

Proyecto de grado

Cultura Organizacional Positiva: Impulsando el Compromiso y la Productividad de los colaboradores de un Colegio de Pitalito, Huila.

Estudiantes:

Carolina Acosta Oviedo

Eliana Aislen Giraldo Galvis

Nombres y Apellidos del docente

Marcela Garzón Posada

Administradora de empresas, Especialista en Administración Financiera, Especialista en Gerencia Financiera, Magíster en Docencia y Doctoranda en Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras.

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Administración, Negocios y Gerencia

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá febrero de 2025

Resumen

La cultura organizacional positiva es una herramienta clave para el éxito de cualquier organización, y en el ámbito educativo, su importancia se vuelve aún más evidente, ya que el compromiso y la productividad de los trabajadores es crucial para el desarrollo integral de los estudiantes, al igual que para la institución educativa. En este contexto, el presente proyecto de grado tiene como objetivo evaluar la cultura organizacional positiva de un colegio de Pitalito, Huila. Se busca comprender cómo esta cultura puede impactar la motivación del personal docente y administrativo, su compromiso con la institución y, en última instancia, el desempeño escolar de los alumnos.

A través de un enfoque metodológico de carácter mixto que combina encuestas y entrevistas semiestructuradas, se busca determinar los factores que influyen en la percepción del cuerpo docente sobre su entorno laboral, analizando alternativas de intervención que promuevan una comunicación efectiva y el reconocimiento al buen desempeño. Así como también un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo que beneficie tanto a los empleados como a los estudiantes. Este estudio no solo fortalece la cultura organizacional positiva de la institución, sino que además sirva como un modelo a seguir para otros colegios o establecimientos educativos, los cuales busquen promover una cultura y el aumento la satisfacción y el rendimiento de su personal.

Palabras Clave: cultura organizacional positiva, motivación, comunicación, compromiso, reconocimiento, desempeño.

Abstract

A positive organizational culture is a fundamental factor in the success of any organization, and its significance becomes even more evident in the educational field, as employee commitment and productivity are crucial not only for the comprehensive development of students but also for the success of the educational institution. In this context, this thesis aims to assess the positive organizational culture of a school in Pitalito, Huila. The goal is to understand how this culture influences the motivation of teaching and administrative staff, their commitment to the institution, and, ultimately, students' academic performance.

Through a mixed methodological approach that combines surveys and semi-structured interviews, this study aims to determine the factors influencing the teaching staff's perception of their work environment while analyzing intervention alternatives to promote effective communication and recognition of good performance. As well as fostering a harmonious and collaborative work environment that benefits both employees and students. This study not only reinforces the institution's positive organizational culture but also serves as a model for other schools and educational institutions to follow, aiming to promote a positive culture and enhance staff satisfaction and performance.

Keywords: positive organizational culture, motivation, communication, commitment, recognition, performance.

Tabla de contenido

Planteamiento del Problema	6
<i>Importancia del Tema</i>	<i>6</i>
<i>Antecedentes del Problema</i>	<i>7</i>
<i>Antecedentes del Sector.....</i>	<i>8</i>
<i>Pregunta de Investigación</i>	<i>12</i>
Justificación.....	13
<i>Beneficios y Beneficiarios.....</i>	<i>16</i>
Objetivos.....	17
<i>Objetivo General</i>	<i>17</i>
Objetivos Específicos.....	17
Antecedentes Teóricos	18
<i>Marco Teórico.....</i>	<i>18</i>
Marco Conceptual	20
Diseño Metodológico	37
<i>Tipo de Investigación</i>	<i>37</i>
<i>Participantes.....</i>	<i>38</i>
<i>Criterios de Inclusión.....</i>	<i>39</i>
<i>Criterios de exclusión</i>	<i>39</i>

<i>Instrumento de Recolección de Datos</i>	40
<i>Objetivos en su aplicación</i>	43
<i>Consentimiento informado</i>	44
<i>Procedimiento de análisis de datos</i>	47
<i>Criterios éticos y de confidencialidad</i>	47
Tabla 1.	49
Resultados	52
<i>Caracterización sociodemográfica poblacional</i>	52
Cuestionario de cultura organizacional Denison	65
<i>Análisis de resultados</i>	66
<i>Discusión</i>	79
<i>Conclusiones</i>	87
<i>Recomendaciones</i>	90
Referencias	92
Apéndices	100



Planteamiento del Problema

Se busca en esta investigación procurar que los colaboradores trabajen de manera mancomunada e interdisciplinaria, fortaleciendo las relaciones personales, el desempeño laboral, la motivación y compromiso, orientado a la consecución de las metas institucionales, que a su vez redundará en la vida laboral.

Importancia del Tema

En cuanto al tema sobre Cultura Organizacional Positiva: Impulsando el Compromiso y la Productividad de los colaboradores de un Colegio de Pitalito-Huila, se comprende que el impacto de la cultura organizacional saludable está estrechamente relacionado con la conducta y labor de los profesores en los centros educativos, además de impactar en su rendimiento. Contribuyendo a la reducción de la rotación del personal y fortaleciendo el compromiso a largo plazo, que promueve la calidad de la educación mediante la implementación de varios proyectos educativos y creación de entornos que promueven el desarrollo académico de los estudiantes.

Así pues, se genera y se fortalece la identidad institucional con base en una cultura organizacional positiva, al fortalecer el sentido de pertenencia de maestros y líderes que promueven el compromiso y el orgullo de una institución que refleja el comportamiento en sus estudiantes; es decir, en un entorno donde se gestiona una cultura organizacional positiva, la comunicación entre los empleados es más abierta y efectiva, lo cual facilita la resolución de problemas y conflictos, y mejora la coordinación entre departamentos, esto garantiza que los mensajes clave lleguen a todos de forma clara y oportuna.

El bienestar y la motivación de los maestros afecta el desempeño de la institución educativa, porque el entorno laboral es positivo y difundido, contribuyendo a la eficiencia del

trabajo, esto ayuda a mejorar los servicios educativos que aumentan la satisfacción de los estudiantes. Además, se promueve la innovación y la adaptación a los cambios de una manera sencilla, por ejemplo con la adopción de nuevas metodologías educativas, estrategias tecnológicas o mejoras en la gestión interna, esto forma a su vez una actitud receptiva por parte del equipo, permite que la institución sea más competitiva y esté lista para asumir nuevos desafíos al mejorar la calidad y reputación de la misma, adicional a ello, atraer y retener talento también se convierte en una ventaja competitiva. Los profesionales de la educación se esfuerzan por trabajar en organizaciones que valoran sus contribuciones y brindan oportunidades de crecimiento, y una cultura laboral positiva ayuda a posicionar a un colegio como un empleador atractivo.

Dicho esto, una cultura organizacional positiva afecta directamente al personal y a su comunidad educativa, al contar con docentes comprometidos y productivos, se genera un entorno de aprendizaje más dinámico y eficiente, lo que brinda a los estudiantes una mejor educación, así como una mejor preparación académica que contribuye al desarrollo integral de los estudiantes; es decir, que estos se encuentren mejor preparados para enfrentar los desafíos del futuro. Por tanto, una cultura organizacional sólida actúa como catalizador para el desarrollo sostenible tanto de la institución educativa como de la sociedad en general.

Antecedentes del Problema

De acuerdo con la revisión e indagación con las directivas de la institución educativa municipal rural del municipio de Pitalito, no se han realizado investigaciones relacionadas con la cultura organizacional o temas afines. Esto obedece a que las investigaciones han estado enfocadas a procesos académicos y pedagógicos únicamente y han correspondido a proyectos de

algunos de los docentes vinculados con la IEM (Institución Educativa Municipal), de manera que esta temática, resulta nueva dentro de los procesos investigativos del sector educativo no solo en la IEM sino en el municipio de Pitalito.

Antecedentes del Sector

Con el paso del tiempo, la humanidad ha realizado varios intentos para aumentar la productividad en todos los aspectos, especialmente en el ámbito laboral y debido a la gran necesidad fueron surgiendo de manera progresiva, distintas escuelas que con ideas y direcciones diferentes buscaban una solución efectiva ante esta problemática. Así que, se puede determinar que este concepto sobre la cultura organizacional contribuye en la productividad, entrega y compromiso en las labores por parte de los colaboradores y también del cuerpo docente, convirtiéndose en un tema tan relevante y actual.

Toca y Carillo (2009), explican la importancia de centrarse en una cultura al evaluar el desempeño organizacional porque requiere planificar y dirigir el desarrollo de las relaciones interpersonales dentro del contexto apropiado; es entonces, que los individuos buscan pertenecer a organizaciones saludables en donde encuentren recursos que tengan el potencial de cumplir sus metas, objetivos y por ende hacerlos sentir bien con su trabajo.

Aquí parte el hombre como ser fundamentalmente social, el cual ve la necesidad de desarrollar formas amigables de hacer negocios a través de una u otra forma de organización o cultura organizacional. Así mismo, el desafío de los organismos que puedan ser reconocidos como tales, es mejorar las actividades de sus integrantes y crear una imagen de singularidad y autonomía al esforzarse por satisfacer plena y eficazmente las necesidades del público y de sí mismo, inclusive la prioridad pasa de ser singular a plural. En este caso, la condición es

organizar el trabajo de las personas de manera que aumente la productividad y la satisfacción dentro de la organización.

El desarrollo de este concepto proviene de los diversos aportes realizados por *la Escuela de las Relaciones Humanas en la administración*, que inicialmente centró sus estudios en cómo los factores ambientales y las condiciones físicas influían en el rendimiento laboral. Estos experimentos, conocidos como *los Estudios de Hawthorne*, fueron llevados a cabo en la fábrica de Western Electric, bajo la dirección de un equipo de investigadores, entre los cuales destacó *Elton Mayo*. No obstante, la evolución del concepto de cultura organizacional toma mayor relevancia hacia finales de los años setenta, particularmente con el trabajo de *Pettigrew (1979, p. 574)*, quien definió la cultura organizacional como "el sistema de significados aceptados públicamente y colectivamente que opera para un grupo específico en un momento determinado". Por tanto, se ha hecho necesario contar al interior de las organizaciones, con trabajadores motivados, satisfechos y saludables física y emocionalmente, es por ello que cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a las percepciones que tiene cada uno de los miembros de una institución respecto a las distintas realidades de su trabajo.

En el contexto educativo, es necesario reconocer la necesidad de reforzar los valores morales y éticos, así como los métodos utilizados en la organización, los cuales deben estar vinculados a la ideología de la institución, promoviendo con ello las actividades de cada miembro docente y administrativo, debido a que los servicios brindados a la comunidad representan educación, los beneficios requieren una planificación continua, incluida la evaluación institucional, la retroalimentación y la innovación.

Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva según, Villota y Cabrera (2015), se hace referencia a la necesidad de "replantear la concepción del ser humano en las

organizaciones, basándose en sus aspectos más positivos que conduzcan a mejorar la vida de las personas y por ello esta disciplina se define como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo” (p. 181).

Del mismo modo, se puede decir que la cultura organizacional positiva, es un recurso importante en la eficacia de una organización saludable, sus dimensiones se relacionan en el respaldo de los empleados de la mano de sus supervisores y compañeros, como consecuencia ayuda y fortalece las relaciones interpersonales en un entorno laboral y destaca cómo estos aspectos impactan la dinámica laboral y las interacciones entre las personas en su empleo.

La cultura organizacional en las instituciones educativas es una clave para lograr una educación de calidad y de mejora continua, de aquí parte la importancia en su aplicación y promoción en las diferentes planteles educativos, ya que depende en cierta medida de ella, desarrollar la misión y visión de las organizaciones en cuestión, las cuales en última instancia, deben desarrollar dicha cultura para la realización ideal de los objetivos de la organización, por ejemplo, las escuelas religiosas, algunas universidades públicas o privadas desarrollan políticas internas que se alinean con los valores de la organización a través de una cultura organizacional bien planificada en pro de toda la comunidad académica.

Tal como lo mencionó Chiavenato (2009), en su trabajo “Gestión del Talento Humano”, una cultura organizacional que anteponga la felicidad y el desarrollo de los empleados, aumentará el compromiso y el desempeño en las organizaciones, incluidas las instituciones educativas. El autor destaca que un ambiente de trabajo positivo afecta no sólo a la productividad de los empleados, sino también a la calidad del servicio, como es el caso de los docentes.

En último, según Denison (1996), existe una diferencia entre la investigación sobre la cultura y el clima organizacional y enfatiza que su diferencia está en cómo se miden, ya si se realiza un estudio cualitativo, denota que se trata de una investigación cultural mientras que si se realiza un estudio cuantitativo se convierte en un análisis de clima organizacional.

De allí, que la relevancia dentro de este proyecto de investigación, radica en el tratamiento adecuado de las preguntas del cuestionario Denison, lo que permitirá que a través de sus respuestas, se pueda medir la cultura organizacional de instituciones y organizaciones, ofreciendo información valiosa a la hora de tomar decisiones importantes, enfocadas en mejorar la productividad de los trabajadores de un colegio rural en un municipio del Huila.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el *Denison Organizational Culture Survey*, un cuestionario diseñado por **Daniel Denison** en la **Universidad de Michigan**. El cuestionario de Denison, es una encuesta desarrollada para la medición y la evaluación de la cultura organizacional en los diferentes grupos de trabajo, siendo de muy fácil aplicación, ya que cuenta con 60 ítems, 12 sub-dimensiones, las cuales se agrupan en 4 cada una, las cuales son: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Administrada según la escala tipo Likert (Muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente, nunca).

Siguiendo este orden de ideas, se puede decir que la cultura organizacional es un recurso importante que favorece la efectividad en una organización saludable, estos aspectos están relacionados con el apoyo entre los empleados o compañeros de trabajo, por lo tanto, se enfatiza en la importancia de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral y en cómo estos aspectos influyen en la motivación individual y colectiva y las interacciones entre las personas en el lugar de trabajo.

Pregunta de Investigación

¿Cómo fomentar la cultura organizacional positiva, para potenciar el compromiso y la productividad de los colaboradores de un colegio rural del municipio de Pitalito?



Justificación

El propósito de este proyecto de investigación es dar respuesta a la pregunta ¿Cómo fomentar la cultura organizacional positiva, para potenciar el compromiso y la productividad de los colaboradores de un colegio rural del municipio de Pitalito?, siendo la cultura organizacional fundamental en las empresas debido a que representa sus valores, objetivos y misión, resulta determinante conocer a través de un instrumento de medición, las características de esta, en una de las instituciones educativas rurales del municipio de Pitalito- Huila.

De acuerdo con la definición de Robbins, 2004 (citado por Estupiñán, 2024), la “cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y hábitos compartidos de una organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento”, es decir, cada institución tiene una conciencia colectiva que se expresa y comparte por los miembros de ella, que los identifica, los distingue de otras entidades y permite que el comportamiento de los colaboradores se regule o modifique según las creencias y valores representativos.

De manera que, en el presente trabajo, la pertinencia administrativa se relaciona con el hecho de que proporciona información clave a las directivas del plantel educativo, para la toma de decisiones en la gestión escolar, permitiéndoles diseñar estrategias más efectivas para mejorar la estructura organizacional. Además, permite fortalecer la alineación entre la cultura interna y los objetivos institucionales, facilitando la implementación de planes de mejora y el cumplimiento de la misión educativa.

El establecimiento y promoción de una cultura organizacional que permita la adaptabilidad, el crecimiento y la consecución de los objetivos, no solo corresponde a la parte directiva de la organización, aunque se considera importante el tipo de liderazgo ejercido dentro

de los diversos contextos educativos en lo relacionado con los aspectos administrativos, académicos y pedagógicos de la gestión escolar, es determinante que las creencias, valores y normas sean compartidas por los miembros de una organización o entidad, debido a que estas influyen directamente en su capacidad de adaptación y evolución, en especial cuando se trata de una institución educativa donde los docentes tienen la misión de enseñar y a través de esto, modelar la cultura que favorezca la colaboración (Shein, 2010).

Por lo anterior, este proyecto refuerza la importancia de la cultura organizacional positiva en el desarrollo profesional de los docentes y administrativos, promoviendo buenas prácticas de liderazgo, trabajo en equipo y gestión del cambio. Es decir, que su pertinencia formativa se basa en que facilita un entorno de aprendizaje favorable, que se traduce en mejoras en la enseñanza y la formación de los estudiantes.

De acuerdo con lo anterior, Bryson, 2018 (citado por Estupiñán, 2024) indica que, el involucramiento de todos los integrantes de la comunidad educativa, genera sentido de pertenencia y compromiso con los fines comunes de la institución y una vez fortalecida la cultura organizacional, se puede garantizar el éxito académico debido a que la unión de las iniciativas estratégicas y las rutinas diarias escolares fortalecen el crecimiento integral de sus miembros, fomentando una mejora continua y un aprendizaje profundo en todos los procesos de la institución.

En consecuencia, en el presente estudio la pertinencia social se enmarca en el hecho de que promueve el bienestar de los colaboradores de la institución educativa, porque fomenta un ambiente laboral positivo que impacta en su satisfacción y compromiso. Además, beneficia a la comunidad educativa promoviendo relaciones laborales más armoniosas y colaborativas.

La aplicación del instrumento “Encuesta sobre cultura organizacional de Denison” (DOCS), y el análisis de los resultados; permite a las investigadoras determinar las características de la cultura organizacional presente en la institución educativa, y a partir de allí realizar las recomendaciones de intervención, bien sea para fortalecer o modificar en los directivos y colaboradores, los aspectos relacionados con los rasgos culturales como son la implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Finalmente, una cultura organizacional positiva incrementa la productividad y eficiencia de los colaboradores, reduciendo costos asociados a la rotación del personal, el ausentismo laboral y la baja motivación. Es decir que la pertinencia económica se fundamenta en la optimización de recursos humanos que impactan directamente en el rendimiento institucional, asegurando un uso eficiente del presupuesto y favoreciendo la sostenibilidad de la organización, en este caso la institución educativa.



Beneficios y Beneficiarios

De la cultura organizacional debe entenderse que se considera un fenómeno tangible debido a que se evidencia en las prácticas cotidianas de la organización. En otras palabras, este conjunto de valores y creencias que se comparten y prácticamente actúan de manera inconsciente, son precisamente los que luego de instaurarse en las instituciones, mantienen sus estructuras y procesos.

Se puede observar entonces que, dentro de los beneficios a nivel personal, para los directivos, docentes y administrativos de una institución educativa municipal rural de Pitalito-Huila, está la participación en la identificación de aquellos elementos de la cultura organizacional y las necesidades de modificación o fortalecimiento, coadyuvando al desarrollo profesional de los participantes, quienes al realizar el acercamiento a su realidad no solamente conocerán los conceptos sino los propósitos de este estudio.

A nivel colectivo, esta investigación proporcionará a las instituciones educativas información sobre los procesos de recolección de información, gestión de la cultura organizacional y sus beneficios dentro de los procesos administrativos, pedagógicos y académicos y como esto no solo impulsa el aprendizaje sino el fortalecimiento de las relaciones laborales, el trabajo en equipo, la comunicación y por supuesto, involucra de manera directa el rendimiento de los colaboradores.

Los beneficiarios del presente estudio, son docentes, directivos docentes y personal administrativo de un colegio rural en el municipio de Pitalito, quienes han estado vinculados por más de un año y no se encuentran en ninguna situación administrativa que los separe temporalmente del servicio.

Objetivos

Objetivo General

Proponer estrategias para fomentar una cultura organizacional positiva que potencie el compromiso y la productividad de los colaboradores en un colegio de Pitalito, Huila.

Objetivos Específicos

1. Evaluar las cuatro dimensiones de Cultura organizacional obtenido mediante aplicación del cuestionario *Encuesta sobre cultura organizacional de Denison*, en un colegio rural de Pitalito- Huila.
2. Analizar el estado actual de la cultura organizacional en un colegio rural de Pitalito, Huila, identificando fortalezas y áreas de mejora en términos de compromiso y productividad de los colaboradores, a través de entrevista semiestructurada.
3. Diseñar un programa de intervención basado en principios de cultura organizacional positiva, enfocándose en fortalecer la motivación, comunicación efectiva y reconocimiento del desempeño en un colegio rural de Pitalito, Huila.



Antecedentes Teóricos

Marco Teórico

Cultura Organizacional positiva: La cultura organizacional positiva se define como el funcionamiento óptimo de la salud a nivel integral, tanto de las personas como de los grupos en las organizaciones, así como también una gestión efectiva del bienestar psicosocial, permitiendo que éstas sean más saludables. Su propósito es detallar, evidenciar y promover el funcionamiento óptimo, potenciando el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez, y Llorens, 2005, 2014).

De acuerdo con Denison y Neale (1994, 2000) (citado por Dumitrita, & Bonavía, 2020), la cultura organizacional se puede clasificar en cuatro características: en primer lugar, se encuentra la implicación la cual se refiere a la autonomía de cada uno de los trabajadores en la toma de decisiones frente al desarrollo de sus capacidades humanas, con el propósito de fortalecer su compromiso laboral. Es aquí donde cobran importancia los factores de empoderamiento entre los colaboradores, iniciativa, entusiasmo y liderazgo, que a su vez conlleva a una responsabilidad más firme con la organización, incluyendo el trabajo en equipo y su competitividad.

En segundo lugar, se observa la consistencia, que permite la unión, la estabilidad y conformidad de los colaboradores hacia la misma. Esta integra un conjunto de valores significativos como el sentimiento de identidad y las expectativas de las personas con su entorno laboral, así mismo se necesita de coordinación, integración y un mutuo acuerdo entre los miembros de la institución.

En tercer lugar, la adaptabilidad enfatiza la necesidad de orientarse al cambio, lo que supone que se promueva la innovación, la obtención de conocimiento y el desarrollo de las capacidades de los colaboradores.

Finalmente, la misión institucional se focaliza en el conocimiento y establecimiento de una orientación que guíe a los colaboradores hacia objetivos compartidos y comunes; para ello es necesario delimitar los propósitos, objetivos, metas y tener una visión clara del futuro de la organización.

Al revisar la historia de la concepción de la cultura organizativa, se evidencia que sus inicios están relacionados con la administración y la empresa, desde el axioma que Méndez, 2006 (citado por Estupiñán, M., 2024) expone, se determina que la cultura organizacional se puede ver como la conciencia colectiva de una organización en la cual sus miembros comparten principios, convicciones y creencias, esto a su vez permite la existencia de la empresa a largo plazo.

En el marco de las instituciones educativas no es distinta la necesidad del desarrollo de una cultura organizacional, debido a que según lo plantea Chennatuserry et al. (2022) (citado por Estupiñán, M., 2024), el desarrollo del capital humano se logra a través de la confianza y transparencia, la participación en las decisiones tomadas por los altos directivos al diseñar, planificar e implementar las estrategias requeridas para el adecuado funcionamiento. No solo por la transmisión del conocimiento sino los valores fundamentales, así como las interpretaciones del mundo que les rodea.

Marco Conceptual

Motivación: En un sentido general, la motivación es lo que explica la razón por la que las personas inician, continúan o terminan un comportamiento en un determinado momento. Es por esto que, de acuerdo con Amabile (1998) (citado por Franco, Vélez, & López, 2018) se considera la motivación como un factor esencial para promover o instaurar el comportamiento de los individuos hacia niveles elevados de desempeño y satisfacción personal. En este sentido, la forma de recompensar y de asignar tareas dentro de una organización, es determinante para incrementar la creatividad en el individuo. En relación a ello, la motivación puede explicarse por factores intrínsecos (internos) o extrínsecos (externos).

Cuando se trata de la motivación en ambientes académicos, se destaca la importancia de la motivación intrínseca como punto fundamental para la labor docente, que involucra percepciones individuales como por ejemplo, que es una labor emocionante, atrayente, retadora, y que a su vez promueve aspectos como la creatividad, la autonomía, el realizar varias tareas al tiempo y la consecución de propósitos inspiradores, los cuales generan en el trabajador el deseo de continuar sus labores por más horas, de ejecutar sus funciones con mayor persistencia, imprimir mayor esfuerzo en el logro de sus objetivos y exigirse más a sí mismos.

Esta percepción es determinante para regular el comportamiento, ya que esta influye en la motivación y en la efectividad de los colaboradores (en este caso los docentes), en especial si recibe o no retroalimentación y apoyo de parte de los directivos (rector, coordinadores), o jefes inmediatos.

Por otra parte, con relación a la motivación extrínseca, en el caso de los docentes y directivos docentes, esta se puede ver afectada por factores como el uso e implementación de

nuevas metodologías para la formación de los estudiantes, presión de cumplimiento de metas institucionales, situaciones familiares, políticas gubernamentales, infraestructura física inapropiada, grupos numerosos de estudiantes por aula, entre otros generadores de estrés.

La importancia de la motivación, en especial en la población docente, radica en que esta debe ejecutar una labor muy compleja, en la cual no solo es necesario que logre atraer la atención de los estudiantes en su materia o asignatura, sino también que se preocupe por la situación de sus estudiantes en todos los ámbitos, familiar, personal y académico, y que en este proceso reciba respaldo en su gestión por parte de las directivas de la institución educativa; además de poder experimentar satisfacción con su realización personal con lo que hace.

Comunicación: El proceso de interacción humana está mediado por la comunicación, pues precisamente es esta quien determinó la supervivencia y supremacía del hombre frente a los animales. En ese sentido la comunicación es vital para configurar el mundo tanto a nivel personal como laboral, convirtiéndose en un factor fundamental de las relaciones del ser humano dentro de la organización o entidad, no solo como elemento de socialización, sino para impartir las directrices relacionadas con las normas, las actividades que permiten la integración de las áreas funcionales de la empresa.

Kreps (1995) señala que la comunicación ayuda a los miembros o colaboradores a lograr las metas individuales y conjuntas de la organización, en la medida que es a través de ella que se recolecta información pertinente y necesaria para la transformación no solo de la conducta de las personas sino también de la entidad. La influencia de la comunicación informal entre los miembros de la organización es legítima e influyente en su comportamiento.

Ahora bien, la comunicación interna resulta ser de gran valor para la empresa, puesto que las creencias e imaginarios de las personas en la organización la moldean y le otorgan un carácter distintivo. Esta comunicación dentro de la organización se da de tres maneras; la ascendente, que se refiere al flujo de información de los niveles inferiores a los superiores de la entidad, siendo fundamental la iniciativa, las acciones positivas y sensibilidad de los superiores a las señales y diferentes canales de información proveniente de los empleados; por su parte la comunicación descendente se define como el flujo de información de los niveles superiores a los inferiores, siendo esta la mayoría de la comunicación que se da de los jefes o directores hacia los subordinados; y la horizontal que se caracteriza por darse a lo largo de la cadena de mando, entre las personas con el mismo nivel jerárquico; siendo esta necesaria para coordinar el trabajo personal y entre las áreas o equipos de trabajo. Es decir, la cultura de las organizaciones o entidades se construye a partir de la capacidad comunicativa de las personas que la componen.

Compromiso: El compromiso organizacional ha sido definido de muchas maneras, sin embargo, el concepto de Meyer y Allen (1991), resulta muy interesante para la presente investigación, al indicar que es un estado psicológico que describe la relación de una persona con la organización y le permite decidir entre seguir allí o dejarla. Es la fuerza con la que un trabajador se siente vinculado a una organización y le permite desarrollar sentido de pertenencia por la institución y esto a su vez lo impulsa a lograr los objetivos y metas propuestas.

Dentro de las dimensiones del compromiso organizacional según Allen y Meyer, (1990), se consideran 3 tipo o componentes:

El afectivo, caracterizado por la unión emocional que los empleados sienten hacia la organización, la identificación y el deseo de permanecer en ella, especialmente por su

implicación con la entidad porque sienten que esta satisface sus necesidades psicológicas y sus expectativas, generándoles orgullo de pertenecer a la misma, empatizar con sus problemas.

Este tipo de compromiso es el más deseado por las empresas, debido a la actitud positiva y de cambio por parte de los colaboradores, en procura de la mejora continua y el adecuado clima organizacional, al experimentar el gusto de pertenecer allí.

En segundo lugar, el compromiso continuo, se fundamenta en la validación de costos que tendrá para el trabajador si se retira de la organización, que no solo se refiere a los financieros, también se relaciona con el status, perder relaciones con los compañeros e incluso cambiar de empleo y lo que implica buscar uno nuevo. Es decir, el vínculo del trabajador ya no es emocional sino más bien de carácter material, por lo que la motivación estará relacionada con un apego a la institución por el tiempo y esfuerzo invertido, y que percibe pocas oportunidades laborales fuera de ella, lo que afecta el desempeño de manera importante.

En tercer lugar, el compromiso normativo se relaciona con la obligación moral, las normas, el deber y el sentido de lealtad o gratitud con la empresa. Según los autores, el colaborador que experimenta este tipo de compromiso se mueve entre la sensación de culpa o deuda con la organización, por ejemplo, debido a las consideraciones o bienes recibidos por la entidad, bien sea en capacitación, becas, permisos, etc.

Este tipo de compromiso permite que los colaboradores desarrollen una implicación con los objetivos y metas institucionales, promueve en otros la vinculación con su organización y ayuda en el desarrollo de otras personas (González y Guillén, 2008).

Reconocimiento: El reconocimiento es una necesidad básica para todas las personas, es por eso que es igualmente importante para el bienestar de los trabajadores y los equipos en una

organización. De acuerdo con la jerarquía de necesidades propuesta por Abraham Maslow en 1943, el reconocimiento se encuentra dentro del nivel cuatro relacionada con necesidades de aprecio y tiene que ver con el hecho de que no solo se necesita formar parte de un grupo sino también sentirse apreciados y valorados por los demás.

Gamarra (2024), señala que el reconocimiento laboral fomenta la excelencia debido a que reconocer a los colaboradores ayuda a establecer un sentido de ir más allá de lo estrictamente laboral. Así mismo, les impulsa al compromiso y al involucramiento de las personas en sus labores a nivel individual y de equipo en la organización. En tercer lugar, desarrolla la confianza entre los líderes y los subordinados haciendo que entre más estrechos sean sus lazos menos espacio hay para dudas y cuestionamientos.

Finalmente, se facilita la obtención de información objetiva sobre cómo funcionan la cultura, las dinámicas laborales y los equipos; todo esto influye de manera positiva en el rendimiento y ganancias de la empresa no solo en términos económicos sino también en el logro de los objetivos propuestos.

Por su parte Berkeley (citado por Cepeda, Salguero & Sánchez, 2015) afirma que “las personas sienten que existen, en la medida en que son percibidas por otras. Teniendo presente esta definición, el reconocimiento se fundamenta en la percepción, es decir, percibir si las personas con quienes nos relacionamos tienen un concepto sobre el valor que tenemos de nosotros mismos y actúan en concordancia con él”. En otras palabras, el reconocimiento laboral le permite al trabajador valorar sus comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados en el desempeño de sus tareas y esto tiene una gran influencia sobre su autoestima y autoconcepto.

Empoderamiento: el empoderamiento se considera aquel potencial que tiene el trabajador dentro de la empresa, que lo lleva a tomar la iniciativa, a colaborar y a desarrollar compromiso con la toma de conciencia de su papel como protagonista en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa. Al respecto, Molina (2006) señala “que el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros”, promoviendo así una cultura de participación por parte de los trabajadores que contribuye no solo a la ejecución de sus labores de manera responsable y oportuna, sino que también aumenta la confianza, autonomía y compromiso.

Por otra parte, se evidencian cuatro dimensiones dentro del empoderamiento, tales como el *significado*, que se relaciona con aquel valor que un trabajador le asigna a las metas de trabajo y su correspondencia con las creencias y actitudes, según las funciones asignadas. De otra parte, está la *competencia* o autoeficacia, por la cual el individuo desarrolla sus capacidades para ejecutar las actividades asignadas para ejercerlas en las mejores condiciones. En tercer lugar, se encuentra la *autodeterminación* que se identifica como esa autonomía que desarrolla el trabajador para dar inicio y llevar a término las actividades de las cuales es responsable. Finalmente, está el *impacto* descrito como el grado de influencia en lo relacionado con la estrategia, la administración y la operatividad fuera del sitio de trabajo, incluso impactando su vida personal fuera de la organización. (Thomas y Velthouse, citado por Ríos, M., Téllez, M., & Ferrer, J., 2010).

Trabajo en equipo: dentro de las organizaciones, que están compuestas precisamente por personas, quienes cooperan para lograr una meta en común y bien definida, en beneficio de la empresa y en general del grupo de colaboradores. Este trabajo en equipo no solo requiere que los individuos se integren de manera colaborativa con un sentido de pertenencia dentro y fuera

de la organización, sino también necesita el establecimiento de reglas o pautas para direccionar los comportamientos de los mismos. Que, en el caso de los docentes, están los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en amplia normatividad, el Proyecto Educativo Institucional PEI, los planes de aula y demás documentos que aportan una ruta determinada en el quehacer docente.

Newmark, Koehler & Philippe, 2008 (citado por Pérez, V. & Azzollini, S., 2013), consideran que los grupos de trabajadores se vuelven equipos de trabajo cuando logran desarrollar no solo un alto sentido de compromiso, sino también de sinergia que permite optimizar la unidad entre los trabajadores a nivel de sus valores, creencias y expectativas y por supuesto la consecución de los propósitos, metas y objetivos organizacionales, que a su vez redundan en la satisfacción laboral. Aunado a lo anterior, se evidencia que la autonomía se considera una característica importante de los equipos de trabajo consolidados, al respecto Stewart (2006) encontró que “el incremento de autonomía junto con la coordinación dentro del equipo se correspondía con el mayor rendimiento”, porque precisamente la autonomía es la capacidad que tiene el equipo para la toma de decisiones sobre sus actuaciones y cuando los miembros de estos equipos aportan a estas decisiones, se sienten validados, valorados y se comprometen con la tarea.

Desarrollo de capacidades: el desempeño de los trabajadores no solo depende de las habilidades o capacidades personales o individuales para la ejecución de sus actividades, también se requiere de la combinación de recursos, procesos y tecnologías que promueven la competitividad de los equipos, áreas de trabajo y por su puesto de las organizaciones. De manera que, al hablar de capacidades empresariales según lo menciona Catacoa, (como se citó en Algalobo, B. & Martínez, T. 2024), se detallan la “capacidad de innovar, detectar oportunidades,

tomar decisiones, tomar riesgos, adaptación a los cambios” llevando al individuo al aprendizaje que permite el crecimiento empresarial como también el desarrollo de la competitividad dentro y fuera de la organización. Lo anterior no solo surge del conocimiento, la experiencia y la formación, también requiere de las motivaciones, creatividad y propósitos personales.

En este sentido, el trabajo en equipo aporta precisamente a la diversidad de la adquisición del conocimiento, modificación de las actitudes, habilidades y experiencias, es decir, el desarrollo de capacidades de los individuos que conforman dichos equipos. Esto se da precisamente, porque la integración permite que la creatividad e innovación a la hora de enfrentar los problemas y retos planteados, promueva el rendimiento y mejore la satisfacción de sus integrantes, por lo que se le puede denominar “la sabiduría de los colectivos: una capacidad incrementada para lograr diversos tipos de rendimiento posibilitada por las interacciones de los miembros” (Salas, Rosen, Burke y Goodwin, 2009). Resulta muy interesante notar que, en buena parte el éxito de las organizaciones o entidades y la obtención global de conocimiento, depende de manera significativa de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007).

Consistencia: hace una clara referencia a la coherencia y estabilidad en aplicar normas, procedimientos y decisiones dentro de una empresa u organización, entrelazando la línea de acción y comportamientos a lo largo del tiempo.

Según Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017), “la consistencia es fundamental para generar confianza y credibilidad en una organización” (p.458). Es decir que, la consistencia refleja la habilidad que posee cada miembro para manejar situaciones de manera apropiada; del mismo modo, que para los líderes ser consistentes es crucial, ya que generan un entorno confiable y fomentan la colaboración entre los miembros del equipo, lo que mejora el rendimiento general del grupo.

Por lo tanto, indica que la consistencia en las organizaciones, especialmente en instituciones educativas, establece un ambiente de aprendizaje predecible, seguro, respetuoso, equitativo, además fomenta la disciplina de todos los involucrados, y sobre todo mejora la imagen y credibilidad del centro educativo.

Valores centrales: Son aquellos principios fundamentales que dirigen el comportamiento de los trabajadores y la toma de decisiones en las organizaciones, también incluyen propósitos, respeto, colaboración entre equipos, innovación y responsabilidad, creando así una cultura organizacional orientada a fortalecer la identidad y el desempeño de la organización.

De acuerdo con Schein (1988), “los valores reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos” (p. 3). Lo que indica que, los valores centrales establecen normas y expectativas en cuanto la interacción social, la comunicación, el trabajo en conjunto y solución de problemas. En general, los valores establecen el comportamiento y las decisiones de los trabajadores en relación con otros, beneficiando a la comunidad organizacional.

Su enfoque principal es ayudar a los trabajadores a identificarse con la misión y visión de la organización, a desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, así como comprender las normas establecidas, motivar al equipo para trabajar hacia los objetivos comunes y, por último, desarrollar relaciones más efectivas entre colegas, y clientes.

Acuerdo: El acuerdo es el nivel en que los miembros de una organización comparten valores, creencias y objetivos en común, es entonces que la importancia de este, radica directamente en su impacto en el éxito de la empresa. Cuando se llegan a unos acuerdos por parte del equipo y los colaboradores, es más probable que trabajen juntos de manera efectiva y logren las metas establecidas.

Basado en Denison (1990), "El acuerdo se centra en la alineación de los objetivos y valores entre los miembros de una organización, lo que puede influir en el compromiso y la efectividad organizacional" (p. 33). Esto implica que los empleados comparten una comprensión común de la misión y los propósitos de la organización, lo que puede influir en el compromiso y la efectividad organizacional.

Coordinación e integración: se refiere a la capacidad de una organización para coordinar e integrar las diferentes partes y los procesos, con el fin de lograr los objetivos en común. Del mismo modo, incluye la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la flexibilidad y adaptabilidad.

Por otra parte, se puede decir que el acuerdo es fundamental para el éxito de una organización, ya que mejora la eficiencia, incrementa la innovación y aumenta la satisfacción del cliente interno y externo. Según Garnica, A. (2009), "obrar juntamente con otra u otras para un mismo fin" (p.6).

Orientación al cambio: al hablar de adaptabilidad se tiene presente el cambio como elemento protagonista, debido a que puede influenciar la manera de pensar de un individuo o en la forma de comportarse, incluso en como ejecuta sus actividades o funciones determinadas. El cambio es especialmente necesario y valioso para el fortalecimiento de las organizaciones y, que en el día a día enfrentan requerimientos de diversa índole incluso la eliminación de barreras para el acceso de los usuarios, que en el caso de las instituciones educativas se refiere a los estudiantes y padres de familia.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), señala tres aspectos necesarios para que el cambio se gestione en las mejores condiciones tanto para el personal como

para la IE; en primer lugar, estos cambios “deben tener un sentido estratégico, es decir, realizarse con el objetivo de que las entidades estén en condiciones de cumplir mejor la misión a ellas encomendada y hacer un manejo eficiente de sus recursos”, para este caso de estudio, garantizar la prestación del servicio educativo en la comunidad rural del municipio de Pitalito.

En segundo lugar, los docentes como servidores públicos deben tomar conciencia acerca de sus responsabilidades dentro de las instituciones educativas y de cómo estas deben estar alineadas con el “sentido estratégico y por tanto han de colaborar para facilitar su ubicación en las áreas que se necesiten”. Finalmente, la orientación al cambio es vital, dado que, con frecuencia se presentan dentro de las plantas de personal de docentes, los traslados de sede o de IE por solicitud propia o por necesidad del servicio, requiriendo de esta habilidad para que no se interrumpa la prestación del servicio y se generen al mínimo traumatismos innecesarios.

Así mismo, Sandoval- Duque (2011), señala que “El origen del proceso de cambio organizacional ha dependido de dos factores: el cambio planeado y el no planeado”, el primero se relaciona con lo que la misma entidad planea en procura del desarrollo y mejoramiento, mientras que el segundo, se refiere a los cambios que de manera inesperada ocurren y generan riesgo potencial, para lo cual se requiere que la organización cuente con “capacidades que permitan gestionar y enfrentar cualquier contingencia” (citado por Gómez, P. 2021).

Orientación al cliente: dentro de las instituciones educativas, los clientes son los estudiantes por su puesto, pero también lo son padres y madres de familia, entonces en un mercado cada vez más exigente y competitivo, las instituciones educativas deben no solo hacer lo necesario para atraer más estudiantes, sino también para mantener los que están matriculados. En este sentido, es determinante satisfacer las necesidades de los clientes a la vez que se mantienen los parámetros establecidos por el MEN, en el caso de Colombia como entidad rectora

de la educación, y para lograr esto se deben conocer sus características, expectativas, escuchar sus opiniones y deseos, como también sus experiencias para ir a la par de su crecimiento y desarrollo evolutivo.

Adicionalmente a lo anterior, se considera que los docentes y directivos docentes también hacen parte de los clientes internos de la institución, así como protagonistas del proceso académico donde la escuela es la segunda fuente de socialización y desarrollo de habilidades y capacidades que le permitirán estar preparados para enfrentar las demandas de un mundo cambiante.

Vidal, B. (2015) indica:

“La cultura organizacional es la que moldea los comportamientos y actitudes en una empresa, por lo tanto, si el dar mejor servicio al cliente no está dentro del ADN de esa cultura es muy difícil que exista un esfuerzo coordinado que permita cumplir los objetivos y expectativas del cliente, y, por ende, un servicio de excelencia”

Es aquí donde se considera importante la forma como el personal docente atiende a los estudiantes, que no solo involucra la vocación, sino “la visión de ofrecerle las posibilidades de crecimiento intelectual y personal y el desarrollo de sus competencias” (Marcillo, M., Barcia, D., Soledispa, S. & Calle, J. 2018). Además de lo anterior, se considera importante el trato respetuoso por su individualidad, la empatía y la motivación que le permita facilitar la adquisición de los diversos conocimientos, la posibilidad de contar con instalaciones confortables y los medios necesarios para estos procesos de aprendizaje.

Aprendizaje organizativo: de acuerdo con la definición que plantean Villar, M., Araya, L. & Giraldo, E., (2018), el aprendizaje organizativo se conoce como “un proceso basado en el

conocimiento, que implica la transferencia de éste entre los distintos niveles de acción, pasando de lo individual a nivel de grupo y luego a nivel de organización y nuevamente de retorno hacia el nivel individual”, es decir, dentro de la organización el conocimiento se va generando a partir del movimiento, de la experiencia que va generando más conocimiento. Se puede decir que inicia con un conocimiento teórico que puesto en práctica va generando más conocimiento y este a su vez impacta a los miembros de la entidad influyendo en su comportamiento.

Dicho de otra forma, el aprendizaje organizativo no es un resultado sino un proceso, que permite a las entidades ajustar la naturaleza de esta adquisición de conocimiento según la cultura organizacional, debido a que en estos ciclos de experiencia influyen las creencias individuales y grupales, que llevan a los colaboradores a la acción y esto continúa el ciclo de impacto y aprendizaje, Jerez, Céspedes y Valle, (2005) (citado por Villar, M., Araya, L. & Giraldo, E., 2018).

De lo anterior se entiende que el aprendizaje organizativo permite que las entidades asimilen la teoría que aporta cada trabajador y su experiencia, al enriquecimiento de la organización frente a las demandas del exterior. Dentro de ello, se debe tener en cuenta la capacidad de liderazgo de los directivos, las responsabilidades de cada participante, los sistemas y procesos que se gestionan y conllevan al desarrollo de capacidades individuales y grupales. Al respecto, Villar, M., *et al.* (2018), consideran que se trata de la “integración dinámica del compromiso de la alta dirección con el proceso de aprendizaje organizativo, la apertura y la experimentación para la innovación y búsqueda de oportunidades” en procura del mejoramiento de los resultados en la obtención bien sea de un producto o un servicio.

Misión: La misión de una empresa es el fundamento que guía su estrategia y objetivos, estableciendo su propio propósito y dirección. Es el núcleo que apalanca el crecimiento y éxito

de la empresa, y una misión clara es esencial para que se mantenga enfocada y alcance sus metas. En esencia, la misión de una empresa es su identidad y propósito, y guía todas sus decisiones y acciones organizacionales.

Como lo menciona Sánchez Murillo, A. J. (2006). *Peter Drucker* “la misión es la consecución de los objetivos que residen afuera de la organización, no es su interior” (p. 12). Lo que a su vez indica que, el propósito de una organización debe estar orientado a la satisfacción y las necesidades del cliente, mejoras en la calidad de vida o área específica, dando como cumplimiento a las responsabilidades sociales e impactando positivamente su entorno.

Dirección y propósitos estratégicos: Aquí se define claramente la misión, visión, objetivos y estrategias para que la organización pueda alcanzar el éxito a largo plazo. Así que, la dirección y los propósitos estratégicos guían todas las decisiones y acciones de la empresa, las cuales son fundamentales para: establecer una cultura organizacional fuerte y enfocada, motivar y servir de inspiración a cada uno de los empleados y establecer su propia marca diferenciadora.

En su análisis, Porter, M. (2023) "La planificación estratégica es clave para coordinar las políticas de los diferentes departamentos hacia metas comunes, lo que refuerza la importancia de una dirección estratégica clara". Lo anterior hace referencia, a que la coordinación de esfuerzos de todos los departamentos marca una gran diferencia al logro y cumplimiento de los propósitos estratégicos de la organización.

Metas y objetivos: Las metas son un resultado esperado en un plazo determinado, y los objetivos es el resultado específico y medible que se pretende alcanzar, los cuales contribuyen al alcance de las metas. Estos se caracterizan específicamente en que deben ser claros y precisos,

cuantificables y medibles en el proceso, así como el estar alineados con la misión y la visión de la organización, no obstante, contienen un tiempo determinado en su consecución.

En cuanto a Duran, S (2014), “Las organizaciones que requieren competir con éxito en los mercados locales y mundiales, deben diseñar estrategias y técnicas fuertes con los actores principales de su entorno” (p. 18). En este sentido, lograr metas y objetivos bien definidos, implica evaluar y ajustar de manera continua las estrategias de la organización, contribuyendo a la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de la institución a mediano y largo plazo.

Visión: Es la visualización concisa que describe el futuro que se espera en una organización, la cual sirve como guía clave para la toma de decisiones, esta debe ser clara y directa, también ambiciosa pero realista. Su importancia radica en evaluar las opciones que más se acerquen a la dirección futura, además de fomentar la innovación y creatividad entre los trabajadores.

González, J. M., Manrique, O., & González, O. (2010). “La importancia de una visión clara radica en que proporciona un marco de referencia que orienta las decisiones y acciones dentro de la organización” (p.18). Lo anterior hace referencia que los líderes y empleados de todas las áreas de la empresa, puedan alinear todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas en común, fomentando la integración y colaboración entre equipos.

Marco normativo y legal

Ley 115 de 1994

La ley 115 de 1994, corresponde a la Ley general de Educación de Colombia, en la cual se señalan las normas generales para la educación en el país. Su propósito es regular la organización, estructura, niveles, modalidades y funciones del sistema educativo, garantizando el

derecho a la educación como un servicio público con función social. Es decir, por medio de ella se establecen las bases del sistema educativo nacional y se garantiza el derecho a la educación como un servicio público con función social. Su estructura se fundamenta en principios como la equidad, calidad, eficiencia, autonomía y participación, al tiempo que promueve una educación incluyente y pertinente.

Esta ley regula los niveles educativos, desde la educación preescolar hasta la educación superior, asegurando un currículo flexible que se adapta a los diferentes contextos sociales, culturales y económicos. Así mismo, enfatiza la importancia de la educación en zonas rurales, facilitando el acceso y permitiendo que se den las condiciones de aprendizaje en estos territorios, al tiempo que fomenta la participación de la comunidad educativa en la gestión y mejora del sistema escolar, fortaleciendo el vínculo entre la institución y su entorno.

Decreto 1075

El Decreto 1075 de 2015, conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación en Colombia, recopila y unifica las normativas relacionadas con la educación en todos sus niveles, facilitando su aplicación y comprensión. Su propósito es organizar y consolidar las disposiciones existentes para garantizar un acceso equitativo, eficiente y de calidad a la educación en el país.

Este decreto regula la estructura y funcionamiento del sistema educativo, desde la educación inicial hasta la educación superior, así como la educación para el trabajo y el desarrollo humano. De igual forma, establece lineamientos sobre la organización y gestión de las instituciones educativas, los requisitos para la prestación del servicio educativo y la autonomía

de las entidades en la toma de decisiones. También define aspectos clave como la evaluación y acreditación de la calidad educativa, los procesos.

Ley 715

La Ley 715 de 2001, es una normativa colombiana que regula la distribución de recursos del Sistema General de Participaciones para financiar servicios de educación y salud en departamentos, distritos y municipios. Establece competencias y responsabilidades de las entidades territoriales, y criterios para asignar recursos. También define mecanismos para liquidar transferencias territoriales y distribuir recursos. La Nación no puede aumentar costos de servicios por encima de la disponibilidad de recursos del Sistema General de Participaciones.

De igual manera, la Ley 715 en su artículo 10 señala las facultades administrativas de los rectores y directores de las instituciones educativas.



Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

La investigación que respalda esta tesis es mixta, en razón a que, por una parte, se aborda desde la medición cuantitativa porque sus resultados se pueden expresar en datos, cifras o proporciones y presenta características como la observación y medición de fenómenos, en este caso la cultura organizacional positiva de una institución educativa municipal rural en Pitalito-Huila.

Así mismo, es cualitativa porque tiene en cuenta las opiniones, pensamientos y reflexiones de las personas, como en este caso a través de la entrevista semiestructurada, en donde sus resultados no pueden formularse en valores numéricos exactos, sino que se analizan a través de métodos interpretativos. Esto quiere decir que, esta se estudia en su contexto natural y cotidiano, tratando de comprender la realidad que se infiere de ella y así identificar cuál es el programa necesario a implementar para la mejora de resultados sobre la cultura organizacional positiva en la IE.

Se recolectan los datos en un solo momento, en una medición única, sin aplicar estímulos a la muestra ni manipular deliberadamente las variables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Se analiza el impacto de los tipos de la cultura organizacional sobre la actitud positiva al cambio organizacional en los empleados de un colegio rural en Pitalito Huila.

Participantes

Población

- Directivo: el director (Rector de la IE), el Coordinador y la Docente Orientadora del colegio.
- Docentes de aula: Todos los profesores que han trabajado en el colegio por al menos un año.
- Los dos funcionarios administrativos.
- Ubicación: Un colegio rural del municipio de Pitalito en el departamento del Huila.
- Disponibilidad: Quienes están presentes y activos durante el período de recolección de datos.

Total:

Directivos, Docentes y administrativos: 47

Directivos: 3 (director, coordinador y docente orientador)

Administrativos: 2

Docentes: 42 (profesores de diferentes niveles y áreas)

Muestra:

Tamaño de Muestra: 24 personas que corresponde al 51.06% de la población total.

Distribución de la Muestra:

Directivos: 3 seleccionados

Docentes: 20 seleccionados

Administrativos: 1

Tipo de muestreo no probabilístico: por conveniencia o intencional

La entrevista semiestructurada fue aplicada a 10 personas, dentro de la institución educativa, de manera presencial. La cantidad de personal entrevistado obedece a la voluntad de participación de los mismos.

Criterios de Inclusión

1. Personas en funciones administrativas o de apoyo.
2. Directivos y docentes con al menos un año de antigüedad en el colegio.
3. Participación voluntaria y consentimiento informado.
4. Disponibilidad para participar en el estudio.
5. Contrato activo a tiempo completo.

Criterios de exclusión

1. Antigüedad insuficiente (menos de un año).
 2. Nombramiento en Periodo de prueba.
 3. Condiciones de salud que impiden la participación.
 4. Participación en otros estudios que puedan influir en la percepción.
 5. Personal administrativo o de apoyo sin rol directo en la cultura organizacional.
 6. Separados temporalmente del cargo (Comisión/Licencia)
-
-

Instrumento de Recolección de Datos

1. El **Cuestionario Denison** es una herramienta diseñada para evaluar la cultura organizacional y medir actitudes hacia el cambio dentro de las organizaciones, para ello, se utilizó el cuestionario validado hacia el cambio organizacional y se aplicó una adaptación de la escala de actitud de Dunham et al. (1989), una escala de tipo Likert que permite evaluar cuantitativamente las respuestas de los colaboradores respecto a su disposición y reacciones ante el cambio.

Características de la Escala Likert de Cinco Puntos

La escala de Likert empleada en el Cuestionario Denison se estructura en cinco niveles, que van desde 1 ("totalmente en desacuerdo") hasta 5 ("totalmente de acuerdo"), lo que permite una variación gradual en la expresión de las actitudes de los colaboradores, además esta estructura es particularmente útil en el contexto organizacional, ya que facilita que los empleados puedan matizar sus opiniones y percepciones, ofreciendo a los gestores una visión detallada sobre el nivel de apoyo o resistencia al cambio dentro de la organización.

La aplicación de esta escala proporciona un enfoque cuantitativo para captar las percepciones de los empleados, permitiendo así que las actitudes hacia el cambio se conviertan en datos medibles, convirtiéndose en una herramienta de gran valor para los líderes, pues los datos obtenidos facilitan la identificación de áreas de mejora, mostrando dónde se encuentran los puntos de apoyo o resistencia hacia los procesos de cambio, al igual que los resultados obtenidos pueden ser comparados a través del tiempo o entre diferentes grupos de la organización, ofreciendo una visión amplia y detallada de la evolución de las actitudes.

Dimensiones evaluadas

El instrumento de Denison sobre “cultura organizacional”, se compone de 12 subescalas, las cuales se agrupan en 4 dimensiones y se describen de la siguiente manera:

1. *Dimensión de la implicación*: el éxito de la organización, depende de la autonomía que se le brinda a cada empleado, donde se resalta el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la participación activa en cada una de las decisiones relacionadas con los objetivos, sin importar su nivel jerárquico en la empresa. Las subescalas son las siguientes:

1.1 Empoderamiento: se otorga autonomía y libertad de acción a cada empleado, los cuales toman el control de sus tareas y proyectos, lo que fomenta un gran sentido de compromiso con la organización, motivación y productividad (ítems 1 al 5).

1.2 Trabajo en equipo: la organización se basa en la cooperación de todos los trabajadores, en especial el trabajo en equipo, con el fin de alcanzar sus metas, siendo cada trabajador un eslabón fundamental en la cadena de éxito de la empresa (ítems 6 al 10).

1.3 Desarrollo de capacidades: la organización genera constantes capacitaciones para el personal, enfocándose en el desarrollo de las habilidades y sus competencias (ítems 11 al 15).

2. *Dimensión de la consistencia*: las organizaciones efectivas se fundamentan en la coherencia y la integración, lo que implica incluir un conjunto de valores compartidos entre líderes y equipos, creando una cultura sólida, mejora en los comportamientos y la estabilidad.

2.1 Valores centrales: la organización se fundamenta en unos valores compartidos, que forjan una identidad en común y define las expectativas entre los miembros (ítems 16 al 20).

2.2 Acuerdo: capacidad entre los trabajadores, para llegar a acuerdos que favorezcan la toma de decisiones y la organización misma (ítems 21 al 25).

2.3 Coordinación e integración: todas las áreas de la organización colaboran de manera eficaz para lograr los objetivos, superando las barreras organizativas e impulsando el trabajo en equipo (ítems 26 al 30).

3. *Dimensión de adaptabilidad*: las organizaciones que se adaptan a los cambios externos y necesidades de los clientes, son las que logran asumir riesgos, aprender de sus errores, logrando así, un crecimiento sostenible y mayor participación en el mercado.

3.1 Orientación al cambio: La organización tiene la capacidad de innovar y crear nuevas oportunidades para el cambio y el crecimiento (ítems 31 al 35).

3.2 Orientación al cliente: la organización prioriza en conocer y satisfacer las necesidades del cliente, anticipándose a las futuras demandas de servicios y expectativas (ítems 36 al 40).

3.3 Aprendizaje Organizativo: Las entidades logran detectar las señales del entorno, transformándolas en oportunidades para innovar y crecer (ítems 41 al 45).

4. *Dimensión misión*: las organizaciones deben tener un propósito claro y unas metas definidas, es por ello que al cambiar la misión principal, puede convertirse en un desafío, por lo que se hace tan importante establecer una base sólida desde el inicio de la empresa.

4.1 Dirección y propósitos estratégicos: cuando se cuentan con unas metas claras, se hace más sencillo guiar a los empleados hacia un objetivo en común (ítems 46 al 50).

4.2 Metas y objetivos: al vincular la misión, visión y estrategias con metas, la organización tiene la capacidad de brindar a todos los empleados, una dirección clara para su trabajo y contribuir al logro del éxito empresarial.

4.3 Visión: el tener una visión compartida a sus empleados sobre su futuro deseado, se reflejan sus valores fundamentales e inspira a todos los miembros hacia el mismo objetivo.

Objetivos en su aplicación

El objetivo principal del Cuestionario Denison, es brindar una visión completa respecto a cómo se percibe el cambio organizacional entre todos los trabajadores de la institución, reconociendo las diferentes emociones, pensamientos y acciones que puedan llegar a influir el proceso de cambio.

Los datos obtenidos a través de la implementación de este cuestionario, permite a los líderes o directivos docentes- coordinadores, poder diseñar diferentes estrategias frente a la gestión del cambio, como facilitar la creación de planes de desarrollo e intervención enfocados al fortalecimiento de una mentalidad de apertura al cambio y el desarrollo de nuevas competencias.

Los datos recogidos también permiten realizar un seguimiento continuo de las actitudes hacia el cambio, proporcionando un marco de referencia para evaluar la efectividad de las intervenciones a lo largo del tiempo.

En resumen, el Cuestionario Denison es una herramienta cuantitativa y estratégica que ayuda a las organizaciones a entender, medir y gestionar las actitudes hacia el cambio y su enfoque en las reacciones afectivas, cognitivas y comportamentales, les permite a los líderes desarrollar un plan de cambio estructurado que atienda las necesidades y preocupaciones de los colaboradores, asegurando una transición más efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

Para su aplicación, se hizo necesario diseñar un formato de consentimiento informado sobre la cultura organizacional de Denison, el cual cada participante debe aceptar antes de

realizar la encuesta. Este consentimiento tiene como intención principal, que cada uno de los encuestados conozcan el motivo por el cual se realiza el estudio, que tengan la seguridad de que sus datos consignados e información, no serán revelados por ningún motivo y que la información brindada será específicamente para fines educativos.

Consentimiento informado

En el contexto de **investigaciones educativas** en Colombia, el consentimiento informado también es un requisito esencial y está regulado principalmente por normas de protección de datos y principios éticos generales, aunque no existen regulaciones específicas para la investigación educativa como en el ámbito biomédico. A continuación, se presentan las normativas y buenas prácticas que deben tener en cuenta los investigadores en el área educativa:

Ley 1581 de 2012 (Ley de Protección de Datos Personales)

La Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, lo relacionado con el tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

Decreto 1377 de 2013 (Reglamentación de la Ley de Protección de Datos Personales)

Este decreto complementa la Ley 1581 de 2012 y establece normas para la obtención y manejo de datos personales, incluyendo el consentimiento informado. Es entonces que los investigadores deben informar claramente a los participantes sobre la finalidad de la investigación, las formas de recolección de datos, los derechos de los participantes (como el acceso, corrección y eliminación de datos), y las medidas de seguridad para proteger la información.

2. Encuesta de datos sociodemográficos y ocupacionales:

Se creó una ficha para recolectar los datos sociodemográficos de los directivos, docentes y administrativos, siendo pertinentes para la descripción de la exposición y el análisis de los resultados, se incluyeron datos como: género, edad, estado civil, tiempo en la organización, tipo de contratación, nivel del puesto y lugar de empleo, con algunas consideraciones relativas a su estado de salud y participación en actividades de promoción y prevención.

El cuestionario se desarrolló en línea utilizando la aplicación de Google Forms, en una relación de 20 preguntas de manera anónima, donde se incluyó el apartado de Consentimiento informado en el marco de la Ley 1581 de 2012, sobre el tratamiento de datos personales y en especial la autorización para utilizar la información recolectada solamente con fines académicos.

Esta encuesta sociodemográfica recolectada, tuvo como propósito indagar si factores como los allí consultados, tienen relación con la cultura organizacional en la institución educativa al analizar si las características de dicha cultura influyen sobre el ambiente de trabajo y a nivel personal en los colaboradores y si ese impacto es de manera positiva o negativa en su compromiso y productividad.

3. Entrevista:

La entrevista es utilizada en la investigación cualitativa para reunir información importante y necesaria, con el fin de explorar más a fondo sobre los temas de estudio. Se definen dentro de la entrevista 3 tipos; el primero es la entrevista estructurada o enfocada, en la cual se delimitan las preguntas previamente, con un orden y un objetivo ligado al estudio a realizar. Sus ventajas son la sistematización que facilita la clasificación y análisis de los datos. Sin embargo, por la falta de flexibilidad frente al sujeto de la entrevista se puede dejar de lado su opinión. El

segundo es la entrevista semiestructurada, esta presenta mayor flexibilidad con relación a las preguntas que si bien son planeadas con antelación se pueden ir ajustando durante el desarrollo de la misma. Esto se considera como una ventaja que promueve al interlocutor para expresar más. Finalmente está la entrevista no estructurada, que se caracteriza por su informalidad, flexibilidad, y posibilidad de que el entrevistado exprese más abiertamente su opinión de un tema en particular.

Ahora bien, la entrevista tiene tres fases, la de elaboración donde se decide el tema, se bosquejan las preguntas según los objetivos de la investigación; la segunda fase es la aplicación y para ello se han identificado las personas concretas que participarán. En tercer y último punto está la fase de análisis de la información recopilada.

Para el presente trabajo se seleccionó la entrevista semiestructurada, en razón a que esta los entrevistados se sienten con más libertad de expresar lo que piensan sin sentirse presionados o responsables de algún resultado en específico.

Esta entrevista se direccionó con 14 preguntas abiertas que retomaban aspectos como la percepción general del colaborador en cuanto a la cultura organizacional en el colegio, así como también los valores y creencias asimilados, la comunicación y aspectos relacionados con el ambiente físico, de relaciones, colaboración y trabajo en equipo, como también el reconocimiento y validación de ideas y opiniones personales. Esto, debido a que, en un ambiente individual se aplicó personalmente a 10 colaboradores, entre docentes y directivos, para complementar la información obtenida en el cuestionario principal sobre cultura organizacional y a través de estas respuestas más subjetivas, fortalecer el análisis de las características de la cultura organizacional en la IEM.

Procedimiento de análisis de datos

En el proceso de análisis de datos para la presente investigación, se utilizaron técnicas de estadística descriptiva a través de la cual se refieren los datos recopilados para su análisis, utilizando gráficos de barras y tablas; todo esto a través de 3 fases.

En la primera fase de diagnóstico, se diseñaron y aplicaron los cuestionarios, sociodemográfico y entrevista semiestructurada y se hizo la selección y aplicación del instrumento de medición de la cultura organizacional *Encuesta sobre cultura organizacional de Denison*. De igual manera se realizó la presentación ante la institución educativa con sus directivos, gestionando los permisos correspondientes para el acceso a las instalaciones y a los colaboradores sin alterar la jornada académica.

En la fase dos se dio trámite al procesamiento de los datos, la tabulación de los cuestionarios, en formato Excel, análisis descriptivo de las características sociodemográficas y de la percepción de la cultura organizacional, así como el análisis inferencial de los datos y aplicación de las pruebas estadísticas.

Finalmente, en la fase tres se procedió a realizar el análisis correlacional de los resultados estadísticos con el marco referencial y teórico, así como con la evidencia empírica, dando paso así a la proyección de las estrategias y recomendaciones para la promoción de la cultura organizacional positiva en el colegio rural del municipio de Pitalito – Huila, lo cual se consolidó en un documento para socializar con las directivas de la institución educativa.

Criterios éticos y de confidencialidad

Los criterios éticos en este proyecto de investigación, son elementales para poder brindar integridad y respeto a quienes va dirigido, contemplando también el medio ambiente, así que

para lograrse, se establecieron un conjunto claro de normas y reglas que guiaron todo el proceso, permitiendo el desarrollo del proyecto de forma responsable y ética; esto quiere decir que, se busca la protección de los derechos y la dignidad de cada participante, promoviendo un entorno justo, igualitario y sin ningún tipo de discriminación.

A nivel ambiental, este proyecto tiene como prioridad implementar prácticas sostenibles, las cuales fomentan el cuidado del medio ambiente, evitando el uso excesivo del papel y daños en general.

La sostenibilidad es un indicador clave, ya que la investigación permite contribuir al conocimiento sin dañar los recursos naturales ni perjudicar de manera negativa al entorno; Asimismo, en cuanto a la responsabilidad social, los resultados y conclusiones serán tratados de manera transparente.

Esto significa que la investigación no solo beneficia a los educadores, sino que se pretende que sea útil y relevante para la sociedad y otras partes interesadas, fortaleciendo la responsabilidad social del proyecto, otro aspecto muy importante para respetar estas consideraciones éticas es obtener una previa autorización de los autores del estudio, ya que esta confirmará la legitimidad de la investigación y demuestra el compromiso de los investigadores de mantener los más altos estándares éticos.

Finalmente, al adherirse a estos principios éticos, el investigador no solo asegura la validez y la credibilidad del proyecto, sino que también contribuye al avance del conocimiento de una manera responsable y respetuosa, ayudando a que el compromiso ético se fortalezca y garantice que sus resultados sean confiables y promueve la confianza de la comunidad en la investigación académica.

Tabla 1.

Presupuesto requerido para el trabajo de investigación.

Concepto	Valor concepto	Totales
Equipos		
Computador portátil (1)	\$3'000.000	\$3'000.000
Total equipos:		\$3'000.000
Materiales		
Internet (4 meses)	\$50.000	\$200.000
Transporte hacia la zona rural (Gasolina)	\$100.000	\$100.000
Agenda (1)	\$5.000	\$5.000
Fotocopias	\$300	\$15.000
Total materiales:		\$320.000
Total presupuesto:		\$3'320.000

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.*Cronograma de actividades.*

Actividades / Fases	Proyecto			
	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4
Fase 1. Diagnóstico				
1.1 Diseño de los instrumentos				
1.1.1 Diseño del cuestionario sociodemográfico				
1.1.2 Selección instrumento sobre cultura organizacional				
1.1.3 Diseño de la entrevista semiestructurada				
1.1.4 Revisión expertos				
1.1.5 Ajustes finales a instrumentos				
1.2 Aplicación de los instrumentos				
1.2.1 Socialización del proyecto con los directivos, docentes y administrativos del colegio de Pitalito- Huila				
1.2.2 Aplicación entrevistas				
1.2.3 Aplicación cuestionario y envío de formulario digital				
Fase 2. Procesamiento de datos				

2.1 Procesamiento de datos				
2.1.1 Elaboración de base de datos en formato Excel				
2.1.2 Conteo de frecuencias y transcripción de datos				
2.1.3 Análisis descriptivo de las características sociodemográficas				
2.1.4 Análisis descriptivo de la percepción de cultura organizacional				
2.1.5 Análisis inferencial de los datos y aplicación de pruebas estadísticas				
Fase 3. Propuesta				
3.1 Verificación de la hipótesis propuesta				
3.1.1 Análisis de las correlaciones				
3.1.2 Análisis de resultados acorde con la teoría y evidencia empírica				
3.1.3 Recomendaciones de estrategias para la promoción de la cultura organizacional positiva				
3.1.4 Conclusiones finales				
3.1.5 Socialización del resultado a las directivas del colegio				

Nota: Elaboración propia.

Resultados

Caracterización sociodemográfica poblacional

El cuestionario sociodemográfico es un instrumento estructurado y diseñado para recopilar información básica y relevante sobre las características personales y sociales de los participantes en un estudio. En este caso en particular, se utilizó en la investigación social, educativa, de salud, entre otras, al equipo docente y administrativo de un colegio rural de Pitalito- Huila, algunas preguntas se aplicaron de manera cerrada, otras con opciones predefinidas como selección múltiple o abiertas (donde el encuestado pudo escribir su respuesta). De este modo se proporciona un fundamento firme para entender de manera más clara el contexto en el cual se llevan a cabo las prácticas de gestión escolar y cultura organizacional; en total fueron 24 encuestas aplicadas a través del Formulario de Google Forms, recolectadas y estos resultados se muestran a continuación:

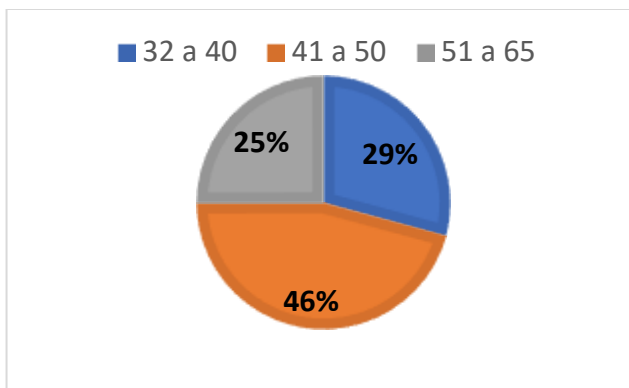
Datos sociodemográficos

En primera instancia, la figura (1), brinda información sobre el rango de edades de los participantes en la encuesta, así: edades de 32 años a 40 años, 29,3% para un total de 7 participantes, edades de 41 a 50 años, 45,9% con un total de 11 participantes y edades entre 51 a 65 años, 25,1% con 6 participantes.

Figura 1

Distribución gráfica por edades



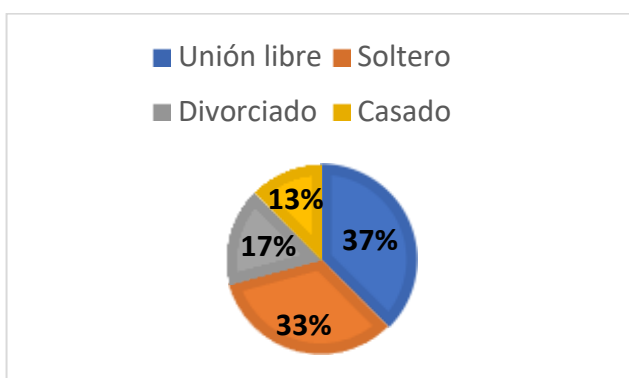


Nota. Elaboración propia.

En la figura (2), se muestra el estado civil de la población participante, arrojando los siguientes datos: unión libre con el mayor porcentaje, 37,5% para un total de 9 participantes, seguido de soltero con un 33,3% para un total de 8 participantes, luego divorciado con un 16,7% con un total de 4 participantes, y casados con un 12,5% en un total de 3 participantes.

Figura 2

Distribución gráfica de estado civil

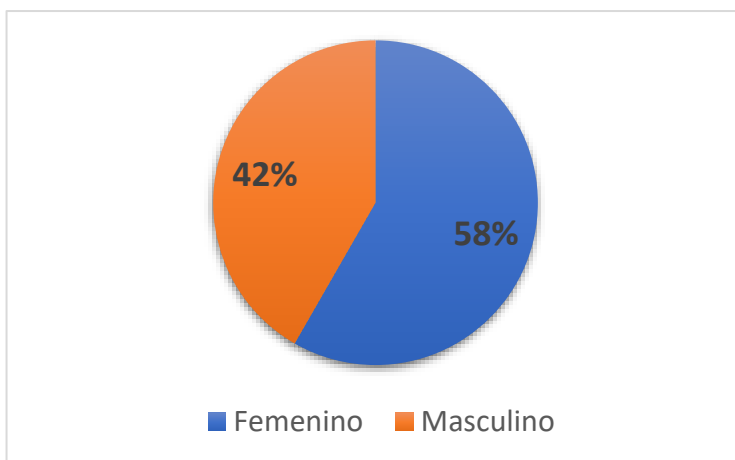


Nota. Elaboración propia.



La figura (3), hace referencia al género de los participantes, de los cuales 14 de ellos corresponden al género femenino para un total de 58,3% y el restante de 10 participantes, pertenecen al género masculino con el 41,7%.

Figura 3



Distribución por género

Nota. Elaboración propia.

En la figura 4, se observa el nivel educativo de docentes, administrativos y directivos, dando como resultado que en su mayoría son magíster, correspondiendo al 50% para un total de 12 encuestados, seguido de profesionales con un 25% para un total de 6 encuestados, luego especialistas con un 16,7% para un total de 4 participantes y finalmente con doctorado en un 8,3% para un total de 2 participantes.

Figura 4

Nivel educativo



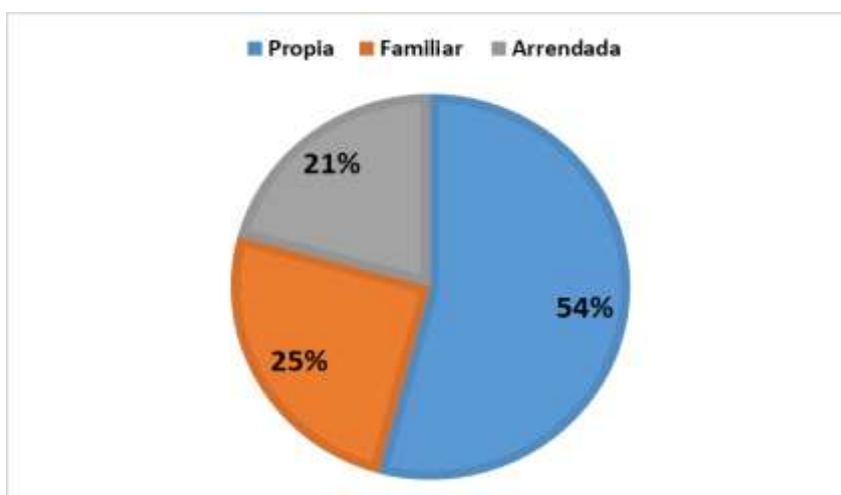


Nota. Elaboración propia.

Continuando con las encuestas, en la figura (5), se logra identificar el tipo de vivienda de los participantes, un 54,2% de ellos tiene vivienda propia para un total de 13 encuestados, en vivienda familiar un 25%, para un total de 6 participantes y vivienda arrendada un 20,8% para un total de 5 participantes.

Figura 5

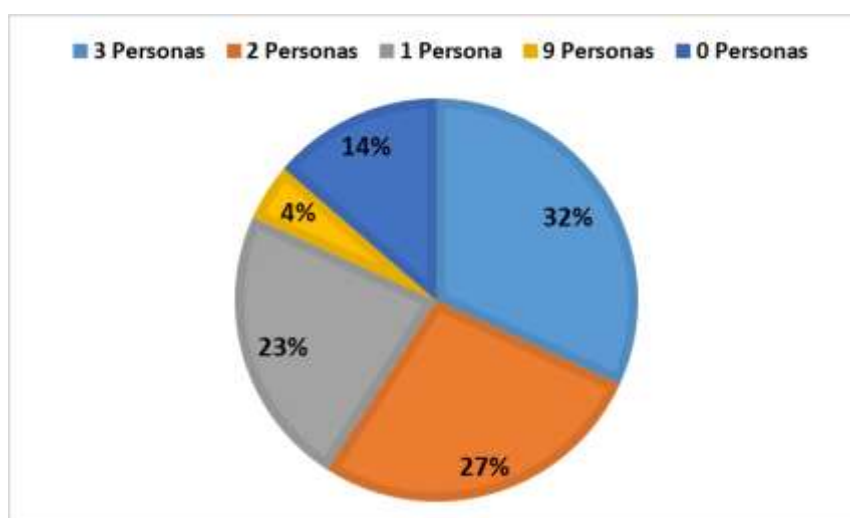
Tipo de vivienda



Nota. Elaboración propia.

El número de personas a cargo de los encuestados se relaciona en la figura (6), en su mayoría con el 29,2% siendo 3 personas a su cargo, luego un 25% con 2 personas a cargo, posteriormente un 20,8% con 1 persona a cargo, un 4,2% con 9 personas a cargo y por último 12,5% con cero personas a cargo.

Figura 6 *Personas a cargo*

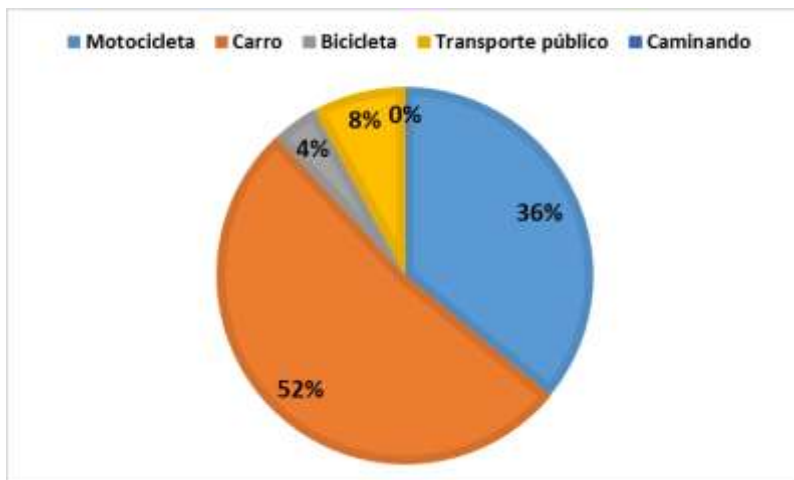


Nota. Elaboración propia.

El tipo de transporte que utilizan los colaboradores del colegio están distribuidos de la siguiente manera según la encuesta en la figura (7), 13 de ellos utilizan carro para transportarse a su lugar de trabajo, siendo un total del 54,2%; luego 9 de ellos usan motocicleta como medio de transporte, para un total del 37,5%; seguido de 2 participantes que usan transporte público, para un total del 8,3% y un 0% caminando.

Figura 7

Medios de transporte



Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, en la figura (8), el cargo más común dentro de la población muestra, es de Docente de aula que corresponde 20 personas que corresponde al 83,3%, Directivo docente con 2 colaboradores para un total del 12,5% y 1 administrativo con un total del 4,2%.

Figura 8

Cargo que desempeña



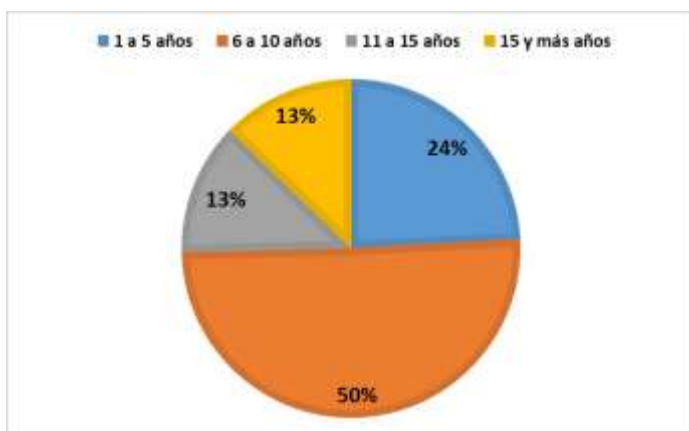
Nota. Elaboración propia.



Frente a la antigüedad en el ejercicio como docente de aula, administrativo y directivos en la institución, se describe en la figura (9), de la siguiente manera: de 1 a 5 años de servicio en la IE se encuentra 6 personas y un 24%; de 6 a 10 años se encontraron 11 personas para un 50%; de 11 a 15 años de servicio en la misma IE 3 personas con 13% y finalmente más de 15 años el 13%.

Figura 9

Antigüedad en la empresa en años



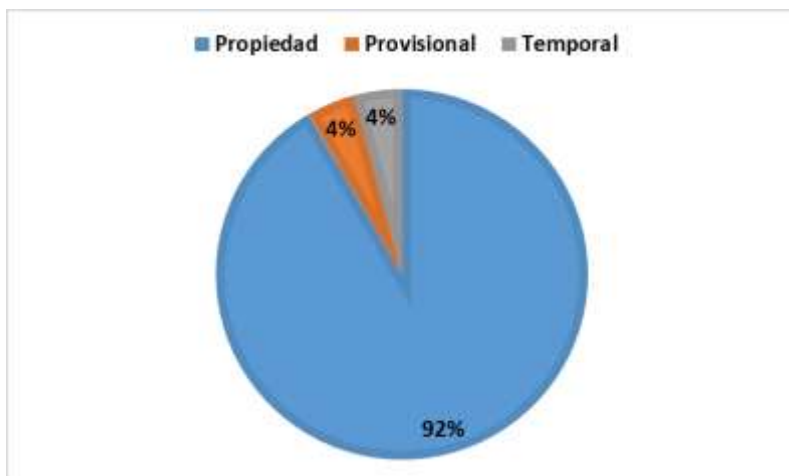
Nota. Elaboración propia.

En la figura (10), se define el tipo de vinculación laboral que tiene cada colaborador en la institución, Propiedad o en carrera docente, con un total de 22 trabajadores para un 91,7%, contrato Provisional con un trabajador, representando el 4,2% y Temporal (en reemplazo de otro funcionario), con 1 trabajador para un 4,2%.

Figura 10

Tipo de vinculación laboral



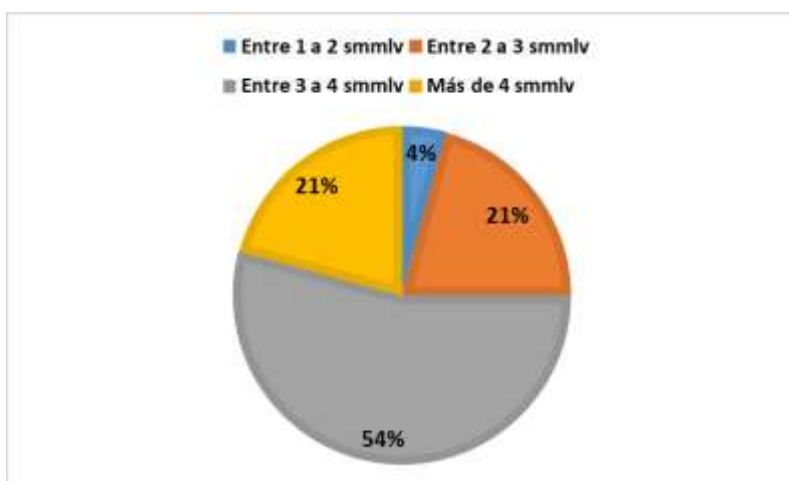


Nota. Elaboración propia.

En la siguiente figura (11), se podrá definir el rango de ingresos mensuales de todos los trabajadores de la institución; entre 3 y 4 smmlv hay un promedio del 54,2% del salario percibido por el personal, continúan quienes ganan entre 4 y más smmlv con el 20,8%; de igual manera quienes ganan entre 2 y 3 smmlv compartiendo el mismo porcentaje del 20,8%; y finaliza de 1 a 2 smmlv con el 4,2%.

Figura 11

Promedio de ingresos mensuales

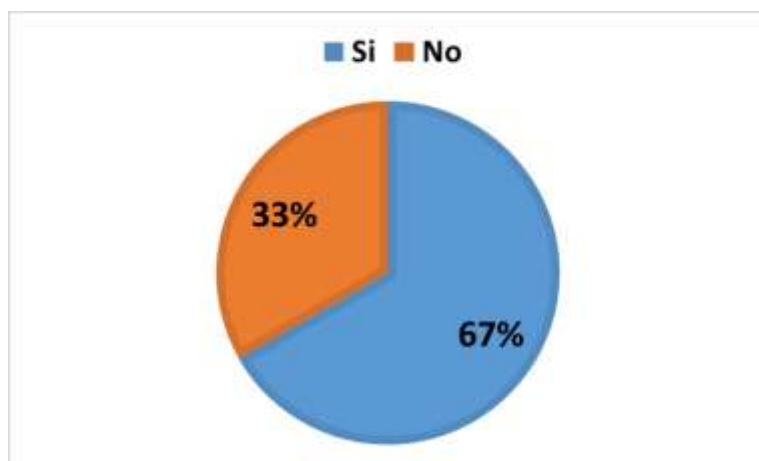


Nota. Elaboración propia.

A través de la figura (12), se identifica si los trabajadores realizan o no las pausas activas correspondientes, en su mayoría si realizan pausas activas dentro de la institución a lo corresponde a un 66,7% para un total de 16 trabajadores y un 33,3% los que no las practican, con un total de 8 trabajadores.

Figura 12

Promedio de realización de pausas activas

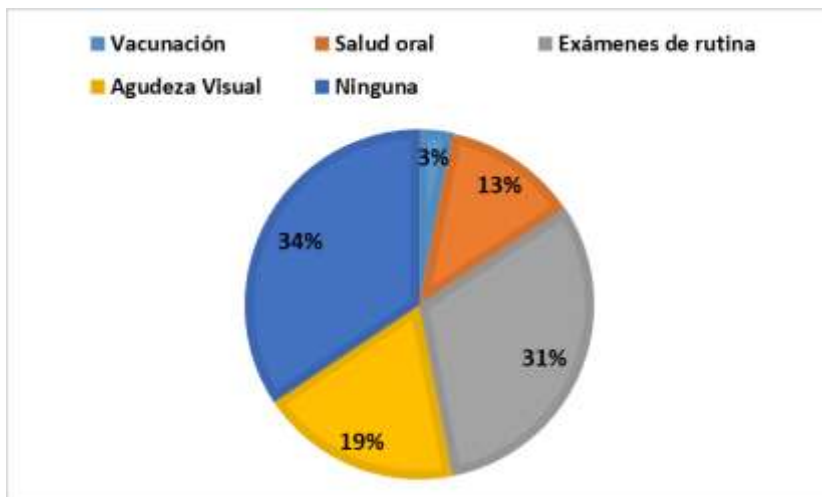


Nota. Elaboración propia.

A continuación se evidencia en la figura (13), la participación de los trabajadores en los diferentes servicios de salud de promoción y prevención donde se podía señalar varias opciones, un 45,8% para un total de 11 trabajadores, lo que indica que la mayoría no participan en ninguna actividad de P y P, seguido de exámenes de rutina con un 41,7%, para un total de 10 participantes, luego un 25% que participan en el examen de agudeza visual, equivalente a 6 trabajadores y en salud oral solo asiste un 16,7%, para un total de 4 participantes, finalmente al servicio de vacunación asiste tan solo un 4,2%, correspondiente a 1 solo trabajador.

Figura 13

Participación en los servicios de promoción y prevención



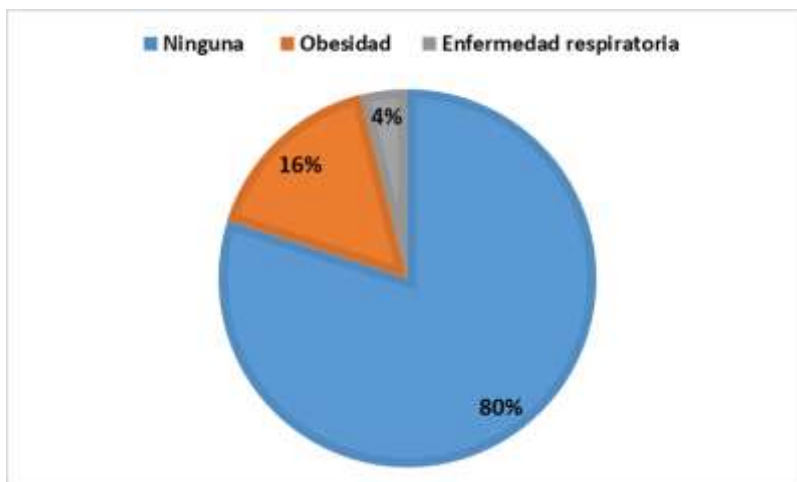
Nota. Elaboración propia.

Los resultados proporcionados por la siguiente figura (14), muestra algunos diagnósticos de diferentes enfermedades que puedan padecer los trabajadores de la institución; no obstante, la mayoría 20 participantes, señala que no sufre de ninguna enfermedad, lo que corresponde a un 83,3%; en segundo lugar, la obesidad con un 16,7%, con 4 trabajadores y de enfermedad respiratoria un 4,2%, con 1 persona que la padece.

Figura 14

Diagnósticos confirmados con las siguientes enfermedades.





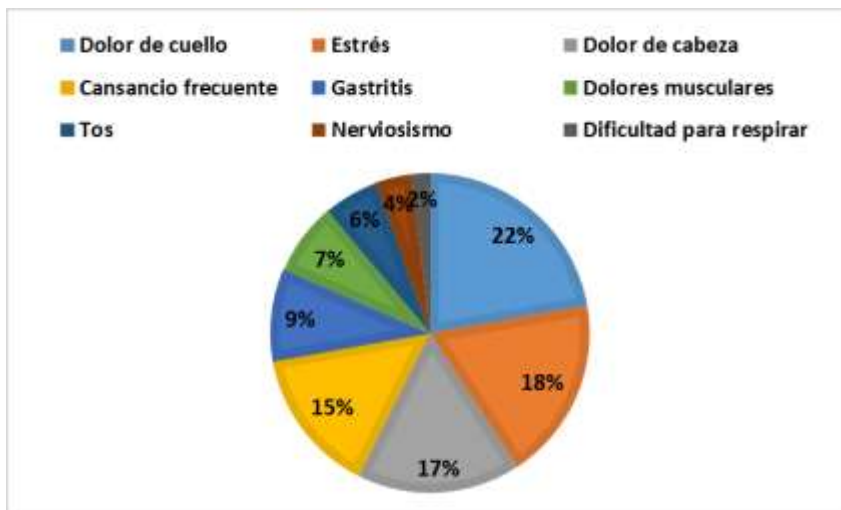
Nota. Elaboración propia.

Respecto a la pregunta que, si alguno de los trabajadores de la institución educativa sufre de alguna discapacidad, a lo que se evidencia que gran parte de la población encuestada no sufre de ningún tipo de enfermedad con un 91,7%, con un total de 22 colaboradores, por lo contrario, un 8,3% representados en 2 trabajadores, si presentan algún tipo de discapacidad.

En la siguiente figura (16), se realizó la medición correspondiente a cuál de las siguientes molestias han sentido los trabajadores con frecuencia los últimos 6 meses, lo cual se obtiene diversas respuestas y porcentajes tales como: 12 participantes con dolor de cuello y espalda equivalente a un 50%; 10 participantes reportan estrés con un total del 41,7%, 9 participantes presentan dolor de cabeza, equiparable al 37,5%; 8 participantes cansancio frecuente, representado en un 33,3%; 5 participantes gastritis, reflejado en un 20,8%; seguido de 4 participantes que reportan episodios como dolores musculares, expresado en un 16,7%; continúan 3 participantes con presencia de tos, para un total de 12,5%; dos participantes nerviosismo, con un 8,3%, y finalmente uno de los participantes dificultad para respirar, igual al 4,2%.

Figura 17

Molestias presentadas por los trabajadores los últimos 6 meses



Nota. Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta sobre si fuman o no los trabajadores del colegio rural, se obtienen los siguientes porcentajes de respuestas, 23 de los participantes destacan el no como respuesta, con un total de 95,8%, mientras que el 4,2%, equivale a un solo participante en total que señala que sí.

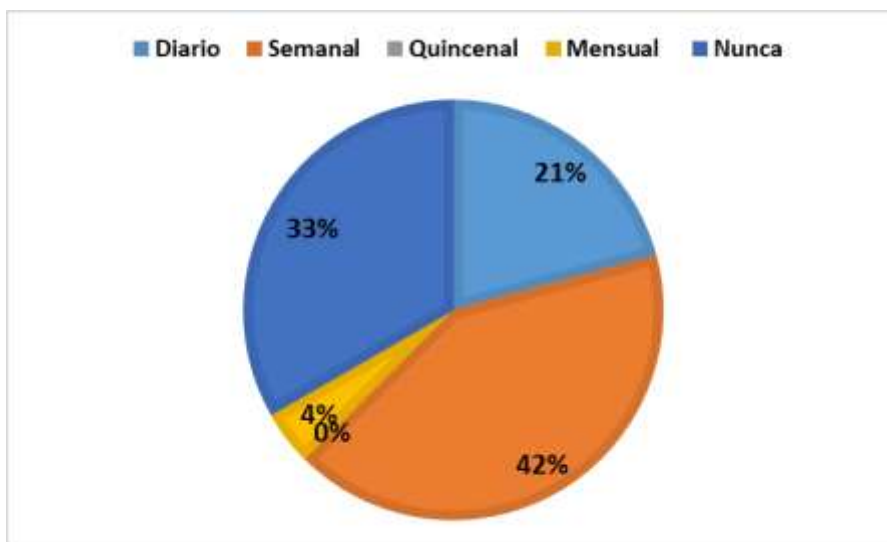
En la pregunta 19, se hace relación al consumo de bebidas alcohólicas por parte de los trabajadores de la institución educativa, el mayor porcentaje indica que no consumen alcohol entre ellos 19 participantes con un 79,2%, por otra parte, los que si consumen alcohol son un total de 5 colaboradores con un 20,8%.

A continuación, la figura (20) describe la frecuencia con la que practican deporte los colaboradores del colegio, 10 de ellos practican de manera semanal con un equivalente al 41,7%, seguido de esto, 8 colaboradores indican que nunca practican deporte, para un total del 33,3%, a

diario es practicado por 5 trabajadores con un 20,8% y mensual solo 1 trabajador representando el 4,2%.

Figura 20

Frecuencia con la que practican deporte



Nota. Elaboración propia.

Cuestionario de cultura organizacional Denison

Tabla 3.

Variables para analizar la cultura organizacional.

Variable / Dimensión	Subescala	Definición
Implicación	Empoderamiento	Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (ítems 1 al 5).
	Trabajo en equipo	El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos (ítems 6 al 10).
	Desarrollo de capacidades	La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (ítems 11 al 15).
Consistencia	Valores Centrales	Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas (ítems 16 al 20).
	Acuerdo	Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos • en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (ítems 21 al 25).
	Coordinación e integración	Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo (ítems 26 al 30).
Adaptabilidad	Orientación al cambio	La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios (ítems 31 al 35).
	Orientación al cliente	La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes (ítems 36 al 40).
	Aprendizaje organizativo	La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (ítems 41 al 45).
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (ítems 46 al 50).
	Metas y Objetivos	A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo (ítems 51 al 55).
	Visión	La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección (ítems 56 al 60).

Nota. Elaboración propia.

Análisis de resultados

Dentro de esta fase, el presente proyecto de investigación se propone analizar y describir las cuatro dimensiones y cada una de las doce subescalas del cuestionario de cultura organizacional, con los resultados obtenidos en su aplicación y su relación con la base teórica.

Implicación

Empoderamiento

En esta subescala, se encuentran las preguntas 1 a la 5, y están relacionadas con el Empoderamiento, la iniciativa y la capacidad de cada colaborador para realizar su trabajo, que en el caso de los encuestados se observa en un porcentaje promedio del 65% en el cual se evidencia que frecuentemente o muy frecuentemente, tienen autonomía para la toma de decisiones en lo relacionado con su trabajo, planeación de actividades, propuesta de proyectos transversales, capacidad e innovación a la hora de resolver los problemas y desafíos propios del quehacer docente en cada una de sus sedes educativas.

Por una parte, esto se relaciona con el hecho de que el gremio docente tiene una normatividad muy detallada en cuanto a sus funciones, la cual se conoce por cada uno de ellos a la hora de vincularse al ejercicio docente. En este sentido, cuando se trata de realizar sus actividades académicas se requiere más que conocimiento pedagógico, también autonomía para la toma de decisiones muy propias del quehacer institucional acorde con las áreas académicas (asignaturas) o niveles de desempeño desde Preescolar hasta los grados del bachillerato, donde entra en juego precisamente la independencia otorgada por los directivos docentes, bien sea el rector o coordinador.

Al respecto, Molina (2006), considera que el término empowerment está relacionado con permitir a la persona tomar iniciativa “para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros”, es decir, la participación de un individuo en las decisiones y en la ejecución de sus actividades le permite experimentar mayor motivación y compromiso al sentirse como parte importante del equipo institucional (Gómez, 2006 citado por Ríos, M. et al.). Es decir, no es solamente que el directivo docente como el coordinador o rector le indiquen paso a paso cómo hacer sus actividades al docente de aula, sino que él a partir de su conocimiento de la profesión y de la comunidad en la que se desempeña, pueda aportar sus ideas, que estas sean tomadas en cuenta y ejecutadas por sí mismo o que estas sirvan de ejemplo dentro de los grupos de trabajo por áreas o incluso por toda la IE.

Lo anterior se relaciona con lo descrito por Krishna (2006), quien observó una significativa relación positiva entre el empowerment psicológico con el “compromiso afectivo y el compromiso normativo”, siendo este un factor muy importante a la hora de hablar de la productividad de los colaboradores; porque a mayor empoderamiento, mayor satisfacción y menor aburrimiento de los docentes y necesidad de rotación. Al respecto, es claro notar en el colegio rural objeto de estudio, que los docentes se sienten vinculados y comprometidos porque experimentan que son tomados en cuenta por parte de sus directivos, no solo como colaboradores y fuerza de trabajo sino en sus ideas y propuestas, incrementando la motivación y compromiso que se evidencia en los resultados de las pruebas de estado o Saber 11°, en donde se demostró un incremento de clasificación A en 2023 para A+ en la vigencia 2024, según la consulta realizada en la página oficial del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), por el profesional del área de Calidad Educativa de la Secretaría de educación Municipal de Pitalito. El documento oficial se relaciona en los anexos.

Trabajo en equipo

De acuerdo con la segunda subescala, relacionada con el trabajo en equipo se revisan las preguntas 6 a la 10 del instrumento utilizado en el presente proyecto. Aquí se observa que el porcentaje corresponde al 70% en promedio. Siendo muy interesante notar que los colaboradores perciben dentro de sus labores diarias que dentro de la institución se promueve la colaboración entre los equipos de trabajo, o de las áreas académicas para fortalecer el quehacer principalmente de la sede principal a las sedes rurales dispersas.

Aquí se puede observar como la puntuación de la subescala anterior relacionada con la autonomía, tiene una importancia determinante en el desempeño de los equipos de trabajo, debido a la implicación y participación de sus miembros a la hora de la toma de decisiones que involucran sus actividades laborales. Con relación a esto, Jean Piaget (2005) muestra que, dentro de los beneficios de la autonomía en relación con el rendimiento del equipo, y la interdependencia, está el mayor aprendizaje de los miembros y su relación con la disciplina o contracción de la voluntad personal, así como la cantidad de información compartida que permite la efectividad del equipo (citado por Galindo Olaya, J. D., 2012).

Con este porcentaje, se puede observar que los directivos de la institución dan valor al trabajo en equipo con los colaboradores, porque comprenden que los proyectos y las metas se logran mejor y con mayor facilidad si se trabaja en equipo y para ello se requiere del compromiso de todos los integrantes. Esto, precisamente se obtiene a través de la comunicación efectiva y la colaboración. Sin embargo, a diferencia de las preguntas 6, 7 y 8, donde se presentó consistencia en las respuestas, en la pregunta 9 se observa que, para algunos de los encuestados, es decir el 16.7% este aspecto debe ser fortalecido y perciben en especial que la comunicación ocasionalmente o raramente es efectiva. Así mismo, en la pregunta 10, el 25% de los

participantes, manifestó que falta colaboración y apoyo mutuo entre los miembros del equipo, impidiendo el máximo desarrollo del potencial de estos equipos y se requiere fortalecimiento de estos aspectos.

Desarrollo de capacidades

Al hablar del desarrollo de las capacidades de los colaboradores dentro de una organización o institución educativa, se requiere ver que oportunidades tienen y perciben para su formación profesional y personal a través de capacitaciones dentro de la entidad o tiempo para participar en actividades de formación profesional formal o no formal como parte de su crecimiento; ante esto se observa que el 66% señala que frecuentemente visualizan las oportunidades dentro de la entidad, así como retroalimentación por parte de sus directivos o de la secretaría de educación en cuanto al reconocimiento y apertura de espacios para potenciar las competencias, conocimientos y las habilidades a nivel pedagógico y en todo lo relacionado con las competencias fundamentales del quehacer docente. De igual manera indican que si se presenta por parte de la entidad, el reconocimiento y valoración a la educación continua como parte fundamental del desarrollo profesional de los docentes con el incremento de salarios cuando se reconocen a través de los medios dispuestos para ello, de sus nuevos títulos de formación de post grado.

Pero los resultados también muestran que, el 34% considera que solo de manera ocasional o raramente perciben oportunidades claras para su desarrollo profesional dentro de la institución, básicamente porque no se presentan programas de capacitación en las actividades de desarrollo institucional como se establece dentro del calendario académico de cada año aprobado por la secretaría de educación con el aval del MEN, o que estas no cumplen con las expectativas o

necesidades reales de la IE, porque corresponden a temas que no son del interés o no se aplican a la realidad de sus sedes o comunidades educativas.

Finalmente, se observa que el mayor puntaje que evidencia una falencia en cuanto a este tema se concentra en la pregunta 15, que se relaciona con un sistema transparente de desarrollo y retroalimentación que ayuda al equipo docente y administrativo a mejorar continuamente sus capacidades y desempeño. Siendo importante resaltar que en muchas reuniones generales o por áreas dentro de la IE, se prioriza la mención de aspectos negativos de algunos docentes de manera reiterada y los aspectos positivos de otros, así como el reconocimiento de los mismos siempre, generando malestar entre los colaboradores e impidiendo la mejora continua al desarrollar frustración.

Esto muestra que se necesita integrar una mayor comunicación e interacción entre la parte directiva de la IE y los miembros de los equipos de la organización, con la exposición no solo de la teoría a través de capacitaciones sino también con oportunidad de socialización de su propia experiencia pedagógica, que puede llegar a ser determinante a la hora de compartir estos aprendizajes con los compañeros, incluso generando un impacto en sus propias actividades. Lo anterior, sería necesario para potenciar las relaciones a través de diferentes métodos de entrenamiento y formación en habilidades y competencias para el trabajo en equipo y los efectos que estos tendrían en la eficacia de los mismos (Tilin y Sumerson, 2005).

Consistencia

Valores Centrales

La subescala de valores centrales se enfoca en el análisis de las preguntas 16 a 20, las cuales están directamente relacionadas con la identidad organizacional y el comportamiento de los empleados. Los resultados obtenidos, indican que la institución se encuentra frecuentemente alineada con los valores organizacionales al tomar decisiones. Estas decisiones son comunicadas de manera clara y eficaz, lo que promueve un comportamiento consistente entre los trabajadores.

El nivel de cumplimiento de esta subescala por parte de los encuestados es superior al 70%, lo que indica un alto grado de comportamiento consistente del equipo docente en la institución. Los profesores desempeñan un papel fundamental en la formación académica y personal de sus estudiantes. Como modelos a seguir, generan impactos directos y duraderos en el desarrollo académico. Es por ellos, que la consistencia en el comportamiento de los profesores como transformadores no solo de conocimientos, sino ideas, anhelos y sueños, es esencial para crear un ambiente de aprendizaje seguro e inclusivo, al igual que respetuoso y positivo para cada uno de sus estudiantes y comunidad en general.

Según Denison (1990), "las organizaciones también tienden a ser efectivas porque tienen culturas fuertes que son altamente consistentes, bien coordinadas y bien integradas" (p. 4). Haciendo referencia a que, las organizaciones exitosas que logran alcanzar sus objetivos, se caracterizan por tener una cultura organizacional sólida, que se fundamenta en la coherencia, la armonía, la unidad en sus procesos y valores.

Sin embargo, en relación con la pregunta 18 que hace referencia al reconocimiento por parte de la organización en la cotidianidad, por expresar o exponer los valores institucionales, hay un 41.7% que opina que esto no se da de la manera que desean. Es decir, no se les reconoce el hecho de poner en práctica los valores que promueve la IE dentro de su política institucional, generando un impacto negativo en la motivación.

Acuerdo

La subescala denominada acuerdo, revisa las preguntas 21 a la 25, la cual tiene una conexión directa con la capacidad de cohesión y consenso entre los miembros del colegio en relación con la cultura y valores organizacionales. En la encuesta realizada, se observa que el 65% de la percepción de los docentes, parecen estar satisfechos con la gestión y liderazgo de la institución y consideran que existe un trabajo colaborativo y coherente con una cultura fuerte, positiva y unida.

Denison, D.R (2003). Menciona que “cuando ocurren desacuerdos, trabajamos arduamente para lograr soluciones que beneficien ambas partes” (p. 18). Aquí se refleja la capacidad de los docentes de la institución para trabajar en equipo y resolver conflictos de manera colaborativa y efectiva.

Lo anterior resulta de gran importancia, debido a que la posibilidad de acuerdo dentro de las organizaciones permite la eficacia en los procesos de las distintas áreas o departamentos de esta, pero en este caso en particular se observa en la pregunta 25, que trata sobre el liderazgo y la forma como las directivas de la entidad comunican las decisiones y cambios importantes a los demás empleados o colaboradores, hay un 33.7% que considera que ocasionalmente o raramente se comunican de manera oportuna o con claridad, solo se hace a través de terceros y la información pierde calidad cuando llega a los docentes especialmente de las sedes alejadas de la principal.

Coordinación e integración

En la subescala de Coordinación e Integración, se observan las preguntas 26 a la 30, en donde se analiza la capacidad de la institución y su equipo para trabajar de manera colaborativa y

coordinada para lograr sus objetivos. Así pues, 77% de los docentes de la institución educativa respondieron que frecuentemente ocurren prácticas de colaboración, comunicación efectiva y trabajo en equipo dentro del colegio. Adicionalmente, integran actividades y recursos de manera conjunta para enfrentar cambios externos.

De acuerdo con Denison (1990), donde habla sobre: "nuestro enfoque para hacer negocios es muy consistente y predecible, es fácil coordinar proyectos a través de diferentes partes de la organización" (p, 33). Significa que, el logro de las metas de la institución, depende del trabajo unificado en sus procesos y actividades.

Finalmente, aunque se observa coordinación entre los equipos permitiendo que la IE sea eficiente en los diferentes procesos educativos a nivel operativo, se observa una debilidad en la comunicación entre los equipos y las directivas en las preguntas 27 y 28, señalando la necesidad de fortalecer este aspecto en la institución en procura de mayor eficacia de los equipos de trabajo.

Adaptabilidad

Orientación al cambio

En esta subescala se analizan las preguntas 31 a 35, donde se observa que la percepción sobre el fomento de la creatividad y la generación de nuevas ideas dentro de la institución educativa es del 87.5%, es decir se considera que hay eco a las propuestas realizadas por parte de los directivos y los compañeros de los distintos equipos de trabajo.

Esto se relaciona con el hecho de que los colaboradores consideran que tienen independencia para el planteamiento de iniciativas a la hora de la resolución de problemas, en especial porque la mitad del personal que participó en la investigación, labora en sedes unitarias,

es decir, donde un docente atiende a todos los niños que asisten allí en todos los grados de nivel básica primaria.

Sin embargo, se evidencian algunas falencias en lo que tiene que ver con el aprendizaje de los errores, donde un promedio de 29% señala que falta retroalimentación constante y clara de los aspectos por mejorar, así como la transmisión efectiva sobre los cambios organizacionales a todos los empleados, en ocasiones por la distancia geográfica y otras veces porque se encarga a una o dos personas de hacerlo y estas al compartir el mensaje y este va cambiando al pasar de uno a otro, impidiendo hacer un análisis que brinde a la entidad la oportunidad de desarrollar la capacidad de cambiar y adaptarse rápidamente para afrontar nuevas oportunidades.

De acuerdo con lo anterior, se observa que en los resultados descritos se evidencia la dificultad con el cambio no planeado del que trata, Sandoval- Duque (2011), es decir el que ocurre de manera inesperada, muy propio de una profesión que exige la capacidad de adaptarse debido a que, en el constante trato con la comunidad educativa los docentes se encuentran con desafíos a diario y requieren adaptabilidad para que estos se puedan convertir en oportunidades de crecimiento y de construcción de conocimiento a partir de la gestión adecuada que se lleve a cabo.

En caso contrario, estos momentos pueden convertirse en un riesgo para la prestación del servicio desde lo académico donde se manifestaría con bajo rendimiento en las pruebas de estado, o en lo operativo afectando las relaciones entre los miembros de la organización.

Orientación al cliente

Cuando se trata de una institución educativa, los clientes no solo son los estudiantes, aunque ellos son los más representativos, también están los padres de familia y los mismos

docentes, entonces al verificar la opinión de los encuestados y el resultado de las entrevistas se observa que, la percepción de que los programas y proyectos se adaptan a las necesidades de la comunidad, es solo de 58.4% porque el 41.7% no lo ve de esa forma.

Ahora bien, aún con la opinión de los padres y de los mismos estudiantes, no es posible realizar cambios significativos a los planes y programas porque muchos de estos vienen determinados desde el Ministerio de Educación Nacional, pero también porque muchos de estos se determinan con la caracterización de ciertas comunidades y en todo el territorio nacional no están dadas las mismas condiciones, ni geográficas, ni sociales.

En esta subescala donde se revisan las preguntas 36 a la 40, queda comprobado que el colegio en un alto porcentaje (87.5%) promueve una cultura en la que todo el personal percibe la importancia de satisfacer las expectativas y necesidades de los estudiantes y sus familias especialmente con las actividades que resaltan sus creencias, folclor y cultura cafetera; que también existe disposición de los directivos y docentes para realizar los cambios, proponer actividades y adaptarse para garantizar a la comunidad rural donde se encuentra la IE en procura de la formación de personas para construir un mundo mejor, como muy bien lo indica su lema institucional.

Lo anterior, no solo un nivel académico sobresaliente demostrado en las pruebas de estado, sino también en su trato con ellos en todos los espacios educativos y cotidianos dejando evidencia de su vocación de servicio y amor por la profesión, permitiendo una vinculación mayor y un aprendizaje significativo. Aunque no es posible modificar, aquello relacionado con los ejes que transversalizan desde el MEN con las diferentes asignaturas y que ponen las pautas de enseñanza a nivel nacional.

Aprendizaje organizativo

El 82% de los encuestados ante las preguntas 41 a la 45, consideran que la IE por medio de sus líderes o directivos como el rector y el coordinador, fomentan de manera activa la educación continua del personal docente y administrativo para mejorar la calidad de la educación, no solo con capacitaciones, diplomados y apoyo de parte de otras entidades en dicha formación, sino también a través de la promoción de una cultura de experimentación e innovación en la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

Lo anterior, se comprueba a través de lo que denominan “experiencias significativas”, y que precisamente una de ellas denominada “Camping de lectura” obtuvo reconocimiento por parte de la Secretaría de Educación Municipal en el evento denominado “Noche de los mejores o noche de la excelencia” en diciembre de 2024. Esto se relaciona con lo señalado por Villar, M., *et al.* (2018), al considerar que cuando existe compromiso por parte de la alta dirección de la entidad, con el proceso de aprendizaje entonces la innovación y la búsqueda de oportunidades permite que se construya conocimiento, que redundará en beneficio para los estudiantes en este caso y para los otros docentes al compartir la experiencia.

Sin embargo, cuando se revisa la posibilidad de tener en cuenta la opinión de la comunidad educativa para ajustar y mejorar el plan de estudios y las actividades extracurriculares que ofrecen, se observa que el 58% de los participantes, considera que falta mayor inclusión de la comunidad educativa externa en las propuestas que se adelantan dentro de la IEM, involucramiento de los padres de familia no solo en el apoyo a las actividades escolares sino también con el diseño de estrategias.

Así mismo, el 58% de los encuestados cree que se presentan falencias en la adecuación e implementación de las nuevas tecnologías para propiciar métodos de enseñanza modernos que se ajusten a las necesidades y expectativas cambiantes de los estudiantes y a los requisitos educativos actuales que demanda, esto debido a que los equipos de cómputo, por ejemplo, son insuficientes para el número de docentes y estudiantes de la IEM, la conexión a internet es intermitente así como la señal de celular en la zona donde se ubica la sede principal.

Misión

Dirección y propósitos estratégicos

Al analizar las preguntas 46 a la 50, se evidencia que estas evalúan la capacidad de liderazgo y gestión en la institución educativa. Los resultados muestran que el 66,68% de los encuestados percibe que la institución tiene una gestión efectiva en relación con los objetivos estratégicos, y promueve una cultura colaborativa orientada hacia la excelencia académica.

Esta subescala les permite a los docentes participar activamente en la toma de decisiones, al igual que implementar planes y programas que sean efectivos en el aula, mejorando de este modo la enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes, lo cual se corrobora con la aplicación de la entrevista semiestructurada.

No obstante, un porcentaje relativamente bajo de los encuestados, pero no menos importante del 25%, considera que el colegio no desarrolla programas que apoyen a las metas educativas de manera regular y frecuente, al igual que la comunicación institucional es algo deficiente y solo en ocasiones el colegio informa a los docentes sobre sus roles y responsabilidades.

De acuerdo con Mendoza Armas, D. (2011) los contextos relacionados con la gestión y liderazgo en organizaciones, específicamente en el ámbito educativo, “necesitan nuevos estilos de dirección donde se trata del desafío del liderazgo directivo de gestar un cambio permanente y fomentar nuevos aprendizajes” (p. 11). En otras palabras, el autor enfatiza sobre la necesidad que tienen los líderes en adaptarse a un entorno en constante cambio, propiciando una cultura de innovación y aprendizaje.

Metas y objetivos

En la subescala se analiza que las preguntas 51 a la 55, están asociadas con la planificación estratégica y el cumplimiento de la misión y visión de la organización, dando como resultado que el 73% de la población encuestada, afirma que frecuentemente existe una colaboración interna entre los distintos grupos de trabajo, que propicia la realización de evaluación y retroalimentación, no solo del desempeño docente sino también de los estudiantes en cada asignatura y de los proyectos transversales. En este sentido se promueve la mejora continua y el trabajo en equipo, porque se conocen los resultados a tiempo y se socializan, lo que a su vez impacta positivamente al cuerpo docente aumentando su motivación, satisfacción laboral y desarrollo profesional aplicada en la calidad de enseñanza y en los resultados estudiantiles.

Como menciona el autor García Navarro, V.A. (2017). “es preciso establecer objetivos específicos a corto plazo de manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la misión” (p.15). Lo anterior se refiere a la importancia de alinear los objetivos de cada área de la empresa con la estrategia global y visión organizacional, logrando un trabajo coherente en pro de alcanzar el éxito institucional.

Visión

En esta subescala, de la pregunta 56 a la 60, el 67,5% de los encuestados respondió que frecuentemente se cumple con la misión de la institución, promoviendo así una cultura de responsabilidad junto con la participación de los estudiantes y del personal en el logro de los objetivos educativos.

En cuanto al equipo docente de la institución, es esencial el cumplimiento de la misión, ya que establece un rumbo claro, uniendo a toda la comunidad escolar en torno a un objetivo en común, generando un ambiente colaborativo y un bienestar laboral que se verá reflejado en una educación con calidad y mayor éxito académico.

De acuerdo con la autora Durán, S (2014) “la misión ayuda a asegurar que las acciones y decisiones tomadas en el proceso de planificación, estén alineadas con los valores y objetivos centrales de la institución” (p.16). En este sentido, cumplir con la misión sostiene que la institución mantenga su identidad y principios reforzando su imagen y fidelización de la comunidad, perpetuando la visión de garantizar la prestación del servicio educativo.

Discusión

En este proyecto de investigación, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento, que corresponde a la adaptación del cuestionario Denison, D. R., & Neale, W. S. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*; el cual está compuesto por 60 ítems, 4 dimensiones y 12 subescalas. El propósito principal de utilizar el cuestionario de Denison fue identificar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de los empleados de un colegio en Pitalito - Huila, así como el impacto de esta en la satisfacción laboral, con el fin de

reconocer alternativas y desarrollar estrategias que fortalezcan la comunicación y el liderazgo dentro de la institución educativa, mejorando así el compromiso y desempeño laboral.

Los resultados del cuestionario revelaron que el empoderamiento de los empleados en la institución es favorable, ya que los docentes y administrativos se sienten autónomos y capacitados para la toma de decisiones y resolución de problemas de manera individual y grupal. Esto ha impulsado la iniciativa y la innovación de los trabajadores en la consecución de las metas y objetivos, enfocándose en una cultura de apertura y flexibilidad.

Lo anterior se relaciona con el hecho de que, la mayoría de los encuestados indicó que las metas y objetivos estratégicos de la institución van de la mano con sus ideales y vocación. Además, señalaron que los equipos de trabajo suelen estar de acuerdo en la toma de decisiones y que las tareas se dividen de manera equitativa. También destacaron que la dirección transmite de manera clara, los valores y principios fundamentales del colegio, los cuales son bien aceptados por el equipo docente, así como lo relacionado con los cambios y decisiones que afectan a la comunidad escolar, es decir que se trata de un liderazgo transformacional.

Tal como señalan Rafferty y Griffin, (2004) de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, tres se relacionan con el propósito de este plan de trabajo y corresponden en primer lugar, a la “comunicación inspiracional, mensajes positivos que construyen la motivación y la confianza”. En segundo lugar, “apoyo, se refiere a la preocupación del líder por sus empleados” y finalmente “reconocimiento personal, se refiere a recompensar el esfuerzo y logro de metas específicas” (citado por Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. A. y Ortega Velásquez, A., 2022).

El liderazgo transformacional ejerce una significativa influencia en el bienestar de los trabajadores, debido a que se enfoca en crear ambientes positivos con bajo estrés y manejar los conflictos de modo que disminuyan los estados psicológicos negativos. Incluso se ha demostrado que este tipo de liderazgo reduce el agotamiento profesional, en el sentido de que considera a los colaboradores como el recurso más importante y evita el desgaste emocional que genera la incertidumbre, la desinformación o la falta de reconocimiento. (García Rivera, B. R., Mendoza Martínez, I. A. y Olguín Tiznado, J. E. 2022).

Así mismo, los docentes indicaron que los valores centrales dentro de la institución, son socializados de manera clara y eficaz en todos los niveles de la organización por parte de los líderes, en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), manuales y documentos oficiales, promoviendo distinciones a los empleados que demuestren un trabajo alineado con los procesos, valores y políticas, teniendo en cuenta su impacto en la evaluación de desempeño laboral. Adicionalmente, estas prácticas mejoran el ambiente interno, aumentan la motivación, se brinda una enseñanza de calidad para los estudiantes y finalmente, se genera una adecuada interacción entre docentes, estudiantes y padres de familia, lo que lleva a una buena experiencia educativa.

En efecto, se pudo determinar que la mayoría de los trabajadores indicaron, que sí se promueve la colaboración activa entre diferentes equipos y departamentos, lo que hace pensar que los directivos valoran la colaboración entre compañeros realzando su importancia a la hora de alcanzar el éxito. Esto refleja que el colegio cuenta con una estructura organizacional que facilita el apoyo mutuo entre los miembros del equipo, lo que a su vez genera una cultura empresarial positiva. Es aquí donde se fortalece la seguridad entre los involucrados en temas de reconocimiento y apoyo emocional, también se coordinan esfuerzos y se incrementa el nivel de confianza al punto de compartir ideas, experiencias y recursos en lo que denominan

microcentros, los cuales están enfocados a lograr los objetivos en común, que no solo impactan el desempeño académico de los estudiantes sino también en su formación personal.

No obstante, se evidenció que siendo la comunicación una de las competencias o habilidades gerenciales indispensables en toda organización, en esta investigación se encontró que es necesario fortalecer la comunicación interna, en especial la denominada descendente que se da por parte de los directivos hacia los colaboradores, en el entendido que no solo se trata de difundir información a través de distintos medios o de diferentes maneras, sino también de escuchar al otro, de comprender lo que dice y de permitir la cohesión de los equipos de trabajo con una comunicación positiva y asertiva. Es importante reconocer, que el ambiente interno de trabajo no solo impacta la cultura organizacional dentro de las instalaciones de una entidad o empresa, también la relación de esta con los clientes externos y la imagen institucional, permitiendo que las actividades sean coordinadas, direccionadas y controladas al evitar la desinformación y falta de compromiso, en especial con los colaboradores de las sedes educativas distantes de la sede principal, al tratarse de una IE rural.

Por eso es necesario comprender que, cuando falta comunicación clara, abierta y positiva por parte de los directivos de una entidad, la misma situación y comportamiento se presenta en sus equipos de trabajo. Esta falta de planeación para lograr una comprensión de los mensajes por parte de todos los miembros de la organización, cobra relevancia al momento de crear un ambiente donde se requiera que las relaciones, actitudes y propósitos vayan en línea con la política institucional y los valores de la misma.

De otra parte, se observa que la mayoría de los trabajadores percibe que el colegio cuenta con un enfoque sólido en temas de desarrollo profesional y personal, relacionadas con programas específicos de capacitación y aprendizaje direccionados desde el Ministerio de Educación

Nacional, las cuales se convierten en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de las capacidades pedagógicas y académicas dentro de la institución, lo que contribuye directamente a la retención de talentos, a mejorar la satisfacción laboral y a reducir la rotación del personal. Teniendo en cuenta que “La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades” (Bört Peláez, M. R. 2000). En este sentido, es necesario que, en la implementación de estos programas de capacitación, se conozca cuáles son los intereses del personal docente y administrativo; para ello se deberá realizar una encuesta que refleje esta realidad. Porque se debe recordar que la capacitación tiene un impacto en la motivación, como lo señala Bört Peláez, (2000) cuando la empresa invierte en capacitación, le está mostrando al empleado que tiene un proyecto de futuro para él, no solo mejora sus habilidades, sino que también le agrega valor y mejora su posición en el mercado laboral.

La capacitación se convierte en una estrategia de la organización no solo para mantener informados a sus colaboradores sobre sus funciones y procesos, también se requiere que el proyecto personal coincida con el de la empresa, de esta forma se evitará al trabajador experimentar frustración.

Sin embargo, al revisar los factores que requieren de una mejora, se evidencia la necesidad de programas de capacitación y formación impartidos a los colaboradores, tanto del personal docente como administrativo, que no solo correspondan a procesos pedagógicos, curriculares y de temas laborales, sino que tengan afinidad con sus situaciones personales, relacionales y de promoción y prevención en salud física y mental. En especial, teniendo en cuenta que la profesión docente no solo tiene la responsabilidad de manejar conocimientos e impartirlos a los estudiantes, también deben ser un modelo a seguir para la comunidad educativa, sin embargo, a veces se olvida

que son personas, hombres y mujeres que tienen situaciones individuales o familiares que a pesar de la objetividad con la que se proponen realizar su trabajo, en ocasiones les impiden dejar a un lado dichas circunstancias. En muchos de ellos, se requiere fortalecer sus habilidades comunicativas, resolución asertiva de conflictos y manejo de estrés y emociones.

Porque cuando se trata de generar y mantener “buenas relaciones con y entre sus integrantes a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a mantenerlos informados, unidos y motivados con el objeto de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2005), se requiere que dentro del programa de capacitación tanto a los directivos, docentes y administrativos se socialice y afiancen los conceptos sobre los tipos y características de comunicación organizacional interna, tales como la formal e informal, descendente, ascendente y horizontal, lo cual posibilita que todos los colaboradores tengan acceso a la información institucional y puedan contribuir al progreso y conservación siendo agentes activos dentro de la comunidad educativa.

Por otro lado, en lo que se denomina orientación al cambio, en el colegio se observa como la organización brinda la libertad de generar nuevas ideas y soluciones para resolver problemas de manera independiente, mejorando la eficiencia y la efectividad en su área de desempeño o sede de trabajo. La institución educativa motiva a los maestros y al personal en general, a compartir sus conocimientos y experiencias entre diferentes áreas y compañeros de trabajo, ofreciendo de este modo, ventajas competitivas como la toma de decisiones de manera asertiva, reducción del tiempo de aprendizaje y rotación del personal dentro de la organización.

En este sentido, se debe mencionar que uno de los elementos que requieren ser fortalecidos dentro del colegio en el cual este proyecto se desarrolló, es el reconocimiento de los directivos hacia los colaboradores, en especial cuando se necesita resaltar lo positivo del comportamiento al

poner en práctica los valores institucionales o del desempeño laboral, bien sea de manera pública o privada. Ante esta medición, se determinó que con frecuencia se hace retroalimentación pública de los aspectos negativos, como si el propósito fuera la búsqueda de responsables en vez de la construcción de nuevos aprendizajes a partir de los errores o posibles equivocaciones, generando desmotivación y poco sentido de pertenencia por parte de los colaboradores; situación que se debe modificar para potenciar el ambiente laboral positivo.

Es importante señalar que, los docentes están muy familiarizados con la evaluación de los educandos, sin embargo, muchas veces se “limita a la observación de errores o señalamiento de aciertos y logros en una tarea o actividad” (Espinosa Freire, E. E. 2021), por eso resulta determinante promover en la institución tanto en el nivel directivo como en el resto de los colaboradores, la importancia de realizar la retroalimentación formativa donde se permita la reflexión resaltando lo positivo y buscando ver sus fortalezas, identificando sus debilidades y fomentando el aprendizaje de los errores.

El profesor Enrique Chaux del departamento de psicología de la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia, considera que hay cinco pasos para la retroalimentación constructiva, los cuales se consideran dentro de este plan de trabajo:

Primero, iniciar con un comentario positivo. La finalidad de esto es permitir que la persona esté más pendiente de lo que se puede mejorar. En cambio, si se inicia con una frase negativa, el colaborador puede rechazar el resto de la retroalimentación. Aquí se puede ver también que, resaltar lo positivo y no solo lo negativo que corresponde al segundo punto, resulta muy beneficiosos porque permite a la mente estar más abierta a la comunicación de las fallas en el trabajo realizado o en el comportamiento.

En tercer lugar, está presentar lo negativo como una oportunidad de mejora, es decir, como algo que podría ser mejor ejecutado, programado o asimilado. Esto permite a la persona sentir que confiamos en su capacidad para hacerlo mejor la siguiente vez. En cuarto lugar, se sugiere evaluar el proceso o producto y no a la persona para que tengan la claridad sobre lo que deben hacer para mejorar su desempeño y no sentir que su identidad está vulnerada.

Y finalmente en quinto lugar, se encuentra el evitar burlas y vergüenzas, lo que corresponde con las expresiones irónicas o sarcásticas que nada tienen que ver con promover la reflexión o el aprendizaje de los errores, sino que coartan la posibilidad de encontrar motivación, perseverar ante la dificultad y transformarla en nuevas formas de hacer las cosas.

Finalmente, al referirnos a la orientación al cliente, se puede decir que gran parte de los encuestados, indicó que la institución está dispuesta a realizar ajustes sobre los programas educativos dentro de su autonomía institucional, para satisfacer las necesidades que presentan los estudiantes y padres familia. Cada docente crea conciencia sobre las recomendaciones dadas por sus alumnos, las cuales se utilizan para mejorar los métodos de enseñanza en las aulas, proponer proyectos novedosos adaptados a la comunidad rural, así como el promocionar una cultura flexible y comprometida con las expectativas de sus clientes, posibilitando el aumento de la motivación de los estudiantes, mejorando la calidad de la educación y fortaleciendo la imagen institucional reflejada en el incremento de la matrícula.

Sin embargo, a pesar de todo el empeño y los propósitos de la IE, se observó a través de la aplicación del instrumento de medición de la cultura organizacional, que una de las falencias significativas se relaciona con las nuevas tecnologías, conexión deficiente de internet en la mayoría de las sedes educativas de la institución por tratarse de una zona rural montañosa, y de

equipos de cómputo modernos debido al poco presupuesto destinado para ello, así como acceso de los estudiantes a estos medios tecnológicos en sus casas.

Conclusiones

Este proyecto fue realizado en un colegio de Pitalito Huila, con el objetivo de evaluar la cultura organizacional positiva a fin de mejorar el desempeño y la eficiencia de la institución educativa, enfocados en permitir que los docentes logren desarrollar su potencial y ofrezcan una educación con calidad para sus estudiantes; de este modo, surgió la necesidad de realizar la respectiva encuesta de medición de cultura organizacional, la cual sirvió para identificar la satisfacción laboral con los diferentes procesos, compromiso de los trabajadores y motivación, entre otros.

En primer lugar, al realizar la respectiva evaluación sobre el estado actual de la cultura organizacional positiva del colegio, se identificó que existen oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación efectiva, asertiva y la motivación; adicionalmente se puede fomentar el reconocimiento de los trabajadores por su buena labor y esfuerzo dentro de la institución, lo que conlleva a la necesidad de implementar estrategias que aborden estas áreas y que promuevan el compromiso y la productividad de la IE.

En cuanto al análisis de las cuatro dimensiones del cuestionario Deninson, D.R (1990), “Corporate culture and organizational effectiveness”, las cuales corresponden a Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, se pudieron identificar las fortalezas y debilidades que se presentan en la institución. Por consiguiente, el estudio brindó una base sólida para el diseño de un programa de intervención sobre cultura organizacional, el cual puede ser utilizado en otros colegios de la región, incrementando la motivación y el desempeño de los colaboradores.

El colegio cuenta con una fuerte orientación hacia el cumplimiento de dirección, propósito, misión y visión institucional; sin embargo, se hacen notorias las debilidades en materia de liderazgo y valores, lo que hace necesario reforzar la capacidad de inspirar y motivar al cuerpo docente y administrativo a través de un liderazgo flexible y transformacional, que le permita adaptarse a los diferentes cambios y desafíos en un entorno dinámico; así mismo, que sirva como guía para identificar los valores corporativos, ya que estos son determinantes a la hora de definir la identidad del colegio y alinearse con el propósito de “formar personas para construir un mundo mejor”, como lo señala su escudo institucional.

También se evidencia que, el compromiso y la productividad de los trabajadores de la institución está estrechamente ligado a una comunicación efectiva, un reconocimiento oportuno y significativo del desempeño y la generación de una motivación espontánea. Por lo tanto, se deduce que, la falta de estos elementos fundamentales hacia los colaboradores crea una barrera importante para que este compromiso y productividad sea mayor a nivel individual, dificultando su crecimiento y desarrollo profesional y personal.

Por lo que un proyecto de cultura organizacional positiva en un colegio, puede mejorar el clima laboral y la calidad de la educación. Esto se logra mediante la reducción del estrés y la ansiedad entre los empleados, lo que permite un ambiente de trabajo más relajado y productivo. Además, el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados puede mejorar la comunicación y la resolución de conflictos. La innovación y la creatividad también se ven beneficiadas, lo que puede mejorar la calidad de la educación.

Finalmente, se puede decir que, la efectividad del programa en relación con los objetivos establecidos, está en identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización, además de ajustar y reorganizar el programa según sea necesario, con el fin de asegurar la sostenibilidad a

largo plazo, los beneficios y una planificación segura, para ello es fundamental realizar una evaluación exhaustiva y un seguimiento continuo. Es decir, un proyecto de cultura organizacional positiva en un colegio también puede mejorar la imagen institucional y la comunidad. Esto se logra mediante el fomento de la confianza y la credibilidad entre los padres de familia, los estudiantes y la comunidad en general. La mejora de la comunicación y la transparencia entre la institución y la comunidad también es fundamental. Finalmente, el fomento de la lealtad y el compromiso entre los empleados y la comunidad puede fortalecer la relación entre la institución y su entorno.

Recomendaciones para futuros investigadores que deseen investigar sobre cultura organizacional positiva en un colegio. Se sugiere considerar los siguientes aspectos:

Un enfoque mixto que combine métodos cuantitativos y cualitativos, en la medida en que puede proporcionar una comprensión más completa de la cultura organizacional. Es importante seleccionar una muestra representativa de la población total del colegio y garantizar que la participación sea voluntaria y que los participantes den su consentimiento informado.

Los instrumentos de medición deben ser válidos y confiables, y adaptados al contexto cultural del colegio. El análisis de datos debe incluir un análisis estadístico adecuado para identificar patrones y tendencias, así como un análisis de contenido para identificar temas y patrones en los datos cualitativos.

Es fundamental considerar las implicaciones éticas del estudio, garantizando la confidencialidad de los datos y protegiendo la identidad de los participantes. También es importante asegurarse de que el estudio no cause daño a los participantes ni al colegio; para ello es recomendable establecer una colaboración estrecha con la institución y mostrar un

compromiso con la comunidad del colegio, asegurándose de que los resultados del estudio sean compartidos y utilizados para mejorar la cultura organizacional.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados de la investigación, se sugiere que la institución educativa municipal rural de Pitalito – Huila, considere adoptar e integrar un programa de intervención enfocado en técnicas de motivación, comunicación efectiva y reconocimiento del desempeño, para ello se ofrecen las siguientes recomendaciones específicas:

1. Implementar programas de bienestar y salud mental: Para promover la salud mental y el bienestar de los docentes, directivos docentes y administrativos, es necesario generar los espacios de formación y capacitación en temas relacionados con el interés y necesidades de ellos. Para esto, se puede obtener la información sobre los temas de interés, bien sea con la aplicación de una encuesta o la instalación de un buzón de sugerencias y una vez establecida la temática se pueden apoyar de los profesionales de la Secretaría de Educación Municipal, la ESE Municipal Manuel Castro Tovar e incluso la Secretaría de Salud Municipal.

2. Fomentar la comunicación organizacional interna abierta y transparente: Para mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, se hace necesario en primer lugar capacitar a los directivos acerca de las habilidades gerenciales en especial las relacionadas con:

- Habilidades comunicativas, tipos de comunicación e importancia de la comunicación descendente.

- En segundo lugar, fomentar los mecanismos de persuasión como capacidad de convencer a otros para que actúen de cierta manera mediante razones o argumentos claros. Para ello se pueden socializar diferentes modos o tácticas para influir en otros como la Persuasión racional, Atracción inspiradora, Congraciamiento, entre otros. Lo anterior, con el propósito de generar impactos positivos en el personal que se desea liderar.

3. Crear espacios de reflexión y feedback: se requiere fomentar la reflexión y el feedback constructivo entre los miembros de la comunidad educativa que no solo se remita al momento de la evaluación del desempeño laboral EDL, y que además de realizarse de manera asertiva se fortalezca con técnicas de negociación en donde la escucha de la comunicación verbal y no verbal permita un mejor entendimiento sin dar lugar a suposiciones, inadecuadas interpretaciones y rumores que tanto impactan el ambiente laboral. Por otro lado, se debe tener en cuenta que la retroalimentación se realice teniendo presente los principios y derechos asertivos que promuevan la mejora continua y no solo referirse a la búsqueda de un responsable cuando se presentan errores, lo cual permitirá el desarrollo y fortalecimiento de la empatía y la comprensión.

4. Capacitación en liderazgo transformacional: esta capacitación no solamente se impartirá para los directivos de la institución sino también para líderes de área y equipos de trabajo. Esto precisamente se considera, porque el liderazgo es tomado como una de las habilidades determinantes para fortalecer las relaciones de los colaboradores, promover la sinergia y esto mejora los resultados de su desempeño laboral.

Referencias

- Algalobo Távora, B. y Martínez Inoñán T. (2024). *Capacidad y desarrollo empresarial: el caso de Luis Banchemo Rosi*. Revista InveCom, 4 (2), https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632024000200132&lng=es&tlng=es
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&ots=gpltwuRMsv&sig=7ZhDKpKqksyjuRVtbfly_Wr2rS4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P. y Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf>
- Bonavia, T. Prado Gasco, V. J. y Barberá Tomás, D. (2009). *Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey*. *Psicothema*. Universidad de Oviedo Oviedo, España, 21 (4), 633-638. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72711895022.pdf>
- Böhrt Peláez, M. R. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras*. *Revista Ciencias y Cultura*, (8). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
- Cepeda Cepeda, S., Salguero Angarita, O. y Sánchez Gutiérrez, Y. (2015). *Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited*. Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002472.pdf>
-
-

- Céspedes Lorente, J. J., Jerez Gómez, P., & Valle Cabrera, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.
<https://www.redalyc.org/pdf/807/80717315002.pdf>
- Chaux, E. (2008). *Retroalimentar y crecer*. Altablero. Ministerio de Educación Nacional, (44).
<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-162349.html>
- Chica Cardoso, D. C. (2017). *El modelo de Denison y su impacto en la cultura organizacional: Caso Compañía Gardosgran S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio UTEG.
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/223>
- Costa, M. (2019, June 27). *La planificación estratégica: las cinco fuerzas de Porter*. Foro Capital Pymes. <https://forocapitalpymes.com/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter>.
- Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2002). "*Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world*".
<https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/oc-corporate-culture-and-organizational-effectiveness.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. *Cartilla Sistema de Estímulos*.
https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/adaptacion-al-cambio-organizacional/28585938
- Dumitrita Toadere, T. y Bonavía Martín, T. (2020). *Proyecto de intervención para el desarrollo de una cultura organizacional positiva en centros educativos*. Revista Educere, 24, (78), 254-266. <https://www.redalyc.org/journal/356/35663284006/>
-
-

- Durán, S. (2014). *Promoción de las instituciones educativas bajo el contexto de la interculturalidad*. Formación Gerencial.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7193422.pdf>
- Espinoza Freire, E. E. (2021). Importancia de la retroalimentación formativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Universidad y Sociedad*.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2178>
- Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P. y Mejía, J. R. S. (2020). *Cultura organizacional*.
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html>
- Franco López, J., Vélez Salazar, F. y López Arellano, H. (2018). *La motivación docente y su repercusión en la calidad educativa: estudio de caso*. *Revista de Pedagogía*, 39 (105), 151-172. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ped/article/view/16530
- Galindo Olaya, J. D., (2012), Universidad del Rosario, & Grupo de Investigación estudios en Educación Pedagogía y Nuevas Tecnologías.. Sobre la noción de autonomía en Jean Piaget. *Educación Y Ciencia*, 15, 23–33. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7981961.pdf>
- Gamarra, G. (2025), *Beneficios de contar con un programa de reconocimiento laboral*.
<https://factorialhr.es/blog/programa-reconocimiento-laboral/>
- Garay, A. (2024). *Emilse Estupiñán: Un legado de impacto en la psicología social comunitaria y la educación*. Noticias UNAD. <https://noticias.unad.edu.co/index.php/2024/7105-emilse-estupinan-un-legado-de-impacto-en-la-psicologia-social-comunitaria-y-la-educacion>
- García Navarro, V. (2017). *Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional*. *Perspectivas*, 20 (39), 75-102. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425951181004>
-
-

García Garnica, A. (s.f.). *Mecanismos de coordinación en empresas*. Pensamiento Universitario.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3059682.pdf>

García Rivera, B. R., Mendoza Martínez, I. A. y Olguín Tizado, J. E. (2022). *Liderazgo transformacional y agotamiento profesional en personal hospitalario*. Revista Investigación Administrativa, 51 (129).

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782022000100008

Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). *Eficacia de equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo, 29(1), 25-31. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf>

Gómez Ivarez, P. D. (2021). *El cambio y su impacto en las organizaciones*. Revista Academo, 8, (2).

https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000200109#B16

González A., J. M., Manrique Salas, O., y González Bonilla, O. (2010). *La visión gerencial como factor de competitividad*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (69), 42-59. Universidad EAN. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966003.pdf>

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación. (2025).

<https://resultados.icfes.edu.co/resultados-saber2016-web/pages/publicacionResultados/agregados/saber11/consultaAgregadosEstablecimiento.jsf#No-back-button>

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana. <https://catedracoi2.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/kreps-gary-la-comunicacion-en-las-organizaciones.pdf>

La Ley. (1988). Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=271>

Marcillo Indacochea, M. M., Barcia Pincay, D. C., Soledispa Reyes, S. G. y Calle García, J. I.

(2018). *Cultura organizacional de servicio al cliente en las entidades públicas del sector educativo*. Revista Dominio de las ciencias. 4 (1), 373.

https://www.researchgate.net/publication/336001363_Cultura_organizacional_de_servicio_al_cliente_en_las_entidades_publicas_del_sector_educativo

Melo, L., Moreno, H. y Aguirre, H. (2012). Métodos de entrenamiento de resistencia y fuerza empleados por los entrenadores para los IX Juegos Sudamericanos, Medellín, Colombia, 2010. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 15, 77–85.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v15s1/v15s1a10.pdf>

Méndez, D. M. (2020). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista Científica Pensamiento Y Gestión*.

<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Mendoza Armas, D. (2011). *El liderazgo educativo*. Revista Xihmai, 6 (11), 7-20. Universidad La Salle Pachuca.

https://www.researchgate.net/publication/277270112_El_liderazgo_educativo

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., y Gómez-Gómez, L. (2015).

Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío*

América, 9(17), 17–25. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5139907.pdf>

Pérez Vilar, P. S., y Azzollini, S. (2013). *Liderazgo, equipos y grupos de trabajo- su relación con la satisfacción laboral*. Revista de Psicología (PUCP), 31. (1).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006

Rafferty, A. E., y Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>

Rico, R., Alcover de la Hera, C. M., Tabernero, C. (2010). *Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009)*. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. 26 (1).
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004

Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M. y Ferrer Guerra, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. Revista Contaduría y administración. Instituto Tecnológico de Celaya.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006#:~:text=Se%20entiende%20que%20el%20empowerment,dentro%20del%20eje%20patr%C3%B3n%E2%80%93trabajador%2C

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson Prentice Hall.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Ruiz De Alba Robledo, J. L. (2013). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN VALOR PERSONAL y EMPRESARIAL EN EL MARKETING INTERNO. In Revista De



Estudios Empresariales. Segunda Época: Vol. Número: 1–2013.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089649.pdf>

Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. 37 (3), 177-184. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>

Sánchez Murillo, A. J. (2006). *Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2 (2), 69-89. Universidad El Bosque. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>

Sandoval Duque, J. L., (2011). *Una primera aproximación al cambio organizacional*. Colegio de Estudios Superiores de Administración. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/288/BI53.pdf?sequence=5&isAlloved=y>

Soto, M. I. N., Rubio, P. R., y Uribe, E. F. G. (2021). *Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen*. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968300003/html/>

Vilar, P. S. P., y Azzollini, S. C. (2013). *Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4821356>

Villar Vargas, M. F., Araya Castillo, L. y Giraldo Casado, E. (2018). *Construyendo la capacidad de aprendizaje organizativo desde la perspectiva del conocimiento*. Revista Investigación y Desarrollo. 18, (2). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312018000200008

Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. A. y Ortega Velásquez, A. (2022). *El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal*. Revista Trascender, contabilidad y gestión. 7 (20).

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000200224




Apéndices



Anexo 1. *Formulario de Google con la encuesta y el cuestionario estructurado que contiene el consentimiento informado.*

https://docs.google.com/forms/d/liGvRbsff9aO86Hn1Y4inB5-5F70ONACmOyiAPkZEi_k/edit

Preguntas Respuestas **24** Configuración



ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA

B I U  

Encuesta de Perfil Sociodemográfico
Maestría en Gestión del Talento Humano
Institución universitaria Politécnico Grancolombiano

Esta encuesta se desarrolla como parte del proyecto de investigación sobre Cultura Organizacional Positiva, por las estudiantes Carolina Acosta Oviedo y Eliana Aislen Giraldo Galvis.

CONSENTIMIENTO INFORMADO: La Ley 1581 de 2012: De protección de datos personales. Es una Ley que complementa la regulación vigente para la protección del derecho fundamental que tienen todas las personas naturales a autorizar la información personal que es almacenada en bases de datos o archivos, así como su posterior actualización y rectificación.

1. ¿Teniendo en cuenta lo anterior, nos permite usar su información para fines académicos únicamente?

SI

NO

Anexo 2. Cuestionario Denison para determinar características de la cultura organizacional. Adaptación de la escala de actitud de Dunham et al. (1989).

CUESTIONARIO DENISON PARA DETERMINAR CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrumento de Recolección de Información. Escala de Denison (docs) - Escala Likert

Por favor, indica tu grado de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala:

1 – Muy frecuentemente
2 – Frecuentemente
3 – Ocasionalmente
4 – Raramente
5 – Nunca

Responde marcando con una X en la opción que mejor refleje tu opinión en cada caso, tómate un momento para responder cada pregunta con sinceridad. Tus respuestas son importantes para nosotros. ¡Gracias!

1. En mi organización, siento que se me dan la autonomía necesaria para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. La estructura organizacional del Colegio, permite intervenir a los empleados en los procesos de toma de decisiones.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Los líderes de mi organización fomentan y apoyan la iniciativa y la innovación entre los empleados.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Me siento capacitado/a para resolver problemas de manera independiente dentro de mi área de responsabilidad.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. En la institución, el empoderamiento de los empleados está claramente alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Se promueve de manera activa la colaboración entre diferentes equipos y departamentos.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Los directores de la organización, promueven un ambiente donde se da valor y se reconoce el trabajo en equipo.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. En la organización, los proyectos y metas se alcanzan fácilmente cuando los compañeros de áreas trabajan en equipo.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. La estructura organizacional de la empresa, facilita la comunicación efectiva y la colaboración entre los equipos de trabajo.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. La cultura empresarial fomenta la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Existen oportunidades claras y estructuradas para que los trabajadores se desarrollen profesional y personalmente en la organización.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Nuestra empresa desarrolla programas de capacitación y desarrollo profesional que mejoren las habilidades y competencias clave de nuestros empleados.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Nuestra organización valora y reconoce la educación continua como parte fundamental del desarrollo profesional de los docentes y administrativos.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Los líderes de nuestra empresa, brindan el apoyo necesario para que los empleados puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para los puestos que desempeñan.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Nuestra organización utiliza un sistema transparente de desarrollo y retroalimentación que ayuda al equipo docente y administrativo a mejorar continuamente sus capacidades y desempeño.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Los líderes de nuestra organización siempre demuestran los valores fundamentales de la empresa en sus acciones y decisiones.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Los valores fundamentales de la institución, se comunican de forma clara y eficaz en todos los niveles de la organización.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Evidencia que los empleados son reconocidos y recompensados cuando exponen los valores principales de la organización en su trabajo diario.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Los procesos y políticas de nuestra organización están alineados con los valores fundamentales establecidos para promover un comportamiento consistente de los empleados.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. La cultura organizacional refleja consistentemente los valores que la gerencia ha identificado como la base de nuestra identidad institucional.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. En nuestra organización, los trabajadores suelen estar de acuerdo con las metas y objetivos estratégicos.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Existe una alta unidad y consenso entre grupos y departamentos en los campos de iniciativas y proyectos clave de la institución.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Los valores y principios fundamentales de nuestra organización son generalmente compartidos y aceptados por la mayoría de los empleados.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. La organización ha demostrado una coherencia excepcional en la interpretación y aplicación de políticas y procedimientos organizacionales en todos los equipos y áreas funcionales.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. El liderazgo de la institución comunica eficazmente las decisiones y cambios importantes, garantizando un entendimiento común entre todos los empleados.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. En nuestra organización, diferentes departamentos trabajan en coordinación para lograr objetivos comunes.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. El proceso de comunicación entre equipos y unidades funcionales dentro de la empresa es eficiente y facilita la colaboración.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. La estructura organizativa de la institución les permite integrar eficazmente actividades y recursos entre diferentes departamentos.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. La organización se destaca por su capacidad para responder rápidamente a los cambios externos, a través de una coordinación efectiva entre equipos y departamentos.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Existe una conexión clara entre las actividades diarias de los docentes y directivos y los objetivos estratégicos del colegio.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. La organización fomenta la creatividad y la generación de nuevas ideas.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Se fomenta la independencia y la iniciativa a la hora de resolver problemas.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. La organización aprende de los errores y utiliza la retroalimentación para mejorar.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Se comunican efectivamente los cambios organizacionales a todos los empleados de todas las dependencias de la institución.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Tiene la organización la capacidad de cambiar rápidamente para afrontar nuevas oportunidades.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. La institución educativa adapta continuamente los programas educativos a las necesidades cambiantes de los estudiantes y sus familias.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Los maestros y administradores reciben regularmente comentarios de padres y estudiantes y utilizan esta información para mejorar continuamente los métodos de enseñanza y los servicios escolares.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. El colegio promueve activamente una cultura en la que todo el personal comprende la importancia de satisfacer las expectativas y necesidades de los estudiantes y sus familias.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Está dispuesta la administración escolar a ajustar las políticas educativas y los métodos de enseñanza para adaptarse a los cambios en las necesidades y expectativas de padres y estudiantes.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Se evidencia en la institución, que priorizan las experiencias de los estudiantes y las familias como parte integral de las decisiones y acciones diarias para mejorar los entornos de aprendizaje.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. La institución fomenta activamente la educación continua del personal docente y administrativo para mejorar la calidad de la educación.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Los líderes educativos promueven una cultura que valora la experimentación y la innovación en la enseñanza y el aprendizaje.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Nuestra institución utiliza regularmente los comentarios de los estudiantes y padres para ajustar y mejorar el plan de estudios y las actividades extracurriculares que ofrecemos.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. El colegio se encuentra preparado para adecuar nuevas tecnologías y métodos de enseñanza para adaptarse mejor a las necesidades y expectativas cambiantes de nuestros estudiantes y a los requisitos educativos actuales.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

45. La institución alienta a los maestros y al personal a compartir conocimientos y mejores prácticas para mejorar continuamente la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46. La institución comprende claramente la misión educativa y los objetivos estratégicos establecidos por el liderazgo.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47. Los planes y decisiones del colegio, se encuentran alineados con la visión y las metas estratégicas.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

48. Los directores y personal escolar participan activamente en el logro de los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos por el órgano rector de la educación.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49. El colegio ha desarrollado programas y actividades curriculares que apoyen y complementen las metas estratégicas y educativas.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

50. La institución comunica efectivamente a todos los niveles de la organización sobre sus roles y responsabilidades individuales.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51. En la institución se fomenta activamente la colaboración entre departamentos y unidades funcionales para lograr objetivos educativos comunes.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

52. Los programas de evaluación y retroalimentación del colegio, están diseñados para medir el progreso hacia las metas y objetivos educativos a largo plazo establecidos por el liderazgo académico.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

53. La institución fomenta una cultura de mejora continua, en la que las estrategias y métodos se adaptan para lograr los objetivos educativos.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

54. Se tienen responsabilidades y roles claramente definidos para garantizar que cada miembro del equipo contribuya de manera efectiva al logro de las metas educativas.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

55. Se promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos y áreas funcionales para asegurar el logro conjunto de las metas y objetivos.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

56. El personal del colegio, comprende claramente los objetivos educativos y la misión que la institución intenta lograr.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

57. Los programas académicos y extracurriculares de la institución, están diseñados específicamente para ayudar a docentes y directivos a alcanzar las metas educativas a largo plazo.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

58. Los métodos de enseñanza y evaluación, reflejan las metas y objetivos educativos establecidos por el liderazgo académico del colegio.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59. En la institución se promueve activamente una cultura en la que todo el personal se sienta responsable de contribuir a las metas y objetivos educativos establecidos.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60. En la institución, se promueve activamente una cultura donde los estudiantes también son conscientes y participan en la realización de la visión educativa y los valores del colegio a largo plazo.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agradecemos su participación y apoyo con el diligenciamiento de la encuesta.

Anexo 3. Entrevista Semiestructurada sobre Cultura Organizacional Positiva para Docentes, Directivos Docentes y administrativos.

Cargo: _____

1. **Percepción general:**
 - En una escala del 1 al 5, donde 1 es "muy negativa" y 5 es "muy positiva", ¿cómo calificaría su percepción general de la cultura organizacional en este colegio?
2. **Valores y creencias:**
 - ¿Qué valores y creencias se consideran más importantes en esta institución?
 - ¿Cree que estos valores y creencias son compartidos por la mayoría de los docentes y el personal administrativo?
3. **Comunicación y Transparencia:**
 - ¿Cómo describiría la comunicación interna en el colegio?
 - ¿Se siente usted y los demás docentes bien informados sobre decisiones importantes y cambios?
 - ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la transparencia en la comunicación?
4. **Reconocimiento y Recompensas:**
 - ¿Cómo se reconoce el esfuerzo y los logros de los docentes?
 - ¿Qué tipo de recompensas o incentivos considera usted más efectivos para motivar a los docentes?
5. **Desafíos y resiliencia organizacional:**
 - ¿Cuáles se consideran que son los mayores desafíos con los que se encuentra a diario en su trabajo?
 - ¿Cómo pueden los docentes contribuir a la resolución de problemas?
6. **Desarrollo Profesional:**
 - ¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional se consideran más beneficiosas para mejorar?
 - ¿Está satisfecho/a con las oportunidades de formación que brinda la institución?
7. **Apoyo Institucional:**
 - ¿Siente que recibe suficiente apoyo institucional para desarrollar sus labores en el colegio?
 - ¿Cómo podría mejorar la institución su apoyo para el crecimiento profesional de los docentes?
8. **Bienestar emocional y salud laboral:**
 - ¿Cómo describe su nivel de bienestar emocional en relación con su trabajo como docente?
 - ¿Qué medidas o recursos adicionales podrían implementarse para mejorar el bienestar emocional de los docentes en el colegio?
 - ¿Qué políticas o prácticas institucionales contribuyen más positivamente a su salud laboral y bienestar?

9. Soporte Social y Colaboración:

- ¿Cómo podría la institución promover aún más la colaboración entre docentes para beneficio mutuo?

10. Recursos y condiciones de trabajo:

- ¿Está satisfecho/a con los recursos y las condiciones de trabajo que le ofrecen?
- ¿Qué mejoras específicas se consideran necesarias para su optimización?

11. Ambiente de Trabajo Colaborativo:

- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo colaborativo entre los docentes en su departamento o equipo?
- ¿Qué medidas sugiere fomentar para lograr una mayor colaboración entre el cuerpo docente?

12. Apoyo mutuo entre docentes:

- ¿Siento que existe un ambiente de apoyo mutuo entre los docentes en esta institución?
- ¿Con qué frecuencia colaboramos con otros docentes en proyectos educativos?
- ¿En qué aspectos específicos ha recibido Apoyo?

13. Intercambio de ideas y mejora continua:

- ¿Cómo se promueve el intercambio de ideas y la retroalimentación constructiva entre los docentes de las diferentes áreas?
- ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la comunicación y el intercambio de recursividad?

14. Reconocimiento y Valoración del Trabajo Colaborativo:

- ¿Cómo se reconoce el trabajo colaborativo entre los docentes en el colegio?
 - ¿Qué acciones o incentivos considera usted que podrían mejorar el reconocimiento del trabajo en equipo?
-
-

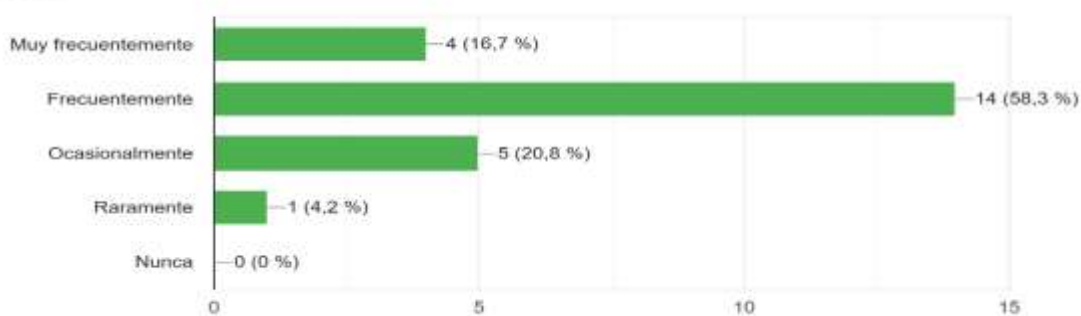
Anexo 4. Resultados y Gráficas del cuestionario Denison para determinar características de la cultura organizacional.

Implicación

Empoderamiento

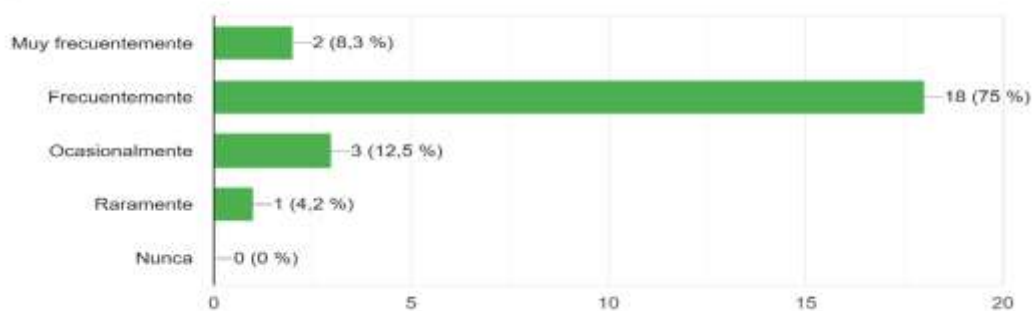
1. En mi organización, siento que se me dan la autonomía necesaria para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo

24 respuestas



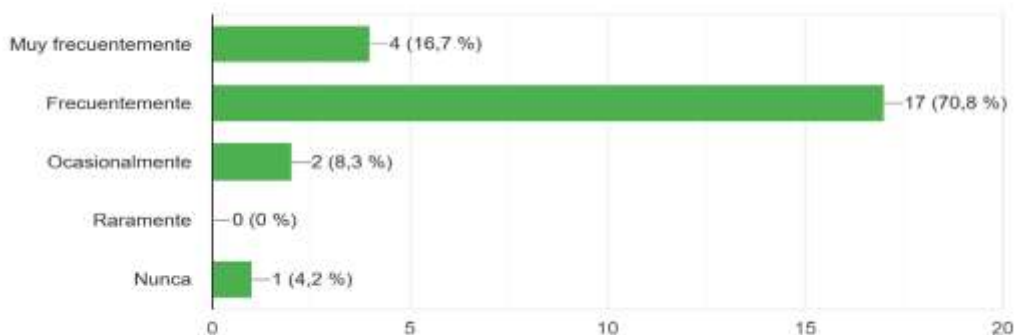
2. La estructura organizacional del Colegio, permite intervenir a los empleados en los procesos de toma de decisiones

24 respuestas



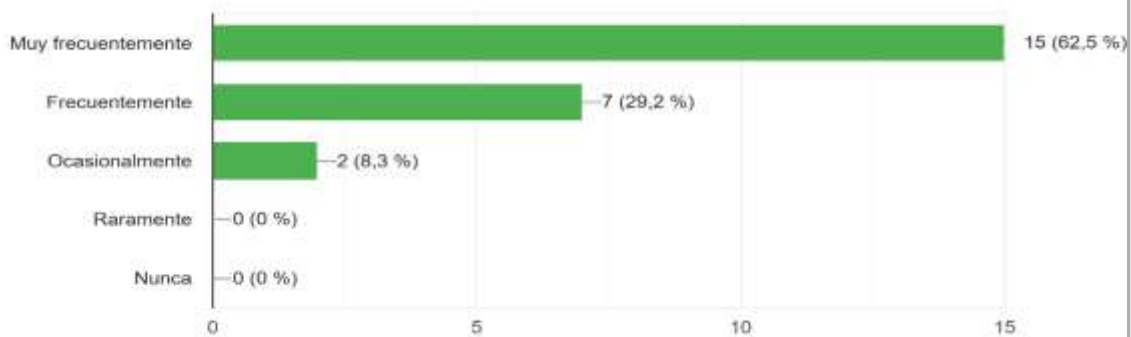
3. Los líderes de mi organización fomentan y apoyan la iniciativa y la innovación entre los empleados.

24 respuestas



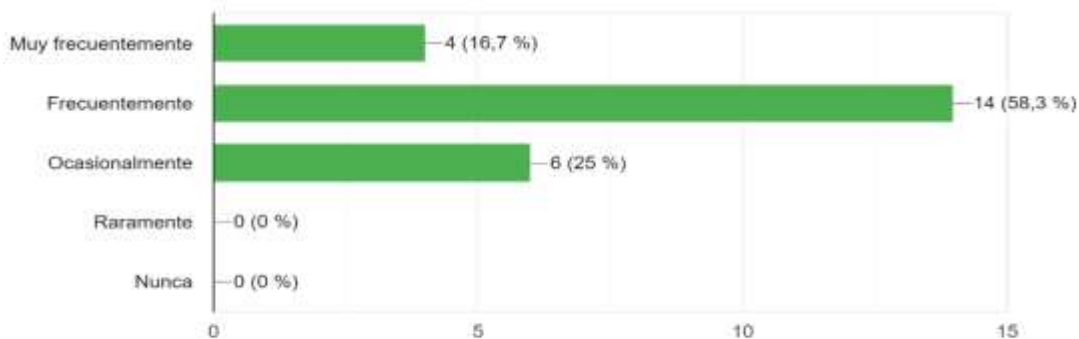
4. Me siento capacitado/a para resolver problemas de manera independiente dentro de mi área de responsabilidad.

24 respuestas



5. En la institución, el empoderamiento de los empleados está claramente alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

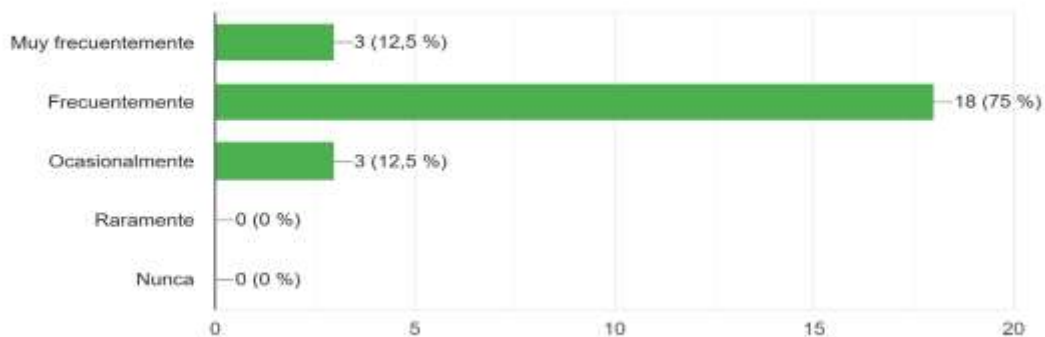
24 respuestas



Trabajo en equipo

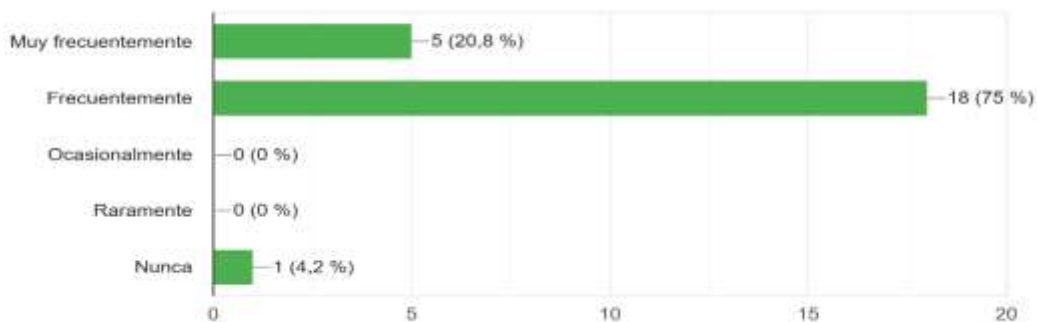
6. Se promueve de manera activa la colaboración entre diferentes equipos y departamentos.

24 respuestas



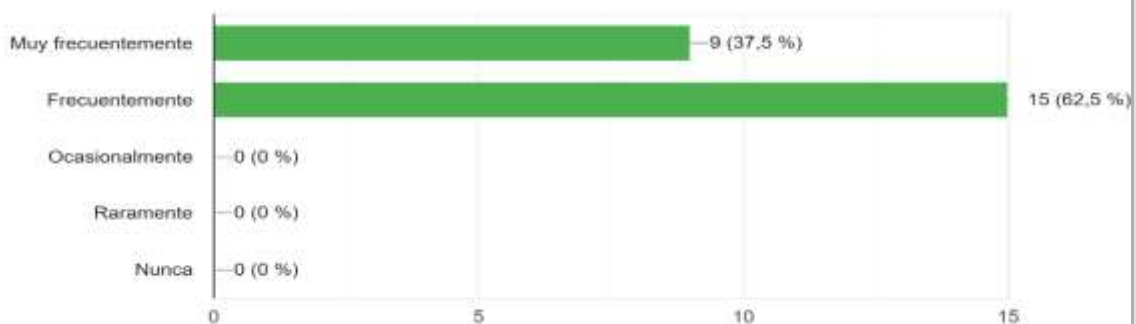
7. Los directores de la organización, promueven un ambiente donde se da valor y se reconoce el trabajo en equipo.

24 respuestas



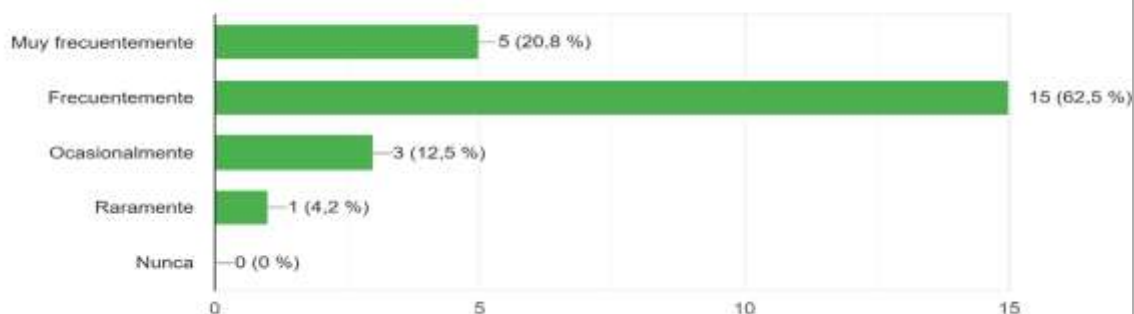
8. En la organización, los proyectos y metas se alcanzan fácilmente cuando los compañeros de áreas trabajan en equipo.

24 respuestas



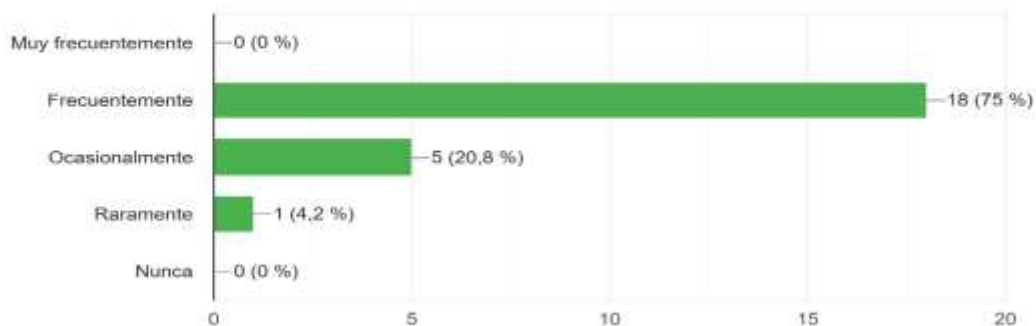
9. La estructura organizacional de la empresa, facilita la comunicación efectiva y la colaboración entre los equipos de trabajo.

24 respuestas



10. La cultura empresarial fomenta la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo.

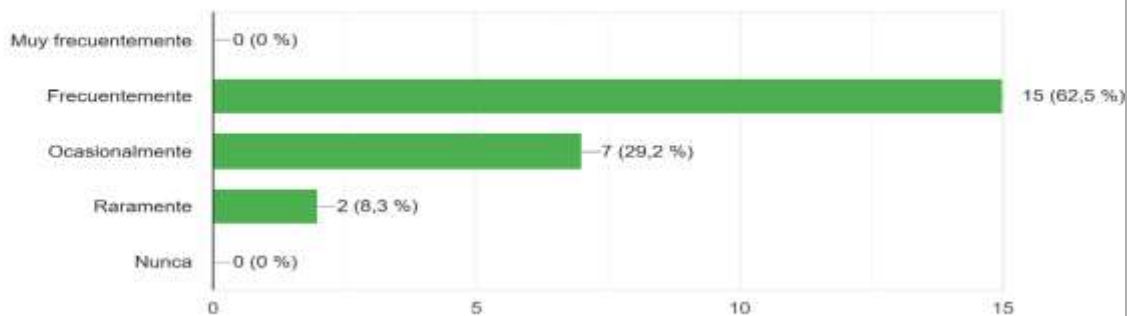
24 respuestas



Desarrollo de capacidades

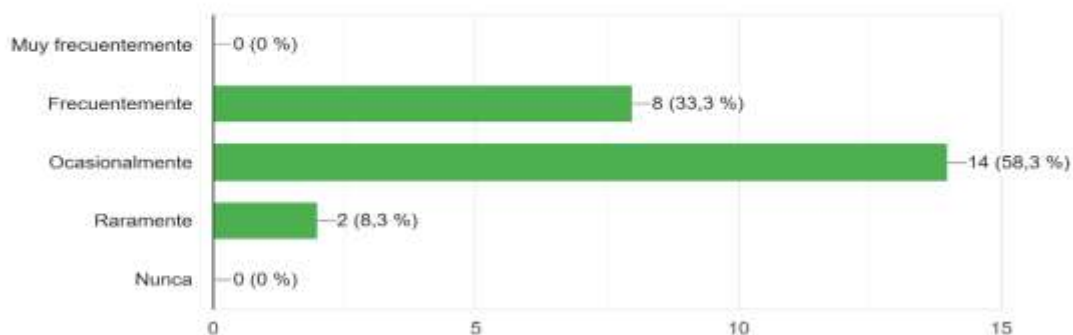
11. Existen oportunidades claras y estructuradas para que los trabajadores se desarrollen profesional y personalmente en la organización.

24 respuestas



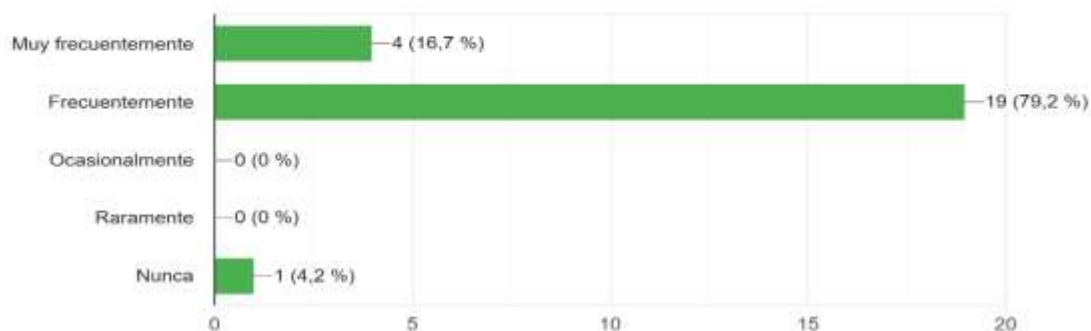
12. Nuestra empresa desarrolla programas de capacitación y desarrollo profesional que mejoren las habilidades y competencias clave de nuestros empleados

24 respuestas



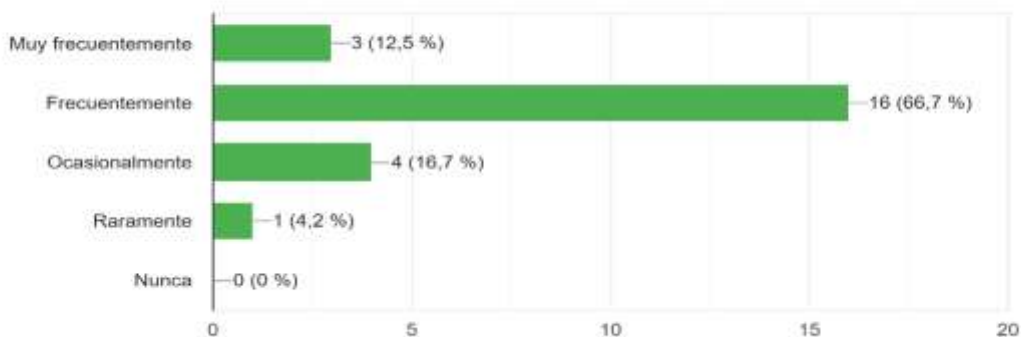
13. Nuestra organización valora y reconoce la educación continua como parte fundamental del desarrollo profesional de los docentes y administrativos

24 respuestas

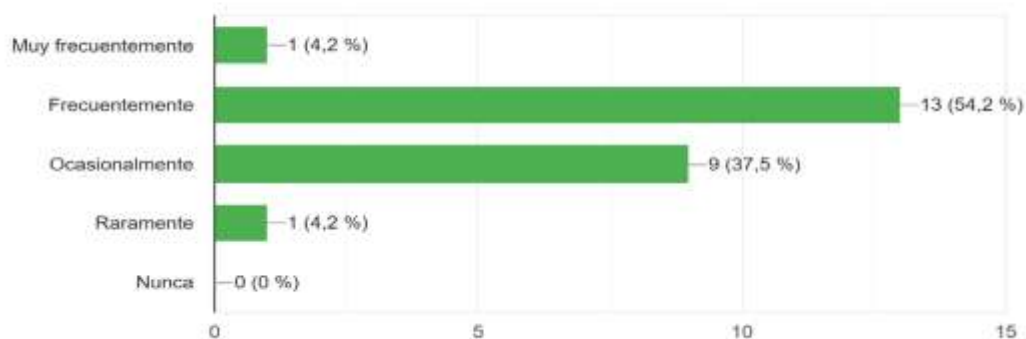


14. Los líderes de nuestra empresa, brindan el apoyo necesario para que los empleados puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para los puestos que desempeñan

24 respuestas



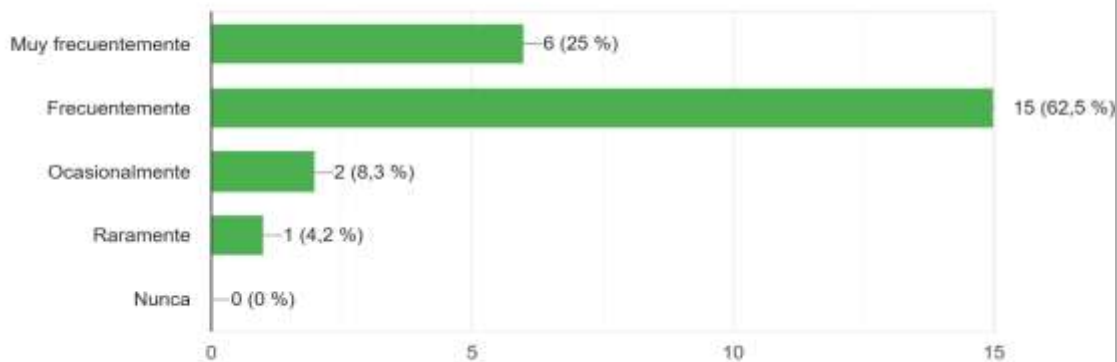
15. Nuestra organización utiliza un sistema transparente de desarrollo y retroalimentación que ayuda al equipo docente y administrativo a mejorar continuamente sus capacidades y desempeño
24 respuestas



Consistencia

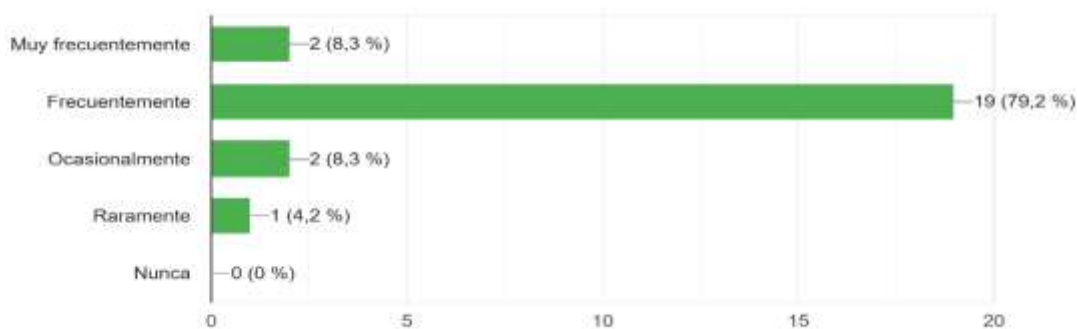
Valores Centrales

16. Los líderes de nuestra organización siempre demuestran los valores fundamentales de la empresa en sus acciones y decisiones
24 respuestas



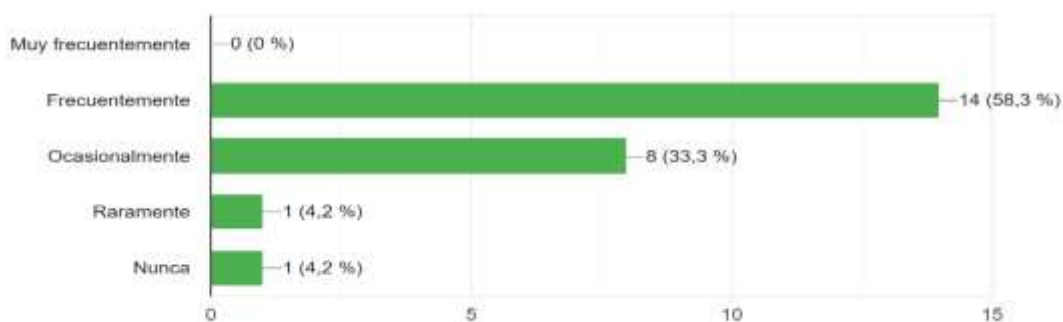
17. Los valores fundamentales de la institución, se comunican de forma clara y eficaz en todos los niveles de la organización

24 respuestas



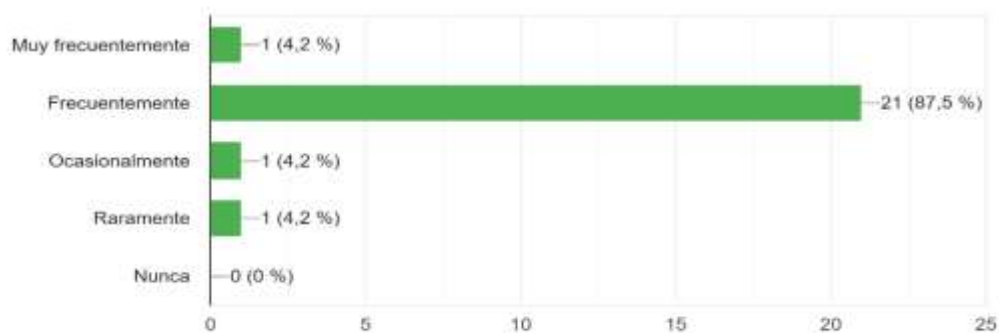
18. Evidencio que los empleados son reconocidos y recompensados cuando exponen los valores principales de la organización en su trabajo diario

24 respuestas



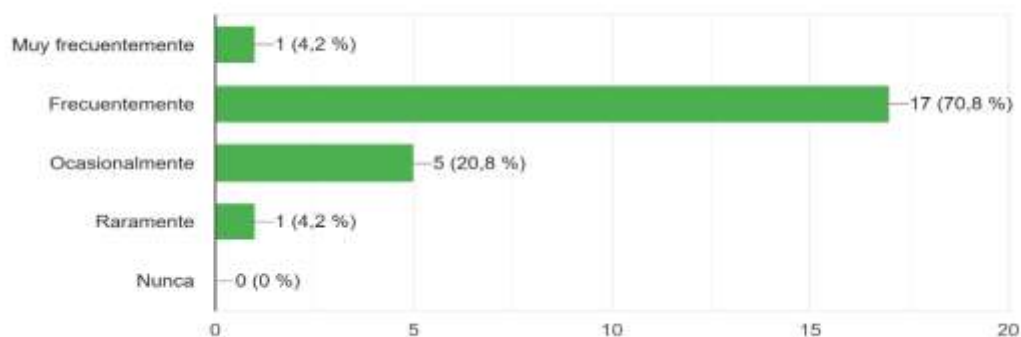
19. Los procesos y políticas de nuestra organización están alineados con los valores fundamentales establecidos para promover un comportamiento consistente de los empleados

24 respuestas



20. La cultura organizacional refleja consistentemente los valores que la gerencia ha identificado como la base de nuestra identidad institucional

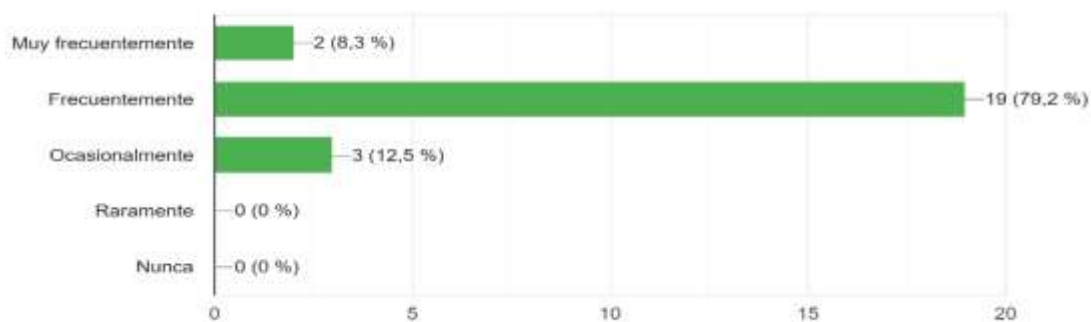
24 respuestas



Acuerdo

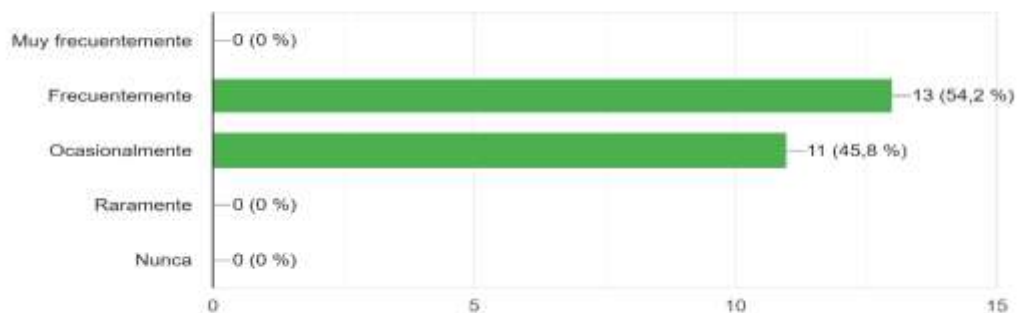
21. En nuestra organización, los trabajadores suelen estar de acuerdo con las metas y objetivos estratégicos

24 respuestas



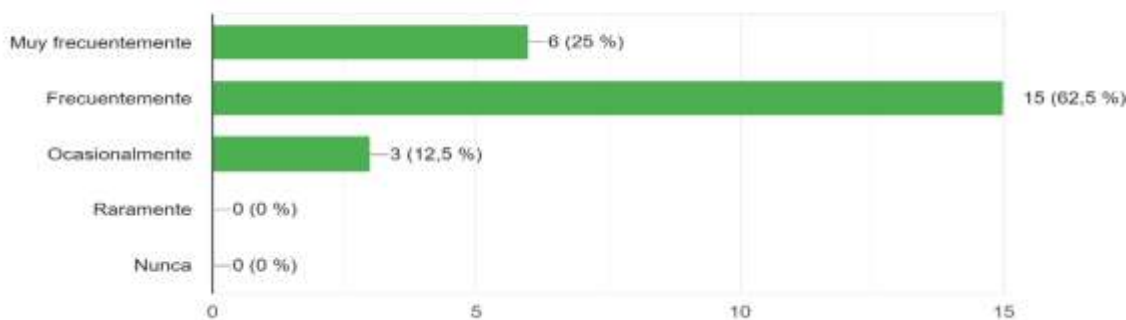
22. Existe una alta unidad y consenso entre grupos y departamentos en los campos de iniciativas y proyectos clave de la institución

24 respuestas



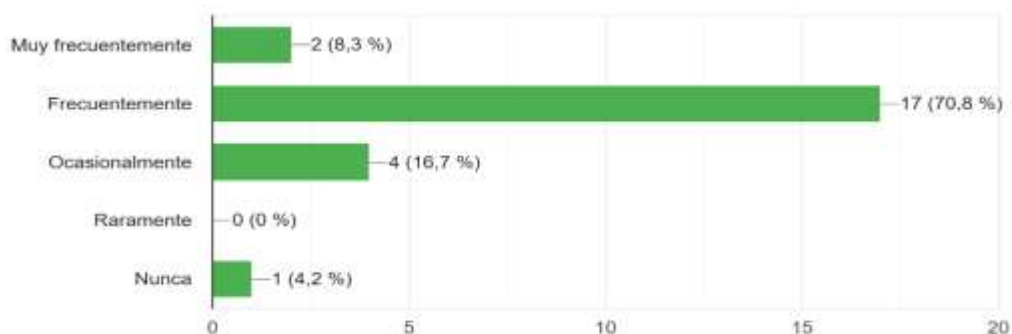
23. Los valores y principios fundamentales de nuestra organización son generalmente compartidos y aceptados por la mayoría de los empleados

24 respuestas



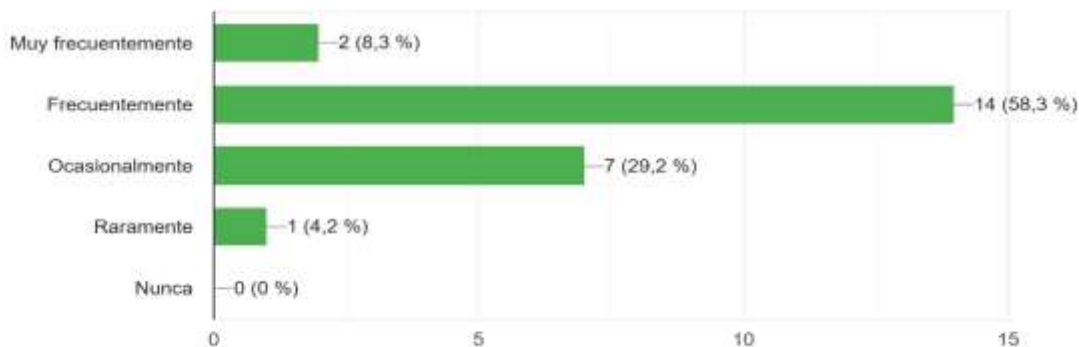
24. La organización ha demostrado una coherencia excepcional en la interpretación y aplicación de políticas y procedimientos organizacionales en todos los equipos y áreas funcionales

24 respuestas



25. El liderazgo de la institución comunica eficazmente las decisiones y cambios importantes, garantizando un entendimiento común entre todos los empleados

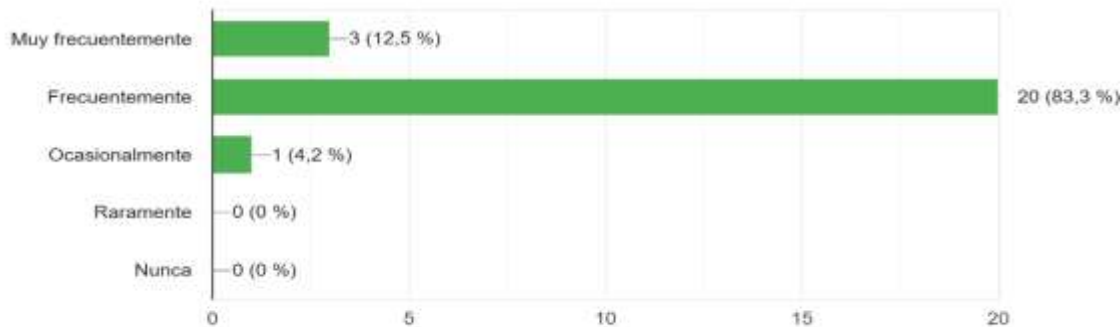
24 respuestas



Coordinación e integración

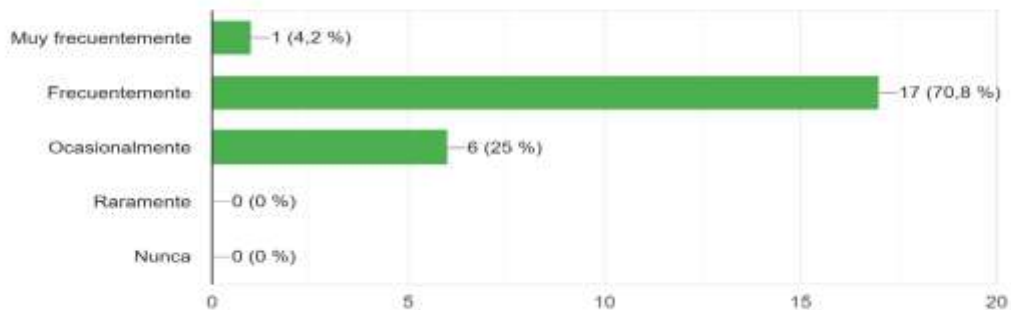
26. En nuestra organización, diferentes departamentos trabajan en coordinación para lograr objetivos comunes

24 respuestas



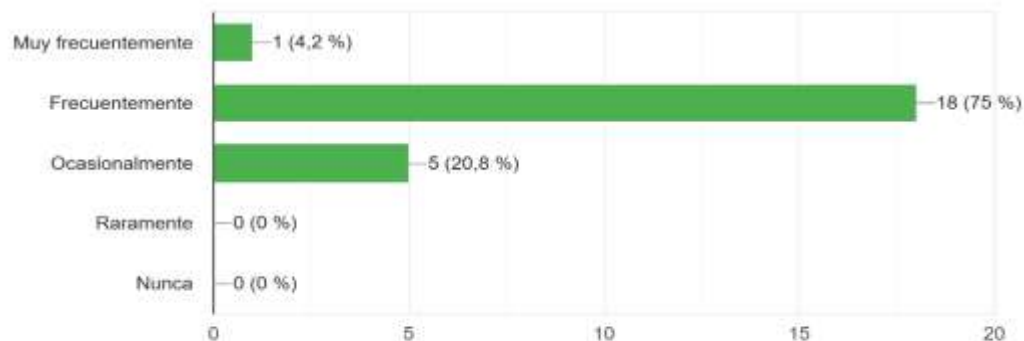
27. El proceso de comunicación entre equipos y unidades funcionales dentro de la empresa es eficiente y facilita la colaboración

24 respuestas



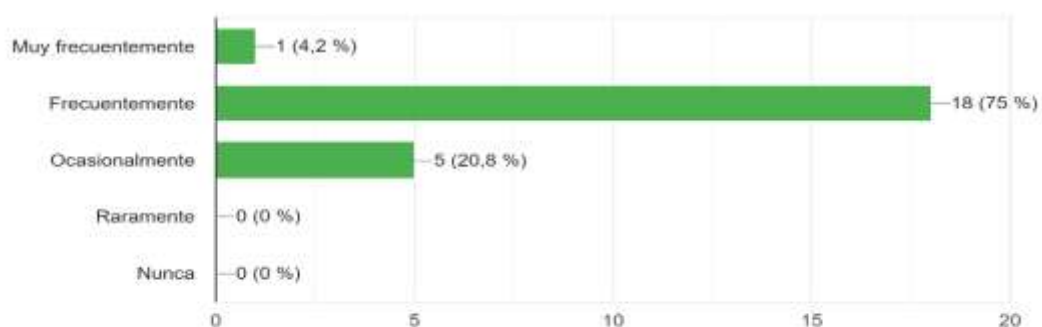
28. La estructura organizativa de la institución les permite integrar eficazmente actividades y recursos entre diferentes departamentos

24 respuestas



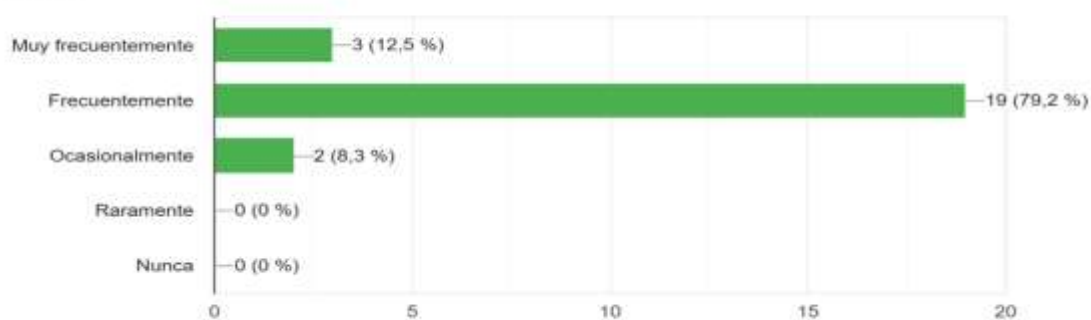
29. La organización se destaca por su capacidad para responder rápidamente a los cambios externos, a través de una coordinación efectiva entre equipos y departamentos

24 respuestas



30. Existe una conexión clara entre las actividades diarias de los docentes y directivos y los objetivos estratégicos del colegio

24 respuestas

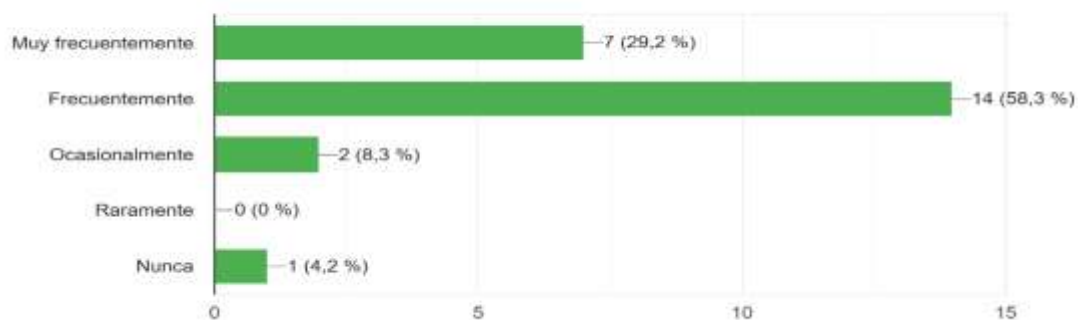


Adaptabilidad

Orientación al cambio

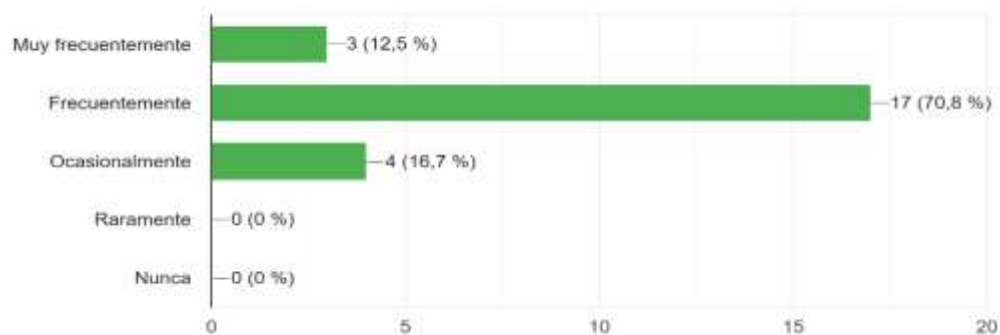
31. La organización fomenta la creatividad y la generación de nuevas ideas

24 respuestas



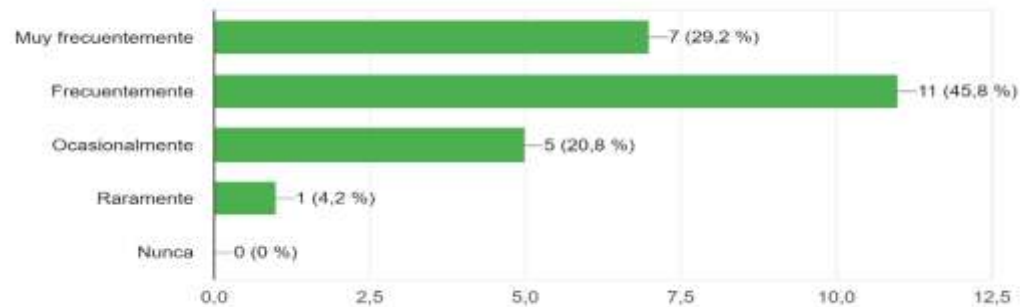
32. Se fomenta la independencia y la iniciativa a la hora de resolver problemas

24 respuestas



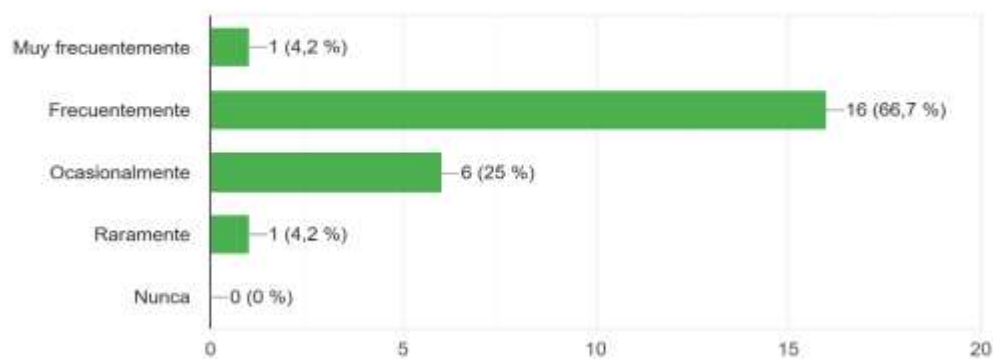
33. La organización aprende de los errores y utiliza la retroalimentación para mejorar

24 respuestas



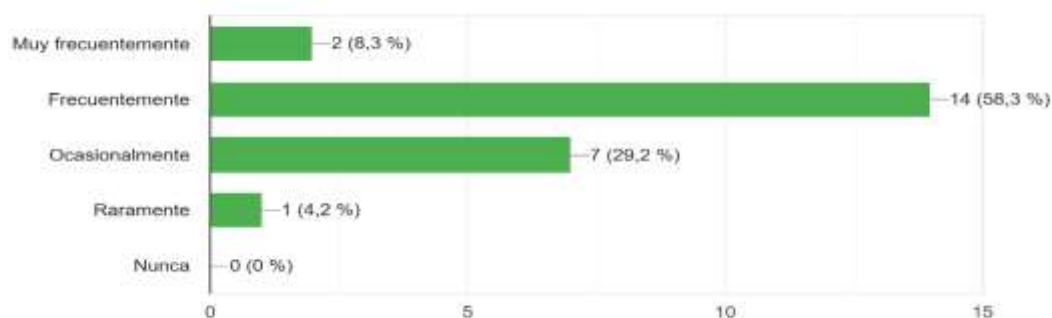
34. Se comunican efectivamente los cambios organizacionales a todos los empleados de todas las dependencias de la institución

24 respuestas



35. Tiene la organización la capacidad de cambiar rápidamente para afrontar nuevas oportunidades

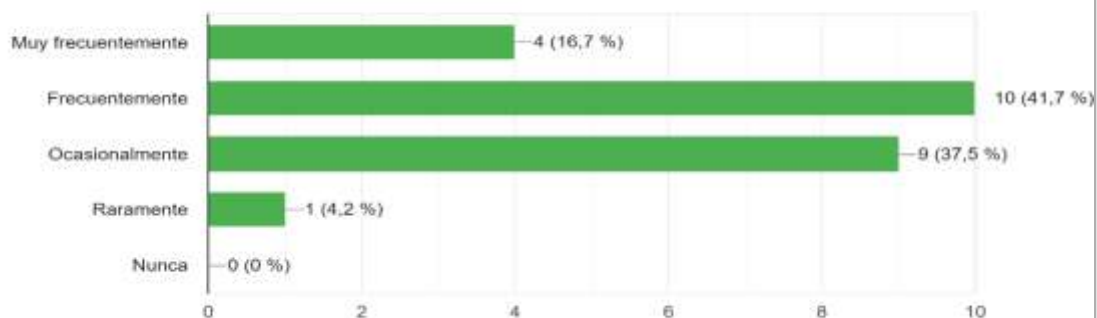
24 respuestas



Orientación al cliente

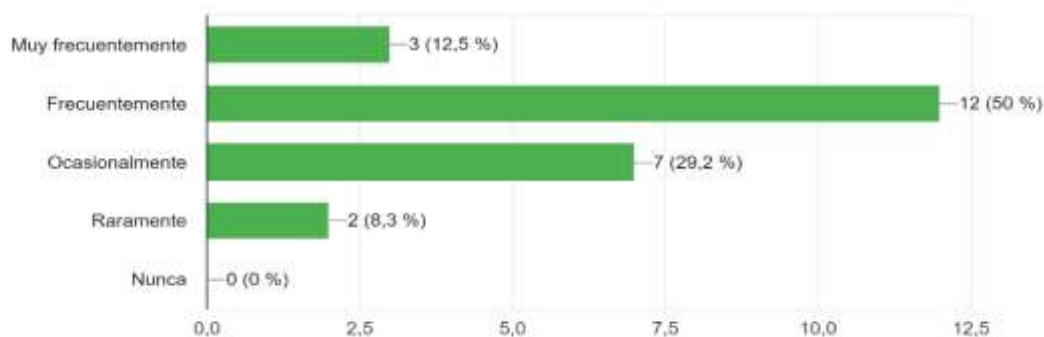
36. La institución educativa adapta continuamente los programas educativos a las necesidades cambiantes de los estudiantes y sus familias

24 respuestas



37. Los Maestros y administradores reciben regularmente comentarios de padres y estudiantes y utilizan esta información para mejorar continuamente sus métodos de enseñanza y los servicios escolares

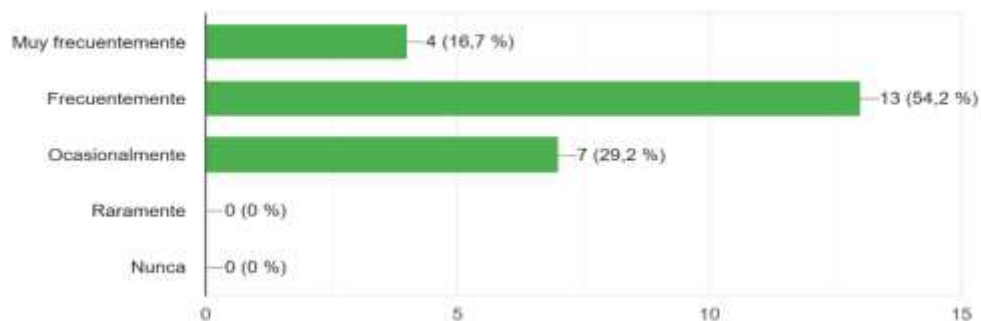
24 respuestas



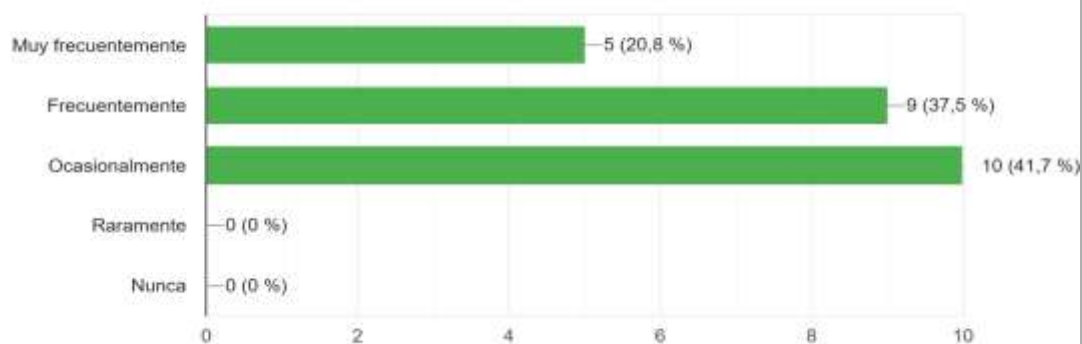
38. El colegio promueve activamente una cultura en la que todo el personal comprende la importancia de satisfacer las expectativas y necesidades de los estudiantes y sus familias
24 respuestas



39. Está dispuesta la administración escolar a ajustar las políticas educativas y los métodos de enseñanza para adaptarse a los cambios en las necesidades y expectativas de padres y estudiantes
24 respuestas



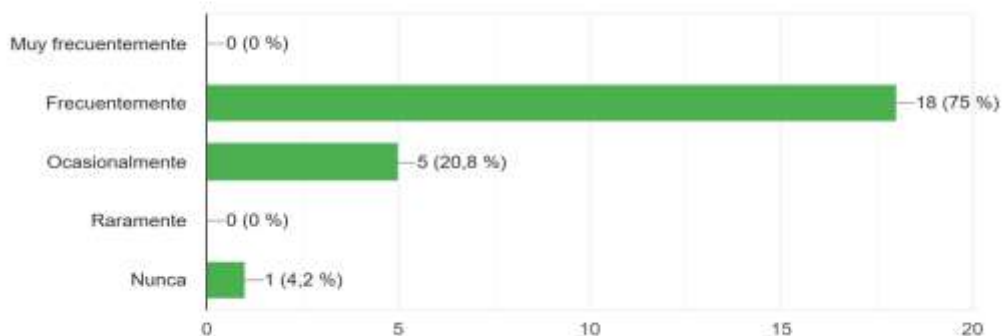
40. Se evidencia en la institución, que priorizan las experiencias de los estudiantes y las familias como parte integral de las decisiones y acciones diarias para mejorar los entornos de aprendizaje
24 respuestas



Aprendizaje Organizativo

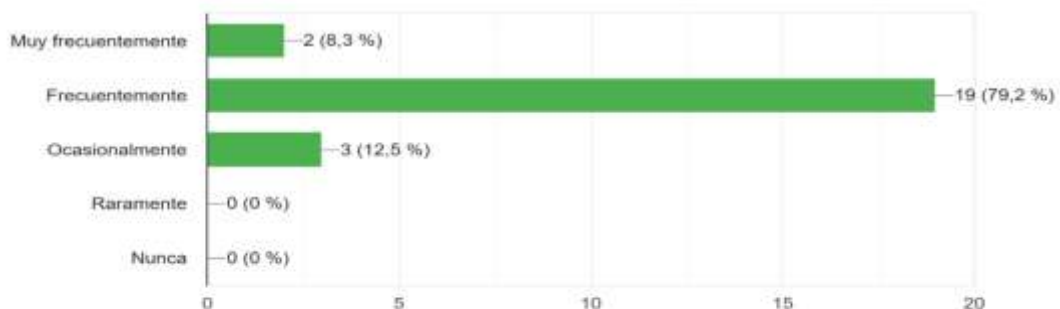
41. La institución fomenta activamente la educación continua del personal docente y administrativo para mejorar la calidad de la educación

24 respuestas



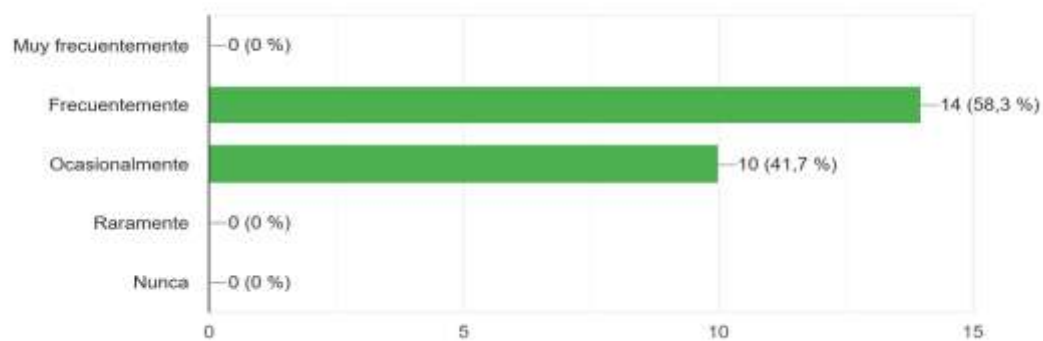
42. Los líderes educativos promueven una cultura que valora la experimentación y la innovación en la enseñanza y el aprendizaje

24 respuestas

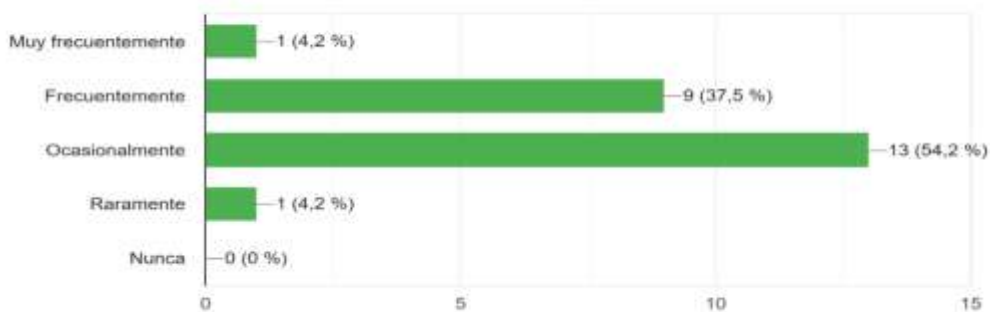


43. Nuestra institución utiliza regularmente los comentarios de los estudiantes y padres para ajustar y mejorar el plan de estudios y las actividades extracurriculares que ofrecemos

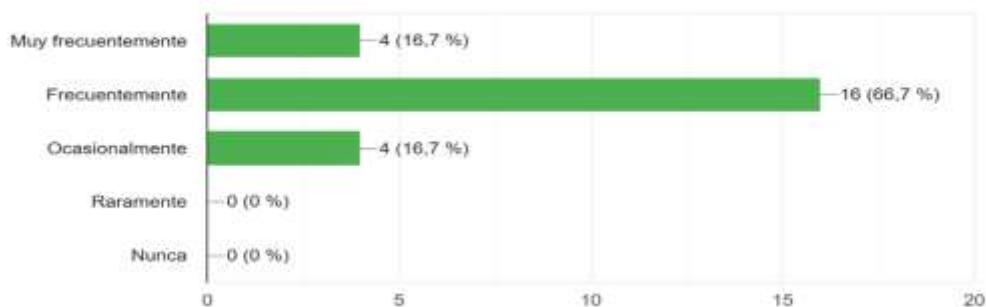
24 respuestas



44. El colegio se encuentra preparado para adecuar nuevas tecnologías y métodos de enseñanza para adaptarse mejor a las necesidades y...estudiantes y a los requisitos educativos actuales
24 respuestas



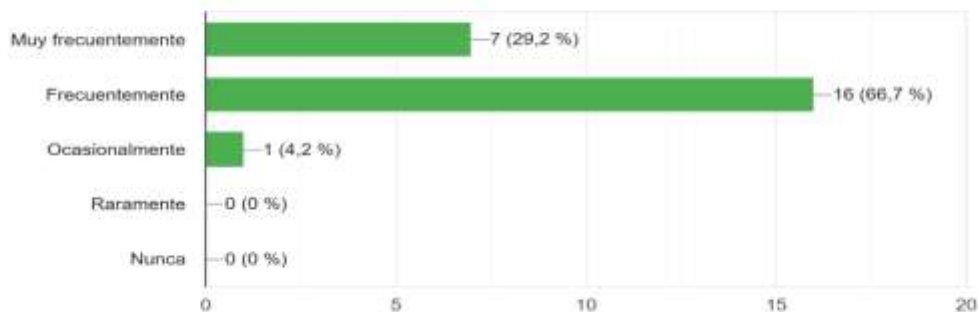
45. La institución alienta a los maestros y al personal a compartir conocimientos y mejores prácticas para mejorar continuamente la experiencia de aprendizaje de los estudiantes
24 respuestas



Misión

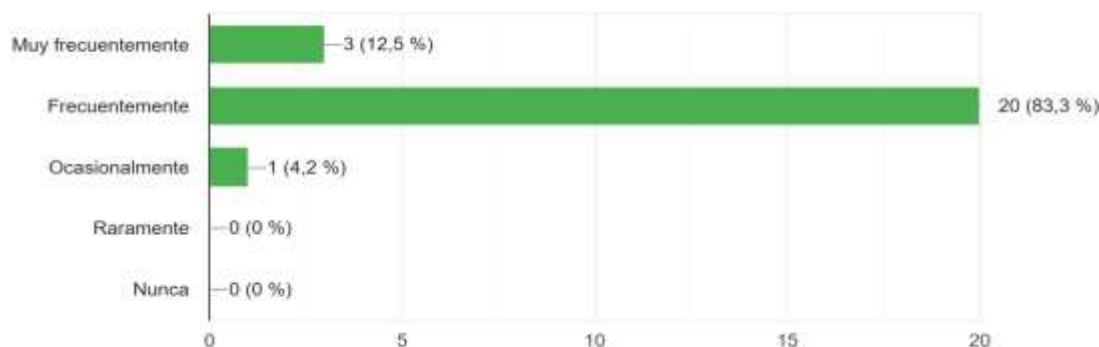
Dirección y propósitos estratégicos

46. La institución comprende claramente la misión educativa y los objetivos estratégicos establecidos por el liderazgo
24 respuestas



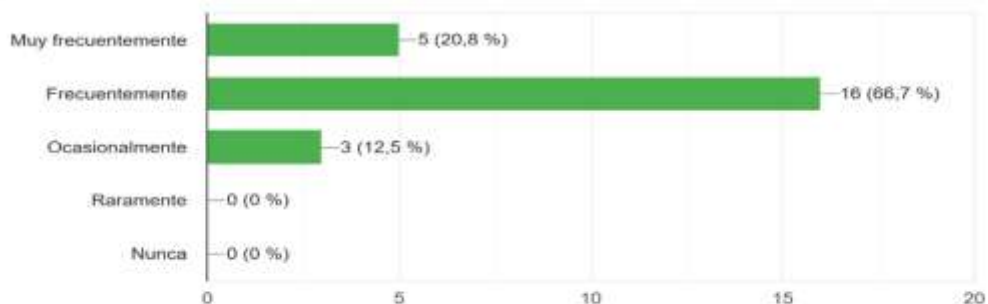
47. Los planes y decisiones del colegio, se encuentran alineados con la visión y las metas estratégicas

24 respuestas



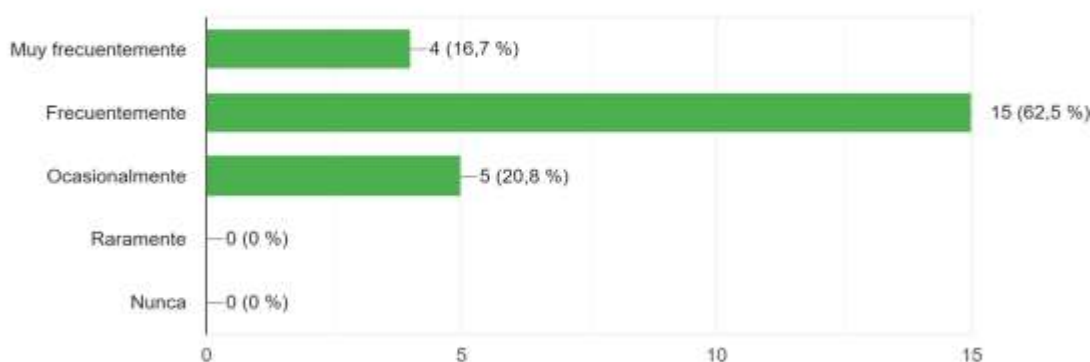
48. Los directores y personal escolar participan activamente en el logro de los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos por el órgano rector de la educación

24 respuestas



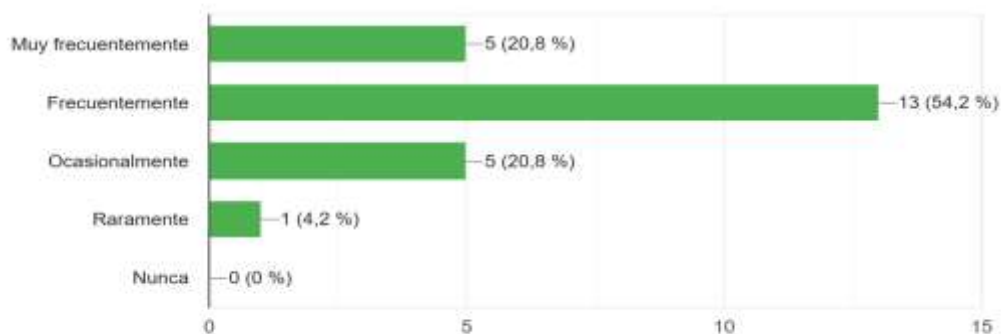
49. El colegio ha desarrollado programas y actividades curriculares que apoyen y complementen las metas estratégicas y educativas

24 respuestas



50. La institución comunica efectivamente a todos los niveles de la organización sobre sus roles y responsabilidades individuales

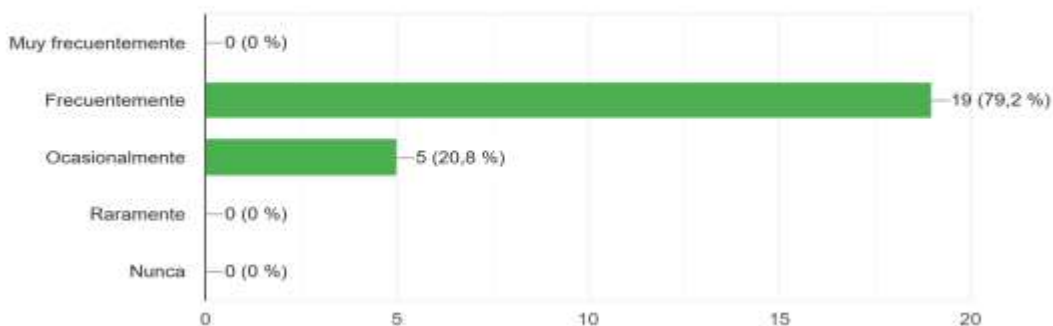
24 respuestas



Metas y objetivos

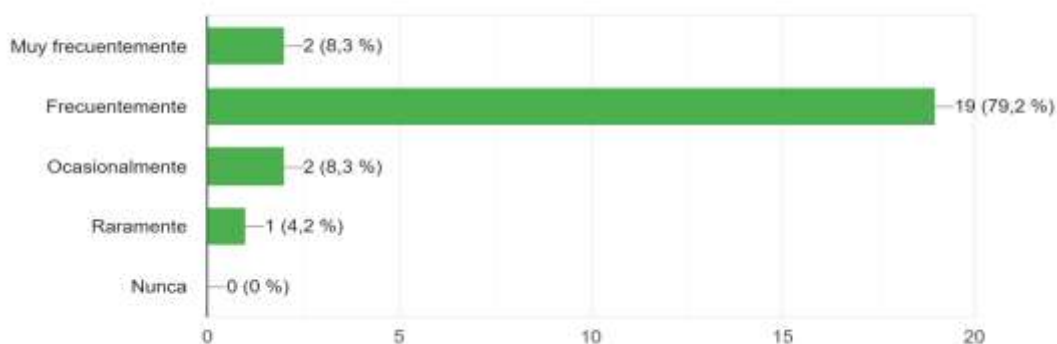
51. En la institución se fomenta activamente la colaboración entre departamentos y unidades funcionales para lograr objetivos educativos comunes

24 respuestas



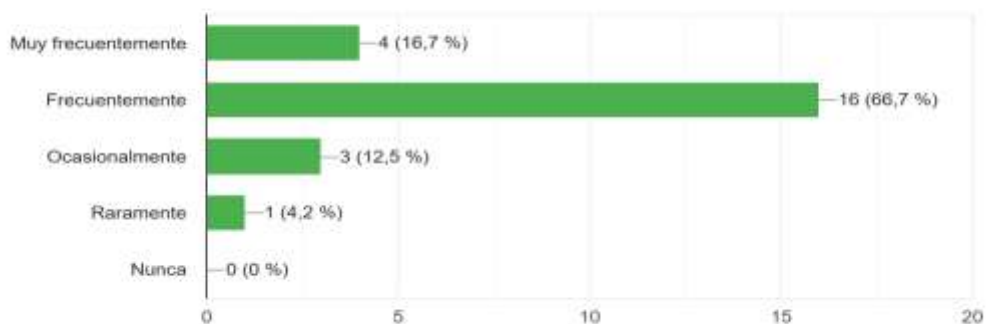
52. Los programas de evaluación y retroalimentación del colegio, están diseñados para medir el progreso hacia las metas y objetivos educativos a largo plazo establecidos por el liderazgo académico

24 respuestas



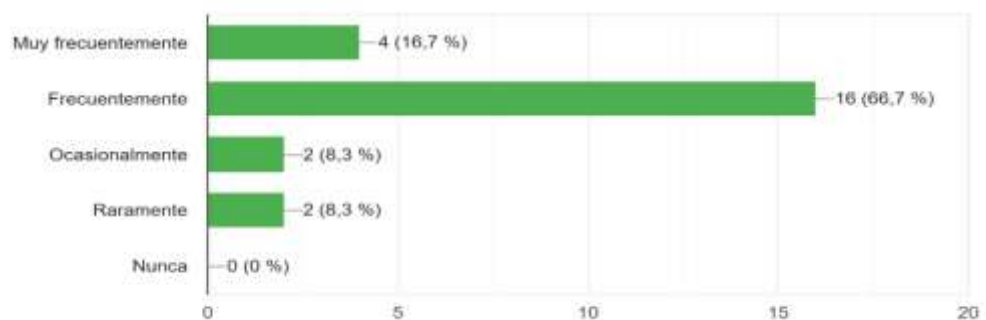
53. La institución fomenta una cultura de mejora continua, en la que las estrategias y métodos se adaptan para lograr los objetivos educativos

24 respuestas



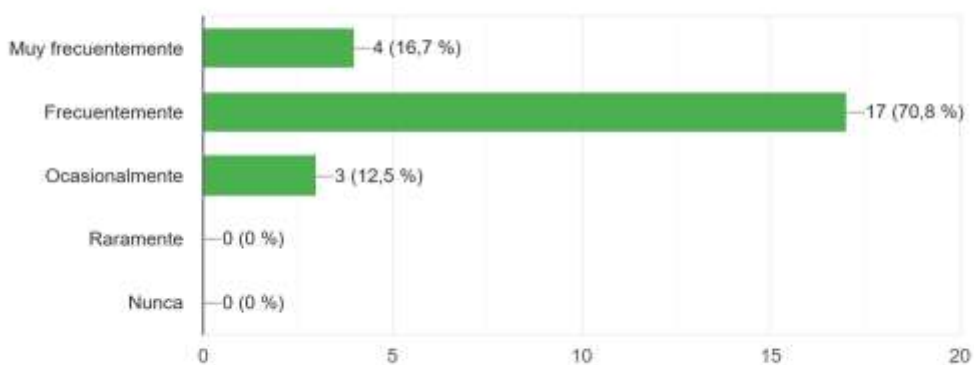
54. Se tienen responsabilidades y roles claramente definidos para garantizar que cada miembro del equipo contribuya de manera efectiva al logro de las metas educativas

24 respuestas



55. Se promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos y áreas funcionales para asegurar el logro conjunto de las metas y objetivos

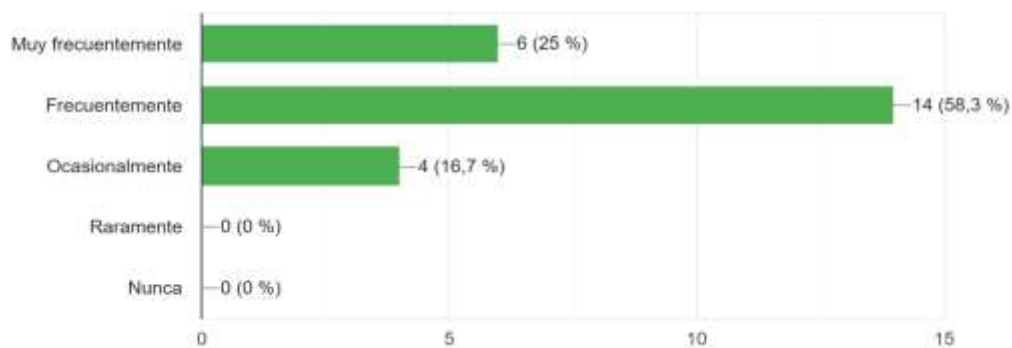
24 respuestas



Visión

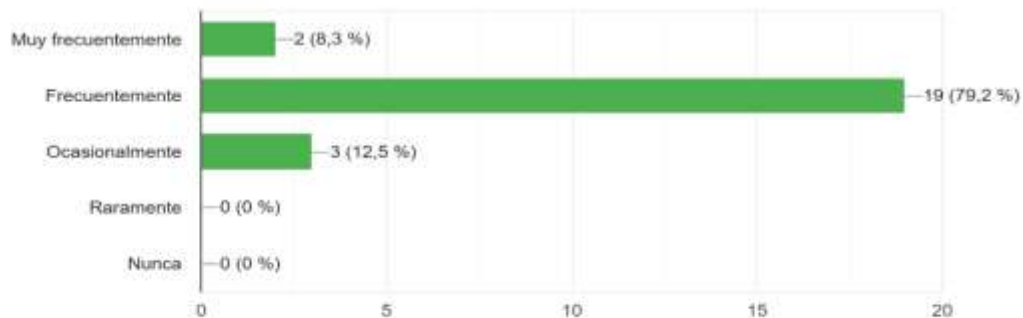
56. El personal del colegio, comprende claramente los objetivos educativos y la misión que la institución intenta lograr

24 respuestas



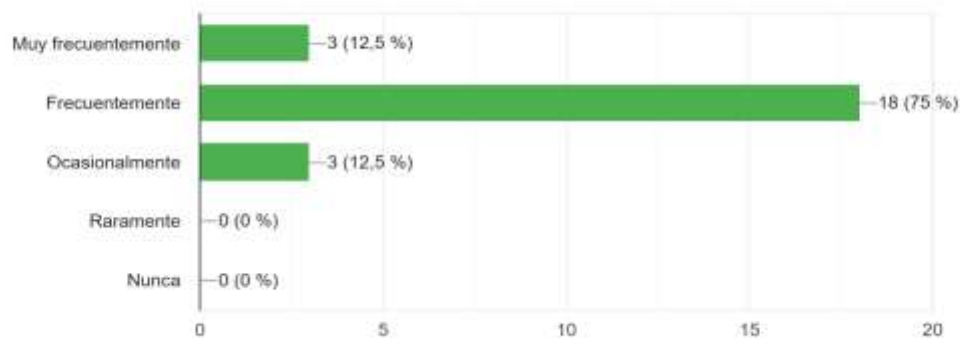
57. Los programas académicos y extracurriculares de la institución, están diseñados específicamente para ayudar a docentes y directivos a alcanzar las metas educativas a largo plazo

24 respuestas



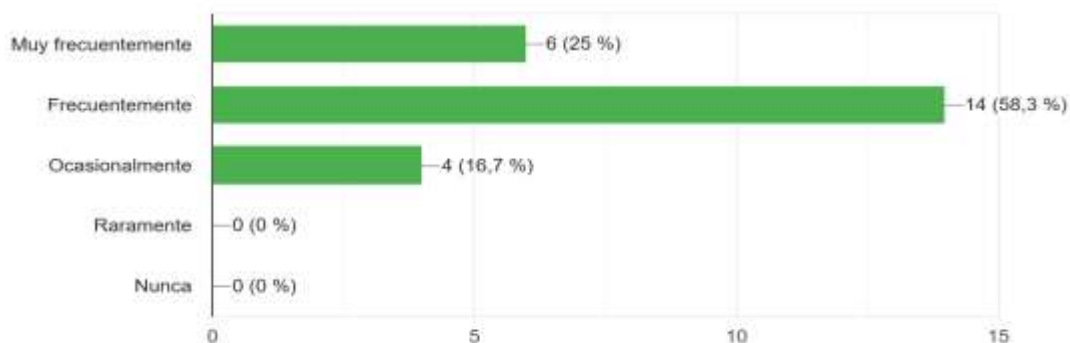
58. Los métodos de enseñanza y evaluación, reflejan las metas y objetivos educativos establecidos por el liderazgo académico del colegio

24 respuestas



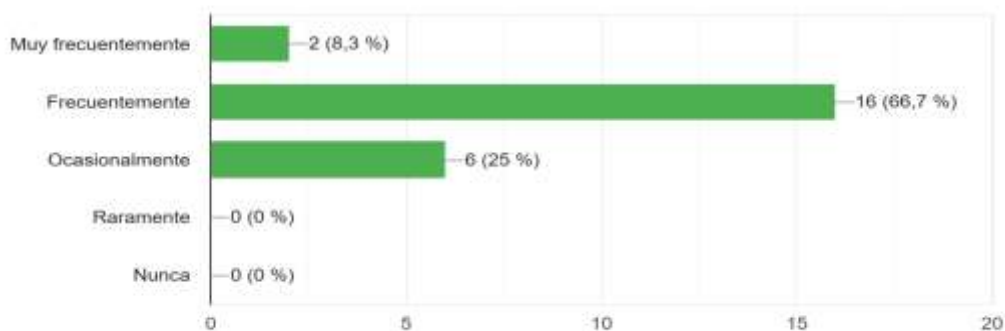
59. En la institución se promueve activamente una cultura en la que todo el personal se sienta responsable de contribuir a las metas y objetivos educativos establecidos

24 respuestas



60. En la institución, se promueve activamente una cultura donde los estudiantes también son conscientes y participan en la realización de la visión educativa y los valores del colegio a largo plazo

24 respuestas



Anexo 5. *Oficio de solicitud de autorización para realización de proyecto de investigación y respuesta.*

Pitalito, 10 de julio de 2024

Doctor
JOHN ALEXANDER DUCUARA
Rector
Institución Educativa Municipal Palmarito
Ciudad

Asunto: Solicitud de autorización para acceso al personal e instalaciones de la IEM.

Reciba un cordial saludo,

De la manera más atenta, Eliana Aislen Giraldo y Carolina Acosta Oviedo estudiantes de segundo semestre de la Maestría en Gestión del Talento Humano en la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, solicitamos respetuosamente su colaboración para permitimos acceso a una parte de la planta de colaboradores (docentes, directivos y administrativos), a fin de realizar aplicación de instrumentos, recopilación y análisis de la información y elaboración del estado del arte dentro del proyecto de investigación *Cultura Organizacional Positiva en una IE del municipio de Pitalito*.

Cabe aclarar que toda la información recopilada y analizada será tratada con propósitos académicos y dentro de la requerida confidencialidad y reserva, de igual manera el nombre y ubicación geográfica de la IEM se mantendrá en reserva.

Para ello, hemos seleccionado un listado de personal el cual relacionamos al final de este oficio, a quienes se les aplicarán dos cuestionarios (anónimos) de preferencia en una sola sesión grupal; así mismo a algunos de ellos una entrevista semi estructurada y observación directa en dos sesiones en su lugar de trabajo durante la jornada de trabajo.

Agradecemos de antemano su colaboración y acceso durante el mes de julio y agosto de 2024.

Atentamente,

Carolina Acosta Oviedo - Cód. 100355351
Eliana Aislen Giraldo Galvis - Cód. 100352703

Datos de contacto:
Correo electrónico: cacostao@poligran.edu.co
Teléfono: 3133112905

Listado de personal**Equipo de Directivos:**

Ducuara John Alexander
Cardona Hujje Angel Antonio
Narváez Lamilla Yohana Marcela

Administrativo:

Silva Vera Yamid

Docentes de aula:

Hernández Cuellar Carlos Julio	Artunduaga Gómez Norma Yineth
Cerquera Sterling Luis Albeiro	Méndez Yustres Constanza Mercedes
Adarnes Lozada Wilson Alberto	Alvarez Puentes Elisabeth
Hernández Calderón Herley	Ardila Téllez Sandra Viviana
Alvarado Toro Anlelo	Lajton Cuadrado Gisela
García Sánchez Ajmer Andrés	Mayorga Gómez Elmer Jair
Narváez Ijaji Martha Isabel	Sánchez Rojas Nelcy
Rubiano Cachaya Darly Magaly	Artunduaga Quisaboni Claudia Fernanda
Parra Zapata Carolina	Ortega Tovar Edna Rocío
Aguilar Leonor	Triviño Rojas Edna Jaidy
Díaz Rojas Yudi Paola	



SECRETARIA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL
INSTITUCIÓN EDUCATIVA MUNICIPAL PALMARITO
PITALITO - HUILA
NIT: 813007389-0
CÓDIGO DANE: 241551000122



Pitalito, Julio 11 de 2024

Señoras:
CAROLINA ACOSTA OVIEDO
Estudiante Maestría Gestión del Talento Humano
Institución Universitaria Politécnico Gracolumbiano

ELIANA AISLEN GIRALDO
Estudiante Maestría Gestión del Talento Humano
Institución Universitaria Politécnico Gracolumbiano
La Ciudad.

Respetuoso saludo.

Desde la I.E.M. Palmarito agradecemos a la Institución Universitaria Politécnico Gracolumbiano y a ustedes en calidad de estudiantes de la Maestría Gestión del Talento Humano, por vincular a nuestra institución en su proyecto de investigación Cultura Organizacional Positiva en una IE del municipio de Pitalito.

Así mismo me permito informar que los autorizamos para que ingresen a la institución y puedan realizar las actividades de diligenciamiento de encuestas y análisis que hubiera lugar según su proyecto.

Gracias por la atención prestada.

Cordialmente,



John Alexander Ducuara
Rector I.E.M. Palmarito.
Tel 3183082592
E-mail: palmarito@sempitalito.gov.co

CORREGIMIENTO LA ESPERANZA PALMARITO
e-mail: palmarito@sempitalito.gov.co
Tel 3183082592

Anexo 6. *Comunicado Niveles de clasificación año 2024 de los establecimientos educativos de la Secretaría de Educación Municipal de Pitalito.*

Pitalito, 25 de febrero de 2025

Asunto: Niveles de clasificación año 2024 de los EE de la ET Pitalito.

Niveles de clasificación por planteles educativos (2023 – 2024) por índices totales de los resultados de las Pruebas Saber 11º 2024, Calendario A.

No.	EE	Sector	2023	2024	Clasificación
1	IEM NACIONAL	oficial	A+	A+	Se mantiene
2	IEM LICEO SUR ANDINO	oficial	A+	A+	Se mantiene
3	IEM PALMARITO	oficial	A	A+	Aumento
4	COL PRESENTACION	no oficial	A	A+	Aumento
5	IEM NORMAL SUPERIOR	oficial	A	A+	Aumento
6	IEM HUMBERTO MUÑOZ ORDOÑEZ	oficial	A	A	Se mantiene
7	IEM JOSE EUSTASIO RIVERA	oficial	A	A	Se mantiene
8	COLEGIO INFORMATICO LA TIA MONICA	no oficial	R. 457/2016	A	Aumento*
9	LICEO ANDAKI	no oficial	A	A	Se mantiene
10	INST SAN JUAN DE LABOYOS	no oficial	A	A	Se mantiene
11	LICEO DON BOSCO	no oficial	A	B	Disminuyo
12	ACADEMIA MILITAR CORONEL JOSE MARIA TELLO	no oficial	B	B	Se mantiene
13	IEM MONTESSORI	oficial	B	B	Se mantiene
14	IEM WINNIPEG	oficial	B	B	Se mantiene
15	IEM DOMINGO SAVIO	oficial	B	B	Se mantiene
16	IEM JORGE VILLAMIL CORDOVEZ	oficial	B	B	Se mantiene
17	IEM CRIOLLO	oficial	B	B	Se mantiene
18	IEM GUACACALLO	oficial	B	B	Se mantiene
19	IEM VILLA FATIMA	oficial	C	C	Se mantiene
20	IEM CHILLURCO	oficial	C	C	Se mantiene
21	IEM LA LAGUNA	oficial	C	C	Se mantiene
22	IEM PACHAKUTI	oficial	D	D	Se mantiene
23	INSTITUTO JOSE CELESTINO MUTIZ	no oficial	N/A	R. 457/2016	Se mantiene

Acorde a la clasificación por planteles educativos (2023 – 2024) por índices totales de los resultados de las Pruebas Saber 11º 2024, Calendario A. Se confirma:

- La IEM Palmarito presenta un aumento a A+, lo mismo sucede con la IEM Normal Superior, para el sector no oficial, el Colegio La Presentación se atribuye un aumento a A+.
- Para este año solamente un EE del sector no oficial, disminuye su nivel de clasificación, Liceo Don Bosco; pasa de clasificación A a B. *se evidencia que para el Colegio Informático LA Tía Mónica en el 2024 aumenta su población presente en las pruebas Saber 11º Calendario A, por lo tanto, no se rige bajo Resolución 457 del 2016 y se categoriza en A.

- Se puede Afirmar que de las 16 IEM, 14 se mantuvieron en su clasificación y 2 aumentaron su nivel de clasificación de A a A+.
- El Instituto José Celestino Mutiz no fue clasificado, dado que para la vigencia 2024 aplica Resolución 457 del 2016, no se clasifica dentro de los niveles.

Agrupación de los EE según su clasificación de planteles 2024.

A+	A	B	C	D
IEM NACIONAL	IEM HUMBERTO MUÑOZ	LICEO DON BOSCO	IEM VILLA FATIMA	IEM PACHAKUTI
IEM LICEO SUR ANDINO	IEM JOSE EUSTASIO RIVERA	ACADEMIA MILITAR JOSE MARIA	IEM CHILLURCO	
IEM PALMARITO COL	COLEGIO LA TIA MONICA	IEM MONTESSORI	IEM LA LAGUNA	
PRESENTACION	LICEO ANDAKI	IEM WINNIPEG		
IEM NORMAL SUPERIOR	INST SAN JUAN DE LABOYOS	IEM DOMINGO SAVIO		
		IEM JORGE VILLAMIL		
		IEM CRIOLLO		
		IEM GUACACALLO		

Información tomada de ficha técnica Icfes, resultados de clasificación de planteles Pruebas saber 11º 2024, Calendario A.

Atentamente,



RAFAEL RICARDO PEREZ MARINES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO
CALIDAD EDUCATIVA