valores corporativos expresados en los cuadros de objetivos y metas institucionales se expresan en la cultura corporativa haciendo partícipes a todas las aéreas y personal del colegio del sistema de gestión de calidad y mantenimiento del mismo con la adecuada difusión de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos enmarcados en la política institucional la cual deben conocer y aplicar todos los empleados de la empresa.

INDICADORES DE GESTION

VALOR	CRITERIO DE LA POLITICA	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
50	Ofrecer un servicio educativo excelente de	Alcanzar y mantener un nivel académico	1. Mantener la calificación MUY SUPERIOR	1. Calificación dada por ICFES.	Anual (El promedio se toma desde el año 2006)

VALOR	CRITERIO DE LA POLITICA	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
	formación integral.	alto	dada por el ICFES. 2. El promedio de los resultados de las asignaturas evaluadas debe ser igual o superior a 8 puntos.	2. Promedio del total de asignaturas.	
			1. Obtener un número de diplomas IB superior al 60% del total de alumnos de cada promoción. Y	Total de diplomas/Total de bachilleres	Anual

VALOR	CRITERIO DE LA POLITICA	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
			en promedio desde el 2001 superior al 45%.		
			Obtener un promedio superior a 3.8 en el promedio general de todas las asignaturas y 1 asignatura superior al promedio mundial.	Promedio de las asignaturas. Numero de asignaturas que superan el promedio mundial	Anual
10	Que satisfaga los requerimiento	Obtener logros que destaquen al	Obtener, mínimo un reconocimien	No de logros en los campos	Anual

VALOR	CRITERIO DE LA POLITICA	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
	s nacionales e internacionales	GIMNASIO DEL NORTE en la comunidad educativa.	to en el campo cultural, o en el deportivo, o en el académico o en el de servicio a la comunidad por parte de un miembro de la comunidad escolar durante el año	deportivos, cultural académico y de servicio a la comunidad.	
10	Participación y bienestar de la	Buscar un crecimiento de la	Incrementar la población estudiantil en	No de alumnos que terminaron el	Anual

VALOR	CRITERIO DE LA POLITICA	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
	Comunidad Gimnasiana.	población estudiantil que corresponda a la capacidad de las instalaciones	un 5% anual.	año anterior + 5%.(De ese numero)	
10		Lograr el cumplimiento en los perfiles de los estamentos de la Comunidad Gimnasiana.	La evaluación de las competencias del personal del colegio debe superar el 85% de los criterios evaluados.	Porcentaje de los criterios evaluados.	Anual

VALOR	CRITERIO DE LA POLITICA	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
20		Mejorar la eficacia del SGC	Mantener mínimo en un 80% el indicador de eficacia	Promedio de los criterios evaluados	Anual

Tabla 6. Indicadores de gestión.

DIAGNOSTICO

Luego de describir los métodos de investigación y retomando el marco teórico de nuestra referencia procederemos a desarrollar el diagnóstico de clima y cultura organizacional, habiendo ya aplicado las herramientas.

La primera parte que desarrollaremos corresponde a el diagnóstico arrojado por las herramientas cualitativas (observación y análisis de casos).

MATRIZ DE NECESIDADES: Partiendo de la satisfacción a nivel general de las personas que está relacionada con el trabajo podemos citar lo siguiente, teniendo en cuenta los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral:

Supervisión: Basada en un ambiente autónomo en el que se pueda trabajar pero también con retroalimentación del jefe o coordinador (docentes y administrativos)

Reto laboral: Dado por las continuas exigencias de certificación en calidad, y programas curriculares internacionales, además de las posibilidades de ascenso.

Claridad del trabajo: El colegio por estar certificado tiene un enfoque basado en procesos, lo que permite que sea claro qué deben hacer las personas y a dónde deben llegar, adicionalmente la claridad empieza en la inducción al puesto de trabajo, que da una primera impresión de lo que se espera de los empleados.

Incentivos: Económicos (bonificaciones por logros adicionales), reconocimiento público (diplomas por ser sobresalientes en valores del contrato de valor), de estudio (apoyo económico en diferentes programas de educación formal e informal en el área docente), programas de bienestar (convivencias fuera de Bogotá), participación en la toma de decisiones y liderazgo.

E.O.R.C: Establecimos una matriz de E.O.R.C. apoyados en la teoría de Kurt Lewin para el análisis del comportamiento humano dentro de la organización.

ESTIMULOS	ORGANISMO	RESPUESTA	CONSECUENCIA
Auditoría interna de calidad	Oportunidad de mejora	Organizar los procedimientos, documentos y registros. Trabajar en equipo	Auditoria exitosa. Reconocimiento público
	Reto – control – controversia	Oponer resistencia a ser cuestionados por sus compañeros	Desmejora el clima organizacional
		Mala actitud	Recibe una mala

		frente a las no conformidades	calificación por parte del auditor.
Auditoría externa de calidad	Trabajo en equipo	Las personas se esmeran más en el cumplimiento de los procedimientos y se alinean con la política de calidad	Reconocimiento público. Reconocimiento económico para auditores internos.
	Rechazo a la auditoria	Indisposición a quienes les resultan no conformidades	Revisión constante por dirección de calidad. Más trabajo. Rechazo por parte de algunos compañeros
Visita de certificación IB	Trabajo en equipo, experiencia y capacitación constante	Más compromiso. Genera motivación por adquirir un estatus como colegio.	Reconocimiento público. Celebración. Mejor remuneración salarial al año sig.
	Indisposición ante	Genera	Cansancio físico y

	cuestionamientos de mi metodología de trabajo.	incertidumbre. Trabajo duro.	mental. Ambiente tenso
Convivencia de empleados (fuera de Bogotá)	Espacio de esparcimiento, integración y replanteamiento de metas.	Motivación Integración Diversión Mejora clima	Se inicia un año fresco, con metas claras y un equipo mas consolidado.
Día de la colombianidad (dentro del colegio)	Espacio de integración	Motivación Integración Diversión Mejora clima	Reconocimiento público

Tabla 7. Matriz E.O.R.C.

LOCUS DE CONTROL:**INTERNO: ÁREA ADMINISTRATIVA:**

El éxito de la ejecución de los procedimientos de cada cargo depende de la persona responsable del cargo por su autonomía para ejecutarlo y cambiar lo que no es funcional.

La calidad en la prestación del servicio al cliente interno o externo depende en gran medida de la disposición que tenga cada persona para cumplir con los requerimientos del cliente y su capacidad para resolver conflictos.

EXTERNO: ÁREA DOCENTE:

El éxito del desarrollo de la clase depende en su mayoría del grupo de estudiantes que me es asignado.

El éxito de las actividades o eventos institucionales depende de los procesos de apoyo (logística, administración, restaurante, mantenimiento y transporte).

La evolución de mis programas curriculares depende de los recursos que el colegio provee.

NECESIDADES DE McClelland: Según McClelland las tres necesidades más importantes desde la perspectiva de la organización son: las de logros, las de asociación y las de poder, de acuerdo a esto observamos que:

NECESIDAD DE LOGRO: Enfocadas a la realización de metas propuestas al inicio del año que implican satisfacción profesional, posicionamiento y competencia, a continuación mencionaremos algunas de ellas:

Mantener la calificación MUY SUPERIOR dada por el ICFES.

El promedio de los resultados de las asignaturas evaluadas debe ser igual o superior a 8 puntos.

Obtener un número de diplomas IB superior al 60% del total de alumnos de cada promoción. Y en promedio desde el 2001 superior al 45%.

Incrementar la población estudiantil en un 5% anual.

La evaluación de las competencias del personal del colegio debe superar el 85% de los criterios evaluados.

La política de compensación no solo a nivel de estímulos salariales, sino de estímulos de reconocimiento, apoyo educativo y formativo y asenso en el área docente, hacen que el personal sea muy movido por el logro, de hecho, es una competencia exigida a nivel general de la organización; la orientación al logro, es parte fundamental, que además está estrechamente ligada con la matriz de necesidades y que es objeto de constante evaluación.

NECESIDAD DE AFILIACIÓN O ASOCIACIÓN: Estas en la organización en cuestión, son eje transversal de la mayoría de los procesos, incluso es difícil llegar al logro sin asociación, el docente escolar trabaja siempre en equipo, desde la planeación hasta la ejecución y verificación, son bastante sociales y por lo tanto demandan necesidades de afiliación, lo que no ocurre con tanta magnitud en el grupo administrativo en donde cada quien tiene su rol y unas metas individuales, algunas formas de motivación de estas necesidades de afiliación son las siguientes:

Las convivencias: Cuatro días fuera de la ciudad compartiendo con los compañeros experiencias de reto y situaciones tanto divertidas como difíciles, la convivencia fuera del espacio del colegio, en escenarios exóticos y diferentes es un común denominador del buen clima, reforzar relaciones y aumentar el sentido de pertenencia de las personas.

Se rotan roles entre algunos departamentos con el fin de estimular el reconocimiento y el liderazgo que deben ser claves para su desempeño.

Mesas de trabajo: Son espacios que disfrutan los docentes para comparar su trabajo y retroalimentarse, es una especie de cadena asociativa que se fortalece con la experiencia de cada uno de los integrantes.

NECESIDAD DE PODER: Las personas con necesidad de poder están más ubicadas en el área administrativa, un área en la que el 80% de los cargos son directivos y el 20% son de apoyo o asistenciales, sin embargo de acuerdo a lo leído en el texto de “los fundamentos del comportamiento organizacional y su relación con la gestión”, en donde vemos que las necesidades de poder tienen doble cara, es importante reflexionar en lo peligroso que podría ser tener personas allí con necesidades de poder personalizada, la organización necesita personas en estos cargos con necesidades de poder socializado, sin embargo existen casos particulares en los cuales el control sobre los demás no está enfocado hacia el cumplimiento de objetivos sino al ego y la inseguridad de las personas. Las necesidades de poder socializado son útiles en esta área para:

Dirigir con éxito grupos de trabajo tendientes a la ejecución de un proceso de apoyo a la prestación del servicio educativo.

Mantener programas transversales a nivel de toda la organización que pueden no tener una gran acogida ante los empleados pero son parte de un marco legal.

PERSONALIDAD – RASGOS

EXTROVERSIÓN: Esa parte de la organización que requiere necesidades de afiliación es la misma que compone el grado de extroversión de la compañía. Veamos algunas características de este grupo:

Los docentes requieren mucho más de estímulos sociales, por lo que se sienten cómodos y se genera innovación cuando trabajan en grupo.

Crean lazos entre ellos y con demás con una gran facilidad.

Les llama la atención las actividades de sociales.

Reciben con empatía compañeros nuevos.

INTROVERSIÓN: A continuación describiremos algunas características propias de un área de la organización con un mayor grado de introversión respecto de la extroversión:

Prefieren tener claro lo que tienen que hacer.

Ponen resistencia al cambio o les genera ansiedad.

La resolución de conflictos es difícil porque no se da la comunicación horizontal.

Se relacionan con facilidad entre ellos pero se les dificulta la relación con las demás áreas.

PERFIL: De acuerdo a las siete características primarias que captan la esencia de la organización según Robbins, hemos descrito algunas de las características de la organización en cuestión:

PERFIL IDEAL		PERFIL ACTUAL
---------------------	--	----------------------

Innovación		
Existe área de diseño y desarrollo		El diseño y desarrollo está a cargo del comité directivo y los jefes de área
Asumen riesgos		La asunción de riesgos está limitada a los términos de la inversión
Abiertos al cambio		El 70% de los empleados son abiertos al cambio (docentes y directivos) El 30% restante prefiere tener claro lo que hay que hacer (servicios de apoyo)
Capacitación		Se patrocina mucho la capacitación de un área específica y poco a las áreas de apoyo
Atención a los detalles		
Cumplimiento de normas		Son muy estrictos con la normatividad externa (IBO – SGC – SGSS) e interna (Manual de Convivencia, reglamento interno)
Atención a los detalles		
Claridad en las metas a cumplir		Las personas participan, conocen y son evaluados sobre las metas
Procedimientos claros		El Sistema de Gestión de Calidad permite la claridad y dinamismo en los procedimientos por parte de

		quien los ejecuta
Evaluación constante		No existe una evaluación constante enfocada a resultados
Orientación a las personas		
Bienestar empresarial		Son pocas las actividades de bienestar y no se tienen en cuenta las necesidades de las personas
Estímulos		Bonificaciones, día compensatorio, salidas, diplomas de reconocimiento
Empleados comprometidos		Hay un buen nivel de compromiso, se nota cuando: Deben venir un día extraordinario. Cuando hay que solidarizarse con algún compañero o causa. Cuando hay actividades extracurriculares
Estrategia de comunicación		Fuerte al interior de las áreas pero débil entre áreas. La comunicación es circular Medios: Intranet, web, out look, escrita y verbal), la gente se confunde en cuanto a qué medio de comunicación usar.
Reconocimiento		Hay un alto grado de reconocimiento

		“cuando alguien obtiene un logro lo difunden entre los compañeros”
Orientación al equipo		
Lazos afines entre los empleados		Se establecen grupos de trabajo de acuerdo con la especialidad que manejan
Clima organizacional		Hay diferentes climas según el área pero a nivel general es bueno
Agresividad		
Estrategias de mercadeo agresivas		<p>Convenios con jardines infantiles</p> <p>Publicidad en medios masivos de comunicación: primera página de educación de El Tiempo, ABC del Bebé...)</p> <p>Festival de jardines</p> <p>Festival de comunicación (radio escolar)</p> <p>Eventos deportivos</p> <p>Festival de poesía</p>
Conocer muy bien la competencia		Se hacen mesas de trabajo con otros colegio para comparar estrategias y diseñar alianzas.
Estabilidad		
Hay mayores lazos afectivos		La mayoría del grupo institucional y

		<p>directivo son personas muy antiguas lo que hace que se creen lazos afectivos muy fuertes.</p> <p>Las convivencias fortalecen los lazos de los más nuevos.</p>
--	--	--

Tabla 8. Comparativo.

Sin embargo, lo anterior tan solo describe algunas características, pero si tomamos los factores e intrafactores de clima y cultura podríamos determinar con mayor precisión qué tipo de cultura predomina en la organización, podemos observar que:

TIPO DE CULTURA

Consistente:

1. Prácticas de dirección:

Resolución de conflictos.

Evaluación institucional.

Actividades de bienestar.

2. Transparencia:

Transparencia en la comunicación pues va en todas direcciones y hay medios de comunicación masiva al interior de la organización.

3. Identificación:

Claramente definida y conocida por todos los empleados, estudiantes y padres de familia.

4.Integración:

Con otras empresas del mismo sector para diseñar alianzas estratégicas y retroalimentar sus avances.

Por medio de convenios con empresas que pueden traer estudiantes y familias del perfil del colegio.

Con empresas que patrocinan la publicidad del colegio.

Proactiva:

1. Orientación a resultados:

Metas institucionales bajo el marco de PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar, revisión continua).

Sistema de Gestión de Calidad (mejora continua, revisión semestral)

Certificación en programas curriculares internacionales. (Revisión anual)

Ser ejemplo de cumplimiento en todo el marco legal.

Ofrecer un excelente servicio educativo (misión).

Satisfacer las necesidades del cliente (política).

Ser la mejor alternativa educativa a nivel nacional e internacional (visión).

2. Adaptación al cambio:

Para mantenerse en la posición que se pretende e ir mas allá es necesario que no exista resistencia al cambio, es necesario de gente innovadora (la creatividad es un valor evaluado en el proceso de selección y a lo largo del proceso del docente así como la apertura a la cultura y la expresión).

A nivel tecnológico el personal debe estar completamente actualizado en especial en el manejo de TIC's, siempre se trabaja con la última tecnología informática

3. Orientación al cliente:

Por ser una empresa de prestación de servicio, el cliente es parte fundamental de la cultura e incluso puede llegar a afectarla tanto como el clima, pues esta interactuando permanentemente con toda la organización.

4. Proyección:

Ser reconocidos como la mejor alternativa educativa con un enfoque internacional al destacarse en la formación académica y humana de personas que reconozcan se responsabilidad individual y social a través de acciones que le permitan “Aprender a Vivir” y que les brinden las herramientas necesarias para enfrentar exitosamente las exigencias de un mundo en permanente evolución.

5. Planeación:

Anual.

Direccionada en el comité directivo el cual tiene representantes de todas las áreas del colegio.

Es el resultado de lo que hay que mejorar con respecto al año anterior y en torno a lo que se pretende lograr para el próximo año.

Constructiva:

1. Orientación al aprendizaje:

- Aprendizaje compartido por medio de mesas de trabajo.
- El error no es un medio de rechazo sino de oportunidad de aprendizaje.
- Se capacita constantemente el personal docente.

3. Manejo de recursos:

- Cada área establece su presupuesto de acuerdo a las necesidades y es controlado por la dirección.
- La empresa se encuentra en condiciones de suplir todas las necesidades en cuanto a recursos, estos son sustentados por cada área de necesidad.

4. Trabajo en equipo:

- Es muy necesario para el logro de las metas institucionales.
- Se fomentan suficientes espacios para el trabajo en equipo.
- Por principio de calidad el enfoque basado en procesos hacer que la salida de uno se convierta en la entrada del otro y por lo tanto es imposible no trabajar en equipo.

5. Empoderamiento:

- Desde el punto de vista de la participación, es vital pues son estos mismos grupos de trabajo lo que construyen o modifican algunas costumbres según las necesidades del entorno.
- Desde el punto de vista de las sostenibilidad institucional es bastante agresiva.
- Desde el punto de vista de asumir roles y responsabilidades es de alto impacto el empoderamiento a nivel de la organización, la capacidad para asumir, incluso la autonomía en las labores es un común denominador, hay distintas formas de llegar al resultado, lo importante es alcanzarlo.

Afiliativa:

1. Interacción Jefe – Colaborador:

- La relación jefe – colaborador es bastante estrecha, cordial y del mismo nivel, se facilitan los espacios de interacción, la estructura es cada vez más horizontal, por lo menos en el área académica.

2. Respeto y cordialidad:

- Además de ser de los valores más importantes a nivel de la organización, se dan por principio, más que por obligación, es fundamental que las personas que lleguen al colegio tengan por sentado estos principios y el entorno general del colegio los refuerza además son fundamento del ejemplo a seguir que se exige por estar en ambiente permanente con los estudiantes.

3. Colaboración:

- La solidaridad es un común denominador en el colegio, solidaridad con la comunidad, los estudiantes, los compañeros.

CLIMA

Condiciones laborales:

1. Recursos e instalaciones:

- Recursos de fácil acceso y de gran calidad.
- Instalaciones amplias, zonas verdes, zonas deportivas, ambiente tranquilo, lejos de la ciudad.

2. Retribución competitiva:

- Salarios de acuerdo a niveles de responsabilidad y los niveles de responsabilidad se asignan por formación, educación y desempeño.
- Estímulos por logros adicionales.

3. Seguridad industrial:

- Cumplimiento estricto de todo el marco legal en materia de seguridad industrial.
- Inducción y re inducción en seguridad industrial.
- Seguimiento de los casos ocurridos y atención de las personas afectadas.

4. Estabilidad laboral:

- La mayoría de las personas tiene más de 5 años en el colegio.
- La rotación no supera el 3%.
- La estabilidad depende en gran medida del desempeño y la adaptabilidad de las personas.

5. Carga laboral:

- La carga laboral es alta, sin embargo nadie puede quedarse a trabajar después de los horarios establecidos.

Comunicación efectiva:

1. Oportunidad:

- No se coacta a las personas de comunicarse.
- No hay conductos regulares estrictos.
- Hay apertura a la comunicación.

2. Difusión de contenidos:

- La difusión de contenidos es efectiva al interior de las áreas, sin embargo es necesario que se haga efectiva entre un área y las demás.

3. Canales:

- Intranet.
- Correo Outlook

- Base de datos con todos los contactos del colegio.
- Comunicación verbal abierta.
- Comunicación escrita.

Una vez realizado el análisis cualitativo, realizaremos el análisis cuantitativo a través de la aplicación de las encuestas y entrevistas y las conclusiones fueron las siguientes:

III.RESULTADOS

Las encuestas arrojan resultados visibles acerca del grado de satisfacción de los empleados y cómo puede influir esto en la cultura organizacional y en el desempeño de los mismos a nivel general se observa un grado de satisfacción de los empleados de aproximadamente un 90%, razón por la cual podemos entender el éxito que han tenido en los últimos años; sin embargo concentraremos en los aspectos en los cuales hay una grado de insatisfacción que es de donde podemos plantear un plan de acción para mejorar el clima y fortalecer la cultura organizacional para afectar positivamente el desempeño.

1. Encuesta No. 2: arroja resultados muy diferentes de un área a otra, si por un lado la muestra tomada entre las monitoras habla de un alto grado de insatisfacción a nivel de reconocimiento del trabajo y a nivel de remuneración ; en el área administrativa estos mismos rubros presentan niveles de satisfacción, lo que quiere decir que tomar una muestra por áreas es mas funcional ya que a pesar de compartir una misma

cultura los niveles de clima entre los departamentos son diferentes y el grado de insatisfacción de un área puede afectar la cultura en general.

2. Encuesta No. 3 muestra grados de insatisfacción en unos pocos rubros como lo son: recompensas y reconocimientos, capacitación en algunas áreas, comunicación entre las áreas, trabajo en equipo e integración familiar. Sin embargo la mayoría de rubros han presentado grados de satisfacción dentro de los cuales se destacan: Innovación y cambio, calidad y orientación al cliente, equidad de género, disponibilidad de recursos, calidad de vida laboral y normatividad y procesos.
3. Estos resultados dan claridad acerca de la cultura organizacional y cómo los empleados perciben aquello que les ofrece la institución.
4. Con estas conclusiones la empresa ya tiene una idea de cuáles son sus fortalezas y debilidades que identifican la cultura y en qué se puede trabajar para fortalecerla, algunas veces lo que los accionistas directivos y dueños de las empresas creen de su personal difiere mucho de lo que ellos quieren y perciben y definitivamente es necesario interactuar con ellos y preguntarles directamente en especial cuando lo hace una fuente ajena a la institución se obtienen resultados más exactos pues se genera confianza en la gente e imparcialidad, desde el principio se protege la identidad de los entrevistados lo cual garantiza transparencia y despeja expectativas.

IV. PROPUESTA

PROPUESTA: De acuerdo a lo observado en este estudio de caso vemos que es una cultura especialmente proactiva, constructiva y afiliativa, en diferentes grados

seguramente; pero esto permite ver que en esta cultura las personas tienen un papel significativo y crucial en la estrategia corporativa, por lo que todo lo que se hace debe ser teniendo en cuenta a las personas, haciendo uso de la gran fortaleza de la disponibilidad de recursos y enfocado en los resquicios del cliente, de acuerdo con los resultados analizados anteriormente es necesario plantear líneas de acción para cada caso en particular.

En materia de equidad en donde se presentan grados de insatisfacción marcados en algunas de las áreas hay que establecer programas de incentivos para todas las áreas en general, la equidad no solo tiene que ver con la remuneración, es más bien, el reconocimiento al trabajo, el trato, el que las personas entiendan lo importante que es su labor dentro de la estrategia corporativa.

Por otro lado se deben desarrollar programas encaminados a mejorar la comunicación entre las áreas que es otro punto débil, seguramente los canales de comunicación no son conocidos por todos, habría que indagar entre las diferentes áreas, cuáles son los sistemas de comunicación más efectivos, quizá la intranet será efectiva si todos tienen y manejan un computador, de lo contrario solo retrasará los procesos y generará más inequidad. En cualquier caso, la forma correcta de ejecutar un plan de acción es la siguiente:

FASES:

Fase 1: Determinación de los factores de clima y cultura cruciales para el éxito de la organización:

Fase 2: Establecimiento del perfil ideal para llegar al éxito Vs. Perfil actual de la organización (diagnostico organizacional).

Fase 3: Planeación de estrategias de acción para cerrar la brecha.

Fase 4: Presupuesto para desarrollar las estrategias, recursos de tiempo, espacio y personas.

Fase 4: Sensibilización, haciendo partícipes a todos los miembros de la organización.

Fase 5: Ejecución.

Fase 6: Evaluación.

V. ANEXOS

ENTREVISTAS

Entrevista informal conversacional (individual):

Objetivo: El objetivo principal de esta entrevista es realizar un escaneo de la percepción por grupos focales frente a cultura organizacional, lo que dará lineamientos para las demás entrevistas.

Nombre entrevistado:

Grupo focal de 5 personas de Directivos y jefaturas medias.

Nombre	entrevistador:	Fecha:
Julie Pauline Torres Londoño		
PREGUNTAS		
<p>5. ¿Cuáles son los comportamientos, acciones y hábitos de la gente mas frecuentes durante el desarrollo de sus labores?</p> <p>E.1 Es todo lo que identifica a las personas que trabajan en una organización, en cuanto a sus comportamientos. Los comportamientos más observados en las personas son: Autonomía y calidez.</p> <p>E.2 Son todas aquellas actividades específicas que tienen como finalidad el desarrollo de una organización.</p> <p>E. 3 Son todas las cosas que nos identifican como institución y los comportamientos de las personas como el compromiso, la responsabilidad.</p> <p>E. 4 Es todo lo que compartimos como una identidad.</p> <p>E. 5 Durante el desarrollo de las labores la gente se muestra comprometida, son muy solidarios y creativos.</p>		
Frecuencia relativa: identidad.		
<p>6. ¿Qué aspectos culturales observan en la empresa en la que trabaja?</p> <p>E.1 Lema “Aprender a Vivir”</p>		

E. 2 Nos basamos en el lema “Aprender a Vivir”

E. 3 Tenemos un himno, una bandera, Un lema “Aprender a Vivir”

E. 4 Nuestra página Web es una gran muestra de la cultura del colegio, allí podemos observar la filosofía “Aprender a Vivir”, los valores del perfil, los signos.

E. 5 Aquí se hacen muchas actividades culturales que involucran al personal y a los estudiantes como lo son el día de la colombianidad, el día del idioma, también se hacen convivencias fuera del colegio para el personal.

Frecuencia relativa: Aprender a Vivir.

7. ¿Cuál es su concepto de trabajo?

E.1 Es una forma de contribuir con una causa y suplir necesidades personales.

E. 2 Es una actividad realizada con ciertas herramientas que permiten desarrollar un objetivo y como intercambio se obtiene una remuneración

E. 3 Es la oportunidad para crecer haciendo lo que nos gusta, contribuyendo a la comunidad y obteniendo beneficios personales.

E. 4 Es una actividad que hace parte de nuestra vida, un intercambio de necesidades entre una empresa y unos empleados. Es una oportunidad para desarrollarse como persona.

E. 5 El trabajo es una actividad que dignifica al hombre ya que le permite su realización personal y profesional.

8. ¿Cuáles han sido los momentos de mayor impacto emocional un empleado en la empresa?

E.1 Asenso.

E. 2 Convivencias anuales que se realizan ya que permiten vivir de otra manera nuestro trabajo.

E. 3 Las clausuras ya que los niños muestran en sus presentaciones el resultado del trabajo de todo un año y es muy emocionante verlos crecer.

E. 4 Los grados de bachilleres porque tengo una gran afinidad con los estudiantes y puedo ver el fruto del esfuerzo de todos.

E. 5 La presentación del PEP (Programa de la Escuela Primaria), donde los niños de quinto muestran el proyecto del PEP que desarrollaron , es la culminación de todo su trabajo desde que iniciaron y la puerta de entrada al bachillerato.

Frecuencia relativa: Presentaciones de los estudiantes.

II. Mencione algunas características de su área o grupo de trabajo.

- **E.1** Grupo de profesionales.
- Autónomos
- Un cargo una persona
- **E. 2** Prestación de servicio

- Trabajo en equipo

Calidad humana

- **E. 3** Trabajamos en equipo
- Ambiente alegre

Confianza

- **E. 4** Calidad humana
- Ayuda mutua
- Trabajo en equipo
- Solidaridad

Camaradería

- **E. 5** Responsabilidad
- Asunción de retos
- Responsabilidad
- Tolerancia

Frecuencia relativa: Trabajo en equipo, responsabilidad

III. ¿Qué conocen acerca de la historia de la empresa?

- **E.1** 34 años de experiencia
- Antigua sede – nueva sede
- Implementación del IB

Implementación de calidad

- **E. 2** La empresa lleva 34 años
- Inicio con pocos recursos
- Gracias al empeño de sus fundadores ha logrado posicionarse en un lugar privilegiado dentro de la educación colombiana e internacional.
- **E. 3** Que se fundó hace 34 años
- Que las primeras promociones ayudaron a construir el colegio.
- Que conseguían al apoyo de la comunidad.

Que ha crecido gracias a la colaboración de todo un grupo de docentes, estudiantes y fundadores.

- **E. 4** Lleva en funcionamiento 34 años.
- Antes funcionaba en otra sede.

No tenía todos los recursos que tiene hoy.

E. 5 Que hace 34 años se fundó un colegio pequeño con algunas donaciones y la ayuda de

profesores y los mismos estudiantes, con un gran amor y compromiso, lo que fue creciendo poco a poco y gracias a su filosofía de Aprender a Vivir y al empeño de todos es hoy uno de los colegios más prestigiosos de Colombia.

Frecuencia: 34 años, crecimiento.

IV.¿Cómo entienden la misión, visión o política de la empresa y cómo se puede contribuir con ella en las labores diarias?

E.1 Ofreciendo un excelente servicio al cliente interno y externo.

E. 2 Enseñando e infundiendo la calidad humana en los estudiantes.

E. 3 Dando una formación integral

E. 4 Conservando estándares de educación internacionales.

E. 5 Mejora continua

V. Mencionen las cosas que más los hacen felices del colegio.

E.1 Hacer lo que a uno le gusta.

E. 2 El trato con compañeros.

E. 3 El ambiente.

E. 4 Remuneración.

E. 5 El buen clima.

VI. ¿Qué es lo que mas desmotiva a la gente?

E.1 Falta de apoyo en capacitaciones.

E. 2 Personas que no hacen bien las cosas.

E. 3 Falta de trabajo en equipo.

E. 4 No apoyo de los padres de familia.

E. 5 Tipos de contrato (fijo a un año).

VII. Si yo fuera un nuevo compañero de trabajo y les pidiera que me mostraran la empresa y me ubicaran en el puesto de trabajo, qué me dirían de la organización?

Que es muy buena empresa, con muchas ventajas un ambiente tranquilo donde nadie es jefe de nadie, donde se puede ser autónomo y hay una gran disponibilidad de recursos para trabajar.

VIII. En qué oportunidades han observado ascensos o planes de carrera en la institución

Cuando se van algún jefe de área se piensa en alguna persona de la empresa que pueda tener estas características y ascender, de hecho, el comité directivo esta conformado por personas antiguas que han empezado siendo docentes; sin embargo, las oportunidades son pocas.

IX. ¿Qué aporta la organización a su vida personal?

E.1 Estabilidad económica.

E. 2 Aprendizaje.

E. 3 Experiencia.

E. 4 Apoyo.

E. 5 Calidad de vida.

X. ¿Cuál es el grado de responsabilidad y autonomía que tienen en la empresa?

Todos estuvieron de acuerdo en que son escuchadas sus opiniones y que tienen un alto nivel de autonomía, se valora mucho el resultado y el estilo de cada persona.

XI. ¿Qué espera la organización de ustedes?

E.1 Compromiso.

E. 2 Responsabilidad.

E. 3 Ser ejemplo a seguir con los niños.

E. 4 Profesionalismo.

E. 5 Responder a las exigencias del colegio.

XII. Cuándo se le presenta un problema de carácter familiar grave. A quién de la organización recurren?

A jefes y compañeros.

XIII. No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios. Cuál es su opinión al respecto?

E.1 Las reglas son necesarias.

E. 2 Aquí todo funciona por procedimientos y aunque son dispendiosos sirven mucho.

XIV. ¿Qué cosas han escuchado acerca de los logros y propósitos de la empresa?

E.1 Somos un colegio certificado calidad y en bachillerato internacional.

E. 2 El próximo año debemos obtener la certificación en el programa de años intermedios.

E. 3 Debemos incrementar y perfeccionar cada vez más el nivel de ingles.

E. 4 Mantener niveles superiores en el ICFES.

E. 5 Graduar más bachilleres internacionales.

XV. ¿Cuáles son las fuentes de información por las cuales se han enterado de esto?

Reuniones generales y de área, Intranet, Izadas de bandera, comunicados.

XVI. ¿Cómo se manifiesta la empresa ante el buen desempeño de sus

<p>empleados?</p> <p>E.1 Bonificaciones.</p> <p>E. 2 Reconocimiento público.</p> <p>E. 3 Se dan responsabilidades más importantes.</p>
<p>XVII. ¿Conocen las normas de seguridad de la empresa y sus puestos de trabajo?</p> <p>Poco.</p>
<p>Tiempo de duración de la entrevista: 1.5 horas.</p>

ENCUESTA No. 2

La siguiente es una encuesta realizada en un estudio de investigación realizado precisamente en una entidad educativa con el fin de evaluar las diferentes dimensiones de normas, reglas, responsabilidades, motivación y creemos será útil en este caso:

RESULTADOS PRIMERA MUESTRA

No. de encuestados: **14**

Edades: **Entre los 30 y los 50 años**

Nivel educativo: **Bachillerato**

Área: **Monitoras**

La siguiente es la tabulación de respuestas del grupo encuestado, que permite mirar la tendencia:

		A	B	C	D				
3.	Dimensión ?Recompensas?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	% A	% B	% C	% D
3.1	En esta escuela, los directivos siempre felicitan a quien hace un buen trabajo.	0	4	10		0	29	71	0
3.2	Siento que mi Jefe conoce y valora los logros que obtengo.	3	1	10		21	7	71	0

3.3	En esta escuela, a los directivos les da lo mismo que tengamos un buen o un mal desempeño.			14			0	0	100	0
3.4	En esta escuela, los directivos sólo prestan atención a los errores que uno comete, y no a los aciertos.		5	6	4		0	36	43	29
3.5	Las prestaciones que ofrece el Servicio de Bienestar, me resultan atractivas y útiles.			14			0	0	100	0
3.6	El sueldo que recibo es adecuado, respecto a lo que ofrece el mercado laboral a docentes		6	8			0	43	57	0

	con mi experiencia y especialización [1][2].									
3.6	Las oportunidades para asumir mayores riesgos y responsabilidades son comunes		7	7			0	50	50	0

La anterior encuesta permite evaluar estilo de liderazgo y motivación.

RESULTADOS SEGUNDA MUESTRA

No. de encuestados: **11**

Edades: **Entre los 28 y los 45 años**

Nivel educativo: **Profesional**

Área: **Administrativa**

La siguiente es la tabulación de respuestas del grupo encuestado, que permite mirar la tendencia:

		A	B	C	D				
3.	Dimensión ?Recompensas?	Muy de acuerd o	De acuerd o	En desacue rdo	Muy en desacue rdo	% A	% B	% C	% D
		3.1	En esta escuela, los directivos siempre felicitan a quien hace un buen trabajo.	0	9	2		0	82
3.2	Siento que mi Jefe conoce y valora los logros que obtengo.	3	6	2		27	55	18	0
3.3	En esta escuela, a los directivos les da lo mismo que tengamos un buen o un mal desempeño.			11		0	0	10	0

<p>3.4</p>	<p>En esta escuela, los directivos sólo prestan atención a los errores que uno comete, y no a los aciertos.</p>	<p>5</p>	<p>6</p>			<p>0</p>	<p>45</p>	<p>55</p>	<p>0</p>
<p>3.5</p>	<p>Las prestaciones que ofrece el Servicio de Bienestar, me resultan atractivas y útiles.</p>	<p>4</p>	<p>7</p>			<p>0</p>	<p>36</p>	<p>64</p>	<p>0</p>
<p>3.6</p>	<p>El sueldo que recibo es adecuado, respecto a lo que ofrece el mercado laboral a docentes con mi experiencia y especialización [1][2].</p>	<p>9</p>	<p>2</p>			<p>82</p>	<p>18</p>	<p>0</p>	<p>0</p>

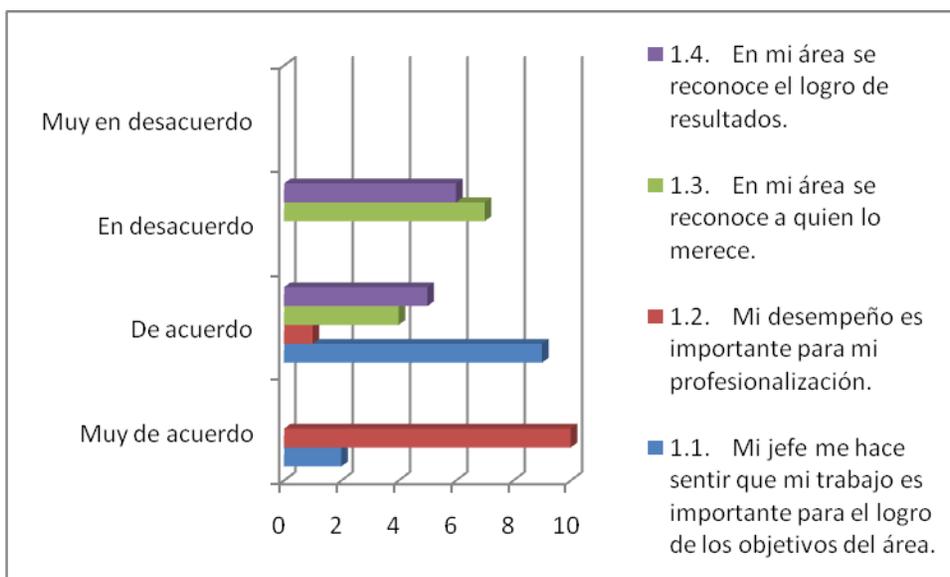
3.6	Las oportunidades para asumir mayores riesgos y responsabilidades son comunes	9	2			0	82	18	0

ENCUESTA No. 3

La tercera encuesta es muy similar a la segunda, la hemos tomado de un estudio de satisfacción realizado por el Instituto Nacional de Ecología en el año 2007, y consideramos que ha sido la más efectiva en cuanto a aplicación, resultados y conclusiones, fue realizada a 11 docentes del colegio, tabulada y graficada y el resultado es el siguiente:

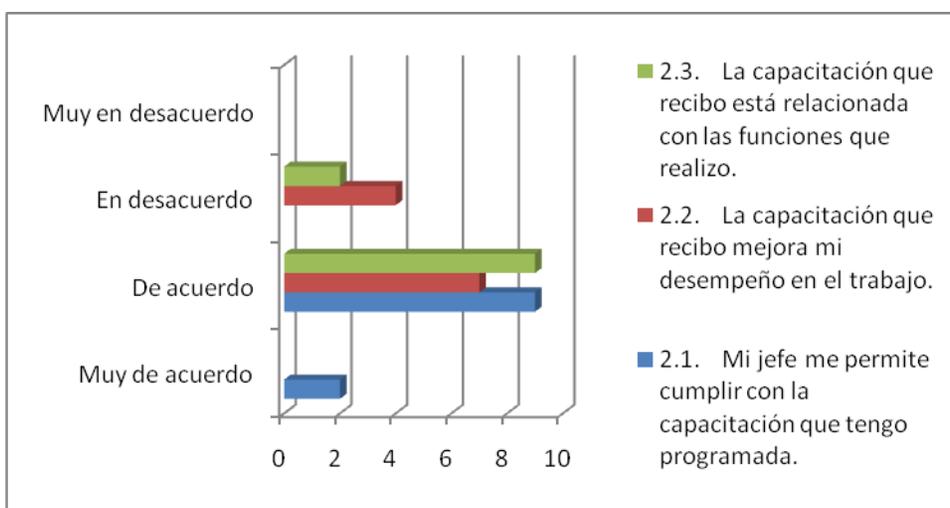
1. Recompensas y reconocimientos	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1.1. Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.	2	9		
1.2. Mi desempeño es importante para mi profesionalización.	10	1		

1.3. En mi área se reconoce a quien lo merece.		4	7	
1.4. En mi área se reconoce el logro de resultados.		5	6	



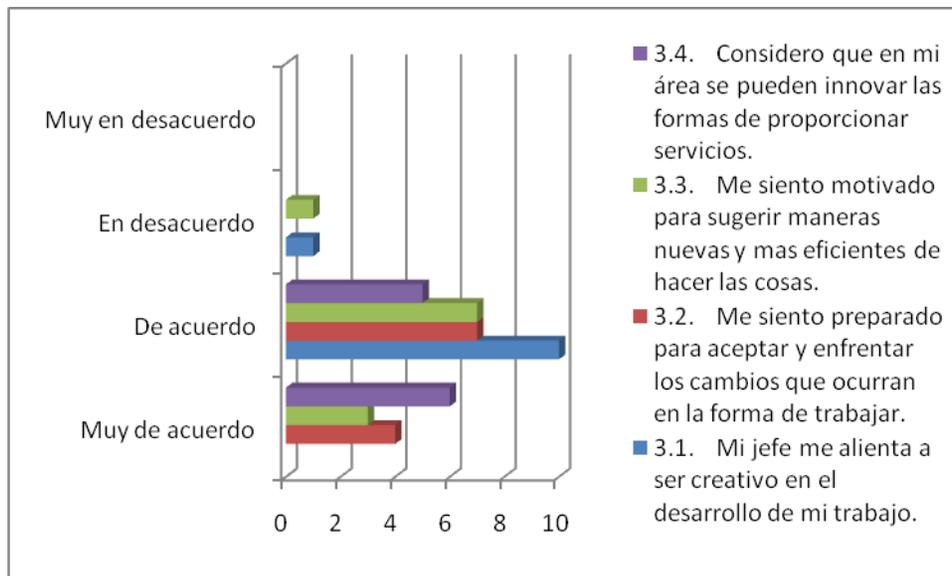
2. Capacitación y desarrollo	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2.1. Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.	2	9		
2.2. La capacitación que		7	4	

recibo mejora mi desempeño en el trabajo.				
2.3. La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.		9	2	



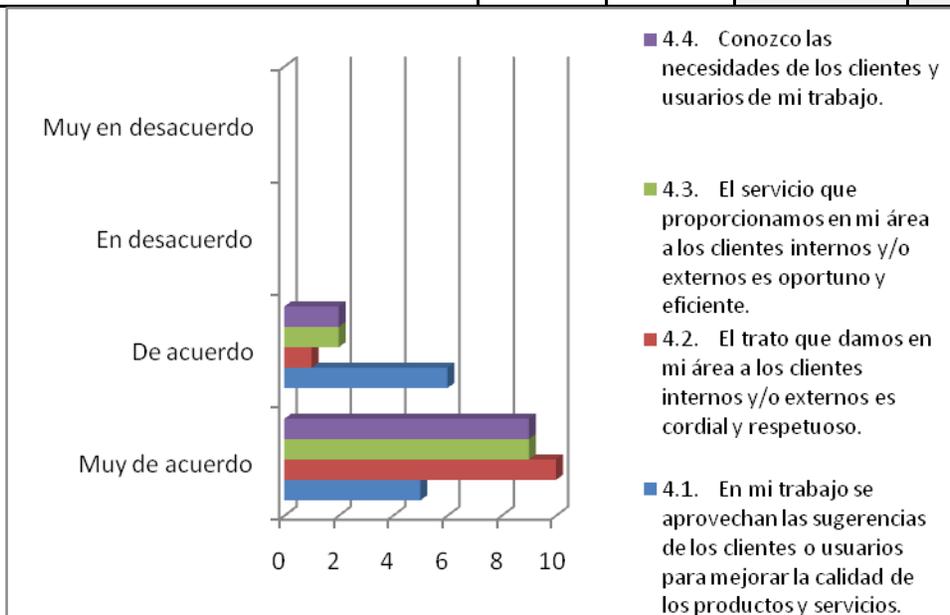
3. Innovación y cambio	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3.1. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.		10	1	

3.2. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.	4	7		
3.3. Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y mas eficientes de hacer las cosas.	3	7	1	
3.4. Considero que en mi área se pueden innovar las formas de proporcionar servicios.	6	5		

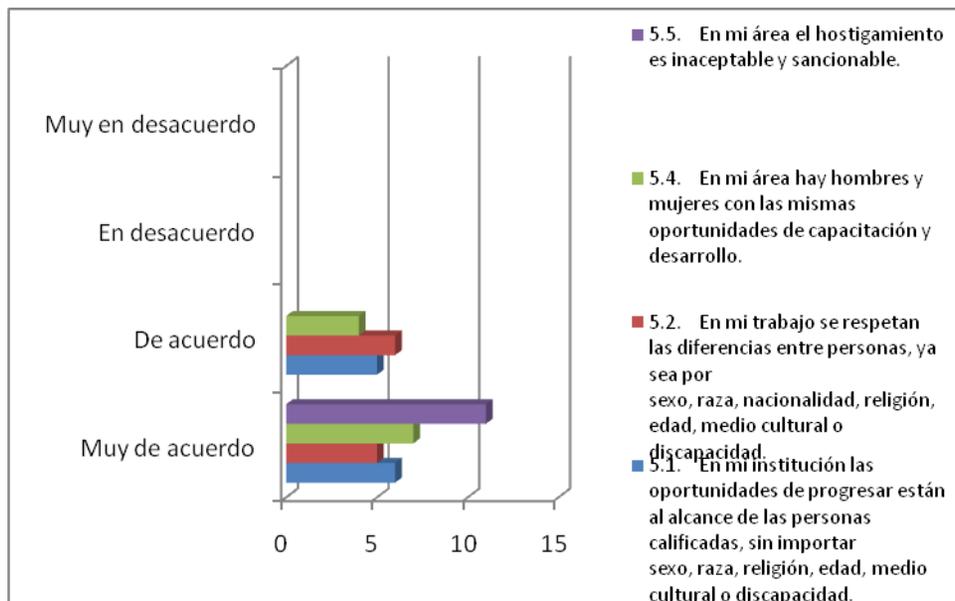


4. Calidad y orientación al cliente	Muy de	De	En	Muy en
	acuerdo	acuerdo	desacuerdo	desacuerdo

4.1. En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los clientes o usuarios para mejorar la calidad de los productos y servicios.	5	6		
4.2. El trato que damos en mi área a los clientes internos y/o externos es cordial y respetuoso.	10	1		
4.3. El servicio que proporcionamos en mi área a los clientes internos y/o externos es oportuno y eficiente.	9	2		
4.4. Conozco las necesidades de los clientes y usuarios de mi trabajo.	9	2		

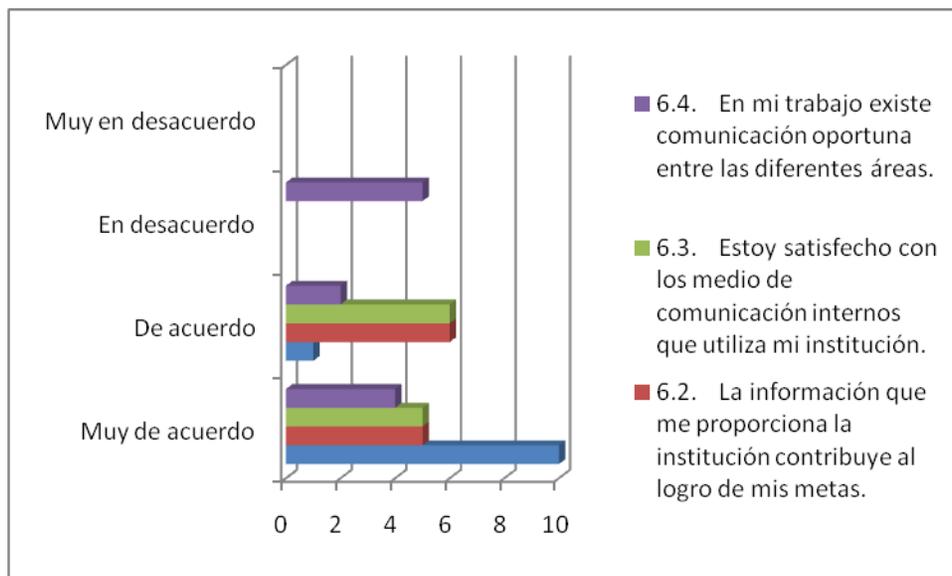


5. Equidad y género	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5.1. En mi institución las oportunidades de progresar están al alcance de las personas calificadas, sin importar sexo, raza, religión, edad, medio cultural o discapacidad.	6	5		
5.2. En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas, ya sea por sexo, raza, nacionalidad, religión, edad, medio cultural o discapacidad.	5	6		
5.4. En mi área hay hombres y mujeres con las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo.	7	4		
5.5. En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.	11			

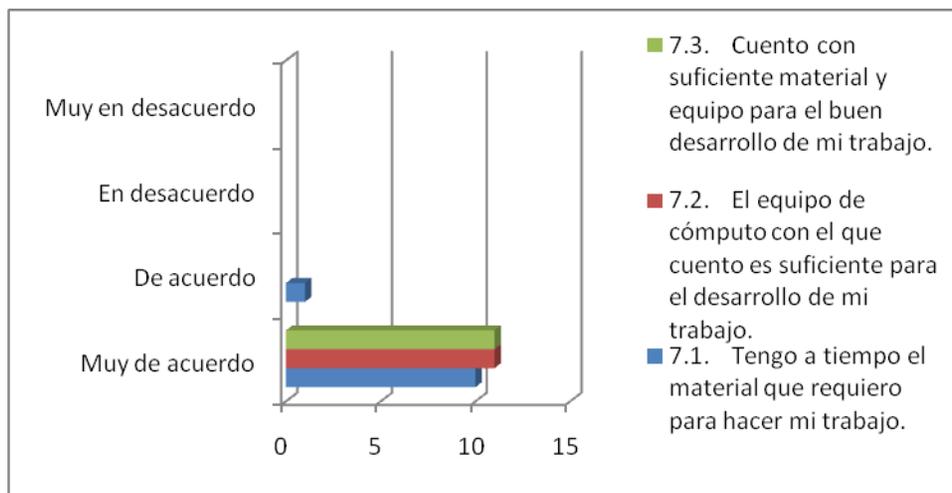


6. Comunicación	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6.1. Mis superiores comunican la misión, visión y los valores de la organización.	10	1		
6.2. La información que me proporciona la institución contribuye al logro de mis metas.	5	6		
6.3. Estoy satisfecho con los medio de comunicación internos que utiliza mi institución.	5	6		
6.4. En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes	4	2	5	

áreas.				
--------	--	--	--	--

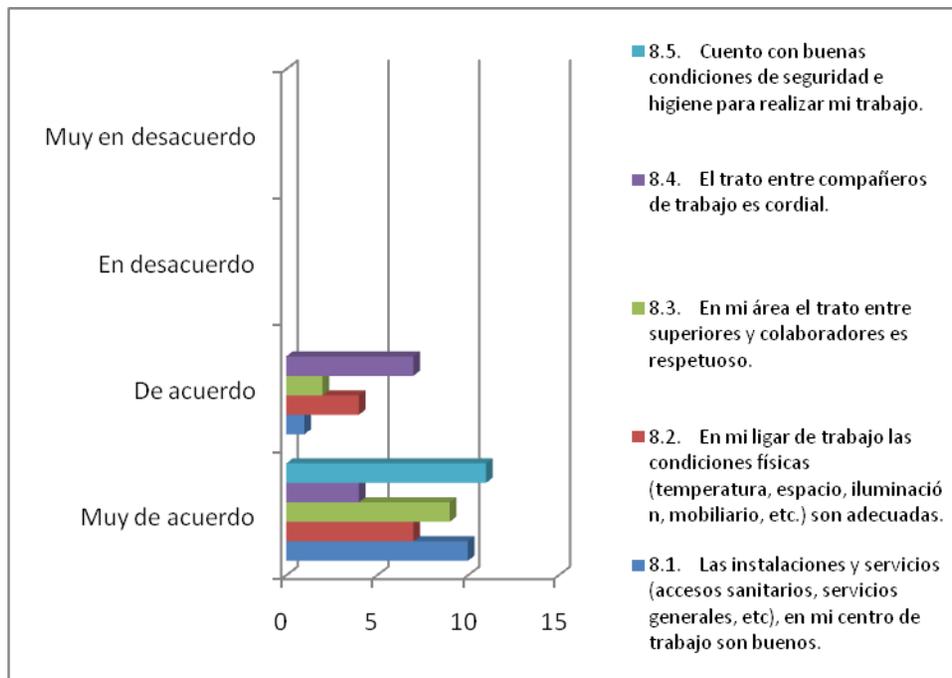


7. Disponibilidad de recursos	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
7.1. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.	10	1		
7.2. El equipo de cómputo con el que cuento es suficiente para el desarrollo de mi trabajo.	11			
7.3. Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.	11			



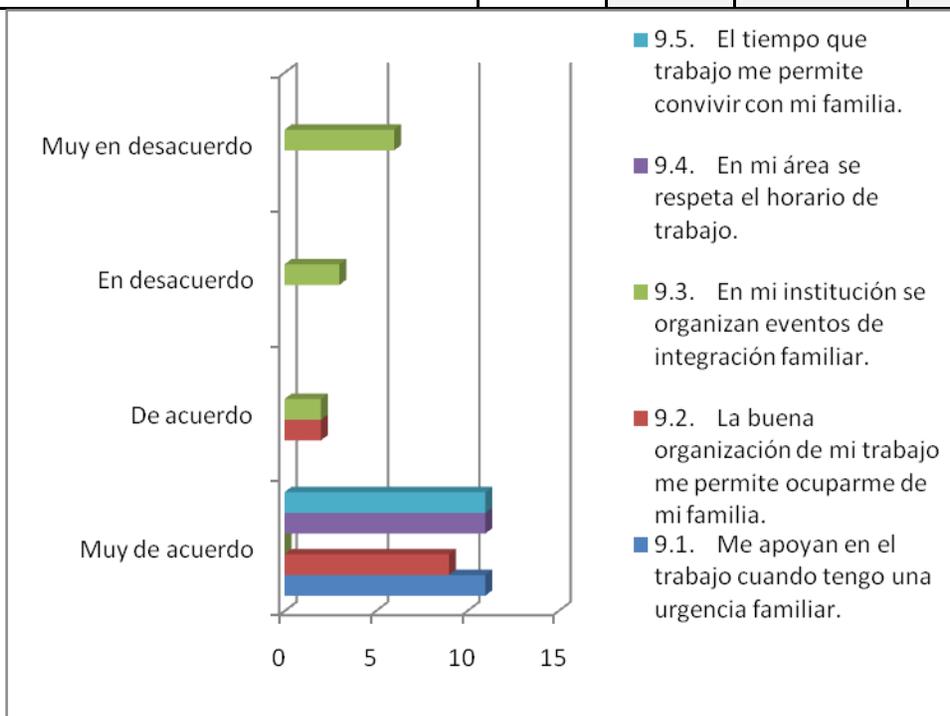
8. Calidad de vida laboral	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
8.1. Las instalaciones y servicios (accesos sanitarios, servicios generales, etc), en mi centro de trabajo son buenos.	10	1		
8.2. En mi lugar de trabajo las condiciones físicas (temperatura, espacio, iluminación, mobiliario, etc.) son adecuadas.	7	4		
8.3. En mi área el trato entre superiores y colaboradores es respetuoso.	9	2		
8.4. El trato entre compañeros de trabajo es cordial.	4	7		
8.5. Cuento con buenas	11			

condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.				
--	--	--	--	--



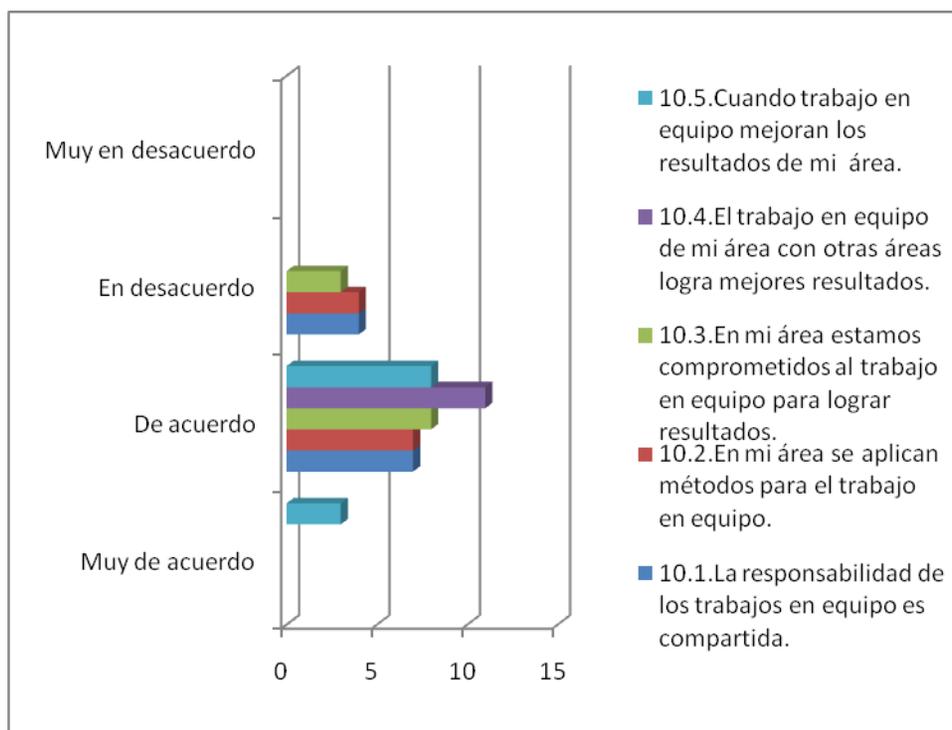
9. Balance trabajo / familia	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
9.1. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.	11			
9.2. La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia.	9	2		

9.3. En mi institución se organizan eventos de integración familiar.	0	2	3	6
9.4. En mi área se respeta el horario de trabajo.	11			
9.5. El tiempo que trabajo me permite convivir con mi familia.	11			

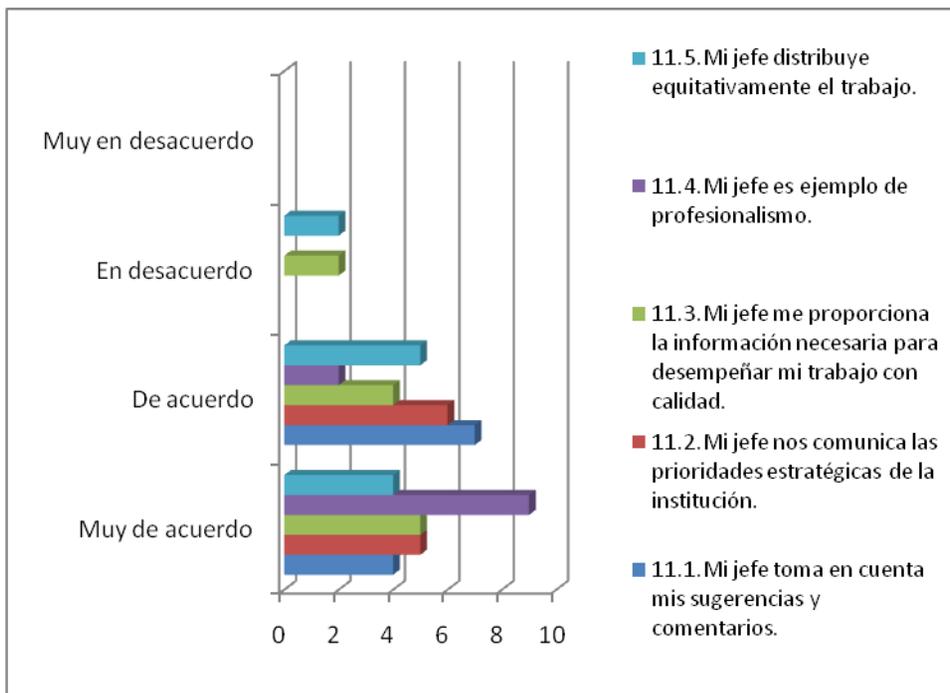


10. Colaboración y trabajo en equipo	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
10.1.La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida.		7	4	
10.2.En mi área se aplican		7	4	

métodos para el trabajo en equipo.				
10.3.En mi área estamos comprometidos al trabajo en equipo para lograr resultados.		8	3	
10.4.El trabajo en equipo de mi área con otras áreas logra mejores resultados.		11		
10.5.Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados de mi área.	3	8		

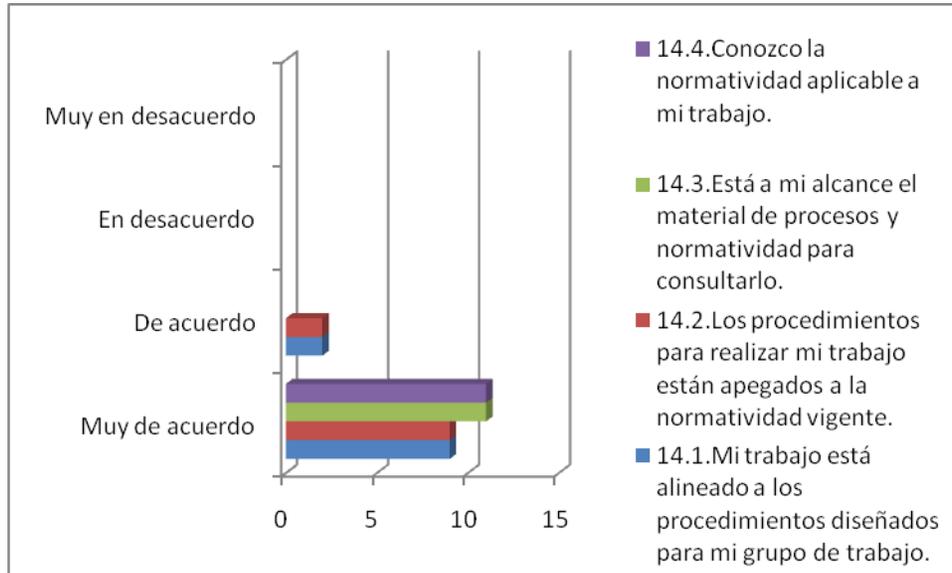


11. Liderazgo y participación	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
11.1.Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios.	4	7		
11.2.Mi jefe nos comunica las prioridades estratégicas de la institución.	5	6		
11.3.Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad.	5	4	2	
11.4.Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.	9	2		
11.5.Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.	4	5	2	



12. Normatividad y procesos	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
14.1. Mi trabajo está alineado a los procedimientos diseñados para mi grupo de trabajo.	9	2		
14.2. Los procedimientos para realizar mi trabajo están apegados a la normatividad vigente.	9	2		
14.3. Está a mi alcance el material de procesos y normatividad para consultarlo.	11			

<p>14.4. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.</p>	<p>11</p>			
--	-----------	--	--	--



VI.REFERENCIAS

- Hampton, D.** (1983) Administración. MacGraw- Hill
- Chiavenato, I.** (1997) Teoría general de la organización. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I.** (2005) Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw Hill, Colombia
- Palomino, M.** (2007) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Cuarta edición séptima. ESIC Editorial. España.
- Hall, R.** (1996) Organizaciones: Estructura y proceso. Ediciones Prentice Hall, Hispanoamérica S.A.

- VII. **Quijano, A.** (2003) Liderazgo. Universidad del Rosario. Facultad de Altos Estudios de Administración de Empresas y de Negocios. Bogotá.
- VIII. **Schein, E.** (1984) ¿Cómo se encarna y transmite la cultura?. Organizational Dynamics.
- IX. **Stephen J. W.** (1997) Estrategias innovadoras en su negocio, Editorial Free Press.