	<b>GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS</b>		<b>CÓDIGO</b>	FO-GS-15
			<b>VERSIÓN</b>	02
	<b>ESQUEMA HOJA DE RESUMEN</b>			
			<b>FECHA</b>	03/04/2017
			<b>PÁGINA</b>	1 de 1
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad	

## RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): Laura Camila

APELLIDOS: Burgos Varon

NOMBRE(S): Mariangela

APELLIDOS: Herrera Rondón

FACULTAD: Artes y humanidades

PLAN DE ESTUDIOS: Comunicación social

DIRECTOR:

NOMBRE(S): Gladys Adriana

APELLIDOS: Espinel Rubio

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): Análisis comparativo de la cultura organizacional del Instituto Técnico Guaimaral (sector oficial) y del Seminario Menor Diocesano (sector privado) de San José de Cúcuta, para el segundo semestre del 2022.

Actualmente las instituciones educativas son vistas no solo como centros de enseñanza sino también como organizaciones, que cuentan con una estructura definida, objetivos y un grupo de colaboradores, por tanto, es fundamental que se apoyen en la comunicación organizacional para garantizar un mejor funcionamiento. Una base esencial de este tipo de comunicación es la cultura organizacional, que se convierte en el foco de estudio de la presente investigación. Por medio de una metodología mixta se realizó un análisis comparativo de la cultura organizacional del Instituto Técnico Guaimaral (sector oficial) y Seminario Menor Diocesano (sector privado) de San José de Cúcuta, durante el segundo semestre de 2022. Evidenciando que en la institución oficial presenta una cultura fuerte y la privada una cultura débil, así mismo presentan aspectos por mejorar con respecto a algunos elementos de la cultura descritos por Luthans (2002) y Arellanos (2008). En el caso de los tipos de cultura mencionados por Cameron y Quinn (1999), tanto la institución privada como la oficial tienen una cultura tipo clan. A partir de los resultados obtenidos, se diseñó una estrategia de comunicación para mejorar la cultura organizacional en diferentes instituciones educativas y se logra desmentir la hipótesis de que el estrato socio económico influye en los resultados.

PALABRAS CLAVES: Comunicación interna, Cultura y clima organizacional, Identidad corporativa, Comunicación organizacional, análisis comparativo.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 209 PLANOS:     ILUSTRACIONES: 30 CD ROOM:

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO  
TÉCNICO GUAIMARAL (SECTOR OFICIAL) Y DEL SEMINARIO MENOR DIOCESANO  
(SECTOR PRIVADO) DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL  
2022

LAURA CAMILA BURGOS VARON  
MARIANGELA HERRERA RONDÓN

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES  
COMUNICACIÓN SOCIAL

2023

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO  
TÉCNICO GUAIMARAL, (SECTOR OFICIAL) Y DEL SEMINARIO MENOR DIOCESANO  
(SECTOR PRIVADO) DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL  
2022

AUTORES:

LAURA CAMILA BURGOS VARON

MARIANGELA HERRERA RONDÓN

TRABAJO PRESENTADO COMO PROYECTO DE GRADO PARA LA CARRERA DE  
COMUNICACIÓN SOCIAL

GLADYS ADRIANA ESPINEL RUBIO

Directora

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES  
COMUNICACIÓN SOCIAL

2023

*ACTA DE SUSTENTACION DE UN PROYECTO DE GRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO COMUNICACION SOCIAL*

*FECHA: San José de Cúcuta, 27 de Octubre de 2023*

*HORA: 17:00 horas*

*LUGAR: Sala de Imagen segundo Piso Edificio de Comunicación Social*

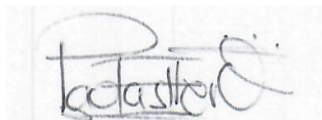
***Título del trabajo de grado: “ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO TÉCNICO GUAIMARAL (SECTOR OFICIAL) Y SEMINARIO MENOR DIOCESANO (SECTOR PRIVADO) DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2022”***

Director (a): *GLADYS ADRIANA ESPINEL RUBIO*

*Comunicador Social*

*Mg. Estudios Sobre Problemas Políticos Latinoamericanos*

<i>NOMBRE DEL ESTUDIANTE</i>	<i>CÓDIGO</i>	<i>CALIFICACION</i>	<i>A.M.L</i>
<i>MARIANGELA HERRERA RONDON</i>	<i>1331228</i>	<i>4.5</i>	<i>MERITORIA</i>
<i>LAURA CAMILA BURGOS VARON</i>	<i>1331236</i>	<i>4.5</i>	<i>MERITORIA</i>



*PAOLA ESTHER OLIVARES*



*LICETH TORCOROMA ROJAS*



*FRANKLIN DIAZ MEDINA*



*MARGARITA ROSA PEÑALOZA DURAN*

*Coordinador Comité Curricular*

*Plan de Estudio Comunicación Social*

## Tabla de contenido

Introducción .....	8
Problema .....	12
1.2 Descripción del Problema .....	12
1.3 Formulación del Problema .....	23
1.4 Objetivos .....	23
1.4.1 Objetivo General.....	23
1.4.2 Objetivos Específicos .....	23
1.5 Justificación.....	24
2. Marco Referencial.....	31
2.1 Antecedentes .....	31
2.1.1 Antecedentes Internacionales .....	31
2.1.2 Antecedentes Nacionales .....	39
2.1.3. Antecedentes Regionales/Locales .....	46
2.2 Marco Teórico .....	48
2.2.1 Comunicación.....	48
2.2.2 Comunicación Organizacional. ....	49
2.2.3. Clima e Identidad Organizacional .....	51
2.2.4. Cultura Organizacional.....	52

2.3 Marco Contextual.....	61
2.3.1 Instituto Técnico Guaimaral .....	62
2.3.2 Seminario Menor Diocesano San José de Cúcuta .....	66
2.4 Marco legal.....	70
2.4.1 Constitución política de Colombia .....	70
2.4.2 Leyes.....	71
2.4.3 Decretos .....	73
2.4.4. Estatuto estudiantil Universidad Francisco de Paula Santander.....	73
3. Marco Metodológico.....	75
3.1 Método .....	75
3.2 Metodología .....	75
3.3 Población y muestra .....	76
3.4 Instrumentos .....	77
3.5 Fuentes y procedimientos para el procesamiento e interpretación de la información .....	78
4. Diagnóstico de la cultura organizacional de dos instituciones educativas de San José de Cúcuta. ....	79
4.1 Encuesta .....	79
4.1.1 Instituto Técnico Guaimaral .....	79
4.1.2 Seminario Menor Diocesano .....	98
4.2 Entrevistas .....	115

4.2.1 Instituto Técnico Guaimaral .....	115
4.2.2 Seminario Menor Diocesano .....	117
4.3. Comparación de la cultura organizacional de dos instituciones educativas de San José de Cúcuta.....	120
4.4 Estrategia comunicativa para fortalecer la cultura organizacional fuerte y débil en instituciones educativas oficiales y privadas.....	126
4.4.3 Justificación .....	127
4.4.5 Actividades para instituciones con una cultura organizacional fuerte .....	131
4.4.6 Actividades para Instituciones con cultura organizacional débil .....	133
Conclusiones .....	143
Recomendaciones .....	145
Anexos .....	162

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Cantidad de docentes, administrativos y directivos de cada institución.....	76
<b>Tabla 2</b> Síntesis pregunta 1, 2 y 3 Instituto Técnico Guaimaral .....	80
<b>Tabla 3</b> Síntesis preguntas 1, 2 y 3 Seminario Menor Diocesano.....	98
<b>Tabla 4</b> Cumplimiento de los Elementos de la cultura organizacional.....	120
<b>Tabla 5</b> Caracterización de la Cultura Organizacional .....	130



## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Elementos de la cultura Organizacional por Luthans (2002)	56
<b>Figura 2</b> Tipos de cultura organizacional por Cameron & Quinn (1999)	58
<b>Figura 3</b> Infografía datos de la población Instituto Técnico Guaimaral.	62
<b>Figura 4</b> Organigrama Institucional Instituto Técnico Guaimaral.	64
<b>Figura 5</b> Infografía datos de la población Seminario Menor Diocesano.	66
<b>Figura 6</b> Organigrama Institucional Seminario Menor Diocesano	68
<b>Figura 7:</b> 1. ¿Cuál es la misión de la institución?	81
<b>Figura 8:</b> 2. ¿Cuál es la visión de la institución?	82
<b>Figura 9:</b> 3. ¿Cuáles son algunos de los valores o principios de la institución?	83
<b>Figura 10:</b> 15. Se presentan desacuerdos entre compañeros de trabajo.	86
<b>Figura 11:</b> 27. En los últimos 9 meses ¿Cuántas capacitaciones ha recibido por parte de la institución?	89
<b>Figura 12:</b> 28. ¿De qué temáticas trataron las capacitaciones?	90
<b>Figura 13:</b> 34. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	92
<b>Figura 14:</b> 35. Continuamente se adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	92
<b>Figura 15:</b> 37. Existe facilidad para dialogar con los jefes inmediatos.	94
<b>Figura 16:</b> 38. La dirección del colegio asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras.	94
<b>Figura 17:</b> 41. Las relaciones interpersonales en la institución facilitan un trabajo colaborativo.	96
<b>Figura 18:</b> 44. La institución promueve el desarrollo personal de los colaboradores.	97
<b>Figura 19:</b> 1. ¿Cuál es la misión de la institución?	99

<b>Figura 20:</b> 2. ¿Cuál es la visión de la institución?	100
<b>Figura 21:</b> 3. ¿Cuáles son algunos de los valores o principios de la institución?	101
<b>Figura 22:</b> 15. Se presentan desacuerdos entre compañeros de trabajo.	104
<b>Figura 23:</b> 27. En los últimos 9 meses ¿Cuántas capacitaciones ha recibido por parte de la institución?	107
<b>Figura 24:</b> 28. ¿De qué temáticas trataron las capacitaciones?	107
<b>Figura 25:</b> 34. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	109
<b>Figura 26:</b> 35. Continuamente se adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	110
<b>Figura 27:</b> 37. Existe facilidad para dialogar con los jefes inmediatos.	111
<b>Figura 28:</b> 38. La dirección del colegio asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras.	112
<b>Figura 29:</b> 41. Las relaciones interpersonales en la institución facilitan un trabajo colaborativo.	113
<b>Figura 30:</b> 44. La institución promueve el desarrollo personal de los colaboradores.	114

## **Lista de anexos**

<b>Anexo 1</b> Carta de Validación de instrumentos. ....	162
<b>Anexo 2</b> Encuesta Instituto Técnico Guaimaral .....	164
<b>Anexo 3.</b> Encuesta Seminario Menor Diocesano .....	175
<b>Anexo 4</b> Entrevista .....	186
<b>Anexo 5</b> Transcripción entrevista Seminario Menor Diocesano.....	188
<b>Anexo 6.</b> Transcripción entrevista Instituto Técnico Guaimaral.....	195

## **Introducción**

La cultura organizacional es un elemento clave dentro de toda empresa, sin importar el sector al que pertenezca, los servicios que ofrezca e incluso el tamaño de ésta, permitiendo dar distinción a las organizaciones y proyectar tanto interna como externamente una autoimagen favorable. La cultura debe trabajada entre todos los miembros de las organizaciones, por lo que existen varios elementos que deben abordarse para una correcta apropiación.

Schein (2004) define la cultura organizacional como el conjunto de creencias y visiones que tienen los colaboradores sobre su organización, y que es, en cierta manera, cómo se mira a sí misma la empresa, siendo éste un factor de distinción que poseen las organizaciones y que guían aspectos éticos y las relaciones entre colaboradores de una empresa.

La cultura también posee subcategorías como relaciones humanas y laborales, comunicación, normas, filosofía, etc. (Schein, 2004), siendo elementos que no se dejaron por fuera a la hora de realizar esta investigación, que indaga por la cultura organizacional en instituciones educativas de la ciudad de San José de Cúcuta.

La cultura organizacional es un tema suscita un gran interés en la investigación y en las acciones de intervención en las organizaciones. Esto se debe a que proporciona una perspectiva única para analizar a fondo la organización, comprender la relevancia de los símbolos y apreciar la relación entre la organización y su entorno (Sánchez, et al., 2006).

La bibliografía existente en base de datos da cuenta de múltiples investigaciones para conocer la cultura organizacional de empresas en diversos sectores, pero son escasas las que abordan a las instituciones educativas, por lo que resulta de interés el presente proyecto.

Esta investigación se inscribe en la línea de formación e investigación en Comunicación, planificación y gestión del programa de Comunicación Social de la Universidad Francisco de

Paula Santander; para desarrollarla se llevó a cabo un trabajo colaborativo de 5 estudiantes, quienes adelantaron un macro proyecto que involucró a cuatro instituciones educativas, dos del sector oficial: el Instituto Técnico Nacional de Comercio y el Instituto Técnico Guaimaral, y los otros dos del privado: el colegio Calasanz y el Seminario Menor Diocesano de la ciudad.

Este documento concentra los hallazgos relacionados con el Instituto Técnico Guaimaral y el Seminario Menor Diocesano, del sector oficial y privado respectivamente. Sin embargo, comparte similitudes en cuanto al planteamiento del problema, justificación, marco teórico, marco referencial y marco legal, con el trabajo titulado “Análisis comparativo de la cultura organizacional del Instituto Técnico Nacional de Comercio (sector oficial) y Calasanz (sector privado) de San José de Cúcuta, para el segundo semestre de 2022” de los compañeros Eliana María Fonseca García, Camilo Andrés Picón Pérez y Mayerly Juliana Veloza Solano. Las diferencias con dicho proyecto se ven reflejadas en el marco contextual y los capítulos de resultados ya que cada subgrupo lo elaboró de acuerdo a las instituciones educativas analizadas.

Se utilizó una metodología mixta cuya población objeto de estudio fueron docentes, administrativos y directivos de cada institución, estableciendo una muestra no probabilística por conveniencia. Para su desarrollo se dio cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos que finalmente permitieron el logro del objetivo general.

Es así como primero, se realizó el diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional de las instituciones oficial y privada, teniendo en cuenta a docentes, administrativos y directivos. La manera para hacerlo efectivo fue aplicando una encuesta tipo Likert y una entrevista semiestructurada, estos instrumentos se construyeron con base en los tipos de cultura organizacional de Cameron & Quinn (1999), así como, los elementos que la

conforman tales como filosofía, normativa, clima, comportamiento, comunicación y relaciones humanas, mencionados por Luthans (2002) y Arellano (2008).

Seguidamente se establecieron las similitudes y diferencias frente al tipo de cultura organizacional entre los respectivos colegios, para lo cual se elaboró inicialmente un análisis descriptivo con las respuestas obtenidas de la encuesta y entrevista aplicadas, que dieron paso a un análisis comparativo teniendo en cuenta cada uno de los elementos de la cultura organizacional.

De esta manera se encontró, de acuerdo con las características de la cultura organizacional de Robbins & Judge (2013), que el Instituto Técnico Guaimaral tiene una cultura fuerte y el Seminario Menor Diocesano una cultura débil. Así mismo, dentro de los tipos de cultura organizacional de Camero & Quinn (1999) se identificó que tanto el Instituto Técnico Guaimaral como el Seminario Menor Diocesano tienen una cultura tipo Clan; pero en diferente medida prevalecen los valores, el trabajo en equipo y el compañerismo entre los colaboradores.

Se pudo evidenciar que el estrato socioeconómico no influyó en los resultados, ya que las instituciones presentaron más similitudes que diferencias. Aunque sí es necesario mencionar que, para el colegio oficial, una de las limitantes para poder realizar actividades de integración y capacitaciones, son los pocos recursos económicos.

Por otro lado, unas de las similitudes que más llamaron la atención fue que en ambos colegios se presentan desacuerdos y la principal causa es la falta de comunicación asertiva. De la misma manera, los colaboradores de cada institución conocen más sus deberes que sus derechos.

En tercer lugar y respondiendo al último objetivo específico, se encontrará una estrategia de comunicación encaminada a satisfacer las necesidades de instituciones con cultura organizacional débil y fuerte, dependiendo del caso. Cabe resaltar, que este capítulo fue diseñado

de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico y análisis comparativo de las cuatro instituciones educativas estudiadas de manera macro, por lo tanto, dicha estrategia comunicativa es la misma en ambos documentos.

**Palabras claves**

Comunicación interna, Cultura y clima organizacional, Identidad corporativa, Comunicación organizacional, análisis comparativo.

## **Problema**

### **1.1 Título**

Análisis comparativo de la cultura organizacional del Instituto Técnico Guaimaral (sector oficial) y del Seminario Menor Diocesano (sector privado) de San José de Cúcuta, para el segundo semestre del 2022

### **1.2 Descripción del Problema**

Desde hace décadas el hombre ha sentido la necesidad de subsistir, por lo tanto, a través de los años se ha organizado y ha conformado equipos de trabajo que le permiten desarrollarse en el contexto que le rodea; en la época primitiva, el hombre realizaba actividades de caza, pesca y recolección, durante los años 2.150 a. C y 500 a. C hasta aproximadamente, la Edad Media, gracias a los artesanos se comenzaron a crear relaciones comerciales y de intercambio en las que se establecieron modelos de economía y de organización.

Más adelante, con la innovación de máquinas que facilitaban el trabajo a los individuos permitiendo la producción de bienes y servicios a grandes escalas, se da la revolución industrial, época que promovió la creación de industrias y empresas.

Pero este proceso no se ha generado por sí solo, la comunicación ha jugado un papel fundamental dentro de este crecimiento; al hablar de empresas se puede asociar a un grupo de personas que trabajan mancomunadamente para lograr objetivos con fines de lucro en diversos campos de la economía.

Como lo define Chiavenato (1993) una empresa es “una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo



como el lucro o la atención de una necesidad social” (p. 5) en este sentido existen diversidad de empresas que pueden variar en tamaño y en enfoque.

Las organizaciones pueden clasificarse según su tamaño, como micro, pequeñas o grandes empresas. También están divididas dependiendo del sector económico al que pertenecen, ya sea al primario (empresas agrícolas o ganaderas), secundario (fabricación y manufactura) o terciario (venta de productos y servicios) y, por último, pueden categorizarse según su capital económico en áreas públicas o privadas; lo que permite a las empresas establecer un horizonte inicial del cual se desprende el enfoque de la organización, posteriormente los objetivos que guían hacia el crecimiento y alcance de su misión y visión.

Las empresas están integradas por dos grupos: uno de ellos son los propietarios o socios, administradores, directivos o trabajadores y empleados; el segundo son los bienes económicos que pueden ser tangibles e intangibles que son articulados a la organización y llevan un conjunto de actividades para lograr sus objetivos.

En este sentido empieza a darse un proceso de integración e interacción entre los miembros de la organización que necesitan de la comunicación para articular sus ideales, metas, objetivos planteados y el buen funcionamiento de la empresa. En este sentido hay que hacer una diferenciación entre comunicación e información, pues no cumplen con la misma función. El proceso de información se limita a solo emitir el mensaje sin esperar una respuesta y en el caso de la comunicación, para que sea efectiva, debe haber una respuesta del receptor.

Es por eso que, como lo expresa Chiavenato (2006) la comunicación “es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información.

Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización

social” (p. 10), es, de alguna manera, un proceso inconsciente que hace posible el desarrollo y la evolución de la humanidad.

Así, dentro de las organizaciones surgen nuevos términos; la comunicación organizacional o corporativa, que se da a nivel global en las empresas y se puede entender como el conjunto de actividades que ayudan a mejorar la gestión y planeación de las empresas; de ella se deriva lo que puede conocerse de la cultura organizacional, el clima organizacional y el funcionamiento de la empresa en sí misma. Dicha comunicación corporativa es definida por Capriotti (1999) como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (p.30).

Es por eso que se debe tomar en cuenta la actividad cotidiana de la organización, que va desde sus acciones y comportamientos de todos y cada uno de los colaboradores, hasta su resultado, es decir, los productos o servicios que ofrecen, pues todo esto en conjunto dice algo sobre quién es, qué hace, cómo lo hace y hacia dónde va la organización

En este mismo sentido, hay quienes añaden que es una herramienta estratégica que puede dar a la organización un plus que la haga resaltar entre sus competidores. Ahora bien, dentro de ella hay unas ramificaciones que permiten centrar el trabajo en aspectos que estén relacionados con la entidad de manera interna o externa.

La comunicación interna parte de la idea de aquellas acciones que están enfocadas a los colaboradores o empleados de una organización, con la finalidad de crear un mejor ambiente laboral en el que las diferentes áreas que conforman la empresa tengan una comunicación asertiva y esto a su vez mejore los resultados y objetivos que tenga la empresa.

Algunas de las partes y/o elementos de la comunicación interna son la cultura organizacional, la identidad y el clima organizacional, que si bien en cierto son conceptos que están relacionados, pero tienen una significación diferente.

El concepto de cultura organizacional puede relacionarse con el conjunto de valores, principios y filosofía que identifican a una empresa, es decir, todo aquello que se quiere proyectar, brindar una imagen de la organización para darse a conocer a sus públicos tanto internos como externos.

Según Schein (2004) la cultura organizacional consiste en un cúmulo de creencias que los colaboradores comparten dentro de una organización y que determinan la visión propia porque esta tiene de su entorno y su forma; en la cultura organizacional se comunica un sentimiento de identidad a los colaboradores, al mismo tiempo que se establecen los principios y la filosofía de gestión que mantienen a los empleados enfocados en la consecución de objetivos compartidos (Osvaldo, et al., 2020).

Por lo tanto,

La cultura organizacional permite entender que los trabajadores que forman parte de una organización, son personas que construyen historias que están argumentadas desde los significados que elaboran con el otro, que se constituyen en sistemas simbólicos y relatos compartidos que afectan no solo sus actos mecánicos sino sus representaciones y conductas (Belalcázar, 2010, p. 9).

Es por esto, que la cultura es vista como aquel elemento que cobija y envuelve a todos los miembros de una comunidad, que se alimenta y crece de cada uno de ellos, tomando forma a partir de sus vivencias diarias, y que, de alguna manera, termina condicionando el

comportamiento de la organización, logrando que las actitudes unan a los miembros (Gutiérrez, 2016).

Ahora bien, esta cultura organizacional se da en todos los entornos sociales, entre ellos, en el sector educativo, en el que las instituciones de educación progresivamente han incursionado en el proceso de verse a sí mismas como, un ente corporativo, que al igual que otras organizaciones, necesitan trabajar y fortalecer sus procesos de gestión interna, lo cual implica ser conscientes de tener un cultura organizacional, integral y funcional

Su necesidad radica en lo mencionado por Burbano, (2019) “permite adentrarse en el conocimiento de una institución para adecuarla y encaminarla al mejoramiento, siempre en beneficio y servicio de los demás” (p. 57). Incluso, se puede hablar de que esto influye directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como en la calidad y aumento del servicio que presta.

En este sentido, una institución educativa que se enfoque en tener buenos resultados académicos y sociales, es decir, que se preocupe por cumplir a cabalidad su principal función, brindar una formación integral a niños y jóvenes; dependerá en gran medida del equipo de trabajo interno que haya consolidado, pues son los directivos, administrativos y docentes quienes deben pensar y actuar acorde a la misión y visión institucional, estar en sintonía con los principios y valores establecidos, así como compartir el mismo ideal, a fin de que, si todos están encaminados a un mismo objetivo, eso se verá reflejado en la imagen institucional que auto proyectan, así como en la que perciben miembros externos, sean padres de familia y comunidad en general.

Por otra parte, la importancia que cada institución le dé a trabajar en una cultura organizacional no se puede asegurar que dependa de si son del sector privado o público, puesto que, aunque el nivel socioeconómico efectivamente marque ciertas diferencias entre ellos, se cree que hay otros aspectos de fondo, que influyen en la voluntad de trabajar o no, en este elemento de la comunicación organizacional.

También se encuentra la identidad corporativa que caracteriza a una organización, haciéndola destacar entre otras y que se va construyendo con la ayuda de cada colaborador en su cotidiano quehacer dentro de la institución, se podría entender además como el sello o la personalidad, también lo explican cómo:

Es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. [...] Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional (Balmer, 2001, p.7)

La identidad corporativa de una empresa, es la personalidad con la que se muestra y distingue ante un público externo; la percepción que se tenga sobre la empresa permitirá acreditar su imagen corporativa dando una distinción de las otras organizaciones y, a su vez, mejorará la conexión que tiene la marca con sus clientes.

Como lo expresa Abratt (1989) la identidad corporativa es “lo que una audiencia puede reconocer de una empresa y distinguirla de las otras, y que puede ser utilizado para representar o simbolizar a la compañía” (p. 6)

Desde una concepción más amplia Markwick & Fill (1997) la definen como:

La presentación de la empresa ante sus stakeholders y los mecanismos en que se distingue de otras compañías a través de una variedad de indicadores. Representa cómo le gustaría a la organización ser percibida y puede incluir programas de identidad corporativa, publicidad, códigos y estándares para el trato al cliente. Algunos indicadores formarán parte de la identidad visual. Otros, se centrarán en el comportamiento. (p. 5-6)

Por otra parte, se encuentra el clima organizacional. Está arraigado tanto con el ambiente del espacio laboral como de las relaciones interpersonales entre los individuos que conforman una empresa.

Forehand & Von Gilmer (1964) definen el clima organizacional “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 3) es por esto que, en la medida de lo posible, las empresas deben trabajar en pro del mantenimiento y mejora de este elemento de la comunicación interna.

Pero, ¿estos aspectos pueden ser analizados en las instituciones educativas? Frente a esta pregunta, la presente investigación abordó las organizaciones desde una perspectiva de carácter corporativo orientada al sector educativo, teniendo en cuenta dos instituciones educativas, una oficial, Instituto Técnico Guaimaral y la otra privada, Colegio Seminario Menor Diocesano respectivamente, de Cúcuta.

Cabe destacar que este proyecto al ser uno de los pocos en enfocarse en la línea organizacional, en primer lugar incentiva a los demás estudiantes a descubrir que hay temas

interesantes por abordar, es hacerles ver que la comunicación es transformacional y que tiene gran impacto en el desarrollo social, y que a la vez se ve reflejado en las instituciones educativas, pues ellas son uno de los núcleos de la sociedad, es decir, ellas como organizaciones brindan un servicio fundamental para la formación de ciudadanos integrales, y por tanto, es importante trabajar en el mejoramiento de sus procesos internos que los haga mejores centros de enseñanza y educación para que así mismo la sociedad sea mejor.

En segundo lugar, permite demostrar que esta línea de investigación también es importante, pues posibilita dar un ejemplo de cuáles son los campos de acción que tiene un comunicador en el entorno corporativo, que no solo se trabaja en empresas comerciales, sino que también en cualquier entorno, por lo cual es deber de los comunicadores y comunicadoras mostrarle la importancia de una buena comunicación organizacional a las instituciones educativas.

En esta misma línea, también se debe hablar de la oferta educativa puesto que esta investigación se adelantó en dos instituciones educativas y es necesario conocer su funcionamiento y contexto dentro del presente estudio.

La educación en Colombia es comprendida como un derecho fundamental contemplado en el Artículo 67 de la Constitución Política de 1991 y como un servicio público del cual el Estado es veedor y debe garantizar su calidad, cumplimiento y fortalecimiento en el país.

Así mismo, “en Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (Ministerio de Educación Nacional. [MINEDUCACIÓN]. 15 de marzo de 2022).

En Colombia existen diferentes tipos de educación establecidos en la Ley 115 de 1994 o ley general de Educación: educación formal, educación no formal y educación informal.

Inicialmente está la educación formal la cual se da por medio de diferentes niveles educativos sin discriminar el sector al que pertenezca cada institución. Según la ley 115 en el Artículo 10. “Se entiende por educación formal aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos” (Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. 8 de febrero de 1994. D.O. No. 52. 465).

Seguido del Artículo 36. “La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados” (Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. 8 de febrero de 1994. D.O. No. 52. 465). Se puede entender por educación no formal, entonces, aquella que sirve de ayuda para profundizar conocimientos fuera del aula.

Finalmente, la educación informal que, al igual que la no formal, se recibe fuera de las instituciones, sin embargo, su diferencia radica en que la informal es lo que se aprende de forma empírica, por experiencia y relación con el medio. Artículo 43. “Se considera educación informal todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados” (Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. 8 de febrero de 1994. D.O. No. 52. 465).

Las instituciones educativas formales en Colombia pueden ser de carácter público (oficial) que son los centros educativos financiados por el Estado, es decir es el tipo de educación



que permite el ingreso de niños y jóvenes de cualquier estrato socioeconómico puesto que es de carácter gratuito. La educación de carácter privado es aquella que se mantiene con sus propios recursos y es creada a partir de organizaciones que no pertenecen al Estado, pero sí se rigen por su legislatura.

El sistema educativo colombiano está dividido en cinco periodos o etapas: el primero, la educación inicial que comprende la formación de niños entre los 3 y 5 años de edad. El segundo es la educación preescolar compuesto por un solo grado de formación llamado transición; el tercero es la educación básica, este es un periodo educativo más extensos ya que se divide en dos ciclos formativos: la primaria, de primer grado a quinto y la secundaria, grado sexto a noveno; la cuarta etapa es la educación media que está compuesta por los dos años finales de los colegios, es decir 10 y 11 para obtener el título de bachiller y finalmente, la quinta etapa es la educación superior: que se puede dar en Universidades, institutos o escuelas.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones que intervinieron en esta investigación fueron dos colegios de Cúcuta uno público y otro privado que se describen a continuación.

Por una parte, el Instituto Técnico Guaimaral- ITG es una Institución educativa de carácter público, cuenta con tres sedes en la ciudad de Cúcuta: la sede A, Instituto Técnico Guaimaral; la sede B, El colegio Hermógenes Maza y la sede C, La esperanza. Este colegio ofrece educación inicial, básica y media, es decir tiene estudiantes con edades entre los 4 y 16 años aproximadamente y actualmente cuenta con 1899 estudiantes, 81 docentes y 6 directivos.

El colegio Seminario Menor Diocesano San José de Cúcuta es una institución de carácter privado con sede única y está conformada por 2 directivos, 4 administrativos, 11 docentes y 3161

estudiantes. Esta institución ofrece educación inicial, básica y media por lo que las edades de los estudiantes están entre los 3 a los 16 años aproximadamente.

Ninguna de las dos instituciones tienen un manual de comunicaciones internas ni externas; sin embargo, en ambas únicamente existe el manual de convivencia en el que se estipulan los deberes, derechos y algunas funciones de los grupos que las conforman, es por esto que es necesario intervenir en ellas para conocer los aspectos de la comunicación interna que se desarrolla de forma empírica en cada una pues, las definen de forma interna más no están realmente constituidas en un documento que sea funcional o aporte en la mejora y fortalecimiento de los procesos comunicativos como la cultura organizacional dentro de las instituciones.

La población de estudio fue seleccionada puesto que al hablar de comunicación interna y a su vez cultura, identidad o clima organizacional se considera que estos temas son exclusivos de las empresas (comercio e industria) y no se reconoce a las instituciones educativas como organizaciones que necesitan que estos aspectos sean estudiados como procesos que coadyuvan al logro de los objetivos de cada una, y a su vez visibilizar que no solo los estudiantes son su columna vertebral sino, que también se debe reconocer que la comunicación interna es parte fundamental en el quehacer diario de los directivos, docentes y administrativos que las conforman para que sus tareas den los resultados esperados y trabajen en pro de una misma meta.

Por lo tanto, se buscó esclarecer cuáles son los elementos que caracterizan la cultura organizacional en el Instituto Técnico Guaimaral de carácter oficial y Seminario Menor Diocesano de carácter privado con el fin de elaborar un análisis comparativo que permitió identificar las diferencias y similitudes que se encuentran dentro de ellas teniendo en cuenta que

este factor de la comunicación interna en las organizaciones cumple un papel fundamental en el alcance de los objetivos y su fortalecimiento.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cuáles son los elementos que caracterizan la cultura organizacional en el Instituto Técnico Guaimaral (sector oficial) y del Colegio Seminario Menor Diocesano (sector privado) en San José de Cúcuta, para el segundo semestre de 2022?

### **1.4 Objetivos**

#### ***1.4.1 Objetivo General***

Comparar la cultura organizacional en el Instituto Técnico Guaimaral (sector oficial) y del Seminario Menor Diocesano (sector privado) para el segundo semestre de 2022.

#### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional teniendo en cuenta a directivos, administrativos y docentes del Instituto Técnico Guaimaral (sector oficial) y del Seminario Menor Diocesano (sector privado) de San José de Cúcuta para el segundo semestre de 2022.
- Establecer las similitudes y diferencias frente al tipo de cultura organizacional en el Instituto Técnico Guaimaral (sector oficial) y del Seminario Menor Diocesano (sector privado) de San José de Cúcuta, para el segundo semestre de 2022.
- Diseñar una estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la cultura organizacional en instituciones de educación pública y privadas con base en los conceptos de cultura fuerte y débil de Robbins & Judge (2013).

## 1.5 Justificación

La presente investigación se suscribe en la línea de investigación y formación del Programa de Comunicación Social denominada: Comunicación Planificación y Gestión que permite el acercamiento al campo de la comunicación organizacional. Es una experiencia empírica de aplicación y recolección de información, en la que se pretende explorar los retos de un comunicador social en esta área, y comprender de primera mano, las presentes necesidades que el mundo organizacional enfrenta a diario.

Actualmente, se hace evidente que las empresas y organizaciones por pequeñas, medianas o grandes que sean, y sin importar al sector económico al que pertenezcan, tienen la necesidad de implementar herramientas de gestión para el desarrollo de sus actividades, como lo es la comunicación organizacional, que aumenta el conocimiento sobre los procesos, aumenta la confianza entre colegas, potencializando el trabajo en equipo y favoreciendo la obtención de resultados, además aumenta la interacción con los grupos de interés fundamentales para el crecimiento exterior (Escobar, 2020).

Por tal razón las organizaciones están incursionando en un modelo de innovación y reestructuración en sus procesos internos, conforme a sus necesidades de mejorar en las prácticas de sus labores y de mantener grupos de trabajo con colaboradores satisfechos y fieles a la organización.

En este sentido, surge la necesidad de empezar a analizar a las instituciones educativas no sólo como centros de enseñanza sino también como organizaciones, que tienen una estructura institucional, que poseen recursos humanos y por lo tanto necesitan apoyarse en la comunicación organizacional para garantizar la eficiencia en el trabajo, establecer y mantener las relaciones con sus públicos y lograr los objetivos propuestos.

Es necesario aclarar que dentro de la comunicación organizacional existen dos tipos: la interna, dirigida netamente a los miembros de la organización y la externa, pensada en los usuarios. Charry, (2018) dice que “la comunicación interna es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución y organización” (p.26).

De igual manera, la comunicación interna permite mantener el control en los momentos de crisis, orientar los procesos, tomar determinaciones y organizar las acciones en pro de la eficiencia y la eficacia; y por medio de ella se consolidan las relaciones internas entre los miembros de la empresa, que son la pieza fundamental para que una organización funcione y exista. Es por eso que dentro de ella se pueden descubrir aspectos importantes que determinan la manera en cómo funcionan las organizaciones y en este caso las instituciones educativas.

Dentro de la comunicación interna se integran la cultura organizacional, la identidad y el clima organizacional, elementos que constantemente se relacionan entre sí y que son importantes de analizar en las organizaciones, puesto que sintetizan quién es la empresa, qué la caracteriza, qué la hace distinta, cómo está su proceso interno y qué es lo que hace que tenga éxito.

Pérez et al., (2009) menciona que, en el significado de la cultura organizacional, primero, todas las definiciones se refieren a algún conjunto de valores mantenido por individuos en una organización. Esos valores definen cuál es el comportamiento bueno o aceptable y ayudan a los integrantes de una organización a entenderla y a saber cómo actuar en ella. Segundo, los valores que conforman la cultura organizacional más que estar escritos o definidos están implícitos en la organización y deben articularse con los valores y creencias personales de los empleados. Tercero, las definiciones tienen un marcado énfasis en los significados simbólicos a través de los cuales los valores son comunicados (p.59).

Por otra parte, la identidad corporativa es un conjunto de elementos que hacen diferente a una organización de las demás, se construye a partir de las tradiciones, las acciones propias del entorno y según criterios de los líderes, así como también se nutre de aspectos más profundos como la cultura corporativa y la comunicación interna. Se puede identificar en el comportamiento, lenguaje y desempeño de los colaboradores (Balmer, 2001)

Finalmente, el tercer elemento, el clima organizacional se define por Brow (1991) como:

Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general. (p.13).

Ahora bien, es claro que no puede existir un solo elemento que funcione bien y los demás no funcionen o no se den, porque como se mencionó están interrelacionados haciéndose necesario que para que haya un buen clima laboral, deba existir la identidad corporativa y, por ende, una apropiación de lo que es la cultura organizacional.

Acorde a lo expuesto anteriormente, se consideró necesario adelantar esta investigación, porque a pesar de que a nivel nacional e internacional se encontraron 29 antecedentes relacionados con el tema de estudio, 14 sobre cultura y 15 sobre clima organizacional, a nivel local no se han adelantado investigaciones al respecto y solamente se halló una, denominada “Análisis del clima organizacional y motivacional del colegio Policarpa Salavarrieta de Cúcuta” por Nieto & Orozco (2020). Lo que evidencia la necesidad de estudiar la cultura organizacional en instituciones de educación a nivel regional/local para identificar aspectos esenciales en el funcionamiento de estas empresas.

En el caso exacto de este proyecto se abordaron dos instituciones educativas que hacen parte de dos sectores educativos diferentes, uno oficial y uno privado; que pertenecen a un estrato socioeconómico opuesto, pero que se caracterizan por ser dos centros educativos que poseen unos estándares de calidad académica alta.

Como es el caso del Instituto Técnico Guaimaral que lleva 60 años al servicio de la enseñanza y ofrece educación inclusiva y el colegio Seminario Menor Diocesano con más de 58 años, destacado por ser unos de los colegios que ofrece educación de alta calidad e infunde en sus estudiantes el espíritu de liderazgo y autonomía.

Aunque a simple vista parece fácil determinar las diferencias entre los dos colegios por corresponder a distinto nivel socioeconómico, es importante recordar que el aspecto económico no llega por sí solo a determinar o anticipar los resultados de un análisis enfocado a los procesos internos de una organización, puesto que la parte económica no determina las relaciones entre colaboradores, ni certifica o asegura que los miembros de la institución se identifiquen o se comprometan más o menos con la función que cumplen dentro de ella.

Hasta el momento las dos instituciones no han sido involucradas en una investigación de este tipo; que busca identificar los elementos que caracterizan la cultura organizacional en dos colegios diferentes y analizar el estado actual en que se encuentran sus miembros (docentes, administrativos y directivos) en cuanto a la apropiación de la cultura corporativa y consiguiente de la identidad y el clima laboral.

Además, el presente estudio no se limitará al diagnóstico de cada uno de los aspectos mencionados, sino que, llegará al punto de poner en contraste los dos colegios en cuanto a sus fortalezas y debilidades internas, con el objetivo de entender qué características tanto positivas

como negativas compartían o no, que permiten entender cuáles eran esas variables que influyen de manera positiva o negativa en los procesos internos de las instituciones educativas.

Posteriormente al análisis, sus resultados dejan al descubierto los aspectos a mejorar, así mismo, los métodos, estrategias y características positivas de cada institución, lo que contribuye a la creación de alternativas para fortalecer sus procesos internos y que servirán de ejemplo para otros colegios en la ciudad.

Además, hay que aclarar que con el análisis comparativo no se pretende calificar ni determinar cuál colegio es mejor o peor, sólo entender sus contextos, cultura, clima organizacional, realidades y procesos internos que los llevan a lograr sus objetivos y, por ende, impartir en su medida y posibilidades una educación de calidad.

Este estudio se adelantó durante el segundo semestre del 2022, porque fue el periodo de aplicación de instrumentos, si se ampliaban después del tiempo mencionado la percepción y las respuestas de los colaboradores podrían cambiar de acuerdo a diversos factores internos presentados en las instituciones

Así mismo, en esas fechas se vive el cierre de año académico que, aunque no parece influir, es la época en la que se evidencia más el alcance de los objetivos institucionales, el liderazgo, el clima laboral, el trabajo en equipo y bajo presión.

Dicho lo anterior, el enfoque del proyecto hace un aporte significativo a la línea de investigación en Comunicación, Planificación y Gestión, al programa de comunicación social, ya que de acuerdo al PEP (Plan Educativo del Programa) que se basa en promover el estudio del contexto en el que se rodea el comunicador y en el saber, el saber ser y el saber hacer que



permite poner en práctica la capacidad de crear y ejecutar procesos comunicativos dentro y fuera de las organizaciones.

El estudio también servirá de referencia para otros estudiantes universitarios que pretendan adelantar un proyecto de grado encaminado hacia la misma visión de comunicación corporativa o que busquen complementar desde otra arista el trabajo de esta investigación.

Por ello, favorecerá a la región pues se desarrolla en dos instituciones educativas de la ciudad, desde una concepción poco estudiada a nivel de departamento, lo cual se pudo evidenciar desde el estado del arte en el apartado de antecedentes regionales/locales, siendo favorecedor como guía para futuras investigaciones o el fortalecimiento de la cultura en los colegios.

En esa misma línea, tomando en cuenta la misión y la visión institucional de la Universidad Francisco de Paula Santander, como estudiantes, se aporta al desarrollo del entorno desde la investigación de componentes críticos y conocimientos adquiridos durante la academia.

El alcance de esta investigación será identificar, a través de una encuesta y una entrevista semiestructurada los elementos que caracterizan la cultura organizacional en cuatro instituciones educativas, dos del sector oficial y dos del sector privado. Una de las limitaciones que se pueden presentar es que las instituciones no faciliten los permisos de acceso y los espacios para la aplicación de estos instrumentos.

Por otra parte, se seleccionará una muestra no probabilística por conveniencia teniendo en cuenta que algunos miembros de los planteles educativos pueden no contar con disposición o disponibilidad de brindar información pertinente a la investigación.

Una vez recolectada la información se hará un análisis comparativo que permitirá identificar las características de las instituciones con una cultura organizacional fuerte y débil para formular una estrategia de comunicación que fortalezca la cultura organizacional de instituciones educativas oficiales y privadas. Cabe mencionar que dicha estrategia únicamente se planteará y dependerá de cada institución aplicarla o no.

Esta es pensada para que futuras investigaciones sobre la cultura organizacional en instituciones educativas, puedan utilizarla y evaluarla según corresponda, aportando al mejoramiento de dichas instituciones, además de aumentar los trabajos en la línea de Comunicación, Planificación y Gestión.

## **2. Marco Referencial**

### **2.1 Antecedentes**

Este apartado es un análisis documental de investigaciones anteriores, enfocadas o relacionadas con el tema de estudio de este proyecto, que proporcionarán una idea inicial sobre lo que en otros lugares han encontrado al respecto, y así poder analizar los elementos que caracterizan la cultura organizacional de dos instituciones educativas, Instituto Técnico Guaimaral y Seminario Menor Diocesano, para su comparación orientada a la búsqueda de aspectos que contribuyan al mejoramiento de otras entidades educativas.

Además de buscar en aquellos documentos referentes teóricos, metodologías, herramientas y resultados, que contribuyan a la formación y consolidación de la base inicial del estudio.

Este marco referencial se encuentra conformado por la recapitulación de 30 documentos previamente buscados, analizados y seleccionados como antecedentes; en cada uno de ellos se mencionan elementos claves para cualquier investigación como lo son el objetivo, las teorías, hallazgos y conclusiones. Finalmente, después de cada breve descripción se hace una inferencia de los aportes y contribuciones que dichos antecedentes hacen al trabajo investigativo que se empieza a formar.

De los 30 antecedentes, quince son internacionales, catorce nacionales y uno local/regional. Para la búsqueda de estos se utilizaron palabras claves como: cultura y clima organizacional, análisis comparativo, identidad corporativa, asociados a la presente investigación.

#### ***2.1.1 Antecedentes Internacionales***

A nivel internacional se llevó a cabo el trabajo de Vivas & Jessy (2021) titulado “Liderazgo transformacional y la cultura organizacional de la Institución Educativa N° 2060, Comas, 2021”, realizado en Perú tuvo como objetivo encontrar cómo se relacionaba el liderazgo con la cultura organizacional, para ello se implementó una metodología cuantitativa, descriptiva no experimental, de la misma manera que se apoyó en el cuestionario de Likert para llevar a cabo el análisis.

Para lograr el objetivo propuesto, se utilizó una muestra de 92 docentes a los cuales se les aplicó dos cuestionarios, cada uno respaldando respectivamente a liderazgo y cultura. Como resultado se encontró que el liderazgo conllevaba al mejoramiento de la cultura organizacional. Este trabajo facilita herramientas que serán de gran utilidad para la presente investigación, de la misma manera presenta una población de estudio similar a la planteada.

El artículo de investigación realizado en Perú en el año 2020, titulado “Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú”, desarrollada por Llancari, R & Alania, R; quienes plantearon como objetivo, determinar cuál es la relación que puede existir entre la cultura organizacional y el desempeño de los 88 docentes pertenecientes a la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP).

Como hallazgo en esta investigación se evidenció que, si existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño que tienen los docentes, puesto que, a mayor fidelización e integración del docente con el plantel educativo, este tendrá un mejor ejercicio de su trabajo tanto a nivel de enseñanza – aprendizaje para con sus estudiantes, como el equipo de docentes. El antecedente aporta contenido teórico y herramientas prácticas.

De igual manera, se encontró la tesis de grado “Clima organizacional y Gestión pedagógica en la Institución Educativa de educación secundaria “José Andrés Rázuri”, San Pedro de Lloc, 2019” por Murrugarra (2020) en Perú. Fue desarrollada bajo una metodología cualitativa trabajada con los docentes y directivos de una institución, su objetivo consistió en identificar la forma en la que el clima organizacional influye en los docentes y directivos, y de la misma manera indagar cómo esto afecta el desarrollo de las tareas institucionales.

Esta investigación aporta elementos como la población de estudio y la metodología aplicada, de igual forma la importancia y relevancia que tiene el clima organizacional en las instituciones partiendo del adecuado desarrollo de las actividades curriculares y desempeño de los docentes en las aulas, así como las falencias de comunicación que se presentaban entre los docentes y directivos reflejando que esto influye directa y negativamente en la gestión pedagógica.

El estudio de investigación que, desarrollado por Cuenca, R. & López, R. (2020) con el título de “Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO”. Su objetivo fue analizar cómo influye la cultura organizacional en el compromiso que tienen los colaboradores con la institución a la cual están vinculados, lo que les permite tener claros los objetivos que se persiguen en conjunto con el equipo de trabajo.

Posteriormente al análisis de los datos obtenidos, se estableció que pertenecían al tipo de cultura burocrática, que se caracteriza por ser jerárquica y ascendente, por ende, no contaba con el mejor afianzamiento de los colaboradores, ya que estos no tenían pleno conocimiento de la cultura practicada en la institución, como tampoco de los elementos pertenecientes a la identidad de la misma. El estudio aporta instrumentos tales como la encuesta y escala de Likert.

En el año 2020 se realizó el proyecto de grado titulado “Análisis del clima laboral del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura” en la Universidad de Piura por las estudiantes, América Estefani Anton y Andrea Lucia Paredes, la investigación tuvo como objetivo principal evaluar el clima laboral de un colegio, para establecer de esa forma los campos en los que se presentan fallas y en los cuales es necesario intervenir.

Esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo, por lo que su contenido teórico y conceptual es amplio, de igual forma, es necesario la selección e incorporación del antecedente, debido a que sus resultados arrojan datos e información que contribuye a la toma de decisiones y consideraciones que podrán ser tenidas en cuenta a la hora de adelantar la investigación que se está planteando.

El antecedente “Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica” desarrollado por Miriam J. Almeida Guillén en el año 2019 y publicado en el 2020, tuvo el propósito de determinar cómo se relacionaba el clima organizacional con el entorno laboral y por ende con el desempeño de los docentes; en este caso el análisis se presenta en una institución de Guayaquil, Ecuador.

La investigación es de tipo descriptiva, en sus instrumentos se aplicaron dos encuestas a una muestra de 45 docentes, para registrar los resultados de los diferentes factores en el sistema de Spearman, las conclusiones de dicho esfuerzo investigativo demostraron que el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño del claustro de maestros, por lo cual se cree pertinente tomar como referencia para la construcción del documento el proceso investigativo, métodos e instrumentos.

Se halló el trabajo realizado en la Universidad César Vallejo, por Naranjo, D. (2019) “La cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Unidad Educativa Pueblo Viejo – Ecuador, 2018” en el cual se buscaba hallar la relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral, para esto se apoyó en una metodología cuantitativa, subdividiendo en categorías para calcular indicadores y dimensiones.

Este trabajo, permite observar cómo se han venido adelantando investigaciones en función de la cultura organizacional, principalmente aplicándola en docentes, administrativos y personas de servicio. La autora identificó que había una correlación moderada entre cultura organizacional y desempeño laboral, seguidamente menciona que se debe tener en cuenta para la mejora en la capacitación de docentes. Lo anterior aporta conceptos que pueden ayudar a los investigadores en el proceso de análisis de la cultura organizacional, teniendo presente cómo se fundamenta el trabajo dentro de las instituciones.

Gavino, A. (2018) de la Universidad César Vallejo de Ecuador, adelantó un trabajo investigativo titulado “Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Sungaro, Puerto Inca, Huánuco 2017” en el cual se pretendía determinar cuál era la relación entre cultura y clima organizacional de dichas instituciones de educación, para ello se utilizó una metodología cuantitativa transversal, aplicando la encuesta y teniendo en cuenta las dimensiones.

El autor contó con una población de 14 docentes, hombres y mujeres para la aplicación de las encuestas. Finalmente se concluyó que la cultura tiene correlación positiva con 3 de las 6 dimensiones del clima, por lo que se recomendó que las instituciones tuvieran en cuenta dicha investigación para el fortalecimiento de estas mismas. En lo anterior se puede inferir que aporta

conceptos en relación con las dimensiones a tener en cuenta para el análisis de la cultura en las instituciones que se plantean estudiar.

También se halló la investigación realizada por Marín, E. (2018) titulada “Cultura Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño Laboral De Los Trabajadores Administrativos De La IEPM Colegio Militar Elías Aguirre” con el objetivo de medir el desempeño de los colaboradores en concordancia a la cultura organizacional, se tomó como población de estudio a 60 de ellos, con la finalidad de llegar al fortalecimiento interno de su cultura e identidad organizacional.

Como conclusión respecto a los datos obtenidos, el autor evidenció que el colegio militar no contaba con una cultura organizacional positiva; con los resultados se observó que tenían varias falencias en cuanto a las actitudes de los colaboradores que construyen una buena comunicación y cultura dentro de las organizaciones, por otra parte, la institución no contaba con una identidad corporativa marcada puesto que no poseía elementos, como el manual de identidad. Estos resultados abren la posibilidad de entender lo que se pueda llegar a encontrar dentro de las instituciones al momento de hacer el estudio.

La investigación “Clima organizacional y desempeño docente, en los colegios adventistas de la asociación peruana central este: Lima” (2018) de la autoría de Astrid Nevenka Castro Bustamante y Sheila Paola Meza Collao en Perú, tuvo como finalidad comprender y determinar la relación del clima organizacional con la gestión, el desempeño, planificación y responsabilidad profesional en los docentes de dichos colegios tomados como objeto de estudio.

El trabajo fue desarrollado bajo una metodología de tipo descriptiva y correlacional, así mismo corresponde a no experimental debido a que no se manipula la variable de investigación. Aporta principalmente al tema que se pretende trabajar en el presente documento, por sus teorías



de estudio en clima organizacional como la escala de Likert; en sus resultados se puede observar que la respuesta de la relación es positiva, se enlaza entre sí y se plantean recomendaciones significativas que se puede tomar como guía.

Por otra parte, se encontró el trabajo realizado por Palma, R & Becerra, V; en el año 2018 en Perú, titulado “Diagnóstico del clima institucional en la institución educativa particular “El Nazareno” De Chiclayo”, el objetivo de este consistió en diagnosticar la institución para conocer cuáles eran las actitudes y comportamientos de los docentes respecto al desempeño de su comunicación interna.

Respecto a los hallazgos encontrados en esta investigación, se puede concluir que pese a tener un clima organizacional dentro de la institución, esta es deficiente y posee muchas falencias tanto en las relaciones interpersonales entre los colaboradores, puesto que se tienen conflictos con faltas de respeto entre docentes, como también que no están familiarizados con los valores institucionales. El aporte a destacar es las herramientas usadas para la identificación de las actitudes de los docentes, las cuales también se podrían aplicar en la investigación.

La tesis realizada por Sofía Verónica Vásquez Agurto, titulada “Diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa privada de Piura en base a un modelo antropológico del funcionamiento de las organizaciones”, fue realizada en la Universidad de Piura de Perú en el año 2017; tuvo como objetivo realizar un análisis del clima organizacional de una institución educativa a través de la percepción y abordaje de los colaboradores.

En la investigación se utilizó una metodología mixta. Este proyecto aporta contenido teórico muy valioso y diverso, además, se utilizaron varias herramientas para la recolección de la información, lo que contribuye a la ampliación de la visión para el trabajo que se está

adelantando. La limpieza y clasificación de los datos es otro de los factores a tener en cuenta. Por lo tanto, el antecedente sirve de guía para tomar varios elementos e implementarlos en el proyecto planteado.

“Diagnóstico del clima institucional en la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” – Lambayeque” se titula la tesis realizada por Sissy Margarita Palomino Pisfil y Marco Antonio Valiente Castro en Perú para el año 2018. La investigación fue ejecutada con la finalidad de determinar el clima institucional en el que se labora en una facultad universitaria, además de contribuir al cumplimiento del desarrollo institucional de esta.

En el antecedente se empleó una metodología mixta; este es muy importante para tener en cuenta en la investigación planteada, puesto que contiene un marco teórico muy robusto en la línea corporativa, lo que puede servir de insumo y referencia, también, sus instrumentos de recolección de información tienen una relación muy cercana a los que se desean implementar en este proyecto, lo que contribuirá a tener un ejemplo más cercano gracias a este antecedente.

Así mismo, el artículo “Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador” del año 2017, sus autores Mónica Graciela Rambay Tobar, Evelyn Roxana San Miguel Casanova y Edison Fair Duque Oliva con el objetivo de ver el ambiente laboral que se presenta en las instituciones, teniendo en cuenta variables subjetivas y objetivas, además de cómo se podría fortalecer para así tener un mejor desempeño a nivel general, viendo a las mismas como una organización cultural, con influencias de distintos factores económicos o políticos que puede generar cambios.

El artículo cuenta con el elemento de análisis comparativo, permitiendo un acercamiento a la forma de investigación como medio de diagnóstico positivo para el fortalecimiento del clima organizacional, para ello la investigación se realizó mediante un estudio exploratorio de tipo descriptivo, ahora bien, la muestra corresponde a directivos, docentes con funciones administrativas, personal de seguridad, mantenimiento y transporte, obteniendo resultados de contraste en cada universidad.

En esa misma línea, “Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de sonora” es un artículo de investigación publicado en el año 2017 en México por María Nélica Sánchez Bañuelos con la finalidad hacer un comparativo en la cultura en las universidades, hablando de factores tangibles e intangibles y cómo influyen directamente en el desempeño de los colaboradores.

Por consiguiente, Sánchez, M. (2017) utilizó metodología cualitativa con diseño no experimental y corte descriptivo-comparativo, aplicando como instrumento un cuestionario en su población de muestra que corresponde a 267 colaboradores de las Instituciones de Educación Superior (IES) obteniendo como resultado diferencias de peso en el contraste de cultura organizacional, aportando a la investigación su estructura, método e instrumentos. El antecedente aporta contenido teórico y herramientas para la recolección de la información.

### ***2.1.2 Antecedentes Nacionales***

A nivel nacional, Pelaez, L. (2021) de la universidad de Manizales, Colombia, llevó a cabo la investigación titulada “Relación entre cultura organizacional y la percepción de calidad de vida laboral en una institución de educación preescolar (2021)”, donde buscaba determinar cuál era la correspondencia existente entre cultura y la percepción de la calidad de vida laboral,

para ello la autora utilizó una metodología cuantitativa, teniendo en cuenta características descriptivo, transversal- relacional.

Para realizar el diagnóstico de cultura, Pelaez, L. (2021) aplicó el Modelo de Valores en Competencia (MVC) por ser el más adecuado a nivel de institución educativa, de igual forma, utilizó una población de estudio compuesta por 13 personas, entre ellas docentes, auxiliares, catedráticos y personal de apoyo. Al final se determinó que sí existía una relación entre estos dos ítems. Este trabajo aporta y da significado a la importancia de la cultura organizacional y cómo se debe hacer un análisis sobre ella.

De igual manera, se encontró el artículo de revista titulado “Cultura organizacional y directivos en instituciones de Educación Superior en Colombia” en 2020 adelantado por González, C., García, M. y Murillo., con el objetivo de caracterizar la cultura organizacional en las instituciones de educación superior en Colombia bajo la metodología cuantitativa descriptiva en 272 directivos.

El aporte de este artículo reside en una herramienta que permite caracterizar la cultura organizacional, su nombre es Competing Values Framework. Esta herramienta propone cuatro culturas y varios tipos de dimensiones que permiten sectorizar este aspecto de la comunicación interna en cualquier contexto y de igual manera está relacionada con la motivación, el liderazgo y los direccionamientos estratégicos de las organizaciones.

En el año 2020, se publicó un estudio en la Revista Espacios, de la autoría de García et al. (2020) el cual se tituló “Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia” este artículo tenía como objetivo determinar

la relación existente entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el contexto educativo, la metodología utilizada para la consecución de este fue cuantitativa.

Los autores tomaron como población de estudio a servidores de la Institución Educativa Distrital El Carmen, 50 funcionarios entre directivos y docentes. Después del análisis se concluyó que había una relación positiva entre cultura y satisfacción laboral, pues a medida que se desempeña de una buena manera la cultura organizacional será mayor la satisfacción laboral. En esta investigación se puede observar que utilizan la escala de Likert para diagnosticar la cultura, un factor importante para el presente trabajo.

La investigación realizada por Francisco David Ortega, titulada “Relación Entre Las Orientaciones de la Cultura y el Clima Organizacional en docentes de cinco colegios de la ciudad de Bogotá”, realizada en el año 2020 con el objetivo de aplicar en 5 instituciones educativas privadas de la ciudad de Bogotá el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn (2011), para lograr identificar la relación que se tenía entre cultura y clima organizacional.

De acuerdo con los resultados obtenidos y al ser varios colegios, se obtuvieron diferentes resultados que confirmaron parte de las hipótesis planteadas, llegando a la conclusión común, de seguir avanzando en el fortalecimiento de las virtudes que permiten afianzar un clima y cultura organizacional oportuno. Es necesario tener en cuenta esta investigación puesto que el análisis se llevó a cabo desde las hipótesis planteadas, en el libro de Cameron y Quinn, además de que los resultados ofrecen información relevante.

El antecedente titulado “Análisis de los factores que impactan el clima organizacional de los docentes del colegio Sagrado Corazón de Jesús” de la autoría de Vivian Tatiana Martínez Arguelles, fue realizado en la ciudad de Chía, Cundinamarca en el año 2020. El objetivo

principal de la investigación consistió en estudiar el clima organizacional de un colegio, y a partir de los resultados crear estrategias para mejorar el ambiente laboral en la institución.

En el proyecto se implementó una metodología de carácter mixto y se fundamentó con Sandoval (2006) como teórico principal. El antecedente es percibido como importante y necesario en la investigación que se está adelantando, porque contribuye ampliar los conceptos teóricos y referenciales de la temática organizacional, por otro lado, las herramientas metodológicas permiten ser adaptadas e incorporadas en el proyecto, de la misma manera, conseguir los datos de la muestra seleccionada.

También se encontró la tesis de grado “Percepciones de los docentes sobre el clima organizacional y su relación con el sentido de pertenencia a una institución educativa oficial de Itagüí. Colombia, 2019” por Gonzales, S (2019) bajo la metodología cuantitativa, con una población de estudio de 50 docentes de la institución Educativa María Josefa Escobar con el objetivo de conocer aspectos relacionados con el clima organizacional y sentido de pertenencia, así como la apropiación de la identidad corporativa de los docentes.

Este trabajo aporta una herramienta para la identificación de las dimensiones del clima organizacional (responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, entre otras) y el sentido de pertenencia (compromiso, motivación e identificación) en el marco de la buena comunicación interna de los docentes dentro de las instituciones, aspecto que se puede tener en cuenta en el presente análisis.

La tesis doctoral titulada “Cultura organizacional y sostenibilidad en las instituciones de educación superior caso: universidad Simón Bolívar” elaborada por Toro, Z. y Dueñas, V. (2019) con el objetivo de determinar la incidencia de la cultura organizacional en la sostenibilidad de la Universidad Simón Bolívar y lograr evidenciar su importancia en las

instituciones, de la misma manera, la investigación fue ejecutada bajo una metodología cualitativa con una muestra de 55 profesores de la facultad de Administración y Negocios de esta IES.

Dentro de este estudio y como aporte a la presente investigación, se logró determinar que la cultura organizacional está fuertemente arraigada con el desarrollo y sostenibilidad de la Universidad, por lo tanto este componente de la comunicación interna está fortalecido; uno de los factores que incide y cabe destacar es que la institución cuenta con los recursos para mantener un nivel de motivación y satisfacción de sus colaboradores (profesores) caso que se quiere llegar a indagar en la instituciones partícipes de este proyecto.

Por otra parte, se encontró el trabajo de investigación titulado “Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de colegios públicos del municipio del Socorro, 2018-2019 primer semestre” desarrollado por Xiomara Lizeth Tapias Olarte en la ciudad de Barranquilla, Colombia, con el fin de determinar cómo en diferentes sectores económicos los directivos de las organizaciones se han visto en la necesidad de profundizar en la gestión y mejoramiento del clima organizacional.

La autora utilizó una metodología cuantitativa con método deductivo de corte descriptivo y centro oriental, los colegios Avelina Moreno e Instituto Técnico Industrial son la muestra de dicho estudio, ambos son de categoría oficial o colegios públicos, por ello es importante tomar como guía el resultado de la relación de las variables, su estructura, enfoque e instrumentos, los cuales siguen el fin de la propuesta de investigación planteada.

El trabajo de grado titulado “Evaluación del clima organizacional en las instituciones escuela normal superior y Humberto Gómez Nigrinis ubicadas en el municipio de Piedecuesta”

elaborado en Colombia por Infante, K.(2018), tenía como objetivo evaluar el clima organizacional y mejorar las relaciones interpersonales de este actor de la educación, se utilizó una metodología cualitativa y como población de estudio a docentes de estas dos instituciones educativas.

Como aporte, esta tesis de grado contribuye con la presente investigación teniendo en cuenta que en sus resultados arrojaron la necesidad de estudiar y analizar el clima organizacional en dos instituciones y los aspectos que las diferencian, es decir, que se identificaron factores como la motivación y la participación que afectan directamente el buen desempeño de los docentes en sus labores y por tal razón es de gran importancia estudiar estos temas en las instituciones.

Así mismo, se encontró el proyecto de grado realizado por Laura Carolina Gómez Sánchez y Yenny Tayded Mendoza Rojas titulado “Análisis del clima organizacional en los docentes del Colegio Colsubsidio Chicalá” en Bogotá en el año 2018, con el fin de identificar la calidad del ambiente organizacional de dicha institución basado en las variables del AQ (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas) para ello la investigación implementó una metodología mixta.

Su metodología y aplicación permite aterrizar parte importante de lo que se quiere realizar, al igual que aporta elementos como el método del IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas) que resulta pertinente para analizar las dinámicas dentro del contexto.

El artículo de revista “Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia” desarrollado por Hincapié, N., Orellana, E., Orellana, C., (2018) esta



investigación fue de corte cualitativo y su población de estudio fueron seis unidades educativas públicas de básica primaria de Santa Marta, con una muestra de 53 docentes en los que se analizó el clima organizacional y su importancia en el desarrollo de las instituciones.

Dentro de este artículo se destaca que el clima organizacional es medianamente bueno sin embargo refleja la importancia del trabajo en equipo y la motivación, así como es fundamental poner en práctica las dimensiones del clima organizacional dentro de las instituciones educativas. Por consiguiente, el aporte a esta investigación radica en la necesidad de implementar aspectos como la motivación y el trabajo en equipo dentro de las instituciones, teniendo en cuenta que a través de ellos se pueden mejorar sus relaciones interpersonales y su productividad.

Esta tesis fue realizada por Gloria Isabel Hernández Díaz en la Universidad de la Sabana en Chía, Cundinamarca para el año 2018, lleva por título “Descripción del clima organizacional en la institución educativa Oficial La Balsa” en esta se buscó realizar una valoración del clima organizacional de una institución para así identificar factores que necesitarán estrategias, en aras de mejorar el desempeño y desarrollo institucional.

Mediante una metodología con enfoque cualitativo se logró la realización de la investigación. Este es un antecedente que ofrece múltiples herramientas que contribuyen a la recolección y análisis de datos, además, hace descripciones detalladas sobre conceptos y términos de la cultura organizacional que también ayudarán al proyecto investigativo planteado para desarrollar en la ciudad de Cúcuta.

El trabajo realizado en el año 2017 por Betancur, M & Castrillón, N; con el título “Análisis de la cultura organizacional en las instituciones educativas públicas de Colombia en los niveles de básica primaria y secundaria, y media vocacional a partir de 1991, en el marco de la

inclusión y diversidad educativa” tuvo como objetivo analizar la cultura organizacional de las instituciones del sector público, respecto a la inclusión de los estudiantes con algún tipo de déficit en la educación en Colombia.

El aporte de esta investigación reside sobre el conocimiento de la información recolectada, la cual apunta a que el gobierno nacional ha intentado implementar diversas estrategias que incentiven la inclusión dentro de las instituciones, aunque aún se siguen presentando falencias en varias áreas de la cultura organizacional de las instituciones.

De la misma manera se encuentra el artículo de investigación realizado por Diaz, J & Duque, J (2017) titulado “Análisis y fortalecimiento de la cultura organizacional en una institución de educación superior de la ciudad de Cali”, apoyados bajo en el modelo de Cameron y Quinn se desarrolló esta investigación que buscaba identificar cuál era el tipo de cultura organizacional a la cual pertenecía la institución; se tomó como población de estudio a 85 colaboradores entre administradores y docentes.

Con el análisis de los resultados obtenidos, gracias a las encuestas aplicadas, se observó que el tipo de cultura organizacional al que pertenece la institución es a la de Clan y Adhocracia, teniendo una positiva respuesta a los procesos que se realizan para construir una cultura organizacional eficaz y flexible, lo que la convierte en una institución con características sobresalientes que la llevan al éxito. Su aporte se fundamenta en las herramientas que podrían ser aplicadas para identificar el tipo de cultura organizacional a la que pertenecen las instituciones.

### ***2.1.3. Antecedentes Regionales/Locales***

Se encontró el trabajo realizado por Nieto & Orozco (2020), titulado, “Análisis del clima organizacional y motivacional del colegio Policarpa Salavarrieta de Cúcuta”, realizado en el año

2019 y cuyo objetivo fue evaluar en primera instancia cómo en esta institución se manejaba el concepto de clima organizacional y motivación principalmente en los clientes internos en relación con su ambiente laboral. La metodología utilizada fue de carácter cuantitativo descriptivo, apoyado en la encuesta.

La población de estudio estaba constituida por estudiantes, docentes y administrativos, sin embargo, se tomaron una muestra de 49 docentes, 6 administrativos y 5 colaboradores adscritos al departamento de servicios generales. Nieto & Orozco (2020) tuvieron en cuenta la definición de Chiavenato respecto a la motivación, además de las teorías sobre esta misma.

Con los datos obtenidos se determinó que los colaboradores estaban dispuestos a trabajar en equipo para la mejora del clima laboral. Este antecedente aporta herramientas para la recolección de la información y sirve de guía ante el alto grado investigativo que tuvo.

De los 29 antecedentes mencionados anteriormente, 14 son sobre cultura y 15 sobre clima organizacional, lo que evidencia que la cultura se ha estudiado y profundizado muy poco en las investigaciones a nivel internacional y nacional; a nivel regional/local solo se encontró uno de clima organizacional y motivación, sin embargo, cada uno orientó esta investigación en cuanto a metodología, instrumentos, referentes teóricos y resultados, así mismo, permitió ver la relación directa entre la cultura, el clima, la motivación y el liderazgo de los colaboradores dentro de una organización.

## **2.2 Marco Teórico**

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de las relaciones humanas, por lo tanto, se abordaron en esta investigación, perspectivas y conceptos de diversos referentes teóricos reconocidos y con trayectoria en el campo de la comunicación y las organizaciones.

A continuación, se definirán conceptos de comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, clima organizacional e identidad corporativa y cultura organizacional teniendo en cuenta que son la materia prima para la elaboración y ejecución de la investigación.

### ***2.2.1 Comunicación.***

Inicialmente, para definir la comunicación se debe tener una perspectiva bastante amplia puesto que la comunicación es aquel proceso por el cual los seres humanos transmiten y/o comparten una información determinada para cumplir un fin y generar o no una respectiva retroalimentación, de esta manera Thompson (2008) define la comunicación como el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

De la misma manera, Robbins y Coulter (2005) consideran que “la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados” (p.256), pues tal como lo explican si no se hace la transferencia de alguna idea o información, aún no ha existido comunicación; “el orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado”, asimismo, se debe tener en cuenta ese significado, debido a que lo que se imparte debe ser entendido para que la comunicación sea exitosa.

### **2.2.2 Comunicación Organizacional.**

Partiendo de lo anterior, la comunicación debe verse no solo desde la experiencia y perspectiva humana si no que hace parte también de las estructuras sociales, es decir, las empresas u organizaciones, es por esto que dentro de ellas empieza a mencionarse el concepto de comunicación corporativa u organizacional que está enfocada en los procesos de administración y gestión en las empresas y que igualmente de ella se desprende la comunicación interna.

Para Van Riel (1997) la comunicación corporativa es una estructura en la que todos los especialistas de la comunicación forman un mensaje organizacional completo que ayuda a definir la imagen corporativa y mejorar las relaciones comerciales. Señala la importancia de la comunicación como herramienta de gestión, utilizada en muchas áreas de una organización, especialmente en áreas como la gestión financiera, de producción y del personal, donde se debe establecer una comunicación constante con los públicos objetivos tanto internos como externos (p.26 - p.27).

Como bien lo afirma Van Riel (1997), la comunicación organizacional complementa de cierta manera el correcto funcionamiento de las empresas e influye directamente en el alcance de sus objetivos a largo y mediano plazo, así mismo tiene que ver con la forma en la que existen los procesos comunicativos dentro de los organigramas empresariales y de qué manera se dan las relaciones entre sus dependencias.

Otro de los principales exponentes de la comunicación organizacional es Collado (2009) quien la define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y en diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.8).

Y así mismo, la clasifica en comunicación interna y externa. La comunicación interna, según Fernández Collado (2009), es el conjunto de actividades que se ejecutan en la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones interpersonales a través del uso de diferentes medios de comunicación para mantener informados y motivados a los colaboradores de las empresas y alcanzar sus objetivos.

Por consiguiente, se habla de comunicación interna en las empresas, como el factor diferenciador de la comunicación en las organizaciones que regula y mejora las relaciones interpersonales, y fortalece los valores que las organizaciones entienden como universales, por ejemplo, el liderazgo, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

La comunicación interna permite a las organizaciones trabajar en un buen ambiente laboral, pero para ello también es necesario definir los tipos o direcciones de comunicación existentes dentro de estas, según Damian (2019) “estos tipos de comunicación son conocidos como flujos. Generalmente, están conformados por: comunicación descendente, ascendente y horizontal, ocasionalmente se incluye el tipo transversal de comunicación” (p.14).

Así mismo, Fernández Beltrán (2007) habla de cómo “la comunicación interna puede facilitar el desarrollo de un tipo de cultura, de un sistema de dirección y de un modelo concreto de comunicación externa y la influencia se da también a la inversa” (p. 147). Es ahí donde los lazos entre comunicación y cultura toman sentido, hacen ver que su presencia una dentro de la otra siempre estará presente de manera directa.

Se entiende que la comunicación descendente, es aquella que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Es decir, donde los directivos emiten un mensaje a los subordinados, pero no hay una retroalimentación. Por otra parte, la comunicación ascendente es aquella que fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Aquí son

los subordinados quienes se manifiestan ante los superiores, sin embargo, tampoco hay una respuesta. En la comunicación horizontal, ya se encuentra algo más, pues sí existe una retroalimentación, las personas que pertenecen al mismo nivel jerárquico se pueden comunicar e intercambiar información. Por último, se encuentra la comunicación transversal, y en este aspecto de la comunicación no importa la jerarquía, los colaboradores y directivos se comunican sin restricciones.

Finalmente, dentro de la comunicación interna se puede encontrar la comunicación institucional, que teniendo en cuenta el propósito de la investigación en curso es necesario abordarlo, pues es el tipo de comunicación por medio del cual las instituciones establecen relación con sus públicos de interés y a su vez dan a conocer su identidad como lo explica Bombardelli (2015) “a través de ella se busca comunicar la misión, visión, valores y objetivos, es decir, la identidad de esa institución.” (p.1)

Así mismo, al ser el tipo de comunicación por el cual la institución se da a conocer y brindará su imagen a los públicos todas sus acciones tendrán un trasfondo puesto que “la comunicación institucional, está constituida por los mensajes que emite la institución, tanto deliberada como espontáneamente, tanto consciente como inconscientemente” (Bombardelli, 2015).

### ***2.2.3. Clima e Identidad Organizacional***

Aunque se pueda llegar a pensar que el clima y la cultura organizacional son lo mismo, esto es algo completamente erróneo; el clima se basa en la idea de cómo los colaboradores perciben su ambiente laboral, que incide directamente en su comportamiento y gran parte en cómo se caracteriza la organización.

Para Fiallo et al. (2015) el clima organizacional hace referencia al entorno que prevalece entre los miembros de una organización. Se encuentra intrínsecamente vinculado al nivel de motivación de los empleados y proporciona una descripción precisa de las características motivacionales del entorno en la organización.

Por otra parte, mantener un clima organizacional correcto trae consecuencias positivas para el desempeño tanto de los colaboradores como en el logro de objetivos de la organización, puesto que el trabajo mancomunado hace más efectivo sentirse satisfecho en la realización de sus actividades diarias.

En este sentido, la identidad corporativa se compone de los atributos fundamentales que distinguen a cada organización de las demás. Incluye su propia naturaleza, su percepción interna y su conducta distintiva (Minguez, 1999). Es por eso que es vista como el reflejo de lo interno y externo de una organización, al mostrar de manera integral las distintas perspectivas que implica mostrarse como un todo.

Para Muckenhirm (2010) la “identidad de una organización se crea y se moldea a partir de las sinergias e influencias de muchas culturas personales” (p.12). Por eso mismo, es importante hablar de la cultura organizacional, pues esta se relaciona y coexiste con el clima y la identidad de una empresa.

#### ***2.2.4. Cultura Organizacional***

Analizar la cultura organizacional requiere unos pasos, el principal de ellos, es conocer las diversas posturas que hay en torno a su conceptualización, ya que es pertinente entender que su definición puede poseer elementos que algunos autores comparten, pero existen además aspectos diferenciadores o subjetivos que se deben tomar en cuenta para tratar un concepto tan abstracto como el de cultura.



Incluso Harris & Ogbonna (1998) señalan que hay dos tendencias de conceptualización de la cultura; por una parte, y la más frecuente es “el propósito que cumple para ayudar a los miembros de la organización a dar sentido a su mundo social y hacer frente a los problemas de adaptación.... en segundo lugar, están aquellos que describen la cultura como herramienta de investigación social” (p.105).

Así, de acuerdo con Schein (2004) la cultura debe ser entendida desde un primer momento como un proceso de enseñanza, que se da con el pasar del tiempo y que desde la experiencia les determina la manera de pensar y actuar.

Sumado a ello Chiavenato (2009) da una perspectiva más específica, afirmando que “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (p.72). Es aquí donde se hace evidente la sutileza con la que se transmite y se implanta la cultura, porque es en sí misma un acto inconsciente, es un estilo de ser o incluso, se puede pensar que es el ADN corporativo.

En este mismo sentido Sánchez et al., (2006), afirma que “la cultura se entiende como un fenómeno social colectivo que es creado-más que heredado-por los miembros de un grupo” lo cual lleva a considerar que la cultura es en sí, un pensar o actuar homogéneo que mantiene unidos a los integrantes de un grupo y que, en esa misma dinámica, los orienta.

Se puede afirmar entonces, de acuerdo con Méndez (2000) que la cultura organizacional es la “conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (p. 18). Entendiéndose así, como si fuese la personalidad de la organización que la caracteriza haciéndola única frente a otras.

En este mismo orden, Rodríguez & Romo (2013) sostienen que “en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura en común en el momento en que los valores son compartidos por un gran número de sus miembros, lo que permite a estos actuar de manera uniforme, independientemente de la situación que se presente” (p. 13).

Es así como en su mayoría predomina la tendencia a hablar de la cultura como aquellos aspectos de fondo que pueden darle un perfil a un grupo y que, a partir de eso, se genera una forma de ser, pensar y actuar, como finalmente lo engloba Deshpandé & Webster (1989) “el patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a los miembros de una organización a entender por qué suceden las cosas y así enseñarles las normas de comportamiento en la organización” (p.4)

La cultura organizacional también es comprendida como un conjunto de significados que comparten los miembros de la empresa, y por tanto, la diferencia de las demás. Ahora bien, se habla de que dicha cultura, cuenta con 7 rasgos distintivos que agrupan su esencia, los cuales son:

- La innovación y toma de riesgos mediante la estimulación de los colaboradores;
- La atención a los detalles;
- La orientación a los resultados, el cómo la gerencia se centra en dichos resultados;
- La orientación a los equipos, en donde el trabajo individual no es la prioridad;
- El dinamismo, en donde los colaboradores son competitivos;
- La estabilidad, las actividades laborales hacen énfasis en mantener el estatus de la empresa (Robbins & Judge, 2013, p.512-513).

Asimismo, la cultura organizacional se clasifica en dos: débil y fuerte, en esta última los colaboradores de la empresa comparten y se apropian en gran medida de los valores

fundamentales de esta, es decir, a medida que todos muestren su compromiso con la organización, más fuerte será su cultura e influirá en el comportamiento de cada uno de ellos. Por otra parte, en una cultura débil, las opiniones de sus colaboradores varían con respecto a sus valores, misión y visión (Robbins & Judge, 2013, p.514).

Además, la cultura organizacional posee una serie de elementos que hacen más fácil y sencillo comprender de qué se trata, y qué la hace tan importante para las organizaciones. De esta manera, Mena (2019) intenta explicar una de esas razones de la importancia de la cultura organizacional al expresar que ésta abarca mucho más allá de una ideología, una identidad o un modelo de liderazgo, sino que necesita de los distintos públicos internos y externos puesto que se construye a partir de las interrelaciones con ellos.

**2.2.4.1 Elementos de la Cultura Organizacional.** Existen unas características de la cultura organizacional que también pueden ser entendidos como los elementos que la conforman y le dan sentido a este concepto tan abstracto. Exactamente Luthans (2002) habla de 6 características:



**Figura 1** Elementos de la cultura Organizacional por Luthans (2002)

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
- Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

- Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo las acepte.
- Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera. (p.72)

Por su parte Arellano (2008) afirma que hay otros elementos que hacen parte fundamental de la cultura organizacional como lo son:

- Relaciones humanas y laborales: bajo estas dos perspectivas parte la cultura organizacional, siendo la primera reconocedora del aporte y desarrollo por parte de los sujetos dentro las organizaciones, y el segundo, reconoce que los colaboradores en cada jornada deben producir para la organización.
- Comunicación: se desarrolla bajo un amplio espectro que abarca varios temas de comunicación y retroalimentación. Pero también impulsa mediante estrategias la pertenencia y logro de objetivos en la organización por parte de los colaboradores. (p.3)

### 2.2.4.2 Tipos de Cultura Organizacional



**Figura 2** Tipos de cultura organizacional por Cameron & Quinn (1999)

Según Cameron & Quinn (1999) existen 4 tipos

Cultura tipo Clan: La empresa se concibe como una gran familia, sus miembros comparten valores como la lealtad, el trabajo en equipo, la amistad, la confianza y el compañerismo.

Cultura tipo Burocrática: La empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a sus funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, el trato entre los trabajadores es vertical.

Cultura tipo de Mercado: La empresa está orientada a la consecución de resultados, se valora la competencia y el alcance de metas.

Cultura tipo Innovadora: La empresa espera la constante innovación y creatividad de los trabajadores, se valora la flexibilidad, el riesgo y la apertura a los cambios (Cameron & Quinn, 1999, p).

**2. 2.4. 3 Funciones de la cultura organizacional.** Para Alcócer & Vera (2004), no existe un acuerdo que logre establecer las funciones que cumple la cultura organizacional, pero aun así generalizan y clasifican algunas de la siguiente forma:

- Diferenciar las organizaciones: toda organización tiene elementos diversos en su interior que le permiten diferenciarse de otras. Por ejemplo, el cumplimiento de las tareas, el nombre de la empresa, estilo de liderazgo, etc.
- Proporcionar un estilo de identidad: los patrones culturales de las organizaciones permiten que los colaboradores aprueben un sentido de unidad y pertenencia, lo que los ayuda a entenderse y saber cuál es su papel de una forma fácil.
- Orientar las conductas hacia las metas organizacionales: el establecimiento de normas y procedimientos, implantación de parámetros y de acción de control para evitar que las diferencias individuales afectan a la empresa y en cambio, sean orientadas a cumplir un mismo objetivo.
- Facilitar la adaptación de la empresa en el entorno: el entorno donde se desarrolla la empresa es un sistema mayor que termina absorbiendo las organizaciones, debido a que las creencias, religión, políticas, costumbres, etc, terminan presionando a estas por medio de demandas sociales.
- Facilitar el aprendizaje y el cambio: para que una organización se pueda adaptar al entorno, es necesario cumplir con dos procesos fundamentales, estos son el aprendizaje y el cambio.

Es por eso que toda la cultura de una organización nace dependiendo de las necesidades del entorno al cual desea satisfacer. (pp. 3- 4)



### **2.3 Marco Contextual**

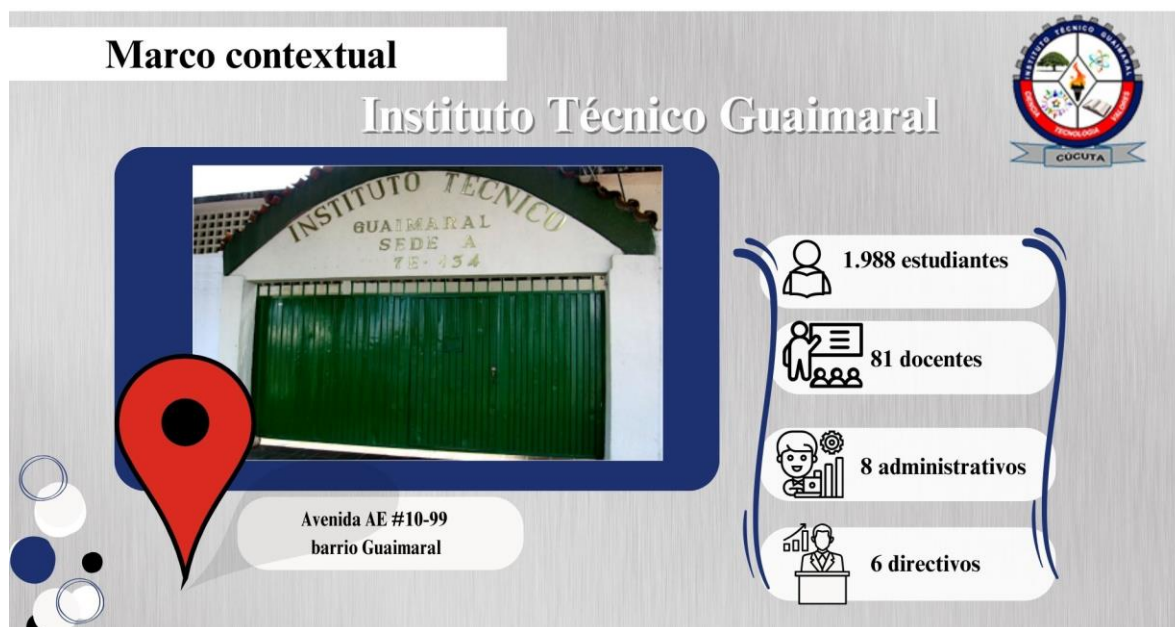
La capital de Norte de Santander es Cúcuta. Esta ciudad tiene una longitud de 10 km de norte a sur y 11 de oriente a occidente. Está constituida por 10 comunas y es el epicentro político, económico, industrial, artístico, cultural, deportivo y turístico del departamento. Tiene una población alrededor de los 787 mil habitantes según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane], s.f), esta cifra fue proyectada con base en el último censo nacional de población y vivienda - CNPV- del 2018.

Además, según cifras de Datos Abiertos Colombia (2021) en la ciudad existen 263 establecimientos que prestan el servicio de formación escolar de preescolar, básica y media del sistema educativo colombiano; de las cuales 59 son instituciones educativas del sector oficial, es decir, que pertenecen al Estado y 204 de carácter privado, que han sido fundadas por particulares. En el caso de Cúcuta hay un significativo número de instituciones que son reconocidas por su desempeño académico, en su mayoría del sector privado.

Los criterios de selección para las instituciones estudiadas en este trabajo de investigación se basaron en que ambas organizaciones se encuentran en un nivel de calidad educativa y características sociodemográficas similares, lo que permitió que los factores a profundizar fueran equitativos.

Además, que pertenecen al sector público y privado, para estudiar, comprender y finalmente hacer un análisis comparativo de si influye o no el carácter del mismo y así facilitar en un futuro proyecto de investigación el fortalecimiento de la cultura organizacional.

### 2.3.1 Instituto Técnico Guaimaral



**Figura 3** Infografía datos de la población Instituto Técnico Guaimaral.

**2.3.1.1. Reseña histórica.** El Instituto Técnico Guaimaral fue creado el 26 de noviembre de 1962 bajo el nombre de Instituto Comercial Nocturno Guaimaral debido a la formación técnica comercial, auxiliares contables y secretarías. Su primer rector fue Julio Serpa y desde el año 1999 se nombra a la actual rectora Gloria Ligia Valencia Gómez.

Entre los años 1977 y 1983 fue creado el Hermógenes Maza por un coronel del Grupo Mecanizado Maza y fue lugar de estudio solo para hijos de oficiales y suboficiales funcionando únicamente en predios militares.

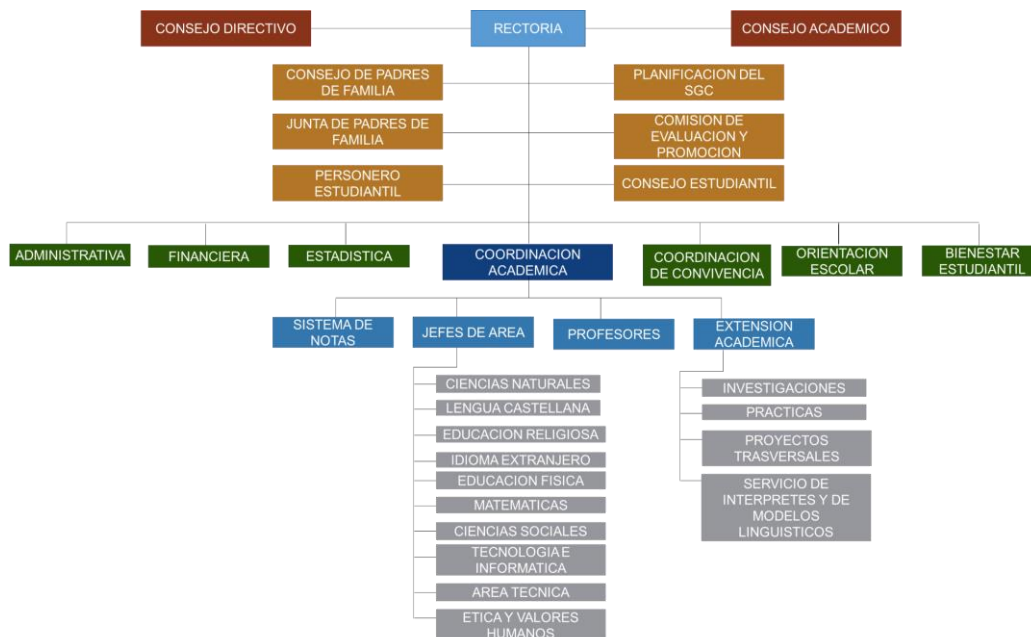
En 1983 llega el colegio al barrio Guaimaral a la escuela #21 en Cúcuta y desde entonces se ha enfocado en la formación integral de jóvenes de la ciudad.

Esta institución se caracteriza por su formación basada en la inclusión de estudiantes con deficiencia visual, auditiva y física por lo que en el año 1999 se creó el centro Alma Luz Vega Rangel y en el año 2000 recibe el aval para fusionar el Colegio Hermógenes Maza, escuela Guaimaral #21 y el centro Alma Luz Vega Rangel dando lugar al Instituto Técnico Guaimaral.

Actualmente el Instituto Técnico Guaimaral- ITG es una Institución educativa de orden público y con estrato socioeconómico 3, así mismo, los estudiantes que conforman la institución pertenecen a estratos 1, 2, 3 y 4. Este colegio, está compuesto por un equipo administrativo conformado por 6 funcionarios distribuidos de la siguiente manera: una (1) rectora, cuatro (4) coordinadores y una (1) orientadora.

El ITG cuenta con tres sedes, la sede A, Instituto Técnico Guaimaral, ubicada en la Avenida AE #10-99 barrio Guaimaral tiene 22 profesores y 588 estudiantes en jornadas académicas en la mañana y en la tarde; la sede B, El colegio Hermógenes Maza, está ubicada en la Calle 10AN con avenida 7E - 134 en el barrio Guaimaral, de su equipo docente hacen parte 52 maestros y cuenta con 1. 219 estudiantes en ambas jornadas y una jornada única; finalmente la sede C, La esperanza, ubicada en Avenida 9E #0-10 barrio quinta Oriental tiene 7 docentes y 92 estudiantes para un total de 81 docentes y 1. 899 estudiantes en las tres sedes ofreciendo educación inicial, básica y media, por lo que las edades de los estudiantes oscilan entre los 4 años hasta los 16 aproximadamente.

### 2.3.1.2 Organigrama



**Figura 4** Organigrama Institucional Instituto Técnico Guaimaral.

Fuente: (Instituto Técnico Guaimaral s.f).

**2.3.1.3 Misión.** “El Instituto Técnico Guaimaral, ofrece educación inclusiva de calidad en ciencia, tecnología y valores; que desarrolle en los estudiantes competencias básicas, laborales y ciudadanas, para formar personas íntegras, autónomas, emprendedoras y comprometidas con el ambiente, con miras al fortalecimiento de una sociedad pluricultural, equitativa, humana y tolerante” (Instituto Técnico Guaimaral, s.f).

**2.3.1.4 Visión.** “El Instituto Técnico Guaimaral en el año 2025, mantendrá su liderazgo como institución inclusiva con calidad académica, técnica y humana; con fundamento en valores dentro de un entorno de convivencia pacífica y democrática, donde subyace el cuidado del ambiente y la construcción de ciudadanía, que incorpore

proyectos de innovación educativa dentro de la cultura de mejoramiento continuo”

(Instituto Técnico Guaimaral, s.f).

**2.3.1.5 Principios Institucionales.** El Instituto Técnico Guaimaral, funciona y desarrolla todas sus actividades teniendo presente los siguientes principios: Respeto, Justicia, Responsabilidad, Altruismo, Transparencia, Equidad, Eficacia, Eficiencia, Efectividad, Idoneidad, Pertenencia, Democracia y diversidad, conducentes al fortalecimiento en la formación de excelentes ciudadanos (Instituto Técnico Guaimaral, s.f)

**2.3.1.6 Principios Orientadores.** Es fundamental educar en la humanidad de la sociedad, preservando nuestros valores y principios morales generando conciencia colectiva que proponga la ética y la libertad, por ello nuestro reto es: Aprender a ser, aprender a convivir, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a aprender (Instituto Técnico Guaimaral, s.f)

**2.3.1.6 Principios de Convivencia.** Son actitudes fundamentales de la conducta de nuestros niños, jóvenes y adultos. La institución a través de la prestación del servicio educativo se compromete a rescatar y enfatizar en los siguientes principios: Educar en el respeto y buen trato, educar en el compartir, educar en el diálogo, educar en la responsabilidad (Instituto Técnico Guaimaral, s.f).

### 2.3.2 Seminario Menor Diocesano San José de Cúcuta



**Figura 5** Infografía datos de la población Seminario Menor Diocesano.

**2.3.2.1 Reseña Histórica.** El Seminario Menor Diocesano inició sus primeras obras el 29 de agosto 1961, cuando el señor obispo monseñor Pablo Correa León, bendijo la primera piedra del Seminario de Cúcuta, ubicado en la finca los Cujíes, a un kilómetro de San Juan sobre la antigua carretera al puente internacional de San Antonio.

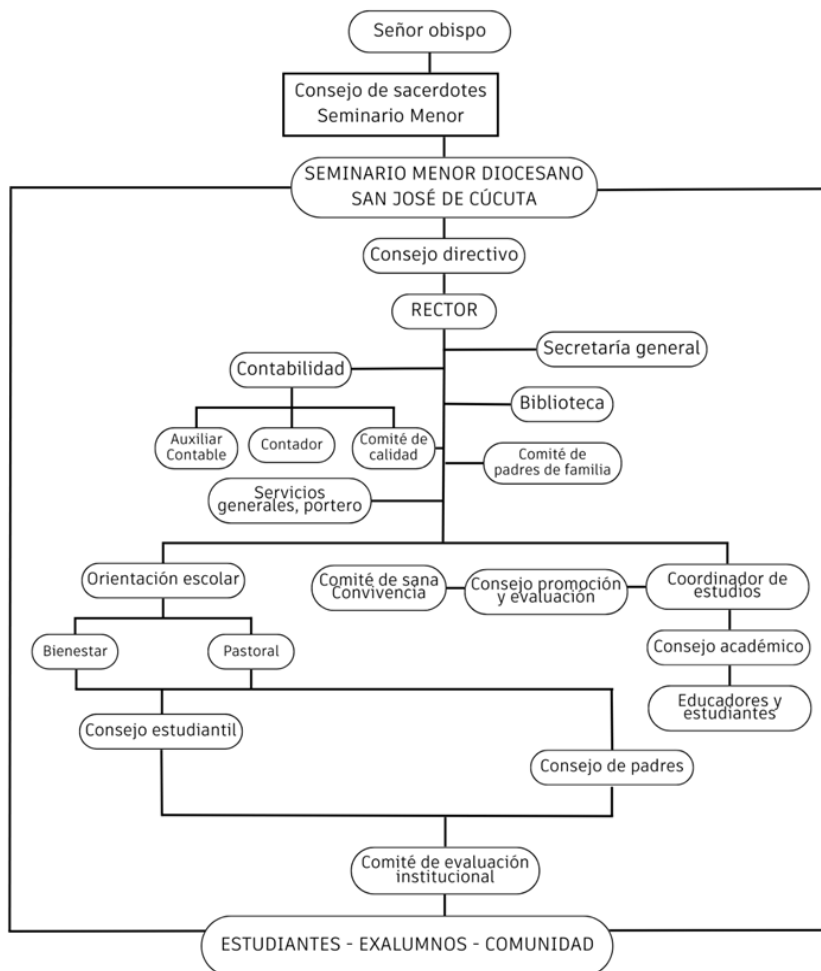
Años más tarde debido a una fuerte situación económica, el obispo monseñor Pedro Rubiano Sáenz solicitó al padre Reinaldo Acevedo asumir la dirección del seminario, quien para contrarrestar la crisis y evitar el cierre del establecimiento decidió crear la Cooperativa Especializada de Educación del Seminario de Cúcuta, la cual finaliza en 1986 para recuperar la razón social del seminario.

El cual después de arduo trabajo y gracias al monseñor Alberto Giraldo Jaramillo, adquirió el nuevo edificio donde queda ubicada actualmente la planta física del Seminario Menor, en la Avenida 9E 4-85 Quinta Oriental.

Después como triunfo logró la apertura del servicio escolar ampliado a nivel pre-escolar en sus grados Jardín «A» y transición, así como el nivel de educación básica en el ciclo de primaria y hasta el año 2009 inició con la básica secundaria y media, que para el año 2010 inició como una institución mixta.

El colegio Seminario Menor Diocesano San José de Cúcuta es una institución de carácter privado, que se caracteriza por ser confesional, está ubicado en la Av. 9 Este #6-45 barrio Quinta Oriental siendo, por su ubicación, estrato cuatro (4) y los estudiantes que la conforman pertenecen a estratos uno (1), dos (2), tres (3) y cuatro (4), tiene una única sede de la que hacen parte 4 administrativos: una (1) secretaria, tres (3) vigilantes y 2 directivos: una (1) coordinadora, un (1) rector y. El equipo docente lo conforman once (11) maestros y cuenta con 161 estudiantes y ofrece educación inicial, educación preescolar, educación básica y educación media, es decir tiene estudiantes con edades entre los 3 y 16 años aproximadamente.

### 2.3.2.2. Estructura Orgánica



**Figura 6** Organigrama Institucional Seminario Menor Diocesano

Fuente: (Seminario Menor Diocesano s.f.)

**2.3.2.3 Misión.** “Como obra social de la Iglesia Católica, tiene como misión ofrecer una educación holística de alta calidad entendida como aquella que desarrolla las competencias y habilidades de liderazgo, de autonomía, como capacidad de debatir, de argumentar, de comunicarse, de expresarse; desarrollando iniciativas en los estudiantes que aporten a la transformación de la realidad económica, social, cultural, política y religiosa de la región desde la puesta en marcha de un proyecto humano cristiano, con el



propósito hacia una elección consciente y libre de su vocación hacia el ministerio sacerdotal” (Seminario Menor Diocesano San José de Cúcuta, s.f).

**2.1.2.4 Visión.** “El Seminario Menor Diocesano San José de Cúcuta, se posicionará en el 2030 como la institución líder en la formación integral de estudiantes con altos niveles de desempeños cognitivos, axiológicos, espirituales y pastorales, fundamentados con una antropología cristiana y católica que preserve, garantice y promueva el discernimiento vocacional desde los valores del Evangelio” (Seminario Menor Diocesano San José de Cúcuta, s.f).

## 2.4 Marco legal

La presente investigación se enmarca en la legislación colombiana, en primer lugar, se mencionan los artículos de la Constitución Política de 1991, seguido de las leyes, decretos y finalmente el estatuto estudiantil de la Universidad Francisco de Paula Santander.

### 2.4.1 Constitución política de Colombia

Desde la normatividad nacional que comprende la educación, en la Constitución Política de Colombia de 1991, el **artículo 67** establece que la educación es “un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social” y definiendo en el mismo que “La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.”

Así mismo, la Constitución política en su **artículo 27** contempla la educación como un derecho del que el Estado debe garantizar la libertad de enseñanza aprendizaje, investigación y cátedra aunado al **artículo 44**. “Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión...”

Al reconocerse como servicio público, se complementa con el **artículo 365** que estos “son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.” dando peso a la responsabilidad de las instituciones educativas oficiales. Así mismo en el **artículo 68** se establece la formalidad de las instituciones privadas pues según la constitución “Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La Ley establecerá las condiciones para su creación y gestión”

### **2.4.2 Leyes**

Dentro de las leyes que rigen la educación se encuentra **Ley 56 de 1927** que define en su **Artículo 1:** que desde el 1° de enero de 1928 el Ministerio de Instrucción y Salubridad Públicas se llamará Ministerio de Educación Nacional, el cual hasta la actualidad es el encargado de regir las políticas educativas para instituciones de carácter oficial y privado.

Además, toda institución educativa en Colombia está regida bajo la **Ley 115 de 1994** por la que se establece la ley general de educación. Dentro de ella se encuentran disposiciones generales que intervienen en esta investigación como:

La constitución política de Colombia en el artículo 67 contempla la educación como un servicio, la presente ley en su Artículo 3. manifiesta que el servicio educativo será prestado en las instituciones educativas del Estado. Igualmente, los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional

Además de acuerdo con el artículo 68 de la Constitución Política el Artículo 6. de esta ley promulga que la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos de la presente Ley. La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo

Así mismo, la educación, según esta Ley puede ser formal, no formal e informal, cada una cuenta con características que las diferencian. En el Artículo 10: Se entiende por educación

formal aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos.

A su vez, la educación formal está compuesta por niveles de educación tal como lo manifiesta el Artículo 11. La educación formal a que se refiere la presente Ley, se organizará en tres (3) niveles: a) El preescolar que comprenderá mínimo un grado obligatorio; b) La educación básica con una duración de nueve (9) grados que se desarrollará en dos ciclos: La educación básica primaria de cinco (5) grados y la educación básica secundaria de cuatro (4) grados, y c) La educación media con una duración de dos (2) grados. La educación formal en sus distintos niveles, tiene por objeto desarrollar en el educando conocimientos, habilidades, aptitudes y valores mediante los cuales las personas puedan fundamentar su desarrollo en forma permanente.

Otro de los tipos de educación es la educación no formal que según el artículo 36. La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados.

Finalmente, la educación informal definida en el Artículo 43. Se considera educación informal todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

### **2.4.3 Decretos**

Atendiendo a que la población de estudio en ésta investigación fueron los docentes, directivos y administrativos de dos instituciones se hace necesario conocer cuál es su normatividad y bajo qué decretos están amparadas sus funciones.

Inicialmente el **Decreto 1278** de junio 19 de 2002 Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente con el cual se busca garantizar que el ejercicio docente sea idóneo y de calidad para los estudiantes y a su vez regular la relación de los docentes con el Estado. Este decreto es aplicable para todos aquellos profesionales que hagan parte de la institución educativa como docentes y directivos.

**Decreto 2277** de septiembre 14 de 1979 Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente. Este decreto regula los procesos de elección, ejercicio, ascenso, estabilidad y retiro de los docentes, así como define los escalafones docentes y el proceso para su ascenso y nombramiento en las instituciones del país.

Por último, el **Decreto 3020** de diciembre de 2002 por el cual se establecen los criterios y procedimientos para organizar las plantas de personal docente y administrativo del servicio educativo estatal que prestan las entidades territoriales, el número de directivos y docentes por la cantidad de estudiantes y las disposiciones para docentes de comisión y escuelas normales superiores.

### **2.4.4. Estatuto estudiantil Universidad Francisco de Paula Santander**

Finalmente, de acuerdo con el estatuto estudiantil en el **artículo 141** se dispone que “el trabajo de grado es un componente del plan de estudios” enlazando al **artículo 142** en el cual se establece las modalidades a las cuales los estudiantes pueden optar como trabajo de grado, como

el trabajo de investigación bajo el **acuerdo 065 de 1996**, lo anterior permitirá que los autores de la investigación obtengan título de pregrado como Comunicador social de la Universidad Francisco de Paula Santander.

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Método**

El método usado en esta investigación fue de tipo descriptivo, pues permitió detallar los acontecimientos y datos recolectados por los investigadores, según Hernández, Fernández & Bautista (2014) se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (p. 125)

Partiendo de lo anterior, se empleó la descripción como forma de representación lingüística que brinda la libertad de usar elementos gráficos dentro del documento con el fin de dar mayor comprensión a la cantidad de datos recolectados, tal como lo afirma Gutiérrez (1993) para describir se utilizan todas las variantes del lenguaje científico (escritos, gráficos, simbólicos, etc.), o sea, todos aquellos signos o señales empleados usualmente para comunicar mensajes, transmitir conocimientos o información (p. 421)

#### **3.2 Metodología**

Se desarrolló una metodología mixta. Entendiendo que esta contiene aspectos de las investigaciones; cuantitativa, que hace referencia a aquella información que es numérica, y cualitativa que se da a partir de la interpretación narrativa de los datos recolectados.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández & Torres p. 612)

Por lo tanto, esta investigación fue mixta, debido a que se utilizaron elementos cuantitativos como los instrumentos de recolección de información medibles y cuantificables y elementos cualitativos que permitirán el acercamiento a la realidad humana desde diversas perspectivas de estudio a través de diseño flexible de recolección de datos.

### 3.3 Población y muestra

En la investigación se tomó como población a docentes, administrativos y directivos de las instituciones educativas Instituto Técnico Guaimaral y Seminario Menor Diocesano de San José de Cúcuta, que se puede observar a continuación.

**Tabla 1**

*Cantidad de docentes, administrativos y directivos de cada institución.*

Población/ Institución	Instituto Técnico Guaimaral	Seminario Menor Diocesano de San José de Cúcuta
Docentes	82	11
Administrativos	8	4
Directivos	6	2

La muestra fue no probabilística, bajo la técnica por conveniencia, con el fin de tener autonomía al momento de escoger a los sujetos que cumplían con los criterios de selección y que, de tal manera sean quienes suministran la mayor cantidad de información deseada para el análisis.

La muestra fue por conveniencia, teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección.

- Administrativos y directivos que deseen participar



- Personal que tenga un rango de experiencia o antigüedad de más de 10 años, entre 2 a 5 años y menos de 1 año en la institución.
- Docentes que pertenezcan a la Institución educativa.

### **3.4 Instrumentos**

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento principal una encuesta (anexo 2. y 3.), la cual es definida por Ortiz, G. (2015) como “una técnica de investigación basada en el estudio cuantitativo de las declaraciones (observación indirecta del hecho social) de una muestra representativa de la población objeto de estudio”. Asimismo, el autor menciona que, como fundamento del mismo instrumento, la información se recoge de manera estandarizada y estructurada, es decir las preguntas formuladas en orden a todos los entrevistados, eso se logra mediante el cuestionario (p.2- p.3).

Este instrumento consta de preguntas de escala tipo Likert y otras dicotómicas. Fue aplicado a docentes, administrativos y directivos de los colegios; Instituto Técnico Guaimaral, del sector público y Seminario Menor Diocesano del sector privado, de San José de Cúcuta. Es importante mencionar que utilizaron herramientas tecnológicas como el formulario de Google Forms para facilitar el diligenciamiento del mismo. Esta encuesta permitió diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional de dichas instituciones, teniendo en cuenta los elementos que la componen expresados en el marco teórico.

Como complemento a la encuesta, se aplicó una entrevista semiestructurada (Anexo 4), la cual recolectó datos de los individuos participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas en un orden específico. La entrevista semi-estructurada se enfoca sobre una serie de preguntas que el investigador hace a cada participante (Mayan, M. 2001).

Dicho instrumento estuvo enfocado a aquellas personas encargadas de que la comunicación y los componentes de la cultura, sean distribuidos en la institución, es decir los directivos. La entrevista permitirá identificar cuáles son esas herramientas o estrategias que se utilizan para dar a conocer la cultura de la institución educativa.

### **3.5 Fuentes y procedimientos para el procesamiento e interpretación de la información**

Después de recolectada la información por medio de los instrumentos: encuesta y entrevista. Se analizó la información, mediante la tabulación de esta misma y las conclusiones, para finalmente realizar la comparación de los datos obtenidos en cada institución educativa.

#### **4. Diagnóstico de la cultura organizacional de dos instituciones educativas de San José de Cúcuta.**

Para alcanzar el primer objetivo específico, diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional teniendo en cuenta a directivos, administrativos y docentes de cada institución se aplicó una encuesta, que constó de 46 preguntas categorizadas por los elementos de la cultura organizacional tales como filosofía, normativa, clima, comportamiento, comunicación y relaciones humanas de Luthans (2002) y relaciones humanas y laborales propuestos por Arellano (2008).

En el caso de estudio del Instituto Técnico Guaimaral se obtuvieron 18 respuestas, mientras que, en el Seminario Menor Diocesano, se alcanzaron 10 participantes.

Para complementar los hallazgos del primer instrumento, se realizó una entrevista semiestructurada de 19 preguntas, aplicada a docentes líderes de cada institución, que además se encargan de apoyar la parte de comunicaciones de los colegios.

#### **4.1 Encuesta**

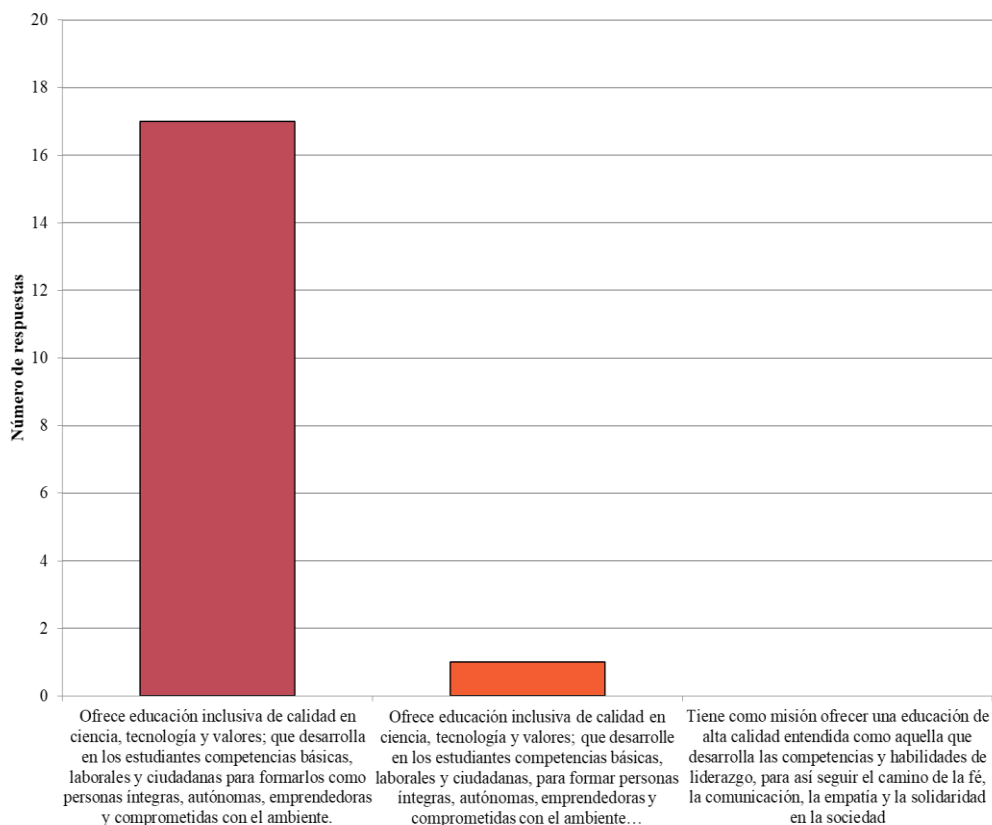
##### ***4.1.1 Instituto Técnico Guaimaral***

En lo referente al Instituto Técnico Guaimaral, se recolectaron 18 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 1 directivo, 1 administrativo y 16 docentes con una antigüedad en la institución de 10 a 40 años y edades comprendidas entre los 30 y 70 años.

**Tabla 2***Síntesis pregunta 1, 2 y 3 Instituto Técnico Guaimaral*

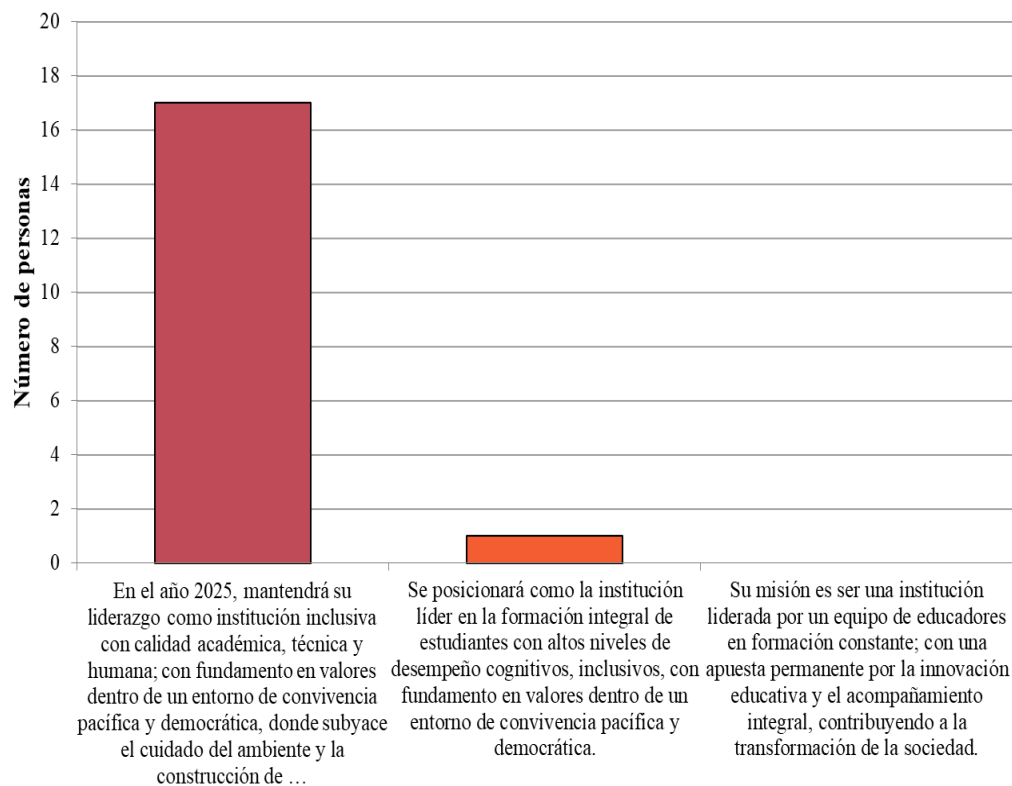
<b>Encuestado</b>	<b>Edad</b>	<b>Función desempeñada</b>	<b>Tiempo en la institución</b>
Encuestado 1	64 años	Directivas	12 años
Encuestado 2	61 años	Docencia	15 años
Encuestado 3	43 años	Docencia	7 meses
Encuestado 4	49 años	Docencia	3 años
Encuestado 5	63 años	Docencia	17 años
Encuestado 6	61 años	Administrativas	42 años
Encuestado 7	62 años	Docencia	22 años
Encuestado 8	37 años	Docencia	7 años
Encuestado 9	52 años	Docencia	5 años
Encuestado 10	60 años	Docencia	26 años
Encuestado 11	46 años	Docencia	6 años
Encuestado 12	62 años	Docencia	17 años
Encuestado 13	31 años	Docencia	1 año
Encuestado 14	57 años	Docencia	22 años
Encuestado 15	65 años	Docencia	36 años
Encuestado 16	44 años	Docencia	5 años
Encuestado 17	57 años	Docencia	1 año
Encuestado 18	No responde	Docencia	22 años

## Filosofía



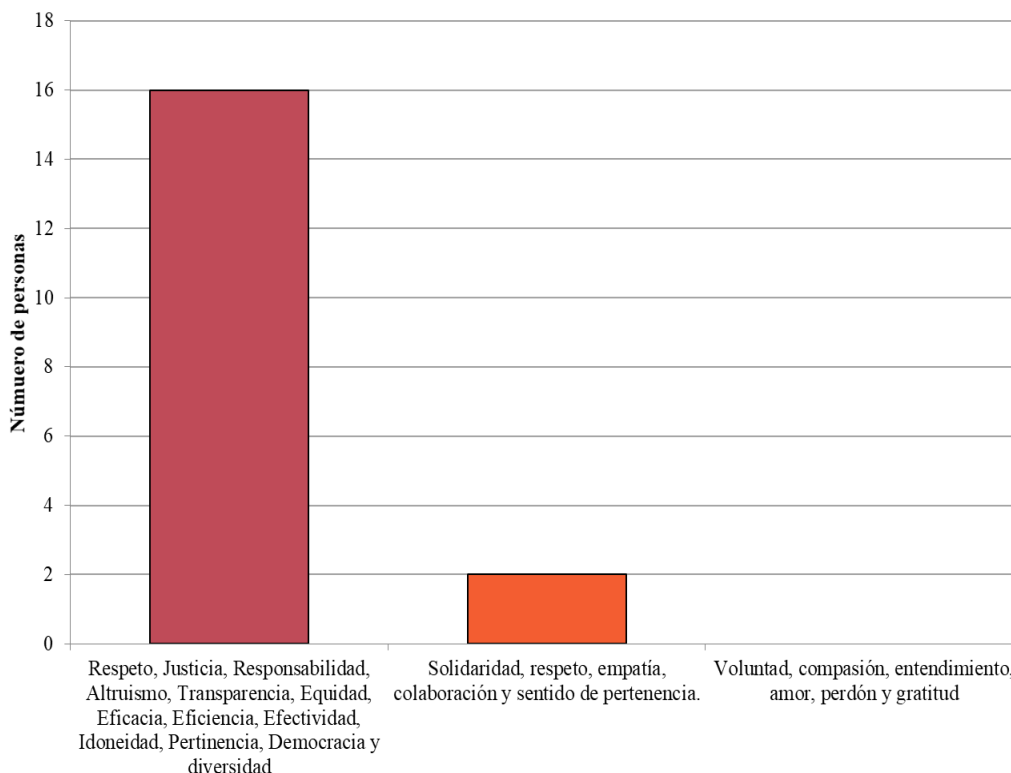
**Figura 7:** 1. ¿Cuál es la misión de la institución?

Se preguntó a los encuestados ¿cuál es la misión de la institución? La encuesta contenía en sus opciones de respuesta la misión del I.T.G y algunas versiones modificadas de la misma. A lo anterior, las respuestas indicaron que un 94.4% de los encuestados eligieron la opción incorrecta y el 5.5% restante eligieron la opción correcta, por lo tanto, se evidencia el desconocimiento de uno de los factores que hace parte de la filosofía como elemento de la cultura organizacional.



**Figura 8:** 2. ¿Cuál es la visión de la institución?

De la misma manera, se preguntó sobre la visión de la institución, qué de igual forma tuvo una opción correcta y dos opciones de la visión modificada, a lo que los encuestados, en un mayor porcentaje eligieron la respuesta correcta, 94.4%, mientras que el 5,5 % restante tomó la opción equivocada. A diferencia de la misión los encuestados tienen mayor apropiación de la visión del I.T.G.



**Figura 9:** 3. ¿Cuáles son algunos de los valores o principios de la institución?

Otros de los factores que hacen parte de la cultura organizacional dentro de las instituciones son los valores institucionales o principios por los cuales se rige la institución en su quehacer diario. Es por esto que, se preguntó sobre el conocimiento de tales valores a lo que los encuestados argumentaron que un 88.8% de los encuestados seleccionaron la respuesta correcta, mientras que el 11.1% de la muestra restante tomó la opción equivocada.

Si bien es cierto que es necesario conocer la información de la institución, también es necesario que la entidad dé a conocer este tipo de elementos, dado que esto orientará su funcionamiento día a día, por lo tanto, se preguntó a los encuestados si en la institución se difunde los valores de la institución, a lo cual el 100% de la muestra dio una respuesta afirmativa.

De lo anterior se puede inferir que, con respecto a factores como la misión, visión y valores de la institución, no se tiene suficiente claridad, lo que evidencia la carencia de apropiación en los componentes de la filosofía entendiéndose como aquellos que identifican, diferencian y orientan a la institución.

### **Normativa**

Entendiendo la normativa como elemento de la cultura organizacional que hace referencia a la forma de comportarse dentro de las instituciones, se preguntó a la muestra sobre sus deberes, derechos y normas a las que se le debe dar cumplimiento dentro de la institución.

En primer lugar, se preguntó si conocían sus derechos según el manual de convivencia sobre lo cual, el 50% de la muestra respondió que las conocían plenamente, el 38,8% afirmó que las conocían en alto grado y mientras que el 5% manifestó un conocimiento en un grado medio de lo cual se puede inferir que en su mayoría de la muestra conoce sus derechos.

Por otra parte, indagando acerca de los deberes plasmados en el manual de convivencia se evidencia que el 66% de los encuestados afirman que conocen sus deberes plenamente frente al 33% que afirma que conoce sus deberes en un alto grado.

Teniendo en cuenta las normas como la conducta o reglas a cumplir dentro de un grupo social. Se preguntó si se cumplen las normas establecidas en el manual de convivencia de la institución arrojando que el 50% de la muestra considera que las normas si se cumplen plenamente, mientras que un 38,8% afirma que se cumplen en alto grado y finalmente el 11% considera que se cumplen en mediano grado.

Partiendo de los resultados en esta categoría se deduce que la población en su mayoría conoce la normatividad, sin embargo, se logra identificar que hay más conocimiento de sus



deberes que de los derechos y las normas, aspecto que podría catalogarse como positivo dentro de la institución teniendo en cuenta que, de la apropiación este componente depende un buen comportamiento y conducta dentro ésta.

### **Clima**

El clima hace parte fundamental en el desarrollo de las instituciones, pues de este nace la reputación de la misma y la forma de comunicarse con su exterior. Por esta razón, es necesario conocer cómo es el clima laboral del I.T.G y analizar desde diferentes escalas de respuesta esta categoría.

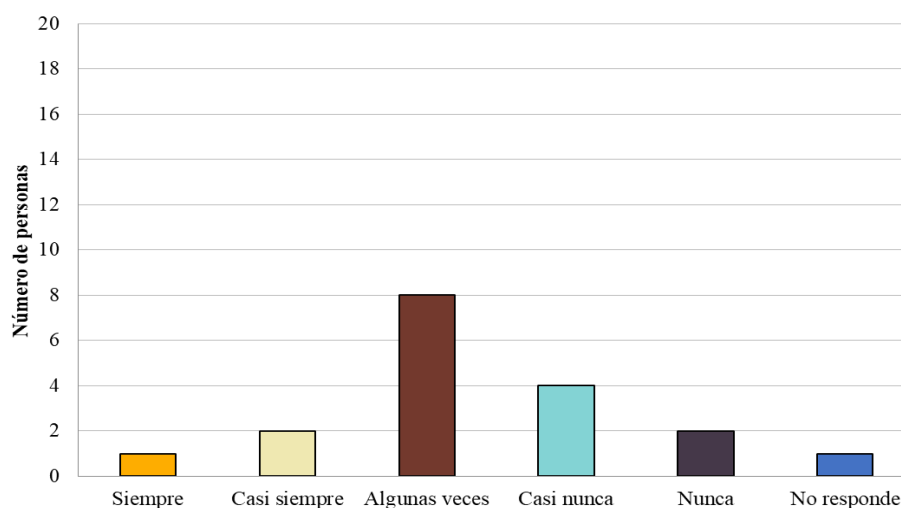
Entendiendo que la motivación es parte importante en un buen clima laboral, se preguntó a la muestra, qué tan motivado se siente de trabajar en la institución, por una parte, el 88.8% de los encuestados siempre se sienten motivados, frente al 11.1% los cuales afirmaron que casi siempre se sienten motivados de trabajar en pro de la institución, lo que evidencia que la motivación es importante y tomada en cuenta por los directivos, administrativos y docentes del I.T.G.

Por otra parte, surge la necesidad de conocer cómo es la relación entre las directivas, los docentes y administrativos de la institución puesto que no se puede desconocer que en toda organización existe un nivel jerárquico del que surgen las diversas decisiones que rigen la institución.

Se preguntó si el trato de los directivos y docentes hacia los demás compañeros era el adecuado y se obtuvo que un 88.8% afirmaron que los directivos siempre brindan un buen trato, un 5.5% de los encuestados afirmó casi siempre, mientras que el 5.5% restante considera que solo algunas veces el trato de los directivos y docentes es bueno.

El caso es distinto en cuanto al trato de los administrativos hacia los demás compañeros puesto que el 88.8% de los encuestados afirmaron que siempre había un buen trato por parte de los administrativos y el 11.1% restante continuó con la afirmación casi siempre.

De igual forma, se preguntó sobre el trato de las personas de servicios generales hacia los demás compañeros y los resultados arrojaron que el 100% de la población considera que el trato siempre es bueno



**Figura 10:** 15. Se presentan desacuerdos entre compañeros de trabajo.

Otra de las preguntas que surgen dentro de esta categoría es, si se presentan desacuerdos dentro de los compañeros de trabajo a lo que la muestra expresó que el 5.5% considera que siempre existen desacuerdos, el 11.1% casi siempre, el 44.4% afirmó que algunas veces, seguidamente un 22.2% dice que casi nunca, un 11.1% dice que nunca y finalmente un 5.5% que no da respuesta a esta pregunta.

Seguido a lo anterior se preguntó, puntualmente, si el clima laboral era bueno dentro de la institución a lo que el 66.6% de la muestra afirmó que estaban totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 22.2% expresó que estaba de acuerdo.

En este mismo sentido se preguntó sobre si existían preferencias de los directivos hacia los demás integrantes del grupo de trabajo y los resultados se dieron de la siguiente manera: el 55.5% de la muestra, siendo el porcentaje más alto, expresó que está totalmente en desacuerdo con que existan preferencias por parte de los directivos, seguidamente un 16.6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, continua un porcentaje de 11.1% de acuerdo y el mismo porcentaje en desacuerdo, finalmente el 5.5% afirma que está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

El liderazgo también juega un papel crucial en las instituciones y sobre todo en la correcta ejecución y vivencia del clima laboral. Es por esto que nace el interrogante de la confianza que toma el líder hacia sus colaboradores con el fin de que estos puedan expresar sus ideas sin generar algún tipo de inconformidades. La muestra afirmó en un 55.5% están totalmente de acuerdo con la confianza que le genera el líder, al igual que el 38.8% de acuerdo, mientras que un 5,5% expresa que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Si bien es cierto, es necesario conocer las relaciones entre los miembros del trabajo, es también importante saber si la institución fomenta la buena convivencia y relaciones entre sus colaboradores. Partiendo de lo anterior se preguntó si la institución se preocupaba por estos aspectos a lo que muestra expresó que en un 50%, estaban totalmente de acuerdo con esto, de igual manera el 38.8% estaba de acuerdo a diferencia del 11.1% que afirmó que no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El reconocimiento de las habilidades dentro del área de trabajo es importante puesto que aumenta la motivación y por consiguiente conlleva a un excelente clima laboral, en este orden de ideas se preguntó a la muestra si las habilidades de los diferentes grupos de trabajo eran destacadas por la institución a lo cual respondió un 66.6% expresó que estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación y de la misma manera un 27.7% estuvo de acuerdo a diferencia del 5.5% de la muestra que estuvo en un punto medio, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Se preguntó a la muestra si se sienten satisfechos de pertenecer a la institución y en su mayoría la respuesta fue positiva puesto que el 77.7% afirmó que está totalmente de acuerdo con la afirmación, así mismo el 22.2% restante afirmó que estaba de acuerdo.

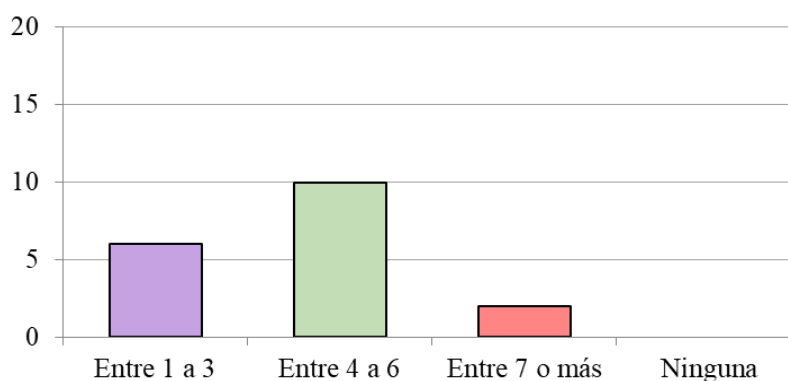
En toda organización y/o ambiente de trabajo existen desacuerdos, incluso hacen parte del clima pero, más que basarse en los desacuerdos es necesario e importante saber cómo solucionarlos, basados en lo anterior se indagó sobre la búsqueda de soluciones que se dan a aquellos desacuerdos existentes en los grupos de trabajo, cuyos resultados fueron los siguientes: con un 66.6% la muestra afirma que están totalmente de acuerdo en buscar soluciones, seguido de un 22.2% de acuerdo y finalmente un 11.1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, sin embargo la respuesta que prevalece es buscar soluciones prontas a las eventualidades que se presenten dentro del equipo.

Partiendo de lo anterior se pregunta a la muestra cuales son las principales causas de los desacuerdos que se presentan dentro su grupo de trabajo a lo que respondieron que un 44.4%, siendo el porcentaje más alto, falta de comunicación asertiva, seguidamente 33.3% estrés, un 11.1% no respondieron y por último 5.5% consideran que la causa son problemas personales o sobrecarga de tareas.

El bienestar de los colaboradores es fundamental, así como los anteriores elementos, para garantizar un excelente clima laboral y desde los más altos niveles jerárquicos en las organizaciones se debe fortalecer este aspecto. Se preguntó si los directivos del I.T.G se preocupaban por el bienestar de los colaboradores y las respuestas fueron positivas en su totalidad, pues un 72.2% está totalmente de acuerdo y el 27.7% restante expresa que está de acuerdo.

Otro de los aspectos claves dentro del clima, es la formación constante de sus colaboradores, a partir de esto se plantea preguntar si el I.T.G capacita a sus colaboradores y en qué aspectos.

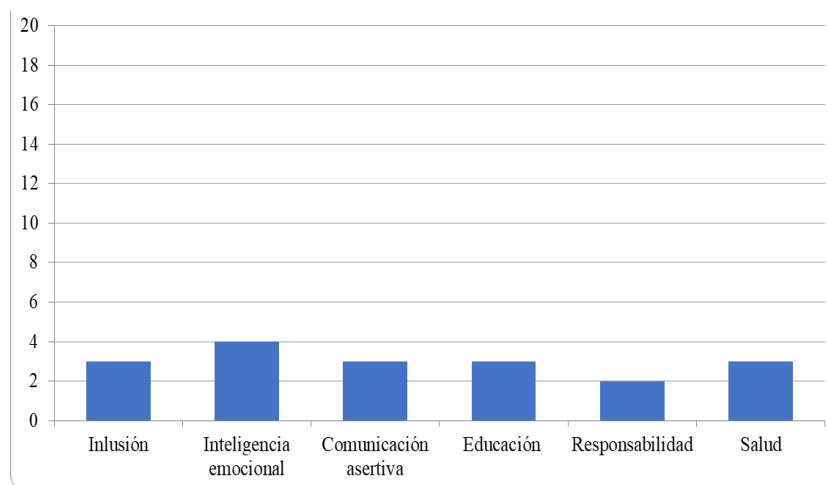
Un 55.5% de la muestra afirma que las capacitaciones son pertinentes y acordes en su totalidad mientras que un 38.8% considera que está de acuerdo y finalmente un 5.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.



**Figura 11:** 27. En los últimos 9 meses ¿Cuántas capacitaciones ha recibido por parte de la institución?

De otro lado, se preguntó la cantidad de capacitaciones en los últimos 9 meses a lo que la muestra responde que han recibido entre 4 a 6 capacitaciones con un porcentaje de 55.5% así

mismo el 33.3 % afirman que han recibido entre 1 a 3 capacitaciones y el 11.1% manifiestan que han recibido entre 7 o más.



**Figura 12:** 28. ¿De qué temáticas trataron las capacitaciones?

Así mismo, se preguntó las temáticas de las capacitaciones y en su mayoría las capacitaciones han sido sobre diversos temas entre los que resalta la inteligencia emocional con un 22.2% e inclusión con un 16.6% seguidos de otros tales como se denota en la figura.

Los espacios de integración fortalecen el desarrollo personal y laboral de cada colaborador por esto, se preguntó si las actividades de integración que se realizan son pertinentes con lo que respondieron en su mayoría que están totalmente de acuerdo con un 55.5%, seguido de un 33.3% de acuerdo y por último un 11.1% que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Así mismo se indaga la frecuencia con la que llevan a cabo estas actividades en los últimos 9 meses y con una mayoría de 55.5% afirmaron que se han llevado entre 1 a 3 integraciones, seguidos de un 38.8% dicen que se han hecho de 4 a 6 y finalmente un 5.5% afirman más de 7 actividades.

En cuanto al clima laboral en el I.T.G prevalecen factores como la motivación, la capacitación constante, el buen trato entre directivos, docentes y administrativos y se fomenta el

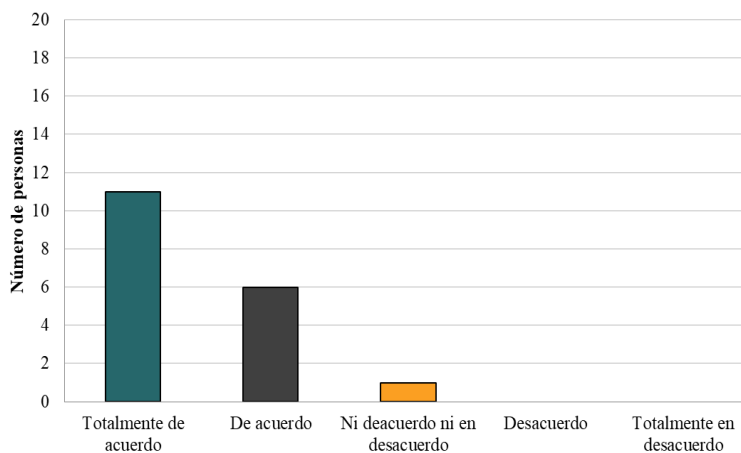
bienestar de todos sus colaboradores por lo tanto se puede inferir que existe un buen clima dentro de esta institución aspecto que fortalece la cultura organizacional.

### **Comportamiento**

Otro de los elementos de la cultura organizacional es el comportamiento, que hace referencia a la forma en la que se comunican y cómo actúan los colaboradores dentro de la organización y de qué manera se apropian de esa cultura organizacional que los representa e identifica.

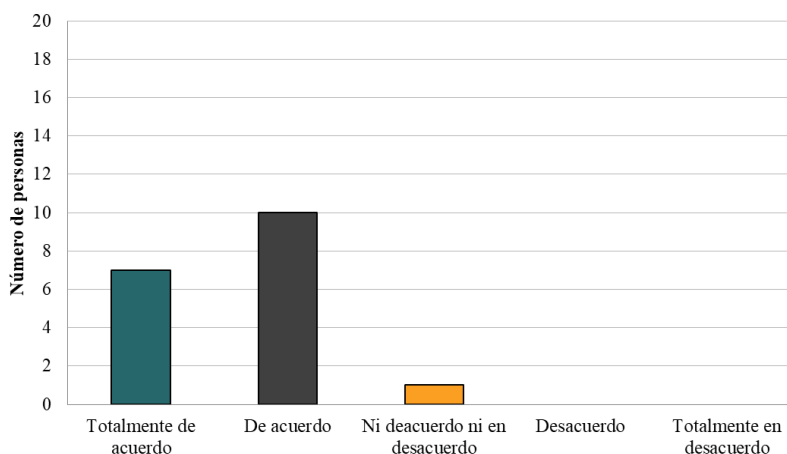
Surge como primera pregunta en esta categoría, si existe el trabajo en equipo obteniendo como resultado que el 66.6% de los encuestados afirman que están totalmente de acuerdo con esta afirmación y de la misma manera un 33.3% también está de acuerdo con lo anterior. Así mismo se preguntó sobre la distribución de trabajos y funciones a lo que las respuestas fueron positivas en su totalidad puesto que un 61.1% afirmaron que están totalmente de acuerdo con esta dinámica de trabajo en equipo y de igual forma un 38.8% de los encuestados están de acuerdo.

Se preguntó a la muestra si los directivos estimulaban la participación de todos los colaboradores del I.T.G y entre sus respuestas se destaca que el 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la afirmación anterior, seguidamente un 44.4% está de acuerdo y el 5.5% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Aunado a lo anterior, es necesario saber si se impulsa el desarrollo de los colaboradores y se obtuvo que un 50% está totalmente de acuerdo con que la institución impulsa el desarrollo de sus miembros al igual que el 38.8% afirman que también están de acuerdo y finalmente un 5.5% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



**Figura 13:** 34. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.

El I.T.G promueve el liderazgo dentro de sus grupos de trabajo; se le preguntó a la muestra si ese liderazgo es usado como instrumento para facilitar, guiar y enseñar a los miembros y las respuestas arrojaron que un 31.1% y 33.3% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con lo anterior mientras que un 5.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo.



**Figura 14:** 35. Continuamente se adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas.



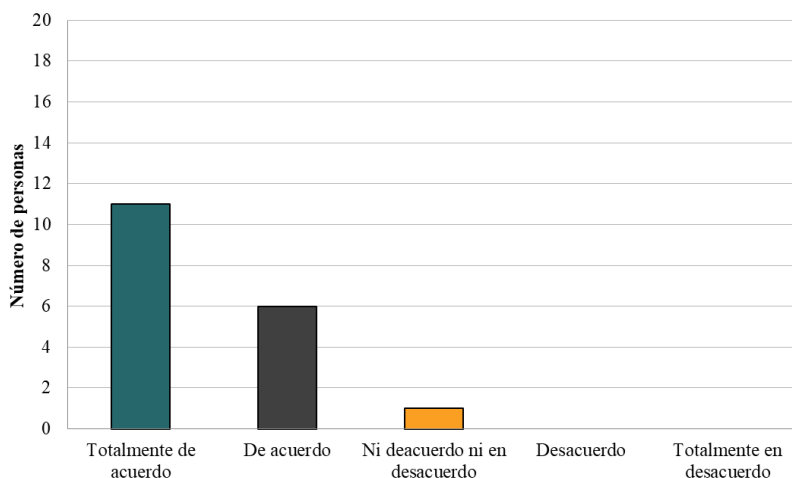
La formación y actualización constante son necesarios para garantizar los buenos resultados de la institución, por lo tanto, se debe estar en permanente aprendizaje. Se preguntó si dentro de los directivos, administrativos y docentes del I.T.G continuamente adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas; se obtuvo un 55.5% de acuerdo y 38.8% totalmente de acuerdo con la afirmación.

De la categoría comportamiento se puede identificar que dentro de la institución existe liderazgo, trabajo en equipo y que usan estos aspectos como escalones para mejorar día a día en su ambiente laboral.

### **Comunicación**

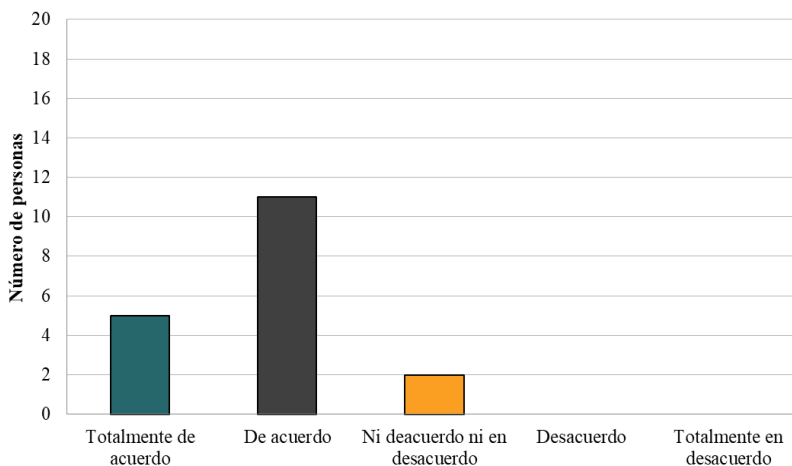
La comunicación es aquel proceso por el cual se intercambia información entre personas o grupo de personas. La cultura organizacional hace parte de la comunicación puesto que de ella depende la forma en la que se proyecta una organización o institución, es por esto que la comunicación hace parte de todos los procesos que llevan al éxito a una organización.

En esta categoría se preguntó a la muestra si las decisiones tomadas dentro de la institución eran difundidas oportunamente a los colaboradores a lo que las respuestas apuntaron, por una parte, con 50% totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo, lo que quiere decir que sí se evidencia un buen flujo de comunicación dentro de la población de estudio.



**Figura 15:** 37. Existe facilidad para dialogar con los jefes inmediatos.

La comunicación asertiva es fundamental en todo equipo de trabajo, al preguntar si existe facilidad para dialogar con los jefes inmediatos la muestra manifiesta que un 61.1% está totalmente de acuerdo con la afirmación, sin embargo, existe un porcentaje de 5.5% que afirma que no está de acuerdo ni en desacuerdo.



**Figura 16:** 38. La dirección del colegio asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras.

Se preguntó si desde los niveles jerárquicos más altos de la institución se asignan responsabilidades desafiantes y motivadoras que conlleven al crecimiento profesional de sus colaboradores y el mayor porcentaje de 61.1% de acuerdo. Seguido de 27.7% totalmente de acuerdo y finalmente un 11.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

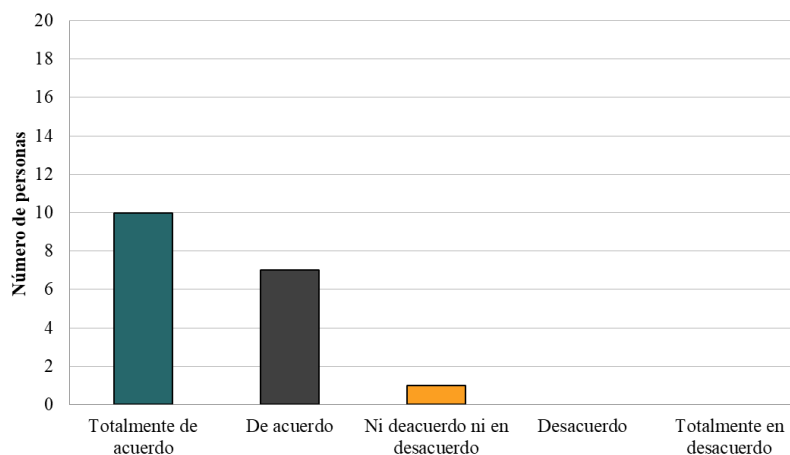
Así como se presentan desacuerdos y se buscan las soluciones se preguntó si la institución establece espacios de diálogo para solucionar conflictos internos y los resultados arrojaron que el 50% está de acuerdo con que estos procedimientos sí se ejecutan, un 44.4% está de acuerdo y un 5.5% esta no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Por lo tanto, se preguntó a la muestra sobre la buena comunicación entre los miembros de la institución a lo que el 55.5% de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo con que la comunicación es buena al igual que el 38.8% están de acuerdo mientras que un 5.5% manifiesta que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De esta categoría se puede inferir que la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos es buena, puesto que sus flujos de comunicación son bidireccionales, se trabaja en la solución de conflictos internos y permite el desarrollo personal de sus colaboradores.

### **Relaciones humanas**

Así como los aspectos que permiten el correcto funcionamiento y desarrollo de la institución, es importante conocer la calidad de recurso humano que tengan en ellas, es por esto que en esta categoría se abordaron preguntas que buscan conocer las relaciones más allá de lo laboral de los colaboradores de las instituciones.

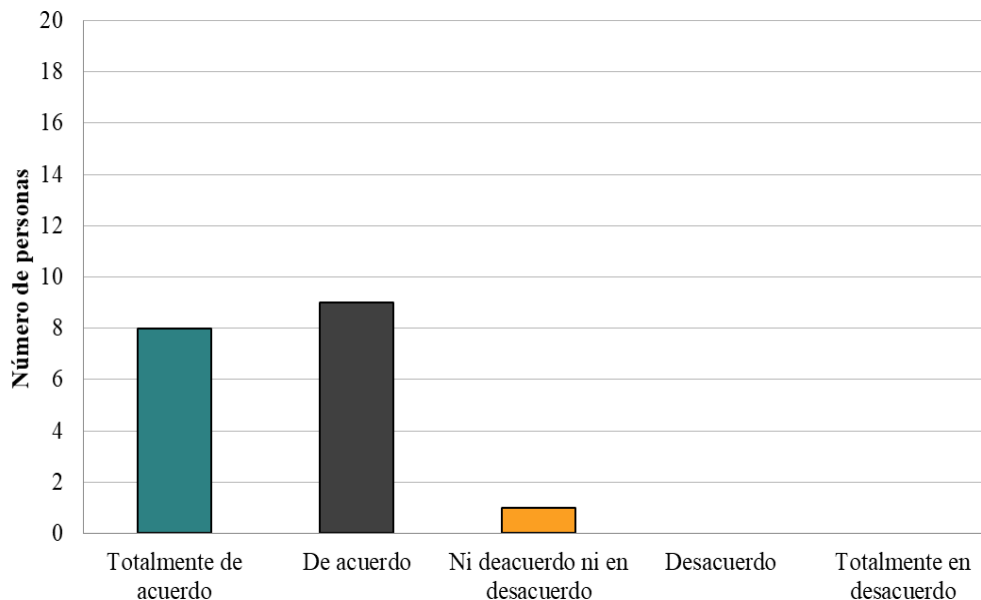


**Figura 17:** 41. Las relaciones interpersonales en la institución facilitan un trabajo colaborativo.

Uno de los principales factores es el trabajo colaborativo, del cual la muestra argumentó con un 55.5% que está totalmente con que las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo, así como un 38.8% está de acuerdo, mientras que un 5.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

La muestra afirma que el jefe inmediato le apoya constantemente durante el desarrollo de sus actividades laborales con un 61.1% totalmente de acuerdo y un 38.8% de acuerdo lo que evidencia que existe buena comunicación y trabajo en equipo.

Así mismo, la habilidad de escucha de los líderes es fundamental a la hora de fomentar las buenas relaciones interpersonales y la comunicación dentro de los grupos de trabajo. De lo anterior se preguntó a la muestra si era escuchado y tenido en cuenta por su líder a lo que el 55.5% y 38.8% responden que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con lo anterior mientras que un 5.5% de la muestra afirma que no está de ni de acuerdo ni en desacuerdo.



**Figura 18:** 44. La institución promueve el desarrollo personal de los colaboradores.

Permitir el desarrollo personal de los colaboradores influye en la calidad del clima organizacional en la institución es por esto que fue necesario preguntar a la muestra si este aspecto es importante dentro del I.T.G a lo que en su mayoría en un 50% estuvieron de acuerdo, seguido de un 44.4% totalmente de acuerdo y un 5.5% expresa que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por último, se preguntó a la muestra sobre su percepción con respecto a la institución, si esta representa su segundo hogar, en su mayoría un 55.5% expresan que están totalmente de acuerdo con esta afirmación, junto a un 38.8% de acuerdo y finalmente un 5.5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En la categoría de relaciones humanas se puede concluir que desde la muestra de directivos, docentes y administrativos existe sentido de pertenencia y amor a su institución y

labor diaria, así como también les dan suficiente importancia a sus relaciones interpersonales teniendo en cuenta que esto facilita su labor dentro de la institución.

#### **4.1.2 Seminario Menor Diocesano**

La muestra total de la institución fueron 10 encuestas pertenecientes a diferentes funciones que corresponden a 7 docentes con un 70%, 2 administrativos que conforman el 20% y finalmente 1 directivo representando un 10% para completar el 100% con respecto al total de los encuestados quienes respondieron a las categorías definidas por Luthans (2002).

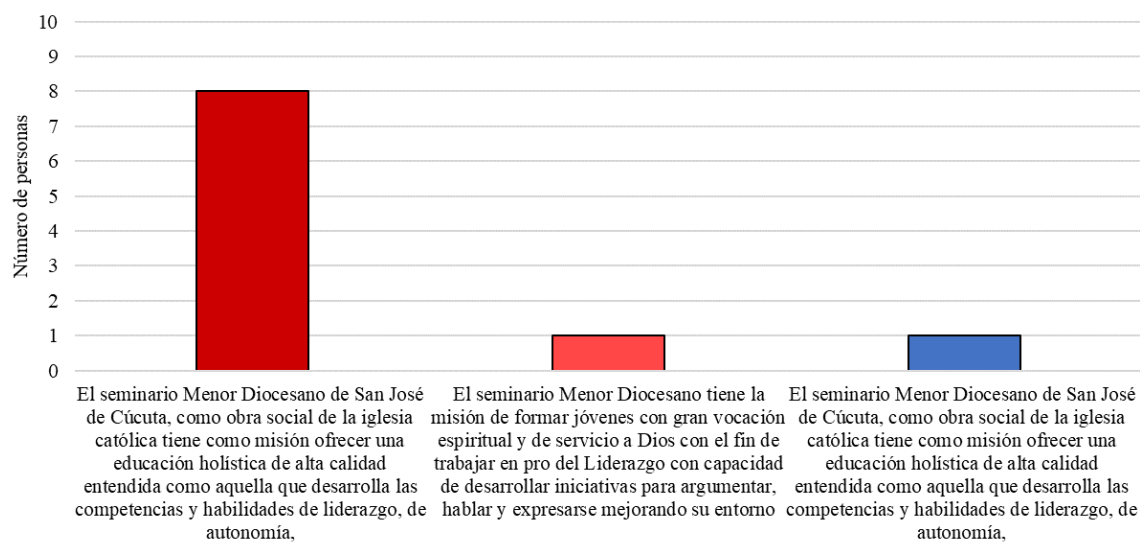
**Tabla 3**

*Síntesis preguntas 1, 2 y 3 Seminario Menor Diocesano*

<b>Encuestado</b>	<b>Edad</b>	<b>Función desempeñada</b>	<b>Tiempo en la institución</b>
Encuestado 1	41 años	Docencia	2 años
Encuestado 2	30 años	Docencia	1 año
Encuestado 3	41 años	Administrativas	8 años
Encuestado 4	38 años	Docencia	4 años
Encuestado 5	35 años	Docencia	4 años
Encuestado 6	57 años	Directivas	10 años
Encuestado 7	25 años	Docencia	1 año
Encuestado 8	46 años	Docencia	10 años
Encuestado 9	59 años	Administrativas	2 años
Encuestado 10	42 años	Docencia	4 años

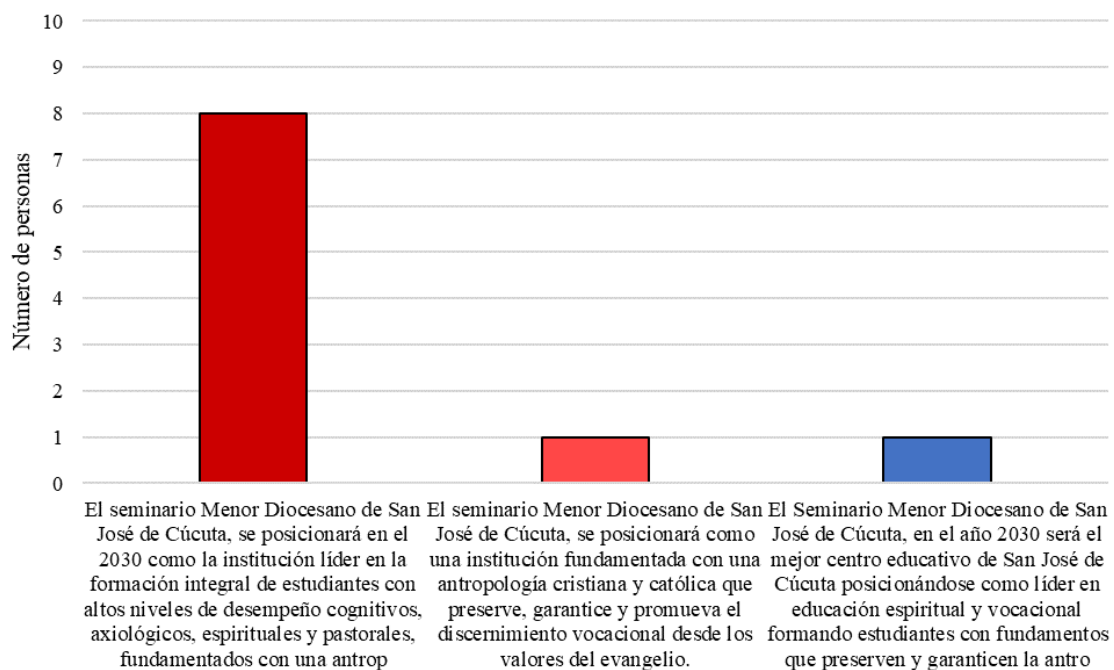
## Filosofía

En la categoría de filosofía, se preguntó si se conoce la misión, visión y valores o principios de la institución, en las cuales se presentaron tres opciones de respuesta dos fragmentos de cada una erróneas y una sola correcta, con el objetivo de identificar el conocimiento en información institucional.



**Figura 19:** 1. ¿Cuál es la misión de la institución?

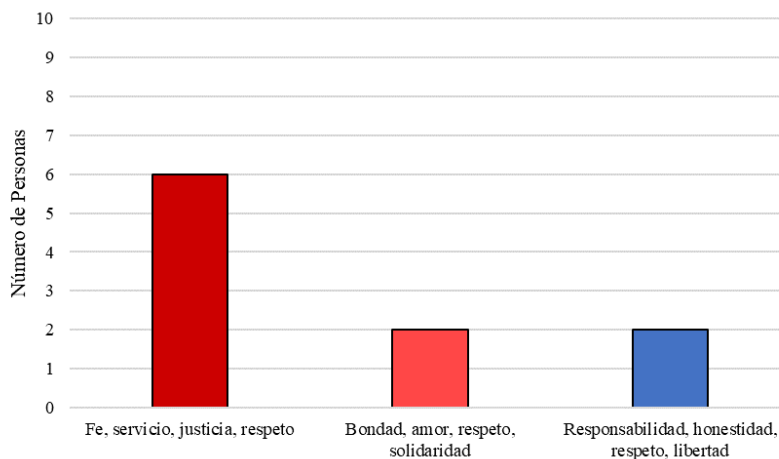
De acuerdo a la pregunta planteada el 88,90% de los participantes seleccionaron la respuesta correcta y el 11,10%, se puede evidenciar que la mayoría tiene claridad del primer elemento que conforma la filosofía institucional.



**Figura 20:** 2. ¿Cuál es la visión de la institución?

También se realizó el mismo proceso con la visión, donde el 80% optó por la respuesta acertada y el 20% las dos opciones distorsionadas, de lo que se puede deducir que la mayoría conoce cómo se quiere establecer la institución a mediano y largo plazo a pesar de que el porcentaje comparación de la misión es menor.





**Figura 21:** 3. ¿Cuáles son algunos de los valores o principios de la institución?

Con los valores institucionales el 60% de los encuestados respondieron correctamente y el 40% estuvo dividido en las dos opciones incorrectas, evidenciando que a medida que se hace énfasis en la filosofía de la institución el porcentaje que tiene conocimiento en cada uno de los elementos disminuye, sin embargo, sigue siendo mayoría.

Igualmente, se preguntó si la misión, visión y valores o principios del Seminario menor Diocesano se difunden dentro de la institución, en las 3 preguntas el 100% de los participantes indicaron la opción “Sí” que significa positivamente que la institución está activa en dar a conocer la filosofía de la misma.

Se puede deducir que en la categoría de filosofía existe un nivel base de conocimiento, ya que todas las preguntas tuvieron porcentajes acertados sobre misión, visión y valores de 60% o más, sin embargo, implica que se debe reforzar.

## **Normativa**

En la categoría de normativa, se tuvo como objetivo esclarecer si los colaboradores de la institución conocen fuertemente la dinámica de normas, deberes y derechos que se rigen en el manual de convivencia con el fin de un adecuado clima organizacional.

Los derechos son parte fundamental para el bienestar de cada organización y sus integrantes, en la institución se puede afirmar que 8 de 10 correspondiente al 80% encuestados tienen pleno conocimiento de los derechos establecidos y 2 de 10 es decir, el 20% en alto grado.

Continuando con la categoría, se preguntó si saben cuáles son los deberes, que parten de la importancia de la función y el compromiso que debe ir en la misma línea que la institución donde al igual que en los derechos, 8 aseguraron que plenamente recuerdan los deberes y 2 en alto grado.

Por consiguiente, se cerró la categoría de normatividad determinando la coherencia entre el conocimiento y la aplicación dentro de la institución que es primordial para hablar de cultura organizacional, en este apartado se encontró que el 60% estuvo de acuerdo con que estos se practican plenamente y el 40% concuerda que, en alto grado, a pesar de estar divididas en dos respuestas, se puede inferir que en el Seminario Menor Diocesano se da funcionamiento de las normas de manera adecuada.

De lo anterior se puede inferir que toma mayor fuerza el conocimiento de los deberes y derechos que el cumplimiento de las mismas normas establecidas en el manual de convivencia, según la información suministrada por los encuestados.

## **Clima**

El clima es parte de los elementos de la cultura, por lo cual se buscó profundizar más en esta categoría en la institución.

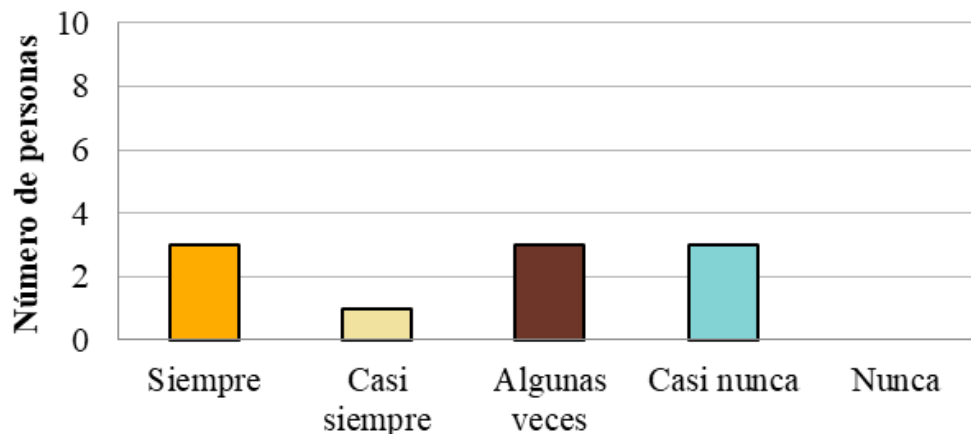
De manera unánime el 100% de los participantes, directivos, administrativos y docentes respondieron que siempre se sienten motivados para trabajar en pro de la institución mostrando que en los diferentes cargos y niveles jerárquicos existe una percepción del trabajo positivo dentro del mismo.

Por otra parte, se preguntó la relación del buen trato de diferentes cargos hacia los demás de donde se coincide las respuestas de los directivos y los administrativos con los demás compañeros.

El trato de los directivos a los demás colaboradores obtuvo que el 90% de quienes respondieron consideran que siempre es bueno, mientras que el 10% indicó que es casi siempre y así mismo con los administrativos.

Así mismo, se indagó si los docentes brindan un buen trato a los demás compañeros donde las respuestas variaron tomando como referencia las anteriores, en este caso el 80% afirmó que siempre y el 20% respondió casi siempre.

No obstante, el cargo con más respuestas positivas hablando del buen trato, es el de servicios generales, en el que el 100% aseguraron que las personas que desempeñan esta labor siempre tienen una relación positiva al relacionarse con los demás, lo cual refleja que el clima en esta dirección es positivo.



**Figura 22:** 15. Se presentan desacuerdos entre compañeros de trabajo.

Ahora bien, después de establecer la relación fue necesario mencionar los desacuerdos al interior de la institución, el 30% dice que siempre se presentan, otro 30% asegura que algunas veces; el siguiente 30% indica que casi nunca y solo el 10% corresponde a casi siempre. Se observó que ninguna de las partes negó la existencia de las diferencias y que no existe una mayoría hacia una opción.

Partiendo del clima laboral se buscó ampliar la información; para hablar de la cultura organizacional el clima tiene un papel importante.

Las preferencias dentro de los grupos de trabajo pueden verse reflejadas en los procesos que estas realicen, en este sentido se preguntó sobre si existen o no preferencias por parte de los directivos hacia algunos colaboradores por encima de otros, el 40% (4 personas) dijo estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, el 20% (2 personas) en desacuerdo, el 10% (1 persona) de acuerdo y finalmente el 30% (3 personas) totalmente de acuerdo, mostrando que existen diferencias de opinión y que en este apartado ninguno fue neutral.

Para un buen clima laboral, es importante generar un espacio seguro y activo para cada miembro de una institución, en el Seminario menor el 80% de los encuestados manifestaron por medio de la opción “totalmente de acuerdo” que su líder les genera confianza para participar por medio del diálogo y la opinión sobre inconformidades, sugerencias, así mismo el 10% está de acuerdo y el 10% restante se mantiene neutral.

Las relaciones interpersonales son importantes para el funcionamiento adecuado de un equipo de trabajo, por ello, se preguntó si la institución educativa se preocupa por este aspecto entre los colaboradores a lo que el 70% estuvo Totalmente de acuerdo y el 20% de acuerdo, el 10% manifestó estar en desacuerdo, sin embargo, la mayoría mostró positivamente a la institución en el papel de las relaciones interpersonales.

Destacar las habilidades de los miembros de la institución motiva a los colaboradores a seguir sus objetivos en pro de la organización mejorando el clima laboral, al mismo tiempo que la dinámica de trabajo y cumplimiento de tareas de la misma. Ante la afirmación “las habilidades laborales de los miembros son destacadas por la institución” el 70% está totalmente de acuerdo, el 20% está de acuerdo y el 10% se mantiene neutra.

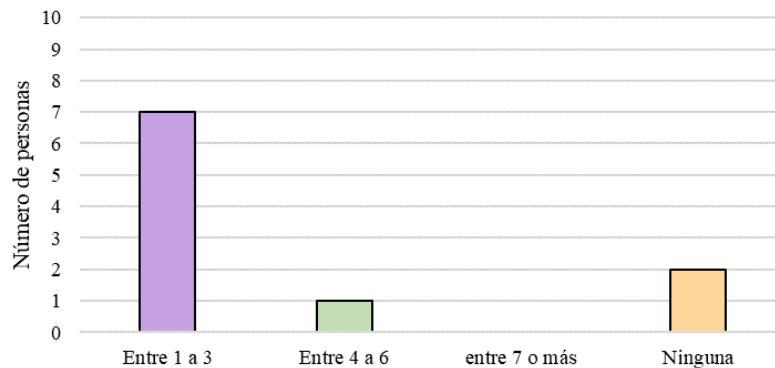
Por otra parte, se les preguntó a los participantes si se sienten orgullosos de pertenecer a la institución educativa el 90% seleccionó totalmente de acuerdo y el 10% de acuerdo, se puede deducir ante la respuesta favorable del 100% que se sienten cómodos en el Seminario Menor Diocesano.

Al preguntar si existen desacuerdos y si se trabaja en la búsqueda de soluciones entre los grupos de trabajo de esta institución el 80% afirmó que estarán totalmente de acuerdo mientras que un 10% simplemente de acuerdo el 10% restante permanece neutral ante la afirmación.

Los desacuerdos parten desde las diferencias de pensamiento, opinión, cultura, costumbres, etc. Por lo cual es normal que se presenten dentro de un equipo de trabajo y organización, por consiguiente la importancia de cada ocasión es la resolución y manejo que se dé para preservar el buen ambiente laboral y que quede en el menor nivel de conflicto posible el 80% coincide en totalmente de acuerdo en que se trabaja en las soluciones pertinentes, el 10% está de acuerdo y finalmente el 10% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 100% reveló que la principal causa es la falta de comunicación asertiva.

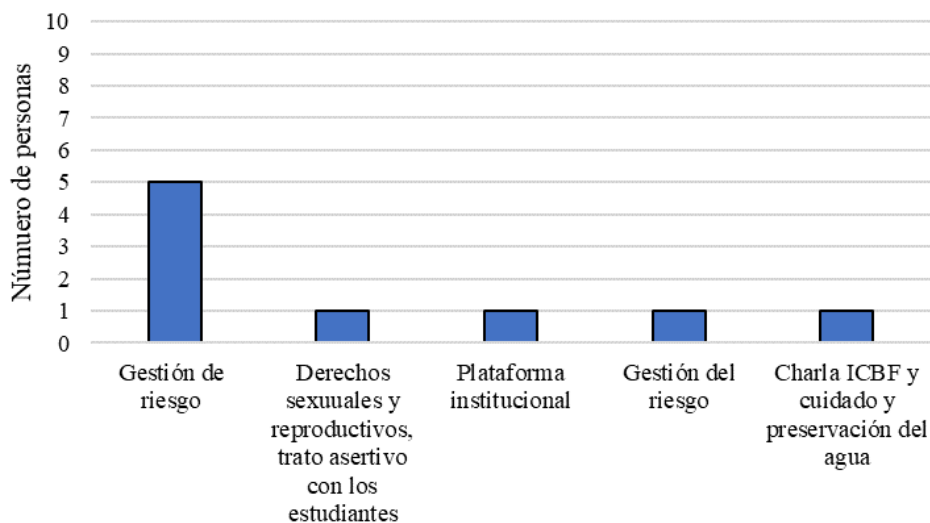
El bienestar de los miembros que conforman una organización es considerable a la hora de evaluar un buen ambiente laboral, que inicia desde la disposición personal para poder relacionarse beneficiosamente con los demás por lo que se preguntó si la institución se preocupa y vela por el bienestar de los demás dentro del Seminario Menor Diocesano a lo que el 80% contestó que está totalmente de acuerdo, el 10% de acuerdo haciendo referencia a que si existe cuidan el bienestar y el 10% ni está de acuerdo, ni en desacuerdo.

Seguidamente se habló de las capacitaciones, que son relevantes para la preparación de directivos, administrativos y docentes de la institución, la constante actualización y continua mejora interna y externa, el 70% está totalmente de acuerdo en que las capacitaciones que se han realizado al personal son pertinentes, el 20% está de acuerdo y el 10% se mostró imparcial.



**Figura 23:** 27. En los últimos 9 meses ¿Cuántas capacitaciones ha recibido por parte de la institución?

En la misma línea se preguntó cuántas capacitaciones se les impartieron en los últimos 9 meses, donde se les dio opciones por rangos, el 70% dijo que entre 1 a 3 capacitaciones, el 20% indicó que ninguna y el 10% seleccionó entre 4 a 6.



**Figura 24:** 28. ¿De qué temáticas trataron las capacitaciones?

Por consiguiente, se dejó un espacio abierto para escribir las temáticas de las capacitaciones, el 11,1% respondió prevención y atención de desastres, el 44,4% gestión de riesgos, el 11,1% derechos sexuales y reproductivos, trato asertivo con los estudiantes, 11,1% plataforma institucional,

Las integraciones hacen parte de los momentos de esparcimiento en los que los colaboradores de una institución se relacionan de manera más cercana mejorando el ambiente laboral, respecto a si las integraciones que se han realizado en el Seminario Menor Diocesano el 80% estuvo totalmente de acuerdo con que son pertinentes, el 10% está de acuerdo y por el contrario un 10% se mostró en desacuerdo y en los últimos 9 meses el 70% expresó que se llevaron a cabo entre 1 a 3 integraciones, el 20% entre 4 a 6 y el 10% entre 7 o más.

En conclusión, el trato de los diferentes niveles jerárquicos es bueno, el clima laboral a pesar de no ser negativo, es necesario reforzarlo y las opiniones sobre las diferencias dentro del entorno de la institución educativa se encuentran divididas.

### **Comportamiento**

Dentro de esta categoría se preguntó a los encuestados acerca de si existe trabajo en equipo dentro su grupo a lo cual el 60% afirmaron que están totalmente de acuerdo con la afirmación; un 10 % está de acuerdo y el 10% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

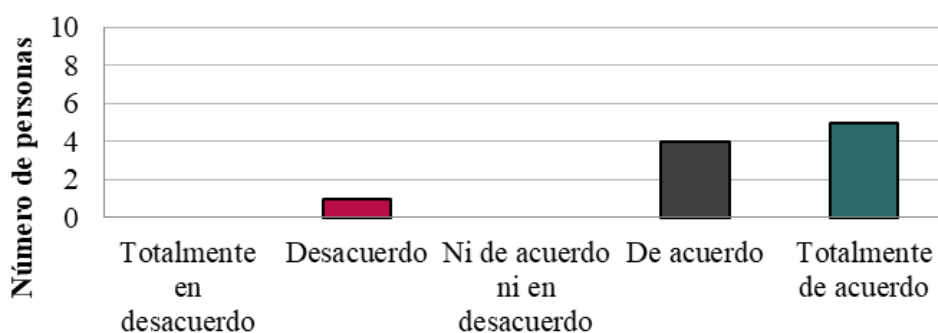
El trabajo en equipo es indispensable para el cumplimiento de metas u objetivos comunes de la organización, al preguntar por la distribución de tareas entre los miembros del equipo se evidenció que el 60% de la comunidad del Seminario Menor Diocesano seleccionó totalmente de acuerdo ante que existe trabajo en conjunto entre compañeros, el 20% estuvo de acuerdo y el 20% mostró una opinión parcial de la afirmación, por lo tanto se complementó indagando la



distribución de la carga laboral a la hora de presentarse un trabajo grupal, dando como respuesta que el 60% se encontró totalmente de acuerdo con que es equitativo y se establece un plazo de entrega, el 20% de acuerdo y el 10% restante ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

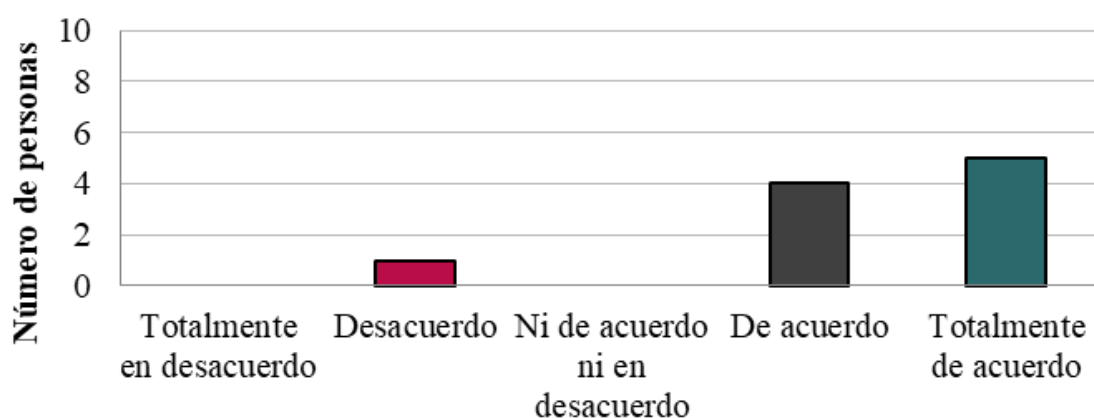
El comportamiento corresponde a una de las categorías planteadas por Luthans (2002) en las que se pretendió investigar desde los diferentes niveles jerárquicos, por ello se habló particularmente de algunos roles o a nivel general de la institución educativa, ¿los directivos estimulan la participación de todos los colaboradores? el 70% escogió totalmente de acuerdo para indicar que es completamente correcto, el 20% de acuerdo y el 10% como en apartados anteriores, se mantuvo neutro.

El desarrollo constante de las capacidades es beneficioso para los colaboradores y la organización en la que se desempeñan, creando un ambiente de trabajo con mejor eficacia y cómodo. Respecto a si la institución impulsa continuamente el desarrollo de las capacidades se encontró que el 50% de los participantes se sintió totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 10% parcial, con la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Lo cual se puede entender con que se presenta con menor frecuencia que otros aspectos mencionados.



**Figura 25:** 34. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.

El líder de un grupo, se conoce por ser una herramienta de ayuda, guía y acompañamiento en diferentes procesos, para un buen clima laboral es necesario recurrir a alguien que oriente a determinado número de personas, hablando del liderazgo de la institución educativa, el 90% de la comunidad encuestada estuvo dividida en dos respuestas positivas, el 50% totalmente de acuerdo el 40% de acuerdo, sin embargo, el 10% manifestó que el uso del liderazgo no se da en la medida planteada por lo que respondió desacuerdo.



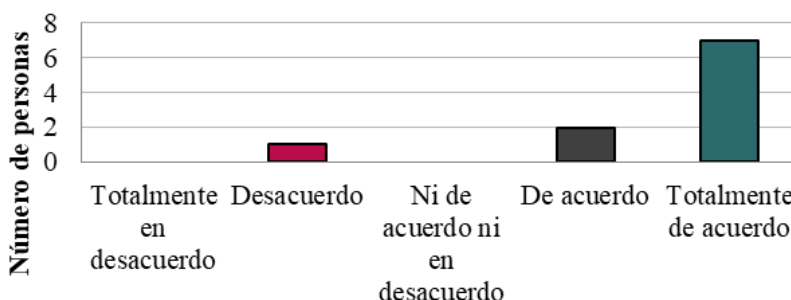
**Figura 26:** 35. Continuamente se adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Ciertamente, estar ininterrumpidamente mejorando, buscar nuevos procesos o proyecciones en pro de la organización y su comunidad interna, es un notablemente bueno el 50% afirmó estar totalmente de acuerdo con que continuamente se adoptan nuevas formas de hacer las cosas, el 40% está de acuerdo y el 10% se mostró en desacuerdo.

Entre las cualidades del Seminario Menor Diocesano, se pudo evidenciar el trabajo colaborativo, la participación y la constante búsqueda de mejoría por lo cual se puede afirmar que el elemento de comportamiento es favorecedor para los colaboradores.

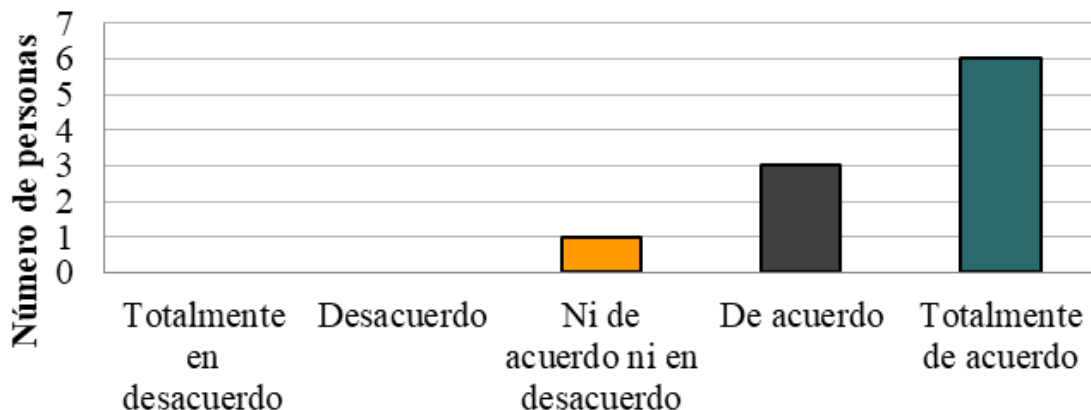
## Comunicación

La comunicación de decisiones es importante para que los colaboradores puedan alinear sus objetivos a los de la institución, planear y trazar actividades según lo que se requiera por consecuencia de las determinaciones de los directivos, el 60% planteó que efectivamente se difunden por lo cual seleccionaron totalmente de acuerdo, el 30% de acuerdo y el 10% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.



**Figura 27:** 37. Existe facilidad para dialogar con los jefes inmediatos.

La comunicación interna es fundamental y más aún cuando se presenta asertivamente, se le preguntó a la muestra si existe facilidad de dialogar con el jefe inmediato, el 70% estuvo totalmente de acuerdo, el 20% de acuerdo, evidenciando que en su mayoría se han experimentado espacios con un buen flujo de conversación respecto a temas de la institución, por el contrario, a este porcentaje mencionado, el 10% manifestó estar en desacuerdo.



**Figura 28:** 38. La dirección del colegio asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras.

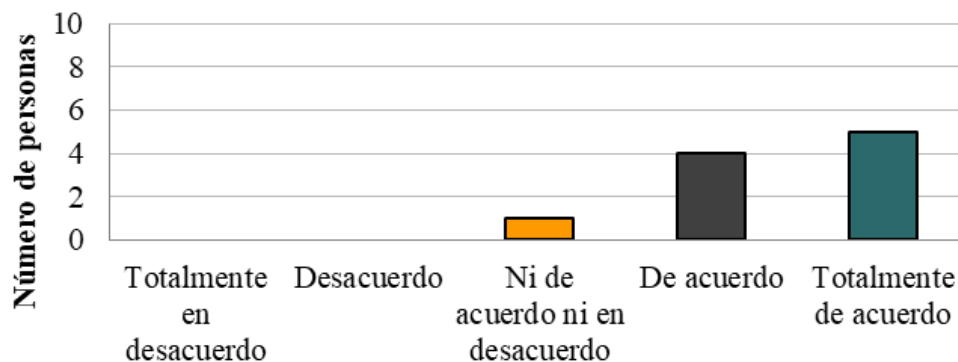
Asignar responsabilidades desafiantes y motivadoras incentiva a los colaboradores a desempeñarse y dar lo mejor de sí en la situación que se les plantea, en el caso de la institución el 60% seleccionó totalmente de acuerdo en la pregunta indicada, el 30% de acuerdo y el 10% parcialmente ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Crear espacios pertinentes y seguros para el diálogo para solucionar o mitigar un conflicto interno entre diferentes cargos o colaboradores, facilita tener una comunicación asertiva y clima laboral, al preguntarle a los participantes si la institución establece estos espacios se encontró que el 60% totalmente de acuerdo, el 30% de acuerdo y el 10% en desacuerdo, de lo cual se puede concluir que en su mayoría se constituyeron dichos espacios.

La comunicación y las relaciones interpersonales conforman la base para el buen funcionamiento de un equipo laboral, por esta razón se le preguntó a la muestra si se da una buena comunicación en el entorno con sus compañeros a lo que dio como resultado que el 70% estuvo totalmente de acuerdo, el 20% de acuerdo y un 10% totalmente en desacuerdo.

La categoría de comunicación esclareció la dinámica de los desacuerdos, al igual que estableció que entre compañeros y los roles que cumple cada uno en diferentes jerarquías, cuentan con una correcta comunicación interna.

### Relaciones humanas



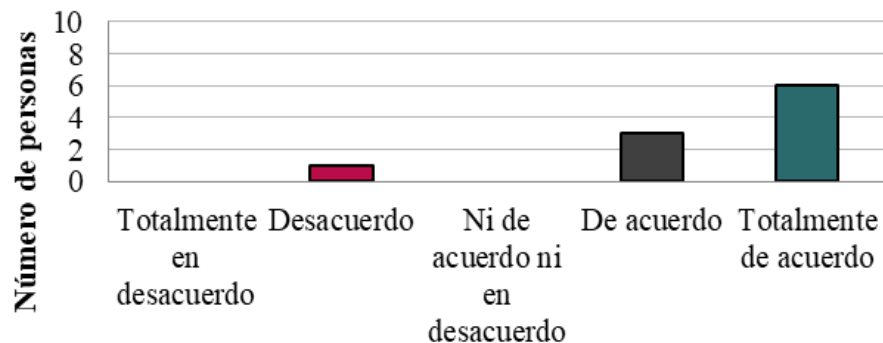
**Figura 29:** 41. Las relaciones interpersonales en la institución facilitan un trabajo colaborativo.

Así mismo, se indagó por las relaciones interpersonales el 50% totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y por último el 10% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, se puede concluir que una minoría no está conforme con el desarrollo de estos elementos en la institución, mientras el 90% concuerda con que se da con buena fluidez.

Al igual que la motivación, el acompañamiento de un líder o jefe inmediato en el cumplimiento y desarrollo de las actividades laborales es de suma importancia para los colaboradores, dentro del Seminario Menor Diocesano, la muestra indicó que el 50% está totalmente de acuerdo con que se apoya al personal, el 40% de acuerdo y el 10% en desacuerdo.

Además de hablar, es crucial saber escuchar para tener una comunicación asertiva, el 70% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que los líderes están abiertos a

escuchar y poner en práctica las opiniones de los demás miembros, el 20% de acuerdo y el 10% en desacuerdo por lo que se puede inferir que hay una buena escucha.



**Figura 30:** 44. La institución promueve el desarrollo personal de los colaboradores.

Tanto como el desarrollo laboral y de las capacidades, es importante hablar del desarrollo personal de los miembros de la institución, a lo que respondieron totalmente de acuerdo, correspondiendo al 60% de la muestra, 30% de acuerdo y el 10% en desacuerdo, es decir, el Seminario Menor Diocesano fomenta el desarrollo personal.

Finalmente, se preguntó si la institución representa un segundo hogar, el 70% contestó totalmente de acuerdo, el 20% de acuerdo por lo que se puede sobreentender que es correcto y que se sienten cómodos en el entorno laboral, el 10% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

## 4.2 Entrevistas

### 4.2.1 Instituto Técnico Guaimaral

La entrevista semiestructurada se realizó con el fin de afirmar o contrastar elementos analizados en la encuesta, en el Instituto Técnico Guaimaral se aplicó la entrevista presencialmente al docente Eduardo Esteban Pérez encargado de orientar la asignatura química y del manejo de las redes sociales de la institución.

En esta entrevista se logró identificar que ambos instrumentos, tanto encuesta y en la entrevista con el docente Pérez, coinciden en las respuestas acerca de la categoría comportamiento mencionada en el marco teórico, específicamente sobre el elemento del liderazgo.

El entrevistado argumentó que el liderazgo es un aspecto fuerte de la institución, principalmente por el manejo que le da la rectora Gloria Ligia Valencia “Creo que el punto clave si es conocer realmente el potencial que tiene el maestro para poderlo llevar a un mejor nivel” (Pérez, 2022) complementando y reafirmando la información recolectada en la pregunta 34 por lo tanto se refleja el buen uso del mismo para formar una cultura organizacional adecuada.

No obstante la comunicación entre los miembros de la institución es buena, sin embargo, “los canales utilizados internos a veces no fluyen y son necesario reforzarlos” (Pérez, 2022) es preciso, que a pesar de contar con una dinámica comunicativa positiva, se hace necesario consolidar la asertividad pues, para el entrevistado “tener mejores canales que puedan servir para que la comunicación fluya sobre todo a veces en las instituciones que se necesita que todo sea rápido” (Pérez, 2022) teniendo en cuenta que lo anterior genera los motivos de desacuerdo entre los docentes, administrativos y directivos de la institución.

Conocer la cultura que caracteriza a las instituciones es fundamental dentro de sus tareas pues de esta manera su trabajo estará orientado a cumplir los objetivos de la institución. Al preguntar en la encuesta acerca del conocimiento y apropiación de la misión, visión y valores del ITG, los encuestados manifiestan mayor conocimiento sobre la visión y los valores que sobre la misión. Así mismo, Pérez (2022) afirma que “generalmente a principio de año son los momentos más claves para el tema de visión y misión porque los docentes nos reunimos con padres de familia, hay escuelas para padres y todo esto se difunde por estos dos medios de comunicación”, sin embargo, al contrastar sus respuestas se evidencia que estas primeras reuniones una sola vez al año no tienen el resultado esperado pues no se tiene pleno conocimiento de la cultura organizacional de la institución.

Dentro del clima organizacional, la motivación juega papel importante en los equipos de trabajo, al preguntar a al entrevistado cómo incentiva la institución a sus colaboradores él afirma que reciben reconocimientos “por antigüedad que ya tienen como 30 años de estar en la institución, entonces es una forma de reconocer su labor. También se va a premiar maestros que se han destacado a nivel nacional, regional e internacional son espacios que crea la misma institución” (Pérez 2022), respuesta que se ve respalda en la encuesta pues un 88.8% de los encuestados afirman sentirse motivados al trabajar en la institución.

Al preguntar sobre el interés del colegio por las relaciones de convivencia y espacios de desarrollo personal de sus colaboradores la mayoría afirman que efectivamente la institución se preocupa, aunado a esto “Yo pienso que los docentes tenemos en la institución una serie de espacios que nos permiten afianzar esas relaciones de compañerismo, celebramos diferentes eventos como cumpleaños, celebramos que algún compañero obtenga un título de maestría o de doctorado” (Pérez, 2022) y además añade que contar con un comité social permite fortalecer



estos espacios de convivencia entre compañeros y a su vez consideran que estas integraciones son pertinentes para su motivación y bienestar.

Al contrastar las respuestas de los Instrumentos 1 y 2 en el Instituto Técnico Guaimaral se evidencia que indiscutiblemente existe relación entre lo que expresan la mayoría respecto a la difusión de la cultura y el buen desarrollo del clima organizacional dentro del equipo de trabajo, sin embargo, en aspectos como la normatividad de la institución se deben fortalecer los espacios de socialización pues los docentes, administrativos y directivos no están del todo apropiados de esto.

Así mismo, teniendo en cuenta los elementos de la cultura organizacional de (Luthans, 2002) en esta Institución, prevalecen las relaciones humanas, el clima organizacional: la motivación, liderazgo, convivencia y la comunicación que, aunque falta fortalecer, se puede evidenciar que es adecuada.

#### ***4.2.2 Seminario Menor Diocesano***

En el colegio Seminario Menor Diocesano se aplicó de manera presencial a la docente Cindy Moreras, encargada de la asignatura de informática y el manejo de las redes sociales de la institución, con el fin de corroborar, contrastar y profundizar la información suministrada en el primer instrumento.

En primer lugar, teniendo en cuenta que en la encuesta se identificó que se difunde la misión y la visión institucional, se le preguntó a la docente si existe alguna estrategia de comunicación para dar a conocer dicha información, por lo cual afirmó que “Pasamos por coordinación, por psicología, por rectoría y ellos se encargan de hacer énfasis y dar a conocer lo que es la misión, la visión, nos entregan de manera digital el PEI y el manual de convivencia,

entonces cada docente pues asume su responsabilidad de que ya hace parte de la institución” (Moreras, 2022).

Aduciendo a la categoría de clima organizacional propuesta en el marco teórico por (Luthans, 2002) se encontró que en cuanto a los tipos de capacitaciones que se impartieron en la institución, los participantes afirmaron en la encuesta que, en su mayoría fueron a cerca de gestión de riesgos, mientras que la docente entrevistada aseguró “como un tipo de retiro espiritual fue aparte para profesores y aparte pues ya otro día cuando ingresaron los estudiantes y dentro de eso, pues hay momentos con la psicóloga que también lidera como esos momentos esos espacios, se hace tanto estudiantes como docentes.” (Moreras, 2022) de lo cual se puede inferir que no existe concordancia entre las temáticas y tipos de espacios para su constante fortalecimiento de distintas áreas.

En la misma línea de la categoría de clima organizacional, al preguntar si existían desacuerdos entre compañeros de trabajo, la muestra argumentó que existen algunas diferencias en distintos grados.

Sin embargo, Moreras afirmó “Pues hasta el momento pues gracias a Dios no se ha presentado ninguna situación entre los docentes” (Moreras, 2022) en vista de lo anterior se evidencia que para la mayoría de administrativos, docentes y directivos si existieron desacuerdos internos basado en la encuesta.

Sin embargo, al preguntar cómo es el clima organizacional en la institución afirma “al momento de que haya diferentes situaciones independientemente las reuniones que sea, se dialoga, se habla si hay algunas situaciones de carácter, pues urgente de cualquier tipo, ya sea entre docentes y estudiantes de solucionar en el momento.” (Moreras, 2022)

Así mismo, se indagó sobre cuáles son los aspectos por mejorar dentro del colegio, a lo cual la entrevistada respondió “Por mejorar no, pues considero que la comunicación es oportuna, se da de manera con tiempo porque pues todos tiene que tener su planificación organización Entonces siempre manejamos un calendario que nos dan inicio de año y tratamos de que pues se cumplan como está establecido entonces en cuanto a comunicación no creo que haya así por mejorar” (Moreras, 2022). En efecto tiene relación con los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales muestran como docentes, administrativos y las directrices están conformes con el manejo de la comunicación.

Por otro lado, en cuanto a cómo las directrices promueven el liderazgo de los colaboradores: “La cabeza principal, qué es el padre Ruber, qué es el rector pues él siempre nos acompaña y nos motiva mucho, ya que pues él por ser sacerdote, la parte motivacional es importante y como somos un grupo pequeño de trabajo, entonces acá no se ve que sobresalga uno solo por sus actividades, sino que todos tenemos cualidades diferentes y todos aportamos en cada actividad” (Moreras, 2022).

Por ende, se puede deducir que, en el Seminario Menor Diocesano, se le da prioridad e importancia al bienestar, desde el liderazgo, la comunicación y la cultura dentro de la organización, no solo entre colaboradores, sino la comunidad en general.

Las relaciones humanas son acertadas, en su mayoría, ya que el 90% de la muestra respondió estar de acuerdo con el correcto relacionamiento con directivos y en diferentes labores, no obstante, se puede fortalecer la identificación y manejo de diferencias ideológicas o cotidianas entre los miembros y las respectivas capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la institución.

### 4.3. Comparación de la cultura organizacional de dos instituciones educativas de San José de Cúcuta

Teniendo en cuenta los resultados de los instrumentos y basándose en la caracterización de cultura organizacional de Robbins & Judge (2013), los tipos de cultura de Cameron & Quinn (1999) y los elementos de la cultura organizacional de Luthans (2002) y Arellano (2008) expuestos en el marco teórico, se puede afirmar que el Instituto Técnico Guaimaral tiene las características de la cultura fuerte y el Seminario Menor Diocesano posee una cultura débil, así mismo, corresponden a una cultura tipo clan que se basa en sus las buenas relaciones laborales, valores y trabajo en equipo.

A pesar de que son el mismo tipo de cultura, cumplen o no con cada uno de los elementos en diferentes magnitudes, dando posibilidades de mejora a ambas instituciones.

**Tabla 4**

*Cumplimiento de los Elementos de la cultura organizacional*

Elemento de la Cultura	Institución pública	Institución privada
Filosofía	Si cumple, los colaboradores tienen un alto conocimiento en cuanto a su visión y valores, sin embargo, no hay claridad en la misión.	Si cumple, los colaboradores evidencian conocimiento y afirman difusión de la misión visión, sin embargo, se deben fortalecer el reconocimiento de los valores.
Normativa	Si cumple, conocen, entienden y se cumplen en alto grado los deberes, derechos en la institución	Si cumple, los colaboradores afirman el conocimiento de sus deberes, derechos y normas.
Clima	No se cumple, a pesar de que los colaboradores se sienten motivados a trabajar en pro de la institución, el trato de los administrativos y docentes a los demás tiene falencias, al igual que presentan desacuerdos.	No cumple, se evidencia que existen desacuerdos entre colaboradores, existen preferencias, falta formación constante para los colaboradores

Comportamiento	Si cumple, existe un buen trabajo en equipo, es equitativo y afirman que los directivos estimulan la participación de los colaboradores, así mismo, el liderazgo es positivo y siempre buscan formas de hacer mejor las cosas.	No se cumple, porque a pesar de existir trabajo en equipo y reconocer las capacidades de los colaboradores, los desacuerdos y las preferencias y la falta de comunicación asertiva dificulta el buen clima laboral.
Comunicación	Si cumple, las decisiones son comunicadas oportunamente con los colaboradores, abren espacios de diálogo para resolver los desacuerdos y afirman tener buena comunicación con los diferentes niveles jerárquicos.	No cumple, falta comunicación asertiva y los colaboradores evidencian la necesidad de un comité de comunicaciones.
Relaciones Humanas	Si cumple, debido a que los colaboradores afirman que las relaciones interpersonales son buenas, dentro de la institución se promueve el desarrollo personal y representa un segundo hogar.	Se cumple, los colaboradores se sienten a gusto de trabajar en la institución y la consideran como un segundo hogar.

---

*Elaboración propia, 2023.*

Dando respuesta al segundo objetivo de la investigación de establecer similitudes y diferencias de la cultura organizacional del Instituto Técnico Guaimaral del sector público y Seminario Menor Diocesano del sector privado, a continuación, se presentan primero las semejanzas y posteriormente las diferencias para finalmente establecer los aspectos que caracterizaron a cada institución y recomendaciones de mejora.

### **Similitudes**

En el Seminario Menor Diocesano, la mayoría de la muestra tiene alto conocimiento en la categoría de filosofía, la cual engloba la misión, visión y valores institucionales, encontrando similitud en el Instituto Técnico Guaimaral; del mismo modo, el 100% de los participantes en el

instrumento 1 (encuesta) y el instrumento 2 (entrevista) coincidieron con que se difunden de manera adecuada cada una de ellas.

Así mismo en la segunda categoría la cual pertenece a normatividad planteada en el marco teórico, en ambas instituciones educativas un porcentaje entre el 90% y 100% conocen los elementos de deberes, derechos y normas en diferentes grados, en concordancia con lo anterior afirmaron que se cumplen adecuadamente.

En la categoría de clima organizacional, se observaron varias similitudes al ser la más extensa y exhaustiva en información. Una de las principales similitudes es el trato de diferentes niveles jerárquicos con los compañeros de trabajo, se obtuvo que en servicios generales el 100% afirmó que la forma de relacionarse es muy buena, al igual que en directivos.

Por otro lado, el clima laboral es adecuado tanto en el sector privado, como en el público, a pesar de ser positivo se encontró algunas falencias en la solución de desacuerdos mínimos que se presentan internamente entre el personal, en la investigación “Análisis del clima organizacional en los docentes del Colegio Colsubsidio Chicalá” Gómez & Mendoza (2018) concluyeron que a pesar de que la comunicación sea en alto grado favorable, siempre existe oportunidad de mejora en la organización, lo cual, reafirma que el diálogo asertivo debe reforzarse.

En cuanto a las capacitaciones, que si bien se pudo evidenciar se realizan algunas enfocadas a la constante actualización hacia la docencia, son escasas en temas de ambiente, cultura, clima, identidad organizacional y bienestar laboral lo que puede dificultar el logro de metas institucionales. En concordancia al estudio hecho por Naranjo (2019) relacionado con la cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Unidad Educativa Pueblo Viejo –(Ecuador) en el que se hace énfasis sobre la necesidad de capacitar a los docentes

en temas de cultura organizacional ya que esto conlleva al mejor desempeño en sus jornadas laborales y la constante motivación para lograr los objetivos de la institución.

En cuanto a la motivación tanto en el sector público como en el privado, los colaboradores se sienten a gusto de trabajar en la institución, aunado a esto, las relaciones interpersonales y el trato entre los diversos niveles jerárquicos también es considerado bueno en ambas organizaciones.

La presencia de los desacuerdos entre los equipos de trabajo en ambas instituciones es uniforme pues en el ITG un 60% de los encuestados afirman que si existe desacuerdo y en el SEMENOR el 70%.

En la siguiente categoría denominada comportamiento donde se indaga la relación del trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo de las capacidades, habilidades blandas, entre otros, donde al igual que las categorías anteriores se notaron respuestas en común. por ejemplo, la distribución de la carga y actividades laborales en un 90% a 100% es equitativa a la hora de delegar funciones y el establecimiento de plazos de entrega, así pues, se trató el desarrollo de las capacidades y si es fomentada por la institución educativa a lo que la mayoría de los colaboradores estuvieron de acuerdo en que se da correctamente.

En el liderazgo se da con la misma fuerza para el Seminario Menor Diocesano y el Instituto Técnico Guaimaral, funciona a fin de facilitar, guiar y enseñar a los colaboradores en sus labores diarias, por lo tanto, en igual medida las instituciones están en continua búsqueda de nuevas y mejores formas de realizar las distintas actividades en cada periodo escolar lo que fortalece uno de los elementos de la cultura organizacional.

Lo anterior, se relaciona con la investigación “Liderazgo transformacional y la cultura organizacional de la Institución Educativa N° 2060, Comas, 2021” por (Vivas & Jessy, 2021) en

Perú, en la que la población encuestada afirma que el liderazgo y por ende la cultura organizacional de la institución son buenos con resultados de más el 50% de satisfacción, lo que promueve el fortalecimiento de su comunicación interna.

Con igual importancia, se abre la categoría de comunicación que es relevante para el diálogo, resolución de diferencias que tiene como consecuencia el funcionamiento de un buen ambiente laboral, dentro de este apartado se encontró que la mayoría de la muestra tomada para los instrumentos coincidieron en que las decisiones tomadas en la institución por parte de los directivos son oportunamente comunicadas o socializadas a los colaboradores y así mismo, existe facilidad para acceder a ellos por medio del diálogo.

Por lo que se puede concluir que tienen buenos componentes comunicativos a nivel interno, en una medida aceptable y debe fortalecer principalmente los conductos y medidas sobre diferencias o conflictos entre la comunidad educativa, hallazgo que se puede contrastar con el estudio de Infante, (2018) sobre la evaluación del clima organizacional en dos instituciones de Piedecuesta que evidenció la falta de capacitaciones y estrategias de resolución de conflictos para fortalecer la comunicación interna dentro de cada una y garantizar su buen funcionamiento y permanencia en el tiempo.

Por último, está relaciones humanas donde se puede determinar que las dos instituciones son muy similares en el apoyo de los jefes inmediatos en el desarrollo de actividades, la escucha y práctica de las opiniones, la forma de promover el desarrollo personal de los colaboradores y que en su mayoría el lugar de trabajo representa un segundo hogar.

### **Diferencias**

A pesar de que en ambos colegios motivan a los docentes y existe un buen liderazgo, el manejo del mismo es diferente, en el sector privado al ser un colegio confesional, lo hacen desde



la oración, la palabra motivacional del sacerdote, todos aportan, mientras que en el ITG motivan a los colaboradores desde sus capacidades y talentos en cada una de las actividades.

Las preferencias pueden llegar a afectar el buen clima laboral, ya que así como se evidenció en el estudio realizado por Nieto & Orozco (2020) “Análisis del clima organizacional y motivacional del colegio Policarpa Salavarrieta de Cúcuta” en el cual aseguraron que factores internos como el ambiente laboral afecta el trabajo en equipo entre los colaboradores, esto trae consecuencias desfavorables que puede incluso obstaculizar los objetivos de la institución, en el seminario el 40% aseguró que existen preferencias, en el ITG el 55% dijo que esta situación no se presenta entre los colaboradores y el 16.6% se mantuvo imparcial.

En el ITG el entrevistado manifiesta que hace falta un comité de comunicación bien estructurado que fortalezca la comunicación externa mientras que en el seminario consideran que la comunicación es oportuna y no hay aspectos por mejorar.

La comunicación en el SEMENOR se enfoca a nivel interno no tiene página web publica, el ITG maneja principalmente la externa, queriendo mostrarse a nivel regional y nacional al ser un colegio inclusivo.

La difusión de la filosofía en el sector público y privado varía pues en el Instituto Técnico Guaimaral si bien se hace reuniones al inicio del año laboral para socializar la misión, visión y valores de la institución, durante el año en las izadas de bandera o días cívicos de la institución también se recuerdan esos elementos de la cultura, no obstante, en el Seminario Menor Diocesano la socialización de la filosofía institucional es proceso un individual ya que no se hace una retroalimentación constante solo a principio de año en una reunión con las directivas en las que se entregan los archivos digitales de la filosofía.

#### **4.4 Estrategia comunicativa para fortalecer la cultura organizacional fuerte y débil en instituciones educativas oficiales y privadas.**

Para dar respuesta al tercer objetivo específico se diseñó una estrategia comunicativa para fortalecer la cultura organizacional fuerte y débil en instituciones educativas oficiales y privadas, por lo cual, dicha estrategia está compuesta por una serie de dinámicas orientadas a fortalecer o promover (según sea el caso), así mismo se plantearon indicadores de cambio que dan un acercamiento a lo que se espera alcanzar.

Así mismo es importante recalcar que esta investigación deja la estrategia como recomendación a las instituciones y futuros trabajos de investigación que quiera aplicarla y evaluarla.

#### **Introducción**

Partiendo del análisis comparativo sobre la cultura organizacional en instituciones públicas y privadas, se plantea la necesidad de crear una estrategia comunicativa que ayude al fortalecimiento de la cultura institucional. El primer paso para lograrlo fue caracterizar y comparar los puntos que comparten o difieren, por consiguiente, se identificó la existencia de dos tipologías de colegios, por un lado, los que cuentan con una cultura organizacional fuerte y, por otro lado, los que tienen una débil.

Es por ello que surge la necesidad de diseñar procesos comunicativos que permitan a cada tipo de institución, fortalecer y promover la cultura dentro de sus equipos de trabajo, ya que en toda organización existe oportunidad de mejora. Es así, como se crearon actividades dentro de esta estrategia basada en todos los factores que integran la cultura, estudiados durante la investigación.

Estas actividades se encaminan a incentivar el conocimiento y buen funcionamiento de la comunicación interna dentro de cada colegio, con el objetivo de que ellos puedan adoptar este esquema o se pueda estudiar y aplicar en futuros proyectos. Cabe mencionar que para cada tipología de colegio se proponen actividades diferentes ajustadas a las necesidades de una cultura débil o fuerte dependiendo el caso.

Cabe resaltar que esta estrategia ha sido creada y diseñada a partir de los conocimientos adquiridos en la academia a lo largo de ocho semestres del pregrado en comunicación social, esto quiere decir que toda la estructura y actividades aquí contempladas son de la autoría intelectual del grupo de estudiantes que conforman este macro proyecto.

#### ***4.4.2 Objetivos***

##### ***4.4.2.1 Objetivo general***

- Fortalecer la cultura organizacional en instituciones de educación públicas y privadas.

##### ***4.4.2.2 Objetivos específicos***

- Caracterizar las instituciones educativas públicas y privadas según su cultura organizacional.
- Crear actividades comunicativas que respondan a las necesidades de las instituciones con cultura fuerte y débil.

#### ***4.4.3 Justificación***

Actualmente cuando las instituciones educativas han empezado a conocer más acerca de la comunicación organizacional y los demás aspectos que se trabajan a la par con esta herramienta de gestión, se han ido realizando investigaciones al respecto, principalmente

relacionadas con el clima organizacional, sin embargo, hay algunos avances en cuanto a comunicación y cultura organizacional como focos de atención.

En este sentido, hay que tener en cuenta la importancia de que las instituciones trabajen su comunicación y en especial la interna, que influye en todos los aspectos de la organización, desde regular las relaciones interpersonales de los miembros de la empresa hasta asegurar un buen ambiente laboral.

Si no existe una buena comunicación interna se puede generar un desconocimiento y falta de apropiación por parte de los colaboradores de la institución.

Por otra parte, contribuye a la consolidación de la cultura organizacional, que, a su vez, está ligada al clima e identidad corporativa de la empresa. La cultura organizacional, como lo menciona Sánchez et al., (2006), es un fenómeno social que mantiene unidos a los integrantes de un grupo y permite una orientación, es por eso, que juega un papel fundamental y ayuda a que existan cambios positivos en la institución, sin embargo, en el caso de que no exista una buena cultura, esto se puede ver reflejado en la desmotivación y frustración de algunos colaboradores para llevar a cabo determinadas funciones.

La cultura se caracteriza en débil y fuerte, Robbins & Judge (2013) mencionan que “si la mayoría de los empleados (al responder encuestas administrativas) tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil” (p.514).

Cuando en las instituciones se evidencia que existe una cultura organizacional débil es necesario replantear los métodos utilizados en cuanto a difusión y comunicación dentro de ellas, asimismo, se elabora una estrategia de comunicación para fortalecer dicho proceso. Por otro

lado, si en la institución se cuenta con una cultura organizacional fuerte, y se quiere seguir mejorando, se gestiona e impulsa una nueva estrategia.

La estrategia comunicativa según Arellano, E. (200) “es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos”. Es decir, que esta se crea mediante actividades que apunten a esos factores que se quiere fortalecer en cuanto a la cultura.

Partiendo de lo anterior y de lo encontrado en el macro proyecto análisis comparativo de la cultura organizacional de cuatro instituciones educativas, dos públicas y dos privadas, en el que se analizaron diferentes categorías como filosofía, normativa, clima, comportamiento, comunicación y relaciones humanas, teniendo en cuenta la percepción de directivos, administrativos y docentes frente al tema.

Ahora bien, los resultados obtenidos de dicho análisis reflejaron varios elementos a mejorar dentro de la cultura organizacional de los cuatro planteles educativos, que a la vez pueden estarse presentando en otras instituciones, que tengan conocimiento o no, de la importancia de consolidar una cultura organizacional y la manera en que deben fortalecerla

Esto condujo a la creación de una estrategia de comunicación que sirva de guía para aquellas instituciones que quieran empezar o seguir trabajando, en los aspectos básicos de una cultura organizacional fuerte y que finalmente, basadas en esta experiencia puedan crear nuevas estrategias que se acoplen a sus propias necesidades.

#### ***4.4.4 Desarrollo***

Esta estrategia comunicativa se empieza a desarrollar por medio de una caracterización, la cual tuvo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis comparativo de la cultura

organizacional de cuatro instituciones educativas, dos públicas y dos privadas, se encontró que en estas organizaciones se presentan características de una cultura débil y fuerte, tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 5**

*Caracterización de la Cultura Organizacional*

<b>Instituciones con Cultura Organizacional Fuerte</b>	<b>Instituciones con Cultura Organizacional Débil</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores conocen en alto grado la <b>filosofía</b> institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están más enfocados en cumplir su visión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores conocen <b>las normas establecidas por la</b> institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfocan más en el cumplimiento de sus deberes o funciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecen espacios de diálogo constante para evitar malos entendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen <b>desacuerdos</b> y la mayoría de veces se debe a la falta de comunicación asertiva.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan jornadas de integración para mejorar las <b>relaciones interpersonales</b> entre colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se evidencia interés de la institución <b>por mejorar las relaciones interpersonales</b> entre colaboradores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un buen ambiente laboral, lo que permite un correcto desarrollo del <b>trabajo en equipo</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando las decisiones no son comunicadas a tiempo se dificulta el <b>trabajo en equipo</b>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se motiva</b> a los colaboradores a mejorar de acuerdo a sus capacidades y talentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No se reconocen</b> los logros de los colaboradores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidencia liderazgo porque se destinan espacios para escuchar opiniones de los colaboradores y ponerlas en práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay capacitaciones orientadas a la comunicación interna y cultura organizacional.</li> </ul>

Teniendo en cuenta estos aspectos, se procede a plantear las actividades comunicativas que permitan solventar las necesidades de cada institución dependiendo su tipología. Cabe

destacar que después de que cada institución identifique si tiene una cultura organizacional relevante o no relevante, proceda a aplicar las actividades según corresponda.

#### ***4.4.5 Actividades para instituciones con una cultura organizacional fuerte***

**Aspecto a fortalecer:** Los colaboradores conocen en alto grado la filosofía institucional y los colaboradores conocen las normas establecidas por la institución.

***Objetivo:*** Promover la completa apropiación de la filosofía y las normativas institucionales.

***Indicador de cambio:*** El 97% de los colaboradores aprendieron y comprendieron la filosofía y normativa institucional.

#### **Actividad:**

**Triviación “Vamos por el conocimiento”:** Con esta actividad se busca que en 3 momentos del año académico los colaboradores identifiquen y se apropien de la filosofía y normativa de las instituciones como elemento de la cultura organizacional que direcciona al logro de sus objetivos.

Gracias a “Vamos por el conocimiento” se crearán espacios de interacción, recreación y retroalimentación sobre la filosofía y normativa puesto que partiendo de los resultados del estudio son elementos de la comunicación interna de los que no se evidencia pleno conocimiento.

Para la realización de la triviación, se debe formular las preguntas teniendo en cuenta la misión, visión, valores, principios, deberes, derechos y objetivos de cada institución, para luego crear una plantilla interactiva para el juego en una plataforma digital, para finalmente abrir un espacio de integración para los colaboradores.

**Indicador de resultados:** Del 100% de los colaboradores que participaron en las 3 triviatón realizadas durante el año (X), el 90% interactúa activamente y reforzó el conocimiento de misión, visión, valores, principios, deberes y derechos institucionales.

**Aspecto a fortalecer:** Se realizan jornadas de integración para mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores. Existe un buen ambiente laboral, lo que permite un correcto desarrollo del trabajo en equipo. Se motiva a los colaboradores a mejorar de acuerdo a sus capacidades y talentos.

**Objetivo:** Fomentar el trabajo en equipo, relaciones interpersonales y la motivación entre colaboradores.

**Indicador de cambio:** El 95% de los directivos, administrativos y docentes se siente motivado a trabajar en equipo en pro de la institución.

**Actividad:**

**Tablero de la memoria:** La actividad está encaminada a reforzar el trabajo en equipo, la motivación y las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

El Tablero de la memoria será un espacio dentro del lugar de trabajo para plasmar aquellos recuerdos de momentos agradables durante sus labores y a su vez afianzar lazos entre compañeros. Para crear el tablero de la memoria cada participante deberá escribir, dibujar o aportar fotografías de momentos que considere agradable con sus compañeros de trabajo.

Una vez cada participante haga su aporte deberá colocarlo sobre un tablero dispuesto para esta actividad dentro de su área de trabajo y deberá contar su recuerdo y por qué fue significativo.



**Indicador de resultado:** Del 100% del personal directivo, administrativo y docentes a los que se le socializa el tablero de la memoria el 89% participó periódicamente en la elaboración de la actividad.

**Aspecto a fortalecer:** Se establecen espacios de diálogo constante para evitar malos entendidos. Se evidencia liderazgo porque se destinan espacios para escuchar opiniones de los colaboradores y ponerlas en práctica.

**Objetivo:** incentivar acciones de liderazgo y toma de decisiones.

**Indicador de cambio:** El 93% de los colaboradores mejoró la comunicación asertiva entre compañeros.

**Actividad:**

**La torre más alta:** La torre más alta es una actividad que fortalecerá el liderazgo entre los colaboradores quienes tendrán que aprovechar sus capacidades de comunicación y organización para construir una torre con el mayor tamaño posible utilizando espaguetis y marmelos.

Abrir un espacio interactivo y de aprendizaje en integración o reunión de colaboradores, en la cual se harán los grupos para entregar el material necesario para finalmente explicar las condiciones de la actividad.

**Indicador de resultado:** Del 100% del personal el 96% aprendió la importancia de establecer diálogos asertivos al tener diferencias con sus compañeros y tomar vocería para alcanzar un objetivo con la actividad de la torre más alta.

**4.4.6 Actividades para Instituciones con cultura organizacional débil**

**Aspecto a fortalecer:** Se enfocan más en la visión, dejando de lado la misión y principios institucionales.

**Objetivo:** Difundir de manera proporcional la misión, visión y principios de la institución.

**Indicador de cambio:** El 70% de los colaboradores de la institución se apropiaron de la misión, visión y principios institucionales.

**Actividades:**

**1. Video:** Este es un video de máximo 3 minutos, en el que un directivo, un administrativo y un docente responden a estas preguntas: ¿Cómo entiendo la misión, la visión y los principios? para finalmente preguntarle al espectador que son los demás colaboradores: ¿De qué manera la entiendes tú? ¿estás de acuerdo?. Este video se difundirá por un canal formal o informal según criterio de la institución.

Con esta actividad se intenta no repetir de memoria lo que está escrito de la filosofía, sino que se pueda recordar que existe, que cada colaborador la conozca y la intérprete.

**Indicador de resultado:** Del 100% de los colaboradores entre directivos, administrativos y docentes que recibieron el video durante la primera semana del semestre del año x; al menos un 60% de ellos interactuaron con el video.

**2. Actividad de integración:** Se segmentan por grupos a los colaboradores, a los cuales se les hace entrega de papelitos con palabras claves que hacen parte de la misión, visión y principios institucionales. Luego deben pasar al frente y ubicar las palabras según crean que corresponden en un tablero que está dividido por los 3 elementos de la filosofía.

Finalmente, se socializan si están ubicadas correctamente y la importancia que tiene que todos ayuden a difundirla. Con esto se puede identificar qué nivel de conocimiento y apropiación tienen frente a su filosofía, al mismo tiempo, se refuerzan esos conocimientos y se trabaja en otros aspectos como las relaciones y el trabajo en equipo.

**Indicador de resultados:** Del 100% de colaboradores que asistieron y participaron en la actividad, al menos el 70% de ellos califican la experiencia como buena y enriquecedora.

**Aspecto a fortalecer:** Se enfocan más en el cumplimiento de sus deberes o funciones.

**Objetivo:** Difundir de manera equitativa deberes y derechos de los colaboradores de la institución.

**Indicador de cambio:** El 80% de los colaboradores de la institución conocen de manera equitativa sus deberes y derechos.

**Actividades:**

**1. Personaje institucional:** Entre los colaboradores se reúnen y aportan ideas para la construcción del personaje institucional, es decir, dibujan y elegirán cómo se verá, este muñeco animado será utilizado para crear videos en la red social TikTok relacionados a la normativa, hablando de algún deber, derecho o norma, explicándolos y ejemplificando cuando se infringen o se están vulnerando.

**Indicador de resultados:** Del 100% de los colaboradores de la institución que participaron en la construcción del personaje, durante el mes x del año x, al menos el 60% lo dibuja o nombrar algunas de sus características y menciona algo que haya aprendido con este personaje.

**2. Capacitación pedagógica:** Se realiza una dramatización donde se presentan casos que vulneran los derechos del colaborador según el manual de convivencia y el manual de funciones de la institución. Al final de la actuación se les realizan preguntas sobre lo que identificaron en ella.

**Indicador de resultados:** Del 100% de colaboradores de la institución que asistieron a la capacitación, durante las dos jornadas realizadas en el periodo del año x, al menos el 70% identificaron claramente 5 derechos y 5 deberes.

**3. Actividad de integración:** Asignarle a cada colaborador un deber o un derecho, después de ello, cada persona pasa al frente a socializar el significado, que entiende y que de un ejemplo de cuando se cumple y cuando se infringe o vulnera según sea el caso.

**Indicador de resultados:** Del 100% de colaboradores que participaron en las actividades, durante todo el x período del año x, al menos el 50% consideran que fue un espacio de aprendizaje.

**Aspecto a fortalecer:** Existen desacuerdos y la mayoría de veces se debe a la falta de comunicación asertiva.

**Objetivo:** Solucionar los desacuerdos por medio de la comunicación asertiva

**Indicador de cambio:** El 70% de los colaboradores de la institución comprenden que por medio de la comunicación asertiva se evitan y solucionan desacuerdos.

**Actividades:**

**1. Capacitaciones:** En primer lugar, se realiza una capacitación a directivos sobre qué es un desacuerdo y tips sobre cómo manejarlo, qué es la comunicación asertiva, la importancia y los beneficios que tiene para evitar desacuerdos dentro de la institución. Después de ello, se procede a realizar la misma capacitación a docentes y administrativos, enfocada en cómo tratar los desacuerdos que se presentan a nivel de grupos de trabajo.

**Indicador de resultado:** El 100% de los colaboradores participó en las capacitaciones sobre la resolución de desacuerdos por medio de la comunicación asertiva durante un trimestre del año X, el 80% de estos logró asimilar las técnicas planteadas.

**2. Un test de comunicación asertiva:** A cada colaborador se le envía un quiz interactivo en el que se mencionan las características de una persona que se comunica asertivamente y cada una de ellas va respondiendo si cumple o no con dicha característica. Y, por último, eligen a 3 o 4 personas para que nos hablen de esas características.

**Indicador de resultado:** El 100% de los colaboradores participó en el quiz interactivo sobre las características de una persona que se comunica asertivamente durante un mes del año X, el 75% comprendió el perfil de este tipo de persona.

**3. La papa está caliente:** Los colaboradores se van a pasar la “papa” y a la persona que le corresponda, el organizador le hablara de una situación en conflicto y le preguntara como lo solucionaría para que después de eso los demás presentes den su aporte y así generar una retroalimentación.

**Indicador de resultado:** El 100% de los colaboradores participó en la actividad interactiva para aprender a solucionar situaciones de conflicto por medio de la comunicación asertiva una vez al mes durante el periodo académico x del año x, el 80% de estos comprendió la forma de hacerlo.

**Aspecto a fortalecer:** No se evidencia interés de la institución por mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores.

**Objetivo:** Generar ambientes laborales sanos

**Indicador de cambio:** Al menos un 80% de los colaboradores entre directivos, administrativos y docentes se sienten a gusto en su lugar de trabajo.

**Actividades:**

**1. Adivina quién soy:** En esta actividad cada colaborador va a recibir el nombre de un compañero, tendrá que dar pistas de quien es diciendo sus características, virtudes y algún defecto de esta persona, la idea es que entre todos los del grupo puedan identificar a su compañero y esta persona, pueda conocer de qué manera lo perciben los demás.

**Indicador de resultados:** Del 100% de colaboradores que participaron en las jornadas de integración una vez al mes durante el periodo académico x del año x , al menos 80% de ellos han mejorado la percepción que tienen de sí mismos y conocen algo más de sus compañeros.

**2. Comité de convivencia:** Es un espacio para que, en un buzón de sugerencias y reclamos anónimo, cada persona escriba alguna situación que quiera comentar sin sentir que los demás compañeros lo van a juzgar por haber expresado dicha opinión, luego se descubren los papeles para ir conversando de dichas situaciones, observar la opinión de todos y buscar una solución.

**Indicador de resultados:** Del 100% de colaboradores que participaron en el comité durante el semestre x del año x, al menos el 70% considera que sus inquietudes fueron resueltas o sus sugerencias escuchadas.

**Aspecto a fortalecer:** Cuando las decisiones no son comunicadas a tiempo se dificulta el trabajo en equipo.

**Objetivo:** Comunicar a tiempo las decisiones tomadas

**Indicador de cambio:** El 80% de los colaboradores consideran que las decisiones tomadas en la institución se les comunicaron a tiempo.

**Actividades:**

**1. Circulares:** Uso del correo y plataforma institucional para emitir circulares dando a conocer las nuevas decisiones que se han tomado y la forma como las diferentes áreas deberán abordarla para cumplir exitosamente con ellas.

**Indicador:** Al 100% de los colaboradores se les envió información sobre las nuevas decisiones tomadas por la institución durante el semestre x del año x, y al menos el 75% de estos comprendieron cuáles son.

**2. Teléfono roto:** Se reúne a los colaboradores de la institución y se agrupan por áreas. A estos se les comunica por medio de una nota alguna de las decisiones tomadas por la institución, el primero de ellos empieza susurrándole al oído la decisión y se forma una cadena con la misma dinámica, la idea es que al finalizar la actividad pueda llegar el mensaje exacto, y que si no se cumple con el propósito puedan reflexionar sobre las consecuencias que tiene no entregar el mensaje directamente. Por otra parte, esta actividad conlleva un trabajo en equipo para que la información llegue completa y a tiempo.

**Indicador:** El 100% de los colaboradores participó en la actividad para conocer las nuevas decisiones tomadas por la institución durante dos jornadas en el semestre x del año x, el 80% comprendió esta y la importancia de comunicarlas a tiempo.

**Aspecto a fortalecer:** No se reconocen los logros de los colaboradores.

**Objetivo:** Motivar a los colaboradores reconociendo sus logros.

**Indicador de cambio:** Al menos el 70% de los colaboradores son motivados por la institución mediante el reconocimiento de sus logros.

**Actividades**

**1. Videotips:** se crearán videos y piezas gráficas en los cuales se hablará de qué manera se puede motivar a los colaboradores de la institución, por ejemplo, un video semanal diciendo a los colaboradores lo importante que son para la institución. Estos videos y piezas serán distribuidos a directivos y jefes de área por medio de canales formales o informales que manejen en la institución, dependiendo de sus criterios.

**Indicador de resultado:** Al 100% de directivos y jefes de la institución se les envía constantemente información sobre la importancia de motivar a sus colaboradores durante el semestre x del año x y al menos el 50% de ellos realizaron alguna de las acciones que se les recomendó.

**2. Reconocimiento al mérito:** Al finalizar cada periodo académico se realizará una votación para elegir a los compañeros que se destacan en las categorías de: solidaridad, compañerismo, liderazgo, etc. Cabe destacar que por cada categoría se elegirán 3 colaboradores. El resultado se dará a conocer en la reunión para que así todos sean felicitados, además de ello esto quedará plasmado en un cuadro de honor que estará tanto en la cartelera informativa como en la plataforma web.

**Indicador de resultado:** El 100% de los colaboradores de la institución participaron en la votación cada periodo académico del semestre x del año x y al menos el 50% de ellos se sienten exaltados con dichos resultados.

**Aspecto a fortalecer:** No hay capacitaciones orientadas a la comunicación interna

**Objetivo:** Generar conciencia de la importancia y beneficios de trabajar la comunicación interna en la institución educativa.

**Indicador:** El 80% de directivos y administrativos entienden la importancia de trabajar la comunicación interna en la institución.



## Actividades

### 1. Capacitaciones

#### 1.1. Capacitación a directivos, administrativos y docentes

El organizador reúne a los directivos de la institución y les comparte material sobre ¿Qué es la comunicación interna? ¿Cómo se trabaja? ¿Para qué sirve? ¿Qué elementos la componen? (Clima, cultura e identidad) ¿Por qué es importante trabajarla dentro de la institución?

Después de ello, se les realiza un juego de roles en el que cada uno de ellos, interpretará las necesidades de una institución que no trabaja su comunicación, su clima, cultura e identidad, es decir:

***Directivo 1:*** En la institución que no se trabaja la comunicación todo es desordenado, los procesos son más lentos y la información no se comunica de manera oportuna.

***Directivo 2:*** En la institución que no trabaja su cultura organizacional, siempre hay desacuerdos, no hay compañerismo, las personas no rinden de manera óptima, no se sienten motivados, no conocen su misión, visión, principios y demás elementos esenciales de la institución.

Esta actividad también se realizará con los docentes y administrativos, para que todos tengan conocimiento sobre en qué consiste la comunicación interna y por qué es importante trabajar en ella.

**1.2. Comité de comunicaciones:** Esta actividad está dirigida a hablar de la importancia, necesidad o beneficios que puede traer para una institución el crear un comité de comunicación, los pasos a seguir para crearlo, las funciones básicas que cumplirán los

integrantes y las principales herramientas que necesitan. La idea es sembrar la semilla de inquietud a los directivos, hacerles ver el panorama más amplio y que finalmente, que lo tomen a consideración. No es obligarlos a hacerlo, pero si es motivarlos a trabajar en ese aspecto.

**Indicador de resultados:** El 100% de los colaboradores participaron en las capacitaciones sobre la importancia de la comunicación interna en la institución durante el semestre x del año x y al menos el 80% de ellos se sienten satisfechos con los conocimientos adquiridos.

**2. Películas recomendadas:** Se realizará una lista de películas que hablen sobre las crisis comunicativas en una organización, cómo logran identificarlas y las soluciones que encuentran. Esta se publicará en el portal web de la institución y se creará un foro mensual para directivos y jefes de áreas en el que se preguntara qué película vieron en el mes y que aspecto pudieron identificar sobre la comunicación interna.

**Por ejemplo:** Kinky Boots (“Pisando Fuerte”), esta película nos habla del rol que debe tener un líder en la organización para lograr las metas. De igual manera, en temas de comunicación interna, señala la importancia de los colaboradores y el aporte de sus ideas en los procesos de la organización.

**Indicador de resultados:** Del 100% de los directivos y jefes de área que recibieron la lista de películas recomendadas durante cada mes del año x en el portal Web de la institución, al menos el 50% de ellos interactuaron en el foro.

## Conclusiones

El análisis comparativo de la cultura organizacional en el Instituto Técnico Guaimaral y Seminario Menor Diocesano fue un estudio que logró establecer similitudes y diferencias del funcionamiento de la comunicación interna en tales organizaciones.

Inicialmente se aplicó un diagnóstico por medio de una encuesta con preguntas tipo Likert en el que se relacionaron las categorías propuestas por Luthans (1999) que permitió conocer el estado actual de la cultura en cada institución y a su vez una entrevista semiestructurada dirigida a los docentes encargados de las redes sociales en los que cada institución estaba presente.

A partir del análisis exhaustivo de la información recopilada en los instrumentos se lograron identificar los elementos que caracterizan la cultura organizacional en cada institución por medio de un análisis comparativo que a su vez permitió identificar el tipo y caracterización de la cultura a la cual pertenece cada institución. Por una parte, el Instituto Técnico Guaimaral se caracteriza por tener una cultura fuerte mientras que el Seminario Menor Diocesano una cultura débil, sin embargo, al conocer el tipo de cultura al que pertenecen, ambos poseen en diferente medida una cultura tipo clan, es decir, se basa en el buen desarrollo de sus relaciones laborales, valores y trabajo en equipo.

Por lo tanto, se pudo desmentir la hipótesis inicial, ya que el carácter oficial o privado de la institución, no influye en el manejo de la cultura puesto que en la institución Seminario Menor Diocesano, de carácter privado, se deben fortalecer categorías como, normativa, filosofía y clima al mostrar falencias en temas como trabajo en equipo, motivación, capacitaciones y liderazgo.

En cuanto a la normativa y filosofía, en ambas tipologías de colegios se encontraron similitudes, según la encuesta realizada entre el 90% y 100% de los colaboradores tienen un alto grado de conocimiento de la misión, visión, valores, deberes, derechos y normas, sin embargo, algunos deben reforzarse.

Además, en relaciones humanas se destacó los desacuerdos que se presentan entre compañeros, los participantes aseguraron que se dan en un 60% y 70%, a pesar de los porcentajes la diferencia radica en el manejo que cada institución da a estos escenarios, el ITG mantiene una comunicación más asertiva y abierta para la resolución de este tipo de inconvenientes, así mismo, cuentan con un mejor ambiente laboral. Por el contrario, el SEMENOR requiere capacitación para fortalecer los espacios de diálogo, aunque no existe un mal ambiente laboral, al reforzarlo se pueden prevenir situaciones que afecten las relaciones interpersonales.

Finalmente, en respuesta a la pregunta problematizadora de la investigación se lograron identificar los elementos que diferencian la cultura en instituciones públicas y privadas por medio dos tipologías de colegios, uno con cultura relevante y otro con cultura organizacional poco relevante o como Robbins & Judge (2013) lo denominan en su estudio, cultura fuerte y débil, por consiguiente, se diseñó una estrategia de comunicación para fortalecer y promover según sea el caso.

### **Recomendaciones**

Para futuras investigaciones, se recomienda incluir como instrumento la observación, ya que permitirá medir la manera en la que directamente se relacionan los colaboradores, más allá del conocimiento de cada uno de los elementos que integran la cultura organizacional.

Así mismo aplicar y evaluar las estrategias a ambas tipologías de colegios, para así profundizar y establecer una guía de cultura organizacional en futuras investigaciones y, por consiguiente, replicar el caso de estudio en otras instituciones educativas.

Por otro lado, es importante no dejar de lado el carácter de las instituciones en la modificación, aplicación y evaluación de la estrategia, ya que los colegios oficiales son regulados y controlados por entidades tales como el ministerio y la secretaría de educación, que puede tener como limitación en el estudio los recursos que se asignan para el bienestar y capacitación de los colaboradores en cuanto a la cultura y clima organizacional.

## Referencias

- Alba, D. & Grandez, M. (2018) “*CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR DE SERVICIOS*”. Universidad Cooperativa de Colombia, Cali.  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7036/1/2018\\_cultura\\_organizaciona\\_l\\_gestion.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7036/1/2018_cultura_organizaciona_l_gestion.pdf)
- Alcócer S. & Vera J. (2004). *Acerca de la Cultura Organizacional*. Revista cultura.  
[http://www.revistacultura.com.pe/imagenes/pdf/18\\_12.pdf](http://www.revistacultura.com.pe/imagenes/pdf/18_12.pdf)
- Almeida Guillén MJ. (2019). *Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica*. REEA. No. 5, Vol II. Enero 2020. Pp. 85-95. Centro Latinoamericano de Estudios en Epistemología Pedagógica o Latinoamericano de Estudios en Epistemología Pedagógica. <https://www.eumed.net/rev/reea/enero-20/educacion-basica.html>
- Anton, A.L., & Paredes, A.L. (2020). “*Análisis del clima laboral del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura*”. Universidad de Piura, Perú.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4527/AE\\_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4527/AE_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arellano, E., (2008). *La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional*. Razón y Palabra , 13 (2).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520741037>
- Arévalo, M. (2017). *Evaluación de las herramientas de comunicación interna que emplea la facultad de ciencias de la salud de la Universidad Francisco de Paula Santander con sus*

*docentes* (Archivo Electrónico). Universidad Francisco de Paula Santander.

<http://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/2128>

Arias-Jiménez. (2007). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004*. Enfermería en Costa Rica. Junio 2007. Vol. 28 (1).

<https://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>

Arnold Cathalifaud, M., (2008). *Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoéticos*. Cinta de Moebio, (32), 90-108.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10103202>

Belalcázar, S (2010) *Cultura Organizacional*. Universidad Mariana.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>

Betancur, M., Castrillón, N. (2017). *Análisis de la cultura organizacional en las instituciones educativas públicas de Colombia en los niveles de básica primaria y secundaria, y media vocacional a partir de 1991, en el marco de la inclusión y diversidad educativa*.

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/8244/1/BetancurMarcela\\_2017\\_AnalisisCulturaOrganizacional.pdf&ved=2ahUKEwj\\_oSE\\_Zj4AhUxneAKHQgABvwQFnoEAcQAQ&usg=AOvVaw0vGGgyR1rRlt8rqAQ-2dOd](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/8244/1/BetancurMarcela_2017_AnalisisCulturaOrganizacional.pdf&ved=2ahUKEwj_oSE_Zj4AhUxneAKHQgABvwQFnoEAcQAQ&usg=AOvVaw0vGGgyR1rRlt8rqAQ-2dOd)

Bombardelli, V. (2015). *Comunicación Institucional: un campo laboral para explorar*.

<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/46670>

Bonilla, D. M. J., & Bonilla, E. J. (2016). *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo/Working environment and its impact on*

- worker satisfaction of a mass consumer products company*. *Ciencia Unemi*, 9(18), 26-34.  
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss18.2016pp26-34p>
- Burbano, E. (2019). *Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas*. *Societas*, 22(1), 54–67. <https://doi.org/10.48204/j.societas.v22n1a4>
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosticar y cambiar la cultura organizacional*. The jossey-Bass Business & Management Series.  
[https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf)
- Castillo, L. M. C. (2014). *Conocimiento, poder, comunicación y su relación con el ordenamiento territorial*. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(28), 134-148.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70930408008>
- Castro Bustamante, A. N., & Meza Collao, S. P. (2018). *Clima organizacional y desempeño docente, en los colegios Adventistas de la Asociación Peruana Central Este: Lima, 2018*.  
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1427>
- Cely Campoverde, L. V., & Enríquez Lozano, G. J. (2018). *La gestión administrativa en el clima organizacional de la comunidad educativa del Colegio Juan Pío Montúfar de la ciudad de Quito, provincia Pichincha en el año 2018* (tesis de grado, Universidad de Guayaquil. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación).  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37455>



Cervera, R. C. (2010). *Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales*.

Universidad Complutense de Madrid. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>

Charry Condor, H. O. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill Education.

[https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I\\_2011\\_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

*Constitución política de Colombia* [Const]. Art. 67.68. 27. 44. 365. 4 de julio de 1991 (Colombia).

Cuenca, R., Lopez, H. (2020). *Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO*.

<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/433/379>

Currás Pérez, R. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*.

*Teoría y Praxis*. 6 (7) 9-34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145285002>

Damian, A. (2019). *Estrategia de comunicación interna en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2820>

Datos Abiertos Colombia. (2021). Establecimientos educativos preescolar, básica y media.

*Ministerio de Educación Nacional de Colombia.* [https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN\\_ESTABLECIMIENTOS\\_EDUCATIVOS\\_PREESCOLAR\\_B-SICA\\_/cfw5-qzt5/data](https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN_ESTABLECIMIENTOS_EDUCATIVOS_PREESCOLAR_B-SICA_/cfw5-qzt5/data)

Decreto 1278 de 2002. [*Ministerio de Educación Nacional*]. Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. 19 de junio de 2002.

Decreto 2277 de 1979. [*Ministerio de Educación Nacional*]. Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente. 14 de septiembre de 1979.

Decreto 3020 de 2002. [*Ministerio de Educación Nacional*]. por el cual se establecen los criterios y procedimientos para organizar las plantas de personal docente y administrativo del servicio educativo estatal que prestan las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones. 10 de diciembre de 2002.

Delgado. (1990). *La influencia de la cultura en la conducta del consumidor*. Informe. Caracas.

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n25/n25a03.pdf>

Departamento Nacional de Estadística. (s.f). Proyecciones de población.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Deshpandé, R. y Webster, F.E Jr. (1989). *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*. *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.

<https://www.jstor.org/stable/1251521>

Díaz, J., F. Duque J., L. (2017). *Análisis y Fortalecimiento de la cultura organizacional en una institución de educación superior de la ciudad de Cali*.

<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/37>

Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. Pp. 11-15

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Fiallo Moncada, D., Andino Alvarado, P., & Soto Médina Lanny Sofías. (2015). *El Clima Organizacional dentro de una Empresa.*, *Revista Contribuciones a la Economía*

(septiembre 2015). En línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Gámez Gastélum, Rosalinda: (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en

[www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

García et al. (2020) *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia*. *Revista Espacios*. Vol. 41 (37) 2020.

<http://www.revistaespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf>

García, Mónica (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*.

*Cuadernos de Administración*, (42),43-61.[fecha de Consulta 6 de junio de 2022]. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

García, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Página

personal de Tomás García Muñoz. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Evaluacion-Aprendizaje/272948.html>

García. Osvaldo., Peley, Rosario., Pertúz, Saúl., Pérez. Kethy & Viloría. Javier (2020) *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia*

<http://asesoresvirtualesalala.revistaespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf>

Gavino, A. (2018) *Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017* (tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37805/gavino\\_aa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37805/gavino_aa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gómez Sánchez, L. C., & Mendoza Rojas, Y. T. (2019). *Análisis del clima organizacional en los docentes del Colegio Colsubsidio Chicalá.*

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/752>

González Palacio, S. M. (2019). *Percepciones de los docentes sobre el clima organizacional y su relación con el sentido de pertenencia a una institución educativa oficial de Itagüí.*

Colombia, 2019. <http://hdl.handle.net/11407/6229>

González, H.E., & González O.E, (2010) “*Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales*”. Mesa 21 “*Imágenes de la Organización: su importancia como objeto de estudio y las Ciencias Sociales*”. Tema: Clima Organizacional. Universidad Nacional de La Plata Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación Departamento de Sociología.

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/107480/Documento\\_completo.5334.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/107480/Documento_completo.5334.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

González, P.M. (2018). *“Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED”*. Universidad Libre, Bogotá D.C.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15952/Tesis%20comunicacion%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GONZÁLEZ-CAMPO, C. H., GARCIA-SOLARTE, M., & MURILLO-VARGAS, G. *Cultura organizacional y directivos en instituciones de Educación Superior en Colombia*.

Gutiérrez, H. (1993). *Los elementos de la investigación como reconocerlos, diseñarlos y construirlos* (2da edición ed.). El búho Ltda.

[https://www.academia.edu/32462228/Documents\\_tips\\_cerda\\_hugo\\_los\\_elementos\\_de\\_la\\_investigacion\\_pdf](https://www.academia.edu/32462228/Documents_tips_cerda_hugo_los_elementos_de_la_investigacion_pdf)

Harris, Lloyd & Ogonna, Emmanuel. (1998). *“Un enfoque de tres perspectivas para comprender la cultura en las organizaciones minoristas”*, Personnel Review , vol. 27 núm. 2, págs. 104-123. <https://doi.org/10.1108/00483489810369269>

Hernández, G.I. (2018). *“Descripción del clima organizacional en la institución educativa Oficial La Balsa”* Universidad de la Sábana, Chía, Colombia.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/34515/Tesis%20Gloria%20Hernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.

<https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigacion-Sampieri.pdf>

- Hincapié Parejo, N. F., Orellana Orellana, E. F., & corellanao@ucacue.edu.ec, C. (2019). *Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia*. Revista Oratores, 9(9), 34–57. <https://doi.org/10.37594/oratores.n9.282>
- Infante Álvarez, K. A. (2019). *Evaluación del clima organizacional en las instituciones escuela normal superior y Humberto Gómez Nigrinis ubicadas en el municipio de Piedecuesta*. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/6239>
- Javier Vivas, D. J. (2021). *Liderazgo transformacional y la cultura organizacional de la Institución Educativa N° 2060, Comas, 2021*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68954>
- Jiménez, G. P. (2004). *Gestión comunicacional e imagen corporativa en la Universidad Nacional Abierta (UNA)*. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28010207.pdf>
- La Empresa y su organización. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Lázaro, Daniel. (2018). *Plan estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos y canales de comunicación de la institución educativa normal superior de Río de oro, Cesar*. <http://repositorio.ufpso.edu.co/handle/123456789/184>.
- Ley 56 de 1927.1. 8 de febrero de 1994.10 de noviembre de 1927
- Ley general de educación en Colombia. 115 de 1994. 3. 6. 10. 11. 36, 43. 8 de febrero de 1994.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*. The McGraw-Hill Companies. <https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior--an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill-irwin-2010.pdf>

- Marin E. (2018). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre*.  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2167/1/TL\\_MarinPerezElva.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2167/1/TL_MarinPerezElva.pdf)
- Martínez, V.T. (2020). “Análisis de los factores que impactan el clima organizacional de los docentes del colegio Sagrado Corazón de Jesús”. Universidad de la Sabana, Chía, Colombia. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/43167>
- Mayan, M. (2001) *Una introducción a los métodos cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Institute for Qualitative Methodology. Traducción: César A. Cisneros Puebla. <https://sites.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- McKenhirn, r. (2009). *Cultivar la Cultura Organizacional. Jinotega (Nicaragua): Asociación de Educación y Comunicación*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>
- Mejia Jervis, Tatiana. (28 de julio de 2017). *Los 5 Tipos de Organización Empresarial Principales*. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/tipos-de-organizacion-empresarial/>.
- Mejía Navarrete, J. (2004). *Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo*. Investigaciones Sociales, 8(13), 277–299.  
<https://doi.org/10.15381/is.v8i13.6928>
- Mena, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*. Pensamiento & Gestión. Fundación Universidad del Norte (46), 11- 47. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>

- Mendez, C. (2000). *Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional, No. 1*. Serie Documentos. Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario, Bogotá, Ediciones Rosaristas.
- Mero-Vélez, J. M. (2018). *Empresa, administración y proceso administrativo*. Revista científica FIPCAEC (fomento de la investigación y publicación en ciencias administrativas, económicas y contables). ISSN: 2588-090X. Polo de capacitación, investigación y publicación (POCAIP), 3(8), 84-102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Miguélez, M. M. (2005). *El método etnográfico de investigación*. Etnografía miguelélez, 16. <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/13Investigacionetnografica.pdf>
- Mínguez, N. (1999). *Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial*. ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria, 4(7). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=826382>
- Ministerio de Educación Nacional. (15 de marzo de 2022). Sistema educativo colombiano. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Preescolar-basica-y-media/Sistema-de-educacion-basica-y-media/233839:Sistema-educativo-colombiano>
- Muckenhirn, R. (2010). *Cultivar la cultura organizacional*. Nicaragua: Asociación de Educación y Comunicación. <https://docplayer.es/48217205-Cultivar-la-cultura-organizacional.html>
- Murrugarra León, J. R. (2020). *Clima organizacional y gestión pedagógica en la Institución Educativa de educación secundaria “José Andrés Rázuri”*, San Pedro de Lloc, 2019. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44560>



- Naranjo, D. (2019) *La cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Unidad Educativa Pueblo Viejo* – Ecuador, 2018 (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Piura, Perú.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52538/Naranjo\\_IDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52538/Naranjo_IDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nieto, G. & Orozco, N. (2020). *Análisis del clima organizacional y motivacional del colegio Policarpa Salavarrieta de Cúcuta*. Universidad Antonio Nariño, Cúcuta, Colombia.  
<http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/2440>
- Ortega, D., F. (2020). *Relación entre las orientaciones de la cultura y el clima organizacional en docentes de cinco colegios de la ciudad de Bogotá*.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/e48485a0-cc78-41a0-b5e3-92f82973496d>
- Ortiz, G. (2015). *La Encuesta-Definición, diseño y operacionalización*. Técnicas de Investigación Cuantitativas y Cualitativas.  
<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/47792/1/La%20Encuesta%20Grado%202014-2015%201a%20Parte.pdf>
- Palma Urcia, D. R., & Becerra Ñañez, V. E. (2019). *Diagnóstico del clima institucional en la Institución Educativa Particular “El Nazareno” de Chiclayo*.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5000/BC3802%20PALMA%20URCIA%20%20BECERRA%20%c3%91A%c3%91EZ.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Palomino, S.M., & Valiente, M.C. (2018). *“Diagnóstico del clima institucional en la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” – Lambayeque”* Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/3341/BC-TES-TMP-2184.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Páramo, D. *Cultura y análisis organizacional. Pensamiento & Gestión* [en línea]. 2014, (37), VII-X[fecha de Consulta 7 de Junio de 2022]. ISSN: 1657-6276. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634001>
- Pelaez, L. (2021). *Relación entre cultura organizacional y la percepción de calidad de vida laboral en una institución de educación preescolar (2021)*. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/5616>
- Pérez Juste, R. (1991). *Pedagogía experimental. La medida en educación*. Curso de adaptación. Madrid: UNED.
- Perozo, G. (2006). *La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA)*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XII(2),363-376.[fecha de Consulta 6 de Junio de 2022]. ISSN: 1315-zapa9518.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011651013>
- Ramírez, Fanny, & Rivera, Alix Belén, & Rojas, Luis Rodolfo, & Álvarez de Fernández, Teresita (2005). *LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL*. *Negotium*, 1(2),32-48. [fecha de Consulta 6 de Junio de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 10(2), 295-307. DOI: 10.31876/rcs.v10i2.25254

Robbins, S. & Coulter, M. (Eds). (2005). *Administración*. Octava Edición. Pearson Educación de México.

[https://www.academia.edu/10380934/Administracion\\_8va\\_Edicion\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_y\\_Mary\\_Coulter](https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter)

Rodríguez, C. a. & Romo, I. (enero-junio, 2013). *Relación entre cultura y valores*

*organizacionales*. *Conciencia Tecnológica*, (45). Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf>

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Sampieri,+R.+H.+\(2018\).+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n:+las+rutas+cuantitativa,+cualitativa+y+mixta.+McGraw+Hill+M%C3%A9xico.&ots=Tj-m\\_UZjF0&sig=sTwFpMGOgUnS3M24bXpBA5Hz2OY#v=onepage&q=Sampieri%2C%20R.%20H.%20\(2018\).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%203A%20las%20rutas%20cuantitativa%2C%20cualitativa%20y%20mixta.%20McGraw%20Hill%20M%C3%A9xico.&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Sampieri,+R.+H.+(2018).+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n:+las+rutas+cuantitativa,+cualitativa+y+mixta.+McGraw+Hill+M%C3%A9xico.&ots=Tj-m_UZjF0&sig=sTwFpMGOgUnS3M24bXpBA5Hz2OY#v=onepage&q=Sampieri%2C%20R.%20H.%20(2018).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%203A%20las%20rutas%20cuantitativa%2C%20cualitativa%20y%20mixta.%20McGraw%20Hill%20M%C3%A9xico.&f=false)

Sánchez Bañuelos, M. N. (2017). *Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora*.

<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n1/a06v8n1.pdf>

Sánchez Cañizares, S. M., Trillo Holgado, M. A., Mora Márquez, C. M., & Ayuso Muñoz, M. Á. (2006). *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital*

*intelectual. Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 179-202.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317125003>

Sánchez García, J.C., Claver Tejo, B., Yurrebasco, B., & Llanero Carrizo, A. (2006) *Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2147316>

Schein, E. H. (1988). *Cultura organizacional*. Escuela de Administración Sloan.

<http://hdl.handle.net/1721.1/2224>

Soria, R. (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*.

Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales Vol. 1

Núm. 1 Pág. 9-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>

Tapias Olarte, X. L. (2019). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de colegios públicos del municipio del Socorro, 2018-2019 primer semestre*.

<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/17687>

Thompson, I., (octubre de 2008). *Definición de Comunicación*. Promonegocios.

<https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

Tobar, M. G. R., Casanova, E. R. S. M., & Oliva, E. J. D. (2017). *Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador*.

<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78>

Toro Villa, Z. D. C., & Dueñas Rada, V. J. (2019). *Cultura organizacional y sostenibilidad en las instituciones de educación superior, caso: Universidad Simón Bolívar*.

<https://hdl.handle.net/20.500.12442/4407>

Trillo, M.A & Sánchez, S.M. (2006). *Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual*. Intangible Capital ,2 (11). Recuperado de:

<https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/48/50>

Universidad de Cundinamarca. (14 de junio del 2020). *La comunicación y su importancia en las organizaciones*. [https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-](https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/1901-la-comunicacion-y-su-importancia-en-las-organizaciones)

[ucundinamarca/84-institucional/1901-la-comunicacion-y-su-importancia-en-las-organizaciones](https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/1901-la-comunicacion-y-su-importancia-en-las-organizaciones)

URL:[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68954/Javier\\_VDCDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68954/Javier_VDCDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Van Riel C. B. (1997). COMUNICACIÓN CORPORATIVA (1a. ed.). MADRID: PRENTICE HALL.

<https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-0280/LE-0280.pdf>

Vásquez, S.V. (2017). “Diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa privada de Piura en base a un modelo antropológico del funcionamiento de las organizaciones” Universidad de Piura, Perú.

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2894/AE\\_292.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2894/AE_292.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zapata, A. (2002) *Paradigmas de la cultura Organizacional*. Cuadernos de administración. Universidad del valle. N. 27.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/2079/Paradigmas%20de%20la%20cultura%20organizacional%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexos

### Anexo 1 Carta de Validación de instrumentos.

San José de Cúcuta, 8 de noviembre de 2022

Señores  
**Comité de Investigación**  
Programa de Comunicación Social  
Universidad Francisco de Paula Santander

Asunto: Validación de instrumento

Cordial Saludo.

Me permito informarles que he revisado los instrumentos del proyecto titulado: “ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO TÉCNICO NACIONAL DE COMERCIO DEL SECTOR PÚBLICO Y CALASANZ DEL SECTOR PRIVADO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2022” propuesto por los estudiantes:

Mayerly Juliana Veloza solano 1331210  
Eliana María Fonseca García 1331211  
Camilo Andrés Picón Pérez 1331212  
Mariangela Herrera Rondón 1331228  
Laura Camila Burgos Varón 1331236

Doy constancia de que el instrumento se puede aplicar a la población objetivo.



---

Carolina García Pino  
Código docente: 05260

San José de Cúcuta 14 de noviembre de 2022

Señores

**Comité de Investigación**

Programa de Comunicación Social

Universidad Francisco de Paula Santander

Asunto: Validación de instrumento

Cordial Saludo.

Me permito informarles que he revisado los instrumentos del proyecto titulado: “ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO TÉCNICO NACIONAL DE COMERCIO DEL SECTOR PÚBLICO Y CALASANZ DEL SECTOR PRIVADO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2022” propuesto por los estudiantes:

Mayerly Juliana Veloza solano 1331210

Eliana María Fonseca García 1331211

Camilo Andrés Picón Pérez 1331212

Mariangela Herrera Rondón 1331228

Laura Camila Burgos Varón 1331236

Doy constancia de que el instrumento se puede aplicar a la población objetivo.



Liceth Rojas Quintero

Docente Comunicación Social

**Anexo 2** Encuesta Instituto Técnico Guaimaral

“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO TÉCNICO GUAIMARAL DEL SECTOR PÚBLICO Y SEMINARIO MENOR DIOCESANO DEL SECTOR PRIVADO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2022”

**Objetivo General**

- Comparar la funcionalidad de la cultura organizacional en el Instituto Técnico Nacional de Comercio, del sector público y Calasanz del sector privado de San José de Cúcuta para el segundo semestre de 2022.

**Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional teniendo en cuenta a directivos, administrativos y docentes de cada institución.
- Establecer las similitudes y diferencias de los aspectos positivos y por mejorar de la institución pública y privada que aporten al fortalecimiento de otras instituciones.

Esta encuesta tiene como finalidad recolectar información para caracterizar aspectos de la cultura organizacional, clima e identidad corporativa. Pueden existir distintas opiniones, por lo que no hay respuestas correctas ni incorrectas. La información que usted entregue es anónima y confidencial, toda la información que se solicita es sólo para fines académicos.

Este proyecto de investigación surge de la necesidad de empezar a analizar a las instituciones educativas como organizaciones u empresas que ocupan gran cantidad de recursos humanos y que por ende, deben poseer una cultura organizacional, que los oriente hacia un mejor funcionamiento y cumplimiento de sus metas.



Con este instrumento de recolección de información se quiere dar cumplimiento al primer objetivo específico, teniendo así un primer acercamiento con las instituciones y por ende, ir identificando factores propios de sus culturas organizacionales.

### 1. Datos Personales

- Nombre de la institución \_\_\_\_\_
- ¿Cuántos años lleva trabajando en la institución educativa? \_\_\_\_\_
- Edad \_\_\_\_
- ¿Qué tipo de función desempeña en esta institución? (marque con una X la opción que más lo represente)
- Funciones directivas \_\_\_\_\_
- Funciones administrativas \_\_\_\_\_
- Funciones de docencia \_\_\_\_\_

**Categoría Filosofía:** formas en que se constituyen, se orientan y se desarrollan las estrategias y políticas de la empresa en un proceso que parte de las características de los distintos tipos de públicos (Méndez, 2019)

### Seleccione la respuesta que considere correcta

1. **¿Cuál es la misión de la institución?**
  - a. ofrece educación inclusiva de calidad en ciencia, tecnología y valores; que desarrolla en los estudiantes competencias básicas, laborales y ciudadanas para formarlos como personas íntegras, autónomas, emprendedoras y comprometidas con el ambiente.
  - b. Tiene como misión formar estudiantes íntegros con gran conocimiento de educación inclusiva, así mismo preparar personas comprometidas con el respeto y tolerancia.

- c. Tiene como misión ofrecer una educación de alta calidad entendida como aquella que desarrolla las competencias y habilidades de liderazgo, para así seguir el camino de la fé, la comunicación, la empatía y la solidaridad en la sociedad

## **2. ¿Cuál es la visión de la institución?**

- a. Se posicionará como la institución líder en la formación integral de estudiantes con altos niveles de desempeño cognitivos, inclusivos, con fundamento en valores dentro de un entorno de convivencia pacífica y democrática.
- b. Su misión es ser una institución liderada por un equipo de educadores en formación constante; con una apuesta permanente por la innovación educativa y el acompañamiento integral, contribuyendo a la transformación de la sociedad.
- c. En el año 2025, mantendrá su liderazgo como institución inclusiva con calidad académica, técnica y humana; con fundamento en valores dentro de un entorno de convivencia pacífica y democrática, donde subyace el cuidado del ambiente y la construcción de ciudadanía que incorpora proyectos de innovación educativa dentro de la cultura de mejoramiento continuo.

## **3. ¿Cuáles son algunos de los valores o principios de la institución?**

Solidaridad, respeto, empatía, colaboración y sentido de pertenencia.

- a. Voluntad, compasión, entendimiento, amor, perdón y gratitud
- b. Respeto, Justicia, Responsabilidad, Altruismo, Transparencia, Equidad, Eficacia,
- c. Eficiencia, Efectividad, Idoneidad, Pertinencia, Democracia y diversidad

	Sí	No
4. En la institución se difunde la misión.		
5. En la institución se difunde la visión.		
6. En la institución se difunden los principios y valores.		

**Categoría Normativa:** son los reglamentos que dentro de las organizaciones se encargan de guiar los comportamientos de los colaboradores (Arrellano, 2008).

	Plenamente	En alto grado	Mediano grado	Bajo grado	No las conoce
7. Conoce cuáles son sus derechos según el manual de convivencia de la institución.					
8. Conoce cuáles son sus deberes según el manual de convivencia de la institución.					
9. Considera que se cumplen las normas.					

**Categoría Clima:** Se construye a partir de las formas en que los empleados se relacionan entre sí y en cómo interactúan con los públicos externos. La reputación corporativa de una organización depende en gran medida de su clima interno (Méndez, 2019).

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

10. Se siente motivado a trabajar en pro de la institución.					
11. Los directivos brindan un buen trato a los demás compañeros.					
12. Los administrativos brindan un buen trato a los demás compañeros.					
13. Los docentes brindan un buen trato a los demás compañeros.					
14. El personal de servicios generales brinda un buen trato a los demás compañeros.					
15. Se presentan desacuerdos entre compañeros de trabajo.					

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16. El clima laboral de la institución es bueno.					
17. Existen preferencias por parte de los directivos inmediatos hacia ciertos colaboradores.					

18. El líder genera confianza a los colaboradores para expresar sus ideas, sugerencias o inconformidades					
19. La institución educativa se preocupa por las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.					
20. Las habilidades laborales de los miembros son destacadas por la institución.					
21. Se siente satisfecho de pertenecer a esta institución educativa.					
22. Cuando existen desacuerdos, se trabaja en la búsqueda de soluciones.					
23. Los directivos de la institución se preocupan y velan por el bienestar de los demás miembros.					

24. Las capacitaciones realizadas por la institución son pertinentes					
25. Las jornadas de integración realizadas por la institución son pertinentes					
26. Los directivos de la institución se preocupan y velan por el bienestar de los demás miembros					

**27. ¿Cuáles son las principales causas de los desacuerdos entre los colaboradores de la institución? (única respuesta)**

- a. Estrés
- b. Sobrecarga de tareas
- c. Falta de comunicación asertiva
- d. Problemas personales

**28. En los últimos 9 meses ¿cuántas capacitaciones ha recibido por parte de la institución?**

- a. Entre 1 a 3
- b. Entre 4 a 6
- c. Entre 7 o más
- d. Ninguna

**29. ¿De qué temáticas trataron las capacitaciones? (Abierta)**

**30. En los últimos 9 meses ¿Cuántas actividades de integración se han realizado?**

- a. Entre 1 a 3
- b. Entre 4 a 6
- c. Entre 7 o más
- d. Ninguna

**Categoría: Comportamiento:** Las conductas y los procederes de las personas en sus relaciones cotidianas. Son los procesos interactivos que dan vida a las organizaciones (Méndez, 2019)

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31. Entre compañeros existe trabajo en equipo					
32. A la hora de realizar trabajos en equipo las tareas se dividen equitativamente y se establece un plazo para el cumplimiento de estas.					
33. Los directivos estimulan la participación de todos los colaboradores en la institución educativa.					

34. La institución impulsa continuamente el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
35. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
36. Continuamente se adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					

**Categoría Comunicación:** Abarca varios temas de comunicación y retroalimentación.

Pero también impulsa mediante estrategias la pertenencia y logro de objetivos en la organización por parte de los colaboradores (Arrellano, 2018).

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37. Las decisiones tomadas son comunicadas oportunamente a los colaboradores.					



38. Existe facilidad para dialogar con los jefes inmediatos.					
39. La dirección del colegio asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras.					
40. La institución establece espacios de diálogo para solucionar conflictos internos					
41. Es buena la comunicación entre los miembros de esta institución.					

**Relaciones humanas:** Bajo estas dos perspectivas parte la cultura organizacional, siendo la primera reconocedora del aporte y desarrollo por parte de los sujetos dentro las organizaciones, y el segundo, reconoce que los colaboradores en cada jornada deben producir para la organización (Arellano, 2018).

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--	--------------------------	------------	--------------------------------	------------	-----------------------

42. Las relaciones interpersonales en la institución facilitan un trabajo colaborativo.					
43. El jefe inmediato apoya constantemente a los colaboradores en el desarrollo de las actividades laborales.					
44. Los líderes están abiertos a escuchar y poner en práctica las opiniones de los demás miembros.					
45. La institución promueve el desarrollo personal de los colaboradores.					
46. La institución representa un segundo hogar.					

**Anexo 3. Encuesta Seminario Menor Diocesano**

“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO TÉCNICO GUAIMARAL DEL SECTOR PÚBLICO Y SEMINARIO MENOR DIOCESANO DEL SECTOR PRIVADO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2022”

**Objetivo General**

- Comparar la funcionalidad de la cultura organizacional en el Instituto Técnico Nacional de Comercio, del sector público y Calasanz del sector privado de San José de Cúcuta para el segundo semestre de 2022.

**Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional teniendo en cuenta a directivos, administrativos y docentes de cada institución.
- Establecer las similitudes y diferencias de los aspectos positivos y por mejorar de la institución pública y privada que aporten al fortalecimiento de otras instituciones.

Esta encuesta tiene como finalidad recolectar información para caracterizar aspectos de la cultura organizacional, clima e identidad corporativa. Pueden existir distintas opiniones, por lo que no hay respuestas correctas ni incorrectas. La información que usted entregue es anónima y confidencial, toda la información que se solicita es sólo para fines académicos.

Este proyecto de investigación surge de la necesidad de empezar a analizar a las instituciones educativas como organizaciones u empresas que ocupan gran cantidad de recursos humanos y que, por ende, deben poseer una cultura organizacional, que los oriente hacia un mejor funcionamiento y cumplimiento de sus metas.

Con este instrumento de recolección de información se quiere dar cumplimiento al primer objetivo específico, teniendo así un primer acercamiento con las instituciones y por ende, ir identificando factores propios de sus culturas organizacionales.

### 1. Datos Personales

- Nombre de la institución \_\_\_\_\_
- ¿Cuántos años lleva trabajando en la institución educativa? \_\_\_\_\_
- Edad \_\_\_\_\_
- ¿Qué tipo de función desempeña en esta institución? (marque con una X la opción que más lo represente)
- Funciones directivas \_\_\_\_\_
- Funciones administrativas \_\_\_\_\_
- Funciones de docencia \_\_\_\_\_

**Categoría Filosofía:** formas en que se constituyen, se orientan y se desarrollan las estrategias y políticas de la empresa en un proceso que parte de las características de los distintos tipos de públicos (Méndez, 2019)

### Seleccione la respuesta que considere correcta

#### 1. ¿Cuál es la misión de la institución?

- a. Como obra social de la iglesia católica tiene como misión ofrecer una educación holística de alta calidad entendida como aquella que desarrolla las competencias y habilidades de liderazgo, de autonomía, como capacidad de debatir, de argumentar, de comunicarse, de expresarse; desarrollando iniciativas en los estudiantes que aporten a la transformación de la realidad económica, social, cultural, política y religiosa de la región.

b. Tiene como misión acompañar a los estudiantes, junto a iglesia católica para desarrollar capacidades de razonamiento y conocimiento sobre la fé

c. Tiene como misión ofrecer una educación holística de alta calidad entendida como aquella que desarrolla las competencias y habilidades de liderazgo, para así seguir el camino de la fé, la comunicación, la empatía y la solidaridad en la sociedad

## 2. ¿Cuál es la visión de la institución?

a. Se posicionará como la institución líder en la formación integral de estudiantes con altos niveles de desempeño cognitivos, axiológicos, espirituales y pastorales, fundamentados con una antropología cristiana y católica que preserve, garantice y promueva el discernimiento vocacional desde los valores del evangelio.

b. Su misión es ser una institución clave de pastoral, liderada por un equipo de educadores en formación constante; con una apuesta permanente por la innovación educativa y el acompañamiento integral, contribuyendo a la transformación de la sociedad.

c. Para el 2030 se posicionará como la institución educativa líder y estratégica para la formación de estudiantes de calidad en conocimiento, desarrollo académico y pastoral.

## 3. ¿Cuáles son algunos de los valores o principios de la institución?

a. Solidaridad, respeto, empatía, colaboración y sentido de pertenencia.

b. Fe, servicio, honestidad, fraternidad, justicia, compromiso, tolerancia, respeto y responsabilidad.

c. Voluntad, compasión, entendimiento, amor, perdón y gratitud.

	Sí	No
--	----	----

4. En la institución se difunde la misión.		
5. En la institución se difunde la visión.		
6. En la institución se difunden los principios y valores.		

**Categoría Normativa:** son los reglamentos que dentro de las organizaciones se encargan de guiar los comportamientos de los colaboradores (Arrellano, 2008).

	Plenamente	En alto grado	Mediano grado	Bajo grado	No las conoce
7. Conoce cuáles son sus derechos según el manual de convivencia de la institución.					
8. Conoce cuáles son sus deberes según el manual de convivencia de la institución.					
9. Considera que se cumplen las normas.					

**Categoría Clima:** Se construye a partir de las formas en que los empleados se relacionan entre sí y en cómo interactúan con los públicos externos. La reputación corporativa de una organización depende en gran medida de su clima interno (Méndez, 2019).

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

10. Se siente motivado a trabajar en pro de la institución.					
11. Los directivos brindan un buen trato a los demás compañeros.					
12. Los administrativos brindan un buen trato a los demás compañeros.					
13. Los docentes brindan un buen trato a los demás compañeros.					
14. El personal de servicios generales brinda un buen trato a los demás compañeros.					
15. Se presentan desacuerdos entre compañeros de trabajo.					

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16. El clima laboral de la institución es bueno.					
17. Existen preferencias por parte de los directivos inmediatos					

hacia ciertos colaboradores.					
18. El líder genera confianza a los colaboradores para expresar sus ideas, sugerencias o inconformidades					
19. La institución educativa se preocupa por las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.					
20. Las habilidades laborales de los miembros son destacadas por la institución.					
21. Se siente satisfecho de pertenecer a esta institución educativa.					
22. Cuando existen desacuerdos, se trabaja en la búsqueda de soluciones.					
23. Los directivos de la institución se preocupan					



y velan por el bienestar de los demás miembros.					
24. Las capacitaciones realizadas por la institución son pertinentes					
25. Las jornadas de integración realizadas por la institución son pertinentes					

**27. ¿Cuáles son las principales causas de los desacuerdos entre los colaboradores de la institución? (única respuesta)**

- a. Estrés
- b. Sobrecarga de tareas
- c. Falta de comunicación asertiva
- d. Problemas personales

**28. En los últimos 9 meses ¿cuántas capacitaciones ha recibido por parte de la institución?**

- a. Entre 1 a 3
- b. Entre 4 a 6
- c. Entre 7 o más
- d. Ninguna

**29. ¿De qué temáticas trataron las capacitaciones? (Abierta)**

**30. En los últimos 9 meses ¿Cuántas actividades de integración se han realizado?**

- a. Entre 1 a 3
- b. Entre 4 a 6
- c. Entre 7 o más
- d. Ninguna

**Categoría: Comportamiento:** Las conductas y los procederes de las personas en sus relaciones cotidianas. Son los procesos interactivos que dan vida a las organizaciones (Méndez, 2019)

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31. Entre compañeros existe trabajo en equipo					
32. A la hora de realizar trabajos en equipo las tareas se dividen equitativamente y se establece un plazo para el cumplimiento de estas.					
33. Los directivos estimulan la participación de todos los colaboradores en la institución educativa.					
34. La institución impulsa continuamente el desarrollo de las					

capacidades de sus miembros.					
35. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
36. Continuamente se adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					

**Categoría Comunicación:** Abarca varios temas de comunicación y retroalimentación.

Pero también impulsa mediante estrategias la pertenencia y logro de objetivos en la organización por parte de los colaboradores (Arrellano, 2018).

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37. Las decisiones tomadas son comunicadas oportunamente a los colaboradores.					

38. Existe facilidad para dialogar con los jefes inmediatos.					
39. La dirección del colegio asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras.					
40. La institución establece espacios de diálogo para solucionar conflictos internos					
41. Es buena la comunicación entre los miembros de esta institución.					

**Relaciones humanas:** Bajo estas dos perspectivas parte la cultura organizacional, siendo la primera reconocedora del aporte y desarrollo por parte de los sujetos dentro las organizaciones, y el segundo, reconoce que los colaboradores en cada jornada deben producir para la organización (Arellano, 2018).

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--	--------------------------	------------	--------------------------------	------------	-----------------------

42. Las relaciones interpersonales en la institución facilitan un trabajo colaborativo.					
43. El jefe inmediato apoya constantemente a los colaboradores en el desarrollo de las actividades laborales.					
44. Los líderes están abiertos a escuchar y poner en práctica las opiniones de los demás miembros.					
45. La institución promueve el desarrollo personal de los colaboradores.					
46. La institución representa un segundo hogar.					

## Anexo 4 Entrevista

### “ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO TÉCNICO GUAIMARAL DEL SECTOR PÚBLICO Y SEMINARIO MENOR DIOCESANO DEL SECTOR PRIVADO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2022”

#### 1. Datos Personales

- Nombre de la institución \_\_\_\_\_
  - ¿Cuántos años lleva trabajando en la institución educativa? \_\_\_\_\_
  - Edad \_\_\_\_\_
  - ¿Qué tipo de función desempeña en esta institución? (marque con una X la opción que más lo represente)  
 Funciones directivas \_\_\_\_\_  
 Funciones administrativas \_\_\_\_\_  
 Funciones de docencia \_\_\_\_\_
1. ¿Con qué canales de comunicación cuenta la institución educativa?
  2. ¿Quién es el encargado del manejo de los canales de comunicación de la institución?
  3. ¿En qué canales de comunicación se difunde la misión de la institución?
  4. ¿En qué canales de comunicación se difunde la visión de la institución?
  5. ¿En qué canales de comunicación se difunde la filosofía corporativa a los docentes y administrativos?
  6. ¿Qué estrategias de comunicación tienen para difundir la cultura? (misión, visión y valores)
  7. ¿Cada cuánto tiempo la institución da a conocer a los demás miembros la misión, visión y manual de convivencia?
  8. ¿En qué lugares de la institución los miembros pueden encontrar la misión y la visión?
  9. ¿Qué estrategia utiliza la Institución para mejorar el clima laboral?
  10. ¿De qué manera se trabaja para impactar positivamente la cultura en la institución?
  11. ¿Qué espacios de interacción se crean para promover un buen ambiente laboral?
  12. ¿Qué capacitaciones se realizan para hablar de temáticas como convivencia, clima, filosofía y cultura dentro de la institución?
  13. ¿Cómo el colegio difunde el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?
  14. ¿Las inducciones realizadas a los recién ingresados al cuerpo docente y/o administrativo, están encaminadas a generar una apropiación de misión, visión y obligaciones?
  15. ¿Cuáles son los espacios de participación que existen para que los docentes, administrativos y directivos puedan dar sus opiniones?
  16. ¿De qué manera la institución trabaja en la resolución de conflictos?
  17. ¿Cómo se reconoce, dentro de la institución, el buen desempeño laboral de los docentes, administrativos y directivos?

18. ¿Cree que existen aspectos por mejorar en cuanto a comunicación dentro de la institución?  
¿Cuáles?
19. ¿Cómo promueve la institución el liderazgo en sus colaboradores?

**Anexo 5** Transcripción entrevista Seminario Menor Diocesano.

Institución:	Seminario Menor Diocesano
Nombre del entrevistado:	Cindy Morera
Edad:	30 años
Cargo	Docente encargada de redes sociales
Tiempo de trabajo en la institución:	1 año

No.	Pregunta	Respuesta
1.	¿A usted le suministran la información que publica en redes o voluntariamente decide qué publicar?	En redes sociales se publican las diferentes actividades que se realizan en la institución, como canal propio de la institución manejamos la plataforma Web colegios que es donde se realiza todo el registro académico y disciplinario de los estudiantes y ahí pueden encontrar tanto padre de familia como estudiantes, docentes y demás personal. Para ingresar a la página se requiere un usuario y una contraseña, que se le asigna y ahí está disponible el manual de convivencia, el proyecto educativo institucional, En dónde se hace visible la misión visión y filosofía del colegio.
2.	¿Existen canales de comunicación?	En redes sociales, pues de qué manera se puede hacer visible la misión y visión que tiene el colegio pues al mostrar las diferentes



		<p>actividades, la vivencia como tal, la formación no solo académica sino en la parte espiritual, cuando hacemos encuentros de la eucaristía o alguna encuentro; este año, por ejemplo, tuvimos un encuentro con Monseñor en una jornada, pues diferente a la jornada escolar, entonces a través de esas diferentes actividades se puede ver reflejada la misión de la institución.</p>
3.	<p>¿Quién actualiza las carteleras informativas?</p>	<p>Carteleras informativas encontramos en la parte de secretaria en algunos salones de clase, los profesores se encargan pues de la decoración y dentro de eso, por ejemplo en el caso mío, que es informática y física, ahí a comienzo de año yo coloqué visibles, se imprimen y arregla bonito, la misión y la visión, por qué los estudiantes el primer día de clase, que llegan en febrero, en enero finalizar enero a ellos se les hace, pues la inducción y lo primero con lo que nosotros arrancamos es dado a conocer, así sean estudiantes antiguos, la misión, la visión, la filosofía y pues como es el sistema de evaluación en el colegio. En la parte de secretaria ahorita hay un proyecto que se va hacer en estas vacaciones ya está, ya se mandó hacer de manera ya más visible lo que es misión visión y filosofía, Qué es en la parte de secretaria.</p>

4.	¿Solo usted es la encargada de los canales de comunicación digitales?	El manejo de las redes sociales que tenemos Facebook e Instagram, página web no tenemos la página que manejamos es la de web colegios todos los profesores tenemos acceso, que es para la parte académica y disciplinaria y es la misma manera en la que entran los estudiantes.
5.	¿Existe alguna estrategia de comunicación para difundir estos aspectos de misión y visión?	Cuando nosotros bueno, pero para mi caso que yo llegué este año nueva a la institución, pues el proceso que se realiza con los docentes, pasamos por coordinación, por psicología, por rectoría y ellos se encargan de hacer énfasis y dar a conocer lo que es la misión, la visión y filosofía y nos entregan de manera digital el PEI y el manual de convivencia entonces cada docente pues asume su responsabilidad de que ya hace parte de la institución Y que debe conocer Cuáles son los Horizontes que manejamos, entonces de manera directa ellos la van a conocer y ya uno pues profundiza más sobre sobre esos tres aspectos.
6.	La reunión de difusión del manual de convivencia es ¿una vez al año?	El manual de convivencia o el PEI cuando haya necesidad, pero este año, pues no hubo cuando se necesitan hacer unos ajustes Entonces por ejemplo, necesitamos cambiar porque ya la visión dice que a 2030 pero en caso de que haya una palabra que no coincida o alguna cosa, entonces se hacen unos ajustes, para eso sí se socializa y es otro tipo de trabajo, pero durante

		<p>el año arrancamos con la misión, la visión y en la parte de sociales, el primer periodo se trabaja mucho sobre eso con los estudiantes.</p>
7.	<p>¿Profe, qué estrategia utiliza aquí en el colegio para mejorar el clima laboral? Hacen algún tipo de capacitaciones, festejan periódicamente los cumpleaños ¿Cómo es el clima laboral?</p>	<p>Somos una institución católica y pues tenemos como muy marcada que somos la unidad, que somos una familia. Siempre llamamos la familia SEMENOR entonces ante los estudiantes, padres de familia y los docentes. Como docentes todos los encuentros que realizamos siempre iniciamos con la oración y en el momento de que haya diferentes situaciones independientemente las reuniones que sea, se dialoga, se habla si hay algunas situaciones de carácter, pues urgente de cualquier tipo, ya sea entre docentes y estudiantes de solucionar en el momento.</p> <p>Durante el año festejamos los cumpleaños entre nosotros mismos, pues tenemos como un aporte, quedamos mensual para precisamente, pues celebrar lo que es el cumpleaños por trimestre Pues ya fecha especial cuando es el rector o la coordinadora, amor y amistad también celebramos y a fin de año también realizamos actividad como integración aquí mismo en el colegio, pero de esa manera se hace bueno.</p>
8.	<p>¿Realizan algún tipo de capacitaciones con temáticas como convivencia, este tema de la filosofía,</p>	<p>Pues no sé si hay cabe, cuando iniciamos se realiza un tipo de, este año que se realizó acá mismo, como un tipo de retiro espiritual fue</p>

	el mismo clima o solamente se limitan a esas celebraciones personales?	aparte para profesores y aparte pues ya otro día cuando ingresaron los estudiantes y dentro de eso, pues hay momentos con la psicóloga que también lidera como esos momentos esos espacios, se hace tanto estudiantes como docentes.
9.	¿Capacitaciones a nivel profesional o convivencia?	a nosotros como docentes que no lo entregan claro y ya pues esta responsabilidad de nosotros profundizar más, porque ahí está la base de la institución.
10.	¿Existen algún tipo de recreaciones que hagan aparte de los cumpleaños, del amor y amistad o día del docente?	No son solamente fechas importantes
11.	Cuénteme ¿aquí en la institución se presentan algún tipo de conflictos? y cómo lo solucionan.	Pues hasta el momento Pues gracias a Dios no se ha presentado ninguna situación entre los docentes y no no, se ha presentado y cuando hay de pronto en alguna reunión o alguna ha sido de pronto por el mal manejo de la información o poca información o falla la comunicación de pronto solamente se lo dijo a uno y otro no estaban o estaban pendientes. Y de pronto se ve reflejado cuando tenemos actividades, pero han sido cosas así lo normal que creo que sucede en cualquier ambiente laboral.
12.	¿Cómo los solucionan?	No en el momento. En toda actividad se realiza evaluación, Qué cosas hay por mejorar, se resaltan los aspectos positivos y las cosas por

		mejorar y de esa manera, pues se van organizando siempre cualquier actividad se realizará tipo valuación para ir mejorando.
13.	Profe ¿ustedes aquí en la institución tienen algún tipo de reconocimiento por su desempeño laboral?	Pues yo soy nueva este año y no sé si a fin de año porque yo sé que hay instituciones que lo realizan, pero si escuchado Pues el colegio Cómo es católico, hace parte de Conaced y ellos si entregan premio; piden a los colegios católicos que hacen parte que elijan a un docente, que, pues que represente, pero pues la verdad este año no sé porque yo soy nueva y no, No sabría decirle. en la pandemia, pero no se realizó, pero que los todos los años si se realiza por parte de Conaced.
14.	profe ¿Cuáles cree que serían los aspectos por mejorar en cuanto a comunicación dentro de la institución?	Por mejorar no, pues Considero que la comunicación es oportuna, se da de manera con tiempo porque pues todos tiene que tener su planificación organización Entonces siempre manejamos un calendario que nos dan inicio de año y tratamos de que pues se cumplan como está establecido entonces en cuanto a comunicación no creo que haya así por mejorar.
15.	¿Cómo promueve la institución el liderazgo de cada uno de sus colaboradores, de su equipo laboral?	.La cabeza principal, Qué es el padre Ruber, qué es el rector pues el siempre nos acompaña y nos motiva mucho, pues ya que pues él por ser sacerdote, la parte motivacional es importante y como somos un grupo pequeño de trabajo,

		<p>entonces acá no se ve que sobresalga uno solo por sus actividades, sino que todos tenemos cualidades diferentes y todos aportamos en cada actividad, en cualquier cosa que se organiza</p> <p>Entonces ya cada uno tiene su cualidad, sí necesitamos un líder, pero nuestro líder principal es el rector y cada una sobre sale por algo y pues como le digo, somos un grupo pequeño entonces por eso no se ven cómo esas cosas.</p>
16.	<p>Profe me dice que el padre los motiva, sí, ¿Qué estrategias usa para motivarlos?</p>	<p>Como le digo, como es sacerdote entonces es desde que iniciamos la oración, las palabras, él nos hace la comparación como lo dice la palabra también a lo que nosotros realizamos. Entonces la parte espiritual humana que como que nos fortalece también, que acá no solamente es como la parte académica dar resultado, Sí, pero no resultado depende cómo está usted también la motivación que tenga.</p>

**Anexo 6.** Transcripción entrevista Instituto Técnico Guaimaral

Institución:	Instituto Técnico Guaimaral
Nombre del entrevistado:	Eduardo Esteban Pérez
Edad:	46 años
Cargo:	Docente encargado de redes sociales
Tiempo de trabajo en la institución:	4 años

No.	Pregunta	Respuesta
1.	Específicamente, ¿qué hace con las redes de la institución?	<p>Bueno, realmente los dos canales de comunicación primarios que tiene la institución es la misma plataforma donde las personas puedan recibir en la plataforma cualquier tipo de comunicación o mensajería y ahí mismo tienen un correo electrónico cada estudiante donde los padres y estudiantes pueden recibir todo tipo de comunicación por parte de docentes, directivos.</p> <p>Ehh también otro medio de comunicación es el WhatsApp cada profesor manejan un grupo de WhatsApp por medio de los representantes de cada salón entonces los representantes arman un grupo con todos los padres de familia y ahí el profesor por medio del representante publica cualquier novedad y</p>

		<p>tenemos dos medios de comunicación en redes sociales que son bastante fuertes uno es un canal en YouTube tiene más o menos 2.500 suscriptores del colegio y hemos publicado alrededor de 500 vídeos y ahí se coloca sobre todo eventos que se han grabado de la institución, concursos que el colegio gana y no... todo tipo de noticias o cuando salimos en cualquier medio de comunicación a nivel nacional lo publicamos ahí en el canal en YouTube, y otro medio importante que tenemos un Facebook que tiene bastantes suscriptores, amigos y por medio del Facebook también vamos publicando día a día todo lo que va sucediendo en la institución. por ejemplo en estos días un niño llegó con unas medallas de reconocimiento a nivel nacional por ser gimnasta y lo que ganó entonces tomamos fotos y publicamos todo lo que se va haciendo generalmente este tipo de mensajería de YouTube y de Facebook está orientado a publicar cosas positivas que exalta la labor que hace la institución.</p>
2.	<p>¿Hay alguien más que se encargue de colaborar con esas funciones?</p>	<p>en lo que son las redes sociales este de YouTube y de Facebook los estudiantes también aportan. Porque ellos hacen vídeos o los grabamos o ellos publican lo que vamos queremos decir, entonces hay un aporte importante de algunos estudiantes que hacen</p>



		<p>como una función como un rol tipo periodístico no, que nos ayuda, tenemos unas niñas muy brillantes para presentar las cosas para presentar los proyectos que hacemos en el colegio, entonces el apoyo primordial viene realmente de algunos estudiantes que participan en estos medios de comunicación.</p>
3.	<p>¿En qué canales siente que se difunde la misión de la institución?</p>	<p>Definitivamente el canal de YouTube ha sido un éxito, hemos tenido vídeos con más de 50.000 visitas. Creo que ha sido una...este ha sido importante pues se ha logrado monetizar y sobre todo, pues la gente Ehh...ha adquirido esa costumbre de estar visitando el canal y de activar la campana y estar pendiente todas las novedades del canal entonces ha sido un éxito rotundo el canal en YouTube por ejemplo este año cuando hicimos la primera reunión de...anual que hablan los directivos de la institución, la señora rectora, se hizo un en vivo y tuvo más de 2500 visitas ese día, entonces significó que llegó a toda la comunidad en general.</p>
4.	<p>Y bueno, así mismo como la misión ¿por qué canales se apoya más la visión de la institución?</p>	<p>Yo creo que igual o paralelamente en el canal de YouTube y la página en Facebook, lo importante de las instituciones educativas realmente estar mostrando el PEI, el Proyecto Educativo Institucional parte de ello es la filosofía, las políticas institucionales, la</p>

		<p>visión la misión, si, entonces yo creo que es una labor de constantemente ir comunicando a la comunidad educativa, todo lo referente a la institución generalmente a principio de año son los momentos más claves para el tema de visión y misión porque los docentes nos reunimos con padres de familia, hay escuelas para padres, la primera reunión del año y todo esto se difunde por estos dos medios de comunicación, en estas dos redes sociales.</p>
5.	<p>¿Qué estrategias de comunicación tienen para difundir toda la cultura?</p>	<p>Yo pienso que la mejor estrategia y en eso yo he sido un maestro que ha liderado este proceso es colocar el colegio y lo que el colegio representa y hace para la región y para el país en medios de comunicación a nivel regional y nacional, nosotros al año constantemente podemos estar saliendo entre 15 y 20 veces en medio de comunicación como el periódico la opinión como el Canal TRO como tú Kanal como a nivel nacional Caracol Televisión, RCN Televisión inclusive salimos un día en CNN a nivel internacional entonces yo creo que eso es muy importante porque cuando logramos salir en medio tan importante como la opinión inmediatamente lo bajamos a nuestras redes sociales y hace que la comunidad educativa en general conozca entonces en los procesos de comunicación en las instituciones yo sí</p>

		<p>quisiera decirle en las instituciones públicas son muy retrasados realmente no dimensionan la importancia muy diferente en la institución privada porque siente que necesita tener este tener mayor matrícula de estudiante y todo eso, pero este colegio es todo lo contrario, hemos tratado de difundir todo lo maravilloso que tiene la institución en temas deportivos, en temas de inclusión y el poder estar en medio de comunicación por ejemplo ahorita que estamos en Caracol Televisión salimos varias veces en el noticiero de Caracol entonces eso mismo que ellos publican eso mismo lo estamos compartiendo.</p>
6.	<p>¿Cada cuánto tiempo dan a conocer esa misión, visión y manual de convivencia por medio de esas redes?</p>	<p>No, ahí si vuelvo y le repito es a principio de año donde se debe aterrizar eso en el aula de clase y a los padres de familia para que los niños entiendan y comprendan cuál es la filosofía de la institución, Entonces para eso se hacen unos procesos de pedagógico en el aula de clase didáctico de poderles enseñar oralmente que persigue que percibimos como institución y todos esos momentos van quedando en... tanto en las redes sociales por ejemplo este año estamos cumpliendo 60 años y fue importante sacar una mascota de los 60 años. Entonces hicimos un concurso y todo el proceso del concurso, quién pinta la mascota,</p>

		quién ganó el concurso, Cómo quedó la mascota la final, en papel luego en digital.
7.	¿Eso entre quienes lo hicieron? ¿Docentes, estudiantes?	Eso es un trabajo de todos, docentes, estudiantes, directivos, para tener nosotros nuestra mascota. No sé si tú la has visto por ahí, yo ayude a digitalizarla por ejemplo, yo cree el concurso y estuve muy detrás de todo ese asunto.
8.	¿Entonces toda esa información podría decirse que en cuanto a misión, visión, manual de convivencia, políticas, valores, todo se difunde por todas las redes sociales? o sea, si nosotros ingresamos a cualquiera de los canales puedo encontrar el apartado donde está la misión, visión en todas las redes o en algunas en específico.	Yo creo que en algunas en específico, no necesariamente que en todas.
9.	¿En cuáles sería?	Inicialmente en las reuniones de principio de año en Facebook, todo lo fotografiamos. Generalmente nosotros las instituciones estamos hoy muy muy obligados a tener evidencias de todo cuanto hacemos entonces esas evidencias pueden ser fotografías que se publican en Facebook.

10.	¿De qué manera se trabaja para impactar positivamente en la cultura de la institución?	<p>Yo creo que yo lo dije en un vídeo de que me hizo Caracol Televisión no que la educación termina siendo... la educación es trabajo en equipo, ¿no? Yo creo que las instrucciones tienen unos componentes importantes el directivo el administrativo, el comunitario y el financiero dónde por medio de redes, de grupos de profesores se trabaja desde allí para llegar encantar la cultura del colegio en toda la comunidad educativa, Y también hay unos comités importantes que tiene la institución; por ejemplo, el Comité social, nos permite difundir un poquito todo lo que... todo cuanto hacemos. Por ejemplo, ahorita en esta semana que tenemos la celebración de los 60 años en una feria que hay, que son necesarias estar promocionando de lo que es la cultura del colegio entonces por ejemplo vamos a tener la celebración en el Teatro Zulima el lunes, el martes celebración del Día del Estudiante, el miércoles tenemos la interclases, el viernes tenemos una fiesta si, entonces por medio de todos esos eventos pues realmente va llegando la idea de lo que hace la institución. Por ejemplo, una cosa que es muy fuerte. Tú lo sabes no la el tema la inclusión no, entonces el día lunes vamos a estar presentando un evento donde van a estar bailando niños sordos, sí, entonces es ahí donde la audiencia, los padres de familia, la</p>
-----	--	--

		comunidad educativa en general visualiza esa cultura institucional.
11.	¿Y en esa misma línea, qué estrategias usan para promover el clima laboral?	<p>El clima y el ambiente laboral es un aspecto sumamente importante en las instituciones educativas. El tema de convivencia y el mejoramiento de los ambientes escolares a todo nivel, tanto de directivos con profesores, como estudiantes, como en el aula de clase. Yo creo que la institución trabaja en ese sentido uno es muy bien pues medio escuelas para padres que es fundamental dos tenemos alianzas con diferentes universidades de la región que nos permiten traer expertos y practicantes en Psicología en servicio social y vienen haciendo unos trabajos específicos en el aula de clase tercero tenemos experiencia significativa o sea proyectos escolares que potencian el mejoramiento de los ambientes escolares, por ejemplo, creamos en alguna ocasión dos proyectos muy buenos uno se llamaba emojis de paz para poder mejorar este tema de la convivencia escolar. Y otro que se llamaba. espacio intercultural creamos en ese sentido un videojuego propio de la institución que consiste en un astronauta que tiene que esquivar el ciberbullying, sexting, grooming hay una serie de fenómenos que se presentan en sociales para también favorecer</p>

		los ambientes escolares no solo de manera presencial sino de manera virtual.
12.	¿Qué capacitaciones realizan para hablar de esas temáticas de convivencia, clima, filosofía y cultura dentro de la institución?	<p>Aquí hay una posibilidad muy grandes que se dan durante todo el año y es que la rectora es alguien que propende porque el colegio sea de puertas abiertas hemos tenido Charlas por ejemplo con programas como en tic confío del misterio de las TIC que nos permite tener charlas en temas de Bullying sexting, grooming, ciberacoso y todas esas temáticas y en segundo lugar también se le ha hecho apertura a la Policía de infancia y adolescencia con charlas con la Policía de Antinarcóticos también que pueden venir y se han dado en la institución a lo largo del año creo que se dan muchas charlas para que los estudiantes puedan participar de ella eso en el ámbito de la convivencia. Y en el ámbito de la cultura yo creo que un mecanismo ideal es el tema de las izadas de Banderas y la celebración de diferentes días que son importantes para la institución el English Day English night o el Día del Idioma, son espacios importantes para conocer lo que somos como cultura educativa.</p>
13.	¿Y en el sentido de los docentes?	Yo pienso que los docentes tenemos en la institución una serie de espacios que nos permiten afianzar esas relaciones de

		<p>compañerismo. Celebramos eh... diferentes eventos como cumpleaños, celebramos que algún compañero obtenga un título de maestría o de doctorado, celebramos que recientemente tuvimos la oportunidad de estar fuimos la posible a estar en Chinácota celebrando el cumpleaños de la rectora, una integración de más de 100 personas es difícil de obtener y bueno, si se logró entonces yo creo que a nivel de docentes el Comité social es el organismo encargado de favorecer el bienestar.</p>
14.	¿Cómo el colegio difunde el Proyecto Educativo Institucional?	<p>Una forma que ha hecho la institución es imprimir el Proyecto Educativo Institucional como tipo resumen donde tenga el sistema institucional de evaluación, donde contenga el Manual de Convivencia Escolar, donde tenga las directrices y normativas del colegio entonces creo que ese ha sido un medio, es un librito impreso que llega a la mano de cada estudiante y de cada acudiente de los estudiantes entonces creo que esa ha sido una forma efectiva y poder divulgar en Facebook.</p>
15.	¿Cuándo un docente recién se vincula a la Institución se le orienta charlas en las que se apropien de toda la información de misión, visión, cultura	<p>Realmente hay una inducción corta de la coordinación que le entrega todo lo referente al PEI el SIE y al manual de convivencia. Creo que esa es de primera mano la inducción</p>



	organizacional, Políticas? ¿o cómo se hace?	que puede hacer la coordinación con cada docente, poderle entregar todos los materiales y todas las herramientas que ese docente nuevo a necesitar el transcurso del año.
16.	¿Cómo se reconoce, dentro de la institución, el buen desempeño laboral de los docentes administrativos y directivos?	Ese es un punto muy importante que son los programas de estímulos que deben recibir las diferentes personas que trabajan en la institución. Por ejemplo, ahorita el lunes van a recibir estímulos más de 25 maestros por diferentes aspectos, unos por ejemplo por antigüedad que ya tienen como 30 años de estar en la institución, entonces es una forma de reconocer su labor. También se va a premiar maestros que se han destacado a nivel nacional, regional e internacional son espacios que crea la misma institución también cada vez que un maestro se retira de la institución y que va a su jubilación, se le entrega una estampilla, una placa porque son momentos importantes y todos esos aspectos se da a conocer a toda la comunidad educativa, en general.
17.	¿Cree que existen aspectos por mejorar en cuanto a comunicación de la institución?	Siempre va a haber mucho para mejorar. La institución le falta tener más redes sociales, no tiene trabajo en Instagram no tiene trabajo en Twitter qué es fundamental, le falta un blog, un blog que anuncie más cosas. Le falta no solo a nuestra institución sino a la mayoría

		<p>tener realmente un comité de comunicación realmente bien instaurado. Entonces en ese sentido creo que la institución va trabajando, pero ahora le falta por lograr esas cosas.</p>
18.	<p>Y a nivel interno, o sea en la parte de comunicación interna ¿Entre docentes, entre los directivos como qué aspectos podrían mejorar?</p>	<p>Yo creo que sí, yo le comento que yo vengo de otras áreas, yo soy ingeniero; cuando yo llegue a las instituciones educativas y empezar como docente.</p> <p>Esos esos canales comunicativos internos a veces no fluyen y son necesario reforzarlos, tener mejores canales que puedan servir para que la comunicación fluya sobre todo a veces en las instituciones que se necesita que todo sea rápido que eso sea instantáneo que hoy por hoy se decidió que mañana los niños entraban una hora más tarde y eso debe ser de ya para ya. Entonces una idea que yo planteé y que ojalá sirviera para mejorar es tener una aplicación todos. Inclusive un día hicimos un ensayo y más o menos alcanzamos a tener la aplicación, si lográramos que todos tuvieran la aplicación ahí llegará la mensajería al celular de los padres de familia, de los estudiantes. Sería mucho más rápido porque es más fácil el ingreso de las personas al celular que a una plataforma, ingresar a la plataforma y ver un comunicado.</p>

19.	¿Cómo promueve la Institución el liderazgo de sus colaboradores?	<p>Creo que esta institución tiene eso muy positivo, para el colegio y para la rectora el crear el liderazgo en las personas es importante, pero yo siento que la rectora, a mi me gusta cómo lo hace ella lo hace a partir del talento del maestro, entonces si el maestro es talentoso en la parte deportiva va a ejercer un liderazgo desde allí; si el maestro es talentoso siendo una persona organizada en llevar formatos, creará un liderazgo a partir de allí. Creo que el punto clave si es conocer realmente el potencial que tiene el maestro para poderlo llevar a un mejor nivel.</p>
-----	--	---