

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL SENTIDO DE  
PERTENENCIA EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SANTA SOFIA, DOSQUEBRADAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADRIANA MARÍA BUILES VÁSQUEZ**

**ANA MUÑOZ ALVAREZ**

**GICELA ANDREA GARCÍA QUINTANA**

**MIRIAM MUÑOZ ALVAREZ**

**SARA MUÑOZ ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN Y  
EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**MANIZALES, OCTUBRE DE 2011**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL SENTIDO DE  
PERTENENCIA EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SANTA SOFIA, DOSQUEBRADAS**

ADRIANA MARÍA BUILES VÁSQUEZ

ANA MUÑOZ ALVAREZ

GICELA ANDREA GARCÍA QUINTANA

MIRIAM MUÑOZ ALVAREZ

SARA MUÑOZ ALVAREZ

Trabajo de grado presentado como requisito  
Parcial para optar el título de:  
“ESPECIALISTA EN GERENCIA EDUCATIVA  
CON ENFASIS EN GESTIÓN DE PROYECTOS”

TUTORA: ÁNGELA MARIA ALZATE

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN Y  
EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MANIZALES, AGOSTO DE 2011

# TABLA DE CONTENIDO

## RESUMEN ANALITICO DEL ESTUDIO (RAE)

- A. DESCRIPCIÓN.
- B. INSTITUCIÓN.
- C. DISCIPLINA O ÁREA DE CONOCIMIENTO
- D. TITULO.
- E. LÍNEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍA
- F. AUTORES.
- G. PALABRAS CLAVES.
- H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.
- I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO.
- J. METODOLOGÍA.
- K. CONCLUSIONES.

## 0. INTRODUCCIÓN

- 1. ANÁLISIS SITUACIONAL
  - 1.1 PASADO
  - 1.2. PRESENTE
    - 1.2.1 UBICACIÓN Y POBLACIÓN
    - 1.2.2 HORIZONTE INSITUACIONAL
      - 1.2.2.1 MISIÓN
      - 1.2.2.2 VISIÓN
      - 1.2.2.3 VALORES, PRINCIPIOS Y CREENCIAS
    - 1.2.3 COMPONENTE PEDAGÓGICO
      - 1.2.3.1 ENFOQUE PEDAGÓGICO
      - 1.2.3.2 MODELO PEDAGÓGICO
      - 1.2.3.3 PLAN DE ESTUDIOS
      - 1.2.3.4 PROFUNDIZACIÓN
    - 1.2.4 PRÁCTICAS DE GESTIÓN
      - 1.2.4.1 MODELO DE GESTIÓN
      - 1.2.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
      - 1.2.4.3 FUNCIONES
      - 1.2.4.4 RELACIONES INTERPERSONALES
      - 1.2.4.5 PROCESO DE PLANIFICACIÓN
      - 1.2.4.6 PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
    - 1.2.5 RELACIONES
  - 1.3 FUTURO

1.4	PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS Y NECESIDADES
2.	TRATAMIENTO DEL PROBLEMA
2.1	SELECCIÓN
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
2.3	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA
3.	OBJETIVOS
3.1	OBJETIVO GENERAL
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
4.	JUSTIFICACIÓN
5.	REFERENTE TEÓRICO
5.1	SENTIDO DE PERTENENCIA
5.2	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
5.3	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
5.4	CLIMA ORGANIZACIONAL
5.5	CULTURA ORGANIZACIONAL
5.6	IDENTIDAD CORPORATIVA
5.6.1	IMAGEN CORPORATIVA
6.	METODOLOGÍA
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN
6.2	PROCESO
6.3	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
6.4	ACTORES SOCIALES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## ANEXOS

- A. ORGANIGRAMA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA,  
DOSQUEBRADAS, RISARALDA
- B. ENCUESTA APLICADA A DOCENTES

*R.A.E (Resumen Analítico del Estudio)*

A. DESCRIPCIÓN BIBLIOGRAFICA

Tipo de documento: Trabajo de grado  
Tipo de imprenta: Computador  
Nivel de circulación: Restringido  
Acceso al documento: Biblioteca Universidad Católica de Manizales,  
Biblioteca de la Institución Educativa Santa Sofía.

B. INSTITUCIÓN Universidad Católica de Manizales

C. DISCIPLINA O ÁREA DE CONOCIMIENTO: Gerencia Educativa

D. TITULO: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORLTALECER Y DINAMIZAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA, DOSQUEBRADAS, RISARALDA"

E. LINEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACROPROYECTO:  
GESTIÓN INSTITUCIONAL

El trabajo está elaborado bajo la perspectiva de los nuevos lineamientos educativos y del desarrollo institucional, con el fin de mejorar y optimizar el potencial del personal docente, elevando su sentido de pertenencia, a través

de procesos de gestión administrativa que permiten generar conductas de identidad y reconocimiento por la nueva Institución.

F. AUTORAS:

ADRIANA MARÍA BUILES VÁSQUEZ

ANA MUÑOZ ALVAREZ

GICELA ANDREA GARCÍA QUINTANA

MIRIAM MUÑOZ ALVAREZ

SARA MUÑOZ ALVAREZ

G. PALABRAS CLAVES

- **Clima organizacional:** Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio de trabajo; estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.
- **Comportamiento organizacional:** Es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. Son los públicos objetivos, en los que entran tanto los internos como los externos, los que juzgan a la organización por sus acciones, porque simplemente éstas no pueden, todo el tiempo, ser controladas ni programadas por un plan de trabajo.
- **Comunicación organizacional:** Es el conjunto de actividades que se combinan entre sí con el único fin de proyectar hacia dentro y hacia fuera la imagen de la empresa, por lo que habrá comunicación interna y externa. La propia institución será la encargada de transmitir los mensajes.
- **Cultura organizacional:** Sistema de valores, creencias, tradiciones, hábitos, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.

- **Identidad corporativa:** Diferencia a la empresa del resto de la competencia y ha de transmitirse de forma coherente y a lo largo del tiempo a todos sus públicos, a través de cualquier forma de comunicación.
- **Imagen corporativa:** Es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el público objetivo al recibir cualquier mensaje por parte de una institución / empresa. La imagen de una empresa es un valor relativo que va a diferenciarse según los públicos.
- **Liderazgo:** Proceso de influir en las personas y en los grupos, para que lleven a cabo con entusiasmo y dedicación una tarea o esfuerzo, para lograr un fin determinado creando el ambiente correcto, de tal forma que las personas involucradas puedan desempeñarse y ser productivas.
- **Motivación:** Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales, condicionada por la habilidad para satisfacer alguna necesidad personal.
- **Sentido de pertenencia:** Es el motor que impulsa al ser humano a hacer algo, a aplicar lo que sabe y mejorarlo a comprometerse poco a poco y superarse; es compromiso y confianza consigo mismo, con los demás y con la organización.

## H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

El estudio está dirigido a diseñar una propuesta de intervención gerencial que ofrezca soluciones acertadas y válidas a la problemática de bajo nivel de sentido de pertenencia de los docentes.

Realizado el análisis situacional, tomando como referencia la caracterización de la institución, permitió que se detectaran y priorizaran problemáticas y necesidades, concluyendo que la más sentida y que requería de intervención era el bajo nivel de sentido de pertenencia de los docentes de la institución Educativa Santa Sofía. El desarrollo del componente investigativo permitió



proponer una estrategia que consta de tres proyectos que lograrán elevar y dinamizar su sentido de pertenencia, a saber: proyecto 1 “entre todos construimos cultura organizacional”, proyecto 2 “Escuela para maestros” y proyecto 3 “Red de maestros y maestras de la institución Educativa Santa Sofía, un mecanismo para cualificar mi labor pedagógica”

## **I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO**

El documento contiene las siguientes partes:

- Análisis situacional de la institución Educativa Santa Sofía, del municipio de Dosquebradas, Risaralda.
- Tratamiento del problema: selección, descripción, delimitación, objetivos, justificación.
- Referente Teórico: sentido de pertenencia, comunicación organizacional, comportamiento organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, identidad corporativa, imagen corporativa.
- Metodología: tipo de investigación, proceso, instrumentos de investigación, actores sociales.
- Propuesta de intervención gerencial.

## **J. METODOLOGÍA**

Para el estudio, la población corresponde al cuerpo docente y directivos docentes de la institución Educativa Santa Sofía, como sujetos participantes beneficiados.

El componente investigativo se trabaja con un enfoque cualitativo y con los elementos propios de la investigación acción, pues se trata de indagar acerca del bajo nivel de sentido de pertenencia de los docentes con el propósito de diseñar una propuesta que haga posible intervenir esta realidad para transfórmala.

El instrumento empleado fue la encuesta, porque es el que de, manera más objetiva, puede mostrar la realidad de la institución frente al sentido de pertenencia de los docentes y puede aportar herramientas que permitan elaborar una estrategia que colme las necesidades de los implicados.

## **K. CONCLUSIONES**

- Los cambios generados en la estructura organizacional a raíz de la fusión, han afectado el clima organizacional, desfavoreciendo la motivación, imagen y satisfacción de los docentes de la Institución, viéndose reflejadas estas situaciones en un bajo nivel de sentido de pertenencia.
- Es imprescindible que los docentes tengan un alto sentido de pertenencia por la Institución, ya que todos los planes y programas que se ejecuten en su interior serán fruto de un trabajo realizado por placer y no como un deber obligante y desmotivador.
- La formulación de cultura institucional debe ser construida a partir de la participación comprometida y reflexiva de la comunidad educativa en general, lo que le dará sentido y fundamento a la misión y visión de la Institución.
- El capital más valioso con el que cuenta la institución es su talento humano, por ello se hace necesario ofrecer espacios de capacitación y actualización que los haga sentir importantes, tenidos en cuenta y valorados como personas y que a la vez serán un mecanismo de motivación para acercarlos más a la Institución, comprometidos en ofrecer una educación de calidad a través de un trabajo eficiente y eficaz.
- Si bien la motivación y la satisfacción personal en aras de incrementar los niveles de estima hacia la pertenencia son importantes, se debe tener en cuenta que el eje de la razón de ser de la institución educativa es el hacer académico y por tanto se hace necesario redimensionar el quehacer pedagógico a través de estrategias que les permitan elaborar, desarrollar, evaluar y contrastar procedimientos y resultados propios de su labor, por medio de la reflexión, socialización y comunicación periódica con sus pares.
- La imagen de una organización es imprescindible, porque permite conocer el impacto que tiene en la comunidad y su grado de aceptación. Si hay una buena imagen corporativa, habrá clientes que querrán contar con sus servicios y a través de una comunicación no intencional se encargarán de difundir el rumor de la excelencia de dicha empresa.

## 0. INTRODUCCIÓN

Tener sentido de pertenencia, como su nombre lo indica, es sentir que se pertenece a un lugar u organización, con todo lo que implica la palabra pertenecer; es decir, ser parte importante, valorada, reconocida de la misma. Para una empresa u organización gozar con un alto sentido de pertenencia es de vital importancia, ya que todos los planes y programas que se ejecuten en su interior serán fruto de un trabajo realizado por placer y no como un deber obligante y desmotivador. La pertenencia hace que todas las acciones estén encaminadas al mejoramiento y a la calidad, pues los excelentes resultados serán motivo de orgullo y las falencias que se presenten, serán oportunidades de mejoramiento, dentro de un ambiente donde todos los colaboradores son tenidos en cuenta como actores imprescindibles para la organización.

La realización de este trabajo permitirá, mejorar las siguientes problemáticas, que parecen ser fruto de las políticas estatales de fusión de establecimientos: la comunidad, especialmente los docentes, no se sienten plenamente identificados con la Institución, a pesar de haber pasado un tiempo de la fusión; su buen funcionamiento se ve opacado por el individualismo de las secciones, lucha de poderes entre los directivos, el excesivo activismo que impide la sistematización y el control de los procesos administrativos y pedagógicos, la concentración de la información, la falta de apropiarse de lo que existe por considerar que no se pertenece, el temor a asumir postura para no comprometerse y el hecho de dar lo estrictamente indispensable.

El trabajo surge de la necesidad de hacer que la Institución ofrezca una educación que satisfaga las necesidades de sus miembros, en un ambiente de superioridad y excelencia. En la Institución no se han observado grandes

cambios tendientes al logro de este fin. Para lograr un cambio significativo, se hace necesario identificar las necesidades de las personas vinculadas a la institución, planear la atención de esas necesidades, dirigir la institución garantizando que esas necesidades sean atendidas y dirigir de tal manera que la atención de esas necesidades sea cada vez mejor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó un análisis de la realidad que viven los docentes teniendo en cuenta su estado de satisfacción, de pertenencia y de identidad con la institución, luego se procedió a aplicar a la totalidad de los mismos una encuesta que permitiera sistematizar y hacer claridad sobre la problemática, partiendo de unos soportes teóricos sobre sentido de pertenencia, comunicación, identidad corporativa, clima y cultura organizacional. Esto permitió que se pudieran plantear una serie de estrategias tendientes a mejorar el sentido de pertenencia de los docentes de la institución.

Este trabajo es de gran importancia para todas aquellas comunidades que se encuentran inmersas en el desconcierto y que se rehúsan a aceptar los cambios que se les presentan en su día a día. Especialmente para los docentes, ya que con él se demuestra que son el capital más valioso con el que cuentan las Instituciones, que son los forjadores del progreso y del cambio y que sin un trabajo serio, responsable y comprometido de su parte no se podrá lograr la calidad, la productividad y la competitividad que se esperan de la empresa educativa de vanguardia.

Entonces, se hace necesario que ésta planee y ejecute actividades de dirección tendientes a mejorar y/u optimizar el potencial del personal inmerso en ella. La forma como se realice esta dirección, es decir el poder de credibilidad con el que se ejerza, hará que se cree una interacción y se formen intereses comunes en las personas que constituyen la organización, que la comunicación sea el medio ideal para incentivar y estimular la

participación y el interés por el trabajo, que los docentes actúen en un ambiente agradable donde exista confianza, respeto, incentivos, dando lo máximo de sí para realizar el trabajo. Una actitud de este nivel se verá reflejada no sólo en los estudiantes, sino en los padres de familia y comunidad en general que irradia la Institución y permitirá que éste se convierta en modelo a seguir para otras Instituciones.

## **1. ANALISIS SITUACIONAL O DIAGNÓSTICO**

El que hacer pedagógico de la Institución es un proceso dinámico de la aprehensión de los saberes en cada una de las áreas académicas y/o de las propuestas, programas, proyectos y actividades institucionales, ya que es la razón de la prestación de un servicio público esencial en la vida y para la vida y de él depende relativamente el futuro de cada persona que acude al sistema.

Para lograr dicho propósito el docente debe ser promotor de un proceso lógico – ético, estético, equitativo y justo que aproxime al estudiante a la construcción de sus saberes íntegros para su desarrollo integral, para construir su proyecto de vida y pueda alcanzar metas y logros a través de indicadores de gestión y acción apropiados a su SER, DEBER Y SABER HACER y que sirvan como medio hacia el fin de la búsqueda de la felicidad y el bienestar propio y social. Ésta será labor de los docentes, sus compañeros, su comunidad, las directivas, a través de estrategias organizadas, planeadas, desarrolladas, controladas, laboradas y mejoradas en función del aprendizaje significativo, teniendo en cuenta recursos y medios financieros, en todo acto educativo, atendiendo a su desarrollo cronológico y sus posibilidades o capacidades académicas “significativas” y que sirvan de base para que logre participar personal o colectivamente con

sus aportes en la transformación del mundo (local, regional, nacional, mundial).

### **3.1 PLAN DE ESTUDIOS.**

En el transcurso del proceso de elaboración y puesta en marcha del PEI, asumimos el currículo que la comunidad educativa haya decidido darse, ello solo es posible a través de un Plan de Estudios. Por lo tanto entre PEI y nuestro plan de estudios existe estrecha relación.

El plan de estudios es concebido como una propuesta colectiva que busca relacionar áreas, asignaturas y proyectos pedagógicos. En el se articulan todas las disciplinas del conocimiento organizadas como áreas de enseñanza, con el objeto de integrarse e interactuar en la transformación de estudiantes.

Nuestro plan de estudios define:

- ✚ Propósitos de formación.
- ✚ Contenidos, temas y problemas de cada área, asignatura y proyecto pedagógico.
- ✚ Actividades a través de las cuales se desarrolla lo propuesto.
- ✚ Metodologías aplicadas y aplicables.
- ✚ Recursos a utilizar.
- ✚ Logros y competencias para cada nivel.
- ✚ Distribución del tiempo escolar.
- ✚ Criterios de evaluación.

El plan de estudios no es la sumatoria de iniciativa de área, es el resultado del proceso de reflexión interdisciplinaria de la comunidad académica de las instituciones que conforman La Institución educativa Santa Sofía.

La selección cultural y su organización obedeció a varios criterios:

- ✚ **PRIMER CRITERIO: LA FUNDAMENTALIDAD Y LA OBLIGATORIEDAD** Definir los contenidos realmente fundamentales que atiendan más a la calidad del conocimiento y a la formación de herramientas y habilidades de pensamiento que a la cantidad de conocimientos.
  
- ✚ **SEGUNDO CRITERIO: CONCENTRACIÓN** Incluir el menor número posible de asignaturas, para no atiborrar al estudiante, de tal manera que se posibilite la concentración del esfuerzo.
  
- ✚ **TERCER CRITERIO: LA CLASIFICACION** Este criterio debe plantearse de acuerdo con las necesidades socioculturales de la comunidad educativa para privilegiar unas áreas de otras y de allí plantear la intensidad horaria y propiciar un mayor cubrimiento de las necesidades. Se pueden clasificar en asignaturas de alta, media y baja intensidad.
  
- ✚ **CUARTO CRITERIO: LA ARTICULACIÓN** Es necesario unificar e integrar las áreas y/o asignaturas de tal modo que el norte de toda y cada una de ellas sea la filosofía institucional, los objetivos del PEI, la búsqueda del logro de los fines de la Educación Colombiana y el cumplimiento del proyecto de país planteado en la Constitución Nacional.
  
- ✚ **QUINTO CRITERIO: CIENTIFICIDAD** Buscar que todas las áreas o asignaturas del plan de estudios tengan plena correspondencia con el nivel de desarrollo de la ciencia, la técnica, los estándares, las competencias y los logros propuestos para los diferentes niveles.

## **EJES INTEGRADORES DE LAS ÁREAS**

Los temas centrales sobre los cuales deben trabajar y girar las áreas y asignaturas del plan de estudios son:

NATURALEZA —————▶ Vida, ciencia, investigación, técnica y tecnología

SOCIEDAD —————▶ El conflicto, naturaleza, solución

PENSAMIENTO —————▶ Comunicación y desarrollo humano

De estos tres grandes núcleos, que componen la realidad en sus múltiples manifestaciones, se derivan todas las posibilidades del conocimiento, de las ciencias y disciplinas y son la base de lo que constituye la cultura que es el fundamento de la educación.

De acuerdo con lo anterior, el primer elemento común de las áreas es que trabajan sobre la cultura y el segundo es que hay tres grandes núcleos que definen los contenidos, las intencionalidades y el trabajo de las áreas: naturaleza – sociedad – pensamiento.

## **LOS ESTÁNDARES**

Un plan de estudios debe apuntar a los estándares entendidos como criterios claros y públicos que permiten conocer lo que deben aprender nuestros estudiantes y establecer el punto de referencia de lo que están en capacidad de saber, saber hacer, en cada una de las áreas y niveles.



Se pretende que cada estudiante aprenda lo que es pertinente para la vida y pueda aplicarlo para solucionar problemas nuevos, en situaciones cotidianas. Se trata de ser competente, no de competir.

Los estándares se constituyen en una herramienta para que La Institución reflexione en torno a su trabajo, evalúe su desempeño, promueva prácticas pedagógicas creativas que estimulen el aprendizaje de los y las estudiantes y diseñe planes de mejoramiento que permita alcanzar y hasta superarlo.

Los estándares facilitan la formación de ciudadanos y ciudadanas capaces de razonar, debatir, producir, convivir y desarrollar al máximo su potencial creativo.

Este desafío plantea la enorme responsabilidad de promover una educación crítica, ética, tolerante con la diversidad y comprometida con el medio ambiente; una educación que se constituya en puente para crear comunidades con lazos de solidaridad, sentido de pertenencia y responsabilidad frente a lo público y lo nacional.

Los estándares permiten que cada estudiante desarrolle habilidades científicas para:

- ✚ Explorar hechos y fenómenos.
- ✚ Analizar problemas.
- ✚ Observar, recoger y organizar información relevante.
- ✚ Utilizar diferentes métodos de análisis.
- ✚ Evaluar los métodos.
- ✚ Compartir los resultados.

## **LAS COMPETENCIAS**

Las competencias básicas (interpretativa, argumentativa o propositiva) requieren de actitudes, los estándares pretenden fomentar y desarrollar:

- ✚ La curiosidad
- ✚ La honestidad
- ✚ La flexibilidad
- ✚ La persistencia
- ✚ La crítica y la apertura mental
- ✚ La disponibilidad para tolerar la incertidumbre
- ✚ La disposición para el trabajo en equipo

La competencia comunicativa es la competencia que transversaliza todo el currículo y permea todos los contenidos temáticos de las áreas. Será por lo tanto una competencia central en todo el proceso de aprendizaje.

## **ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN DE ESTUDIOS**

Esquema estructurado de las áreas obligatoria y fundamentales y de las áreas que atañen a la formación laboral con sus respectivas asignaturas y organizadas por grados.

**INTENSIDAD HORARIA DE LOS GRADOS: 1 Y 2**

NO	AREAS	I.H.S.
1	CIENCIAS NATURALES Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	2
2	CIENCIAS SOCIALES, GEOGRAFIA, CONSTITUCION POLITICA Y DEMOCRACIA	2
3	EDUCACION ARTISTICA Y CULTURAL	2
4	EDUCACION ETICA Y EN VALORES HUMANOS	1
5	EDUCACION FISICA, RECREACION Y DEPORTES	2
6	EDUCACION RELIGIOSA	1
7	HUMANIDADES, LENGUA CASTELLANA E IDIOMAS EXTRANJEROS INGLÉS: 1	7
8	MATEMATICAS	7
9	TECNOLOGIA E INFORMATICA	1
	COMPORTAMIENTO	TOTAL
		25

**INTENSIDAD HORARIA DE LOS GRADOS: 3-4**

NO	AREAS	I.H.S.
1	CIENCIAS NATURALES Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	4
2	CIENCIAS SOCIALES, GEOGRAFIA, CONSTITUCION POLITICA Y DEMOCRACIA	4
3	EDUCACION ARTISTICA Y CULTURAL	1
4	EDUCACION ETICA Y EN VALORES HUMANOS	1
5	EDUCACION FISICA, RECREACION Y DEPORTES	2
6	EDUCACION RELIGIOSA	1
7	HUMANIDADES, LENGUA CASTELLANA E IDIOMAS EXTRANJEROS INGLÉS: 1	6
8	MATEMATICAS	6
9	TECNOLOGIA E INFORMATICA	1
	COMPORTAMIENTO	TOTAL
		25

**INTENSIDAD HORARIA DE LOS GRADOS: 5**

NO	AREAS	I.H.S.
1	CIENCIAS NATURALES Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	3
2	CIENCIAS SOCIALES, GEOGRAFIA, CONSTITUCION POLITICA Y DEMOCRACIA	4
3	EDUCACION ARTISTICA Y CULTURAL	1
4	EDUCACION ETICA Y EN VALORES HUMANOS	1
5	EDUCACION FISICA, RECREACION Y DEPORTES	2
6	EDUCACION RELIGIOSA	1
7	HUMANIDADES, LENGUA CASTELLANA E IDIOMAS EXTRANJEROS HUMA-5 ING. 2	7
8	MATEMATICAS	5
9	TECNOLOGIA E INFORMATICA	1
	COMPORTAMIENTO	TOTAL
		25

NOTA EN EL 2009 SE CAMBIO 1 HORA DE NATURALES POR 1 MAS DE INGLÉS PASANDO NATURALES DE 4 HORAS A 3 RECTIFICAR O CONFIRMAR PARA EL 2010.

**INTENSIDAD HORARIA DEL GRADO: TRANSICION**

NO	DIMENSIONES	I.H.S.
1	COGNITIVA	4
2	COMUNICATIVA 3 HUMANIDADES MAS 1 DE INGLÉS	4
3	CORPORAL	4
4	SOCIO AFECTIVA	4
5	ARTISTICA	4
	COMPORTAMIENTO	TOTAL
		20

Enero 19 de 2011

COORDINADOR: HERMILSON VALENCIA GONZALEZ

NIVEL	ÁREAS	ASIGNATURAS	INTENSIDAD H/S	INTENSIDAD HORARIA TOTAL	
Básica Secundaria	Matemáticas	Matemáticas			
		Álgebra	3		
		Geometría	1		
			Estadística	1	5
	Humanidades	Lengua			
		Castellana	1		
		Ortografía y Redacción	3		
		Idioma Extranjero (ingles).	3		7
	Ciencia Naturales	Biología Física y Bioética	4		4
	Ciencias Sociales	Geografía	2		
		Historia	2		
		Constitución y Democracia	1		
		Ética	1		
		Religión	1		7
	Técnica	Técnicas de oficina 6º			
Empresas 7º		1			
Archivo y Correspondencia 8º				7	
Contabilidad 9º		2			
Sistemas					
	Educación Física	2			

		Educación Artística 6º,7º,8º	2	7 30
Media Académica con énfasis en Auxiliar Contable	Matemáticas	Trigonometría o Cálculo	2	4
		Estadística	2	
	Humanidades	Lengua Castellana	3	7
		Ortografía y Redacción	2	
		Idioma Extranjero (Inglés)	2	
	Ciencia Naturales	Física	3	6
		Química	3	
	Ciencias Sociales	Filosofía	2	6 7 30
		Ciencias Económicas	1	
		Ética	1	
		Metodología de la Investigación	1	
		Religión	1	
	Técnica	Matemáticas		
Financiera		1		
Contabilidad		1		
Sistemas		3		
		Educación Física	2	

## **Profundización**

La Institución lidera programas con los estudiantes y profesores orientados preferencialmente a desarrollar en ellos las competencias laborales. Esto permite que el colegio establezca nexos con otras instituciones y afina vínculos que benefician a todos los usuarios.

Comfamiliar Risaralda, con su programa de Jornadas Escolares complementarias, implementa con los estudiantes de grado décimo el programa de “espíritu empresarial”.

Igualmente Comfamiliar RISARALDA desarrolla actividades del Uso Creativo del tiempo, resolución de conflictos, convivencia pacífica, valores, con los niños y niñas de Villa Fanny y sede Principal donde su programa se describe:

### **OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA JORNADA ESCOLAR COMPLEMENTARIA**

Brindar más y mejores oportunidades de desarrollo humano y aprendizaje a los estudiantes del sector oficial, mediante la ampliación de la jornada educativa, el uso óptimo del tiempo, la articulación de la escuela con espacios educativos de su entorno y la cualificación de las formas de relación entre los sujetos con el conocimiento y con la ciudad.

Como programas de extensión a la comunidad La Institución ofrece los días sábado curso de sistemas, se capacita a estudiantes y padres de familia en el manejo de aplicaciones básicas de Windows, Office y mantenimiento básico preventivo.

Existe igualmente un programa de capacitación en sistemas para estudiantes de primaria, se dictan los conocimientos básicos del computador y el manejo de aplicaciones de Windows. También los días sábados se viene orientando un grupo de danzas folclóricas y modernas con estudiantes de la Institución. Además que se cuenta con una Banda Música Marcial para hacer intercambios interinstitucionales.

Se necesita un espacio físico en el cual los estudiantes puedan desarrollar prácticas empresariales, con el fin de afianzar los elementos teórico – práctico para que posteriormente puedan aplicar sus conocimientos en el desarrollo de la Pasantía.

## **ARTICULACIÓN DE LA MEDIA**

Siguiendo los lineamientos estipulados por Secretaria de Educación Municipal en la circular 055 del 11 de septiembre de 2002 se determinó para La Institución Educativa Santa Sofía el énfasis como Bachiller Académico y Auxiliar Contable.

Para implementar este énfasis se anexan las siguientes asignaturas al currículo de la institución:

- ✚ Desde preescolar hasta grado 11 se realizara el énfasis en lectura, escritura, ortografía, redacción y operaciones básicas.
- ✚ Desde grado sexto hasta undécimo Estadística.
- ✚ Grado sexto Técnicas de Oficina.
- ✚ Grado séptimo Empresas.
- ✚ Grado octavo Archivo y Correspondencia.
- ✚ Grado noveno Contabilidad
- ✚ Grado décimo y once Contabilidad, Matemáticas Financiera y Sistemas.

Otras acciones importantes que La Institución desarrolla son las validaciones de grado 5º debidamente reglamentada de conformidad con los lineamientos de la Secretaria de Educación y El plan de alfabetización en la cárcel de mujeres de la badea.

## **PRÁCTICAS DE GESTIÓN**

El rector realiza su gestión concediendo igual importancia a las personas, los objetivos, las metas y posibilidades, permitiendo la participación activa de todos los actores del proceso a través de su experiencia concreta y concibiendo la formación como continua y permanente en todas y cada una de las actividades que se realizan.

### **Modelo de gestión.**

La gestión del colegio se enmarca dentro de un modelo DEMOCRÁTICO - UTO Y COGESTIONARIO, con una visión – misión estratégica, que le da la siguiente caracterización o fundamentación:

La administración es la responsable de la buena marcha de la institución en cabeza del rector. Proyecta el sentido de la corresponsabilidad, apertura a la coadministración, delegación y ante todo, la dinámica de la acción participativa, dinamizando la democracia participativa y representativa, siendo elemento base para la promoción del liderazgo, el trabajo en equipo y la participación comprometida con justicia y equidad para la eficiencia, la eficacia, la celeridad, la ecuanimidad, las relaciones públicas y en últimas, la satisfacción.

Una fortaleza importante es el carácter humanizante y democrático del rector, quien demuestra respeto por la persona y valoración de sus capacidades y habilidades.



Falta mayor compromiso de algunos docentes frente a su labor, ya que como hay plena libertad para realizar el trabajo de la manera que cada uno considere más adecuada, muchas veces se ha caído en una inapropiada interpretación de dicha libertad.

A pesar de que la gestión es eminentemente democrática, se observa poco interés de los docentes por participar en la toma de decisiones que afectan a la organización.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El organigrama (anexo A) y los manuales muestran una reorganización y estructuración total y se van consolidando como una fortaleza institucional, donde se continúa con el proceso de auto y cogobierno.

Los parámetros para la visión totalizadora requieren de una estrategia que permita el fortalecimiento de la delegación de funciones con sentido responsable y comprometido.

### **Funciones**

Se encuentra por escrito el manual de funciones para cada colaborador de la institución. Sin embargo el manual de funciones no ha sido divulgado entre los docentes, al igual que el manual de convivencia aún no es claro para todos los docentes, estudiantes y acudientes, pues no se ha logrado su total divulgación.

## **Relaciones Interpersonales**

La autoridad es ejercida con un alto grado de respeto por el trabajo del docente; el rector, en sus actos y en la forma como delega responsabilidades, sugiere que tiene gran confianza por la labor de sus maestros, permite que éstos a través del ensayo y error traten de dar solución a las problemáticas de la organización.

A raíz de la fusión se presentan dificultades en cuanto a gozar de una verdadera cultura organizacional, se adolece de sentimientos de identidad y de pertenencia, se tiene un bajo nivel de compromiso frente a las exigencias del nuevo colegio y se nota temor al tomar decisiones. Se observa la preferencia por estar pasivos en el cumplimiento de órdenes de niveles jerárquicos superiores.

De igual forma que se sigue considerando a cada una de las sedes como Institutos Docentes, independientes y no derivados o pertenecientes a una misma institución llamada SANTA SOFIA.

La institución en algunas ocasiones realiza reuniones para identificar qué desempeños en el ámbito pedagógico y administrativo han sido los mejores. Tratando de sacarle provecho a las semanas de desarrollo institucional, aunque estas socializaciones no han tenido el impacto esperado, es decir inducir a los participantes a cambios o ajustes en su trabajo. La comunicación con las autoridades e instituciones del sector se da según se vaya presentando la necesidad.

La institución cuenta con profesionales altamente calificados, quienes tienen grandes potencialidades y capacidades, que deben ser aprovechadas para jalonar en los demás actitudes de confianza y motivación que los lleven a comprometerse y demostrar un verdadero sentido de pertenencia.

Falta unificar criterios en cuanto a la cultura organizacional.

Se carece de estrategias que permitan elevar el sentido de pertenencia de los docentes por la “nueva” institución.

Asimismo falta claridad y capacitación frente al concepto de liderazgo y trabajo en equipo.

Los canales de comunicación no son suficientes, ni adecuados.

Son pocas las actividades que se han realizado para propiciar la integración entre las sedes. Se puede evidenciar trabajo en equipo entre los integrantes de las sedes, pero falta de comunicación entre jefes de área y docentes de las sedes, reduciendo el logro de los objetivos y el mejoramiento institucional.

## **PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

El plan operativo anual es definido y elaborado a partir de la evaluación institucional. Está estructurado teniendo en cuenta el enfoque curricular y de gestión, la realidad del contexto, las exigencias académicas de los estándares para la excelencia, las finanzas, la administración, el talento humano y los resultados. La comunidad educativa participó en su elaboración a través reuniones de consejos, asociaciones y comités.

El plan cuenta con proyectos optativos transversales, proyectos de aula y proyectos comunitarios de desarrollo, como es el caso del servicio social del estudiantado. Está debidamente elaborado, atendiendo a una adecuada articulación con los objetivos y metas institucionales.

Fue elaborado con la participación de todos, tratando de dar solución a las problemáticas reflejadas en la evaluación institucional.

Para la fecha hay evidencias del avance de la ejecución del plan de mejoramiento. También se está trabajando con el SIGCE para ingresar el PEI y el PMI.

Falta clarificar en el plan los estímulos para el desempeño del talento humano y no se aprecian estrategias para el mejoramiento del sentido de pertenencia y unificación de criterios que consoliden la cultura organizacional del colegio.

## **PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

Éste se realiza con la participación de todos los actores comprometidos en el proceso. Para su elaboración se viene implementando el formato elaborado y sugerido por el MEN “Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional”.

El control interno es ejercido de manera permanente por los coordinadores, en lo que tiene que ver con revisión de libros reglamentarios, para el Plan de Mejoramiento cada uno de los coordinadores tiene asignada un Área de la siguiente manera:

<b>COORDINADOR</b>	<b>SEDE</b>	<b>AREA PMI</b>
ALBERTINA VILLEGAS	PRINCIPAL	DIRECTIVA
RIVERA	SECUNDARIA	
GICELA ANDREA	VILLA FANNY	ADMINISTRATIVA
GARCIA		

EDILMA GRISALES	LA AURORA	COMUNITARIA
HERMILSON	PRINCIPAL PRIMARIA	ACADEMICA
VALENCIA		

---

Aunque el progreso en la ejecución de los proyectos no tiene un mecanismo de control y seguimiento verificable, en cada sede se programan actividades dentro del CRONOGRAMA GENERAL con el fin de dar cumplimiento y contribuir con cada proyecto.

Falta un proceso permanente y periódico de evaluación, ya que ésta se realiza con rigor sólo al final del año lectivo y principalmente a los docentes del 1290, sin tener en cuenta que aún existe mucho personal perteneciente al 1278.

No hay herramientas para el control interno en lo que hace referencia a los logros de los planes y/o proyectos, más que la verificación que se hace en cada sede a merced de cada coordinador, en la semana de desarrollo institucional o con el plan de mejoramiento.

## **RELACIONES**

El colegio presta sus SEDES para que los grupos comunitarios presten sus servicios de capacitación a madres cabeza de hogar y a jóvenes.

El Hospital Santa Mónica envía a sus profesionales cuando hay campañas de vacunación y prevención.

Cada sede recibe para todo el personal de básica primaria el refrigerio escolar todos los días, esto en convenio con el ICBF.

Se tiene un convenio con IDONTEC, quienes envían estudiantes de último semestre de Auxiliar en preescolar como practicantes en las aulas de transición.

El SENA a través de su unidad de emprendimiento capacita a los jóvenes de los últimos grados para la creación de empresa con su cátedra de emprendimiento.

Igualmente COMFAMILIAR RISARALDA desarrolla actividades del Uso Creativo del tiempo, resolución de conflictos, convivencia pacífica, valores, con los niños y niñas

El colegio cuenta con las siguientes organizaciones, quienes tienen estructurado su manual de funciones: Asociación de Padres de Familia, Asociación de Estudiantes y Consejo estudiantil.

## **2. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 SELECCIÓN**

Para efectos del trabajo y teniendo en cuenta la priorización de problemas y necesidades descrita en el ítem anterior, el problema elegido es:

### **BAJO NIVEL DE APROPIACION Y SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS DOCENTES POR LA FUSION INSTITUCIONAL**

### **2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Con el propósito de ofrecer un análisis que permita la descripción objetiva de la problemática en cuestión, se elaboró y aplicó una encuesta a la totalidad de los docentes de la institución (60). (Anexo B).

TENIENDO EN cuenta que para que exista una verdadera organización deben estar comprometidas todas las personas que hacen vida dentro de ella, compartir los objetivos para obtener los mejores resultados, se hace necesario conocer cuál es su grado de sentido de pertenencia, su nivel de imagen y su estado de satisfacción por la Institución.

Las afirmaciones e inferencias que se describen en el siguiente análisis son fundamentadas por las reflexiones surgidas sobre el problema y que están presentes en el referente teórico.

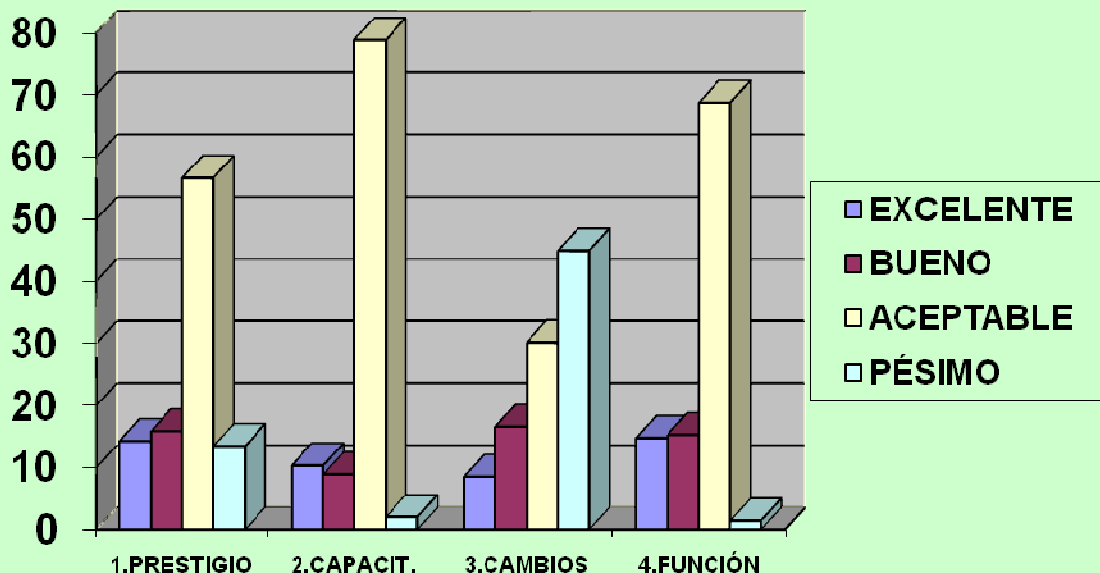
Los resultados arrojados por el instrumento son los siguientes:

## LA IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA ES EXCELENTE

**Tabla1**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN REGULAR ACUERDO	EN DESACUERDO
	%	%	%	%
1. El prestigio que tiene la institución	14,2	15,8	56,6	13,4
2. La capacitación y entrenamiento que se me otorga	10,3	8,9	78,8	2
3. Los cambios y mejoras desarrollados en la institución	8,5	16,5	30,1	44,9
4. La función que desempeña la institución	14,7	15,2	68,7	1,4

**GRAFICO 1. IMAGEN QUE LOS DOCENTES TIENEN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA**





La imagen de una organización es imprescindible, porque permite conocer el impacto que tiene en la comunidad y su grado de aceptación. Si hay una buena imagen corporativa, habrá clientes que querrán contar con sus servicios y a través de una comunicación no intencional se encargarán de difundir el rumor de la excelencia de dicha empresa.

Los primeros encargados de poseer, promover y/o vender la imagen de su institución son sus colaboradores directos, es decir los empleados. Para el caso que corresponde, los maestros, con sus opiniones, comportamientos, actitudes, son los encargados de vender la imagen de su Institución.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta, se puede observar que un 56% estima que el prestigio de la institución es aceptable y un 13,4 %, pésimo, lo que significa que la Institución ha carecido de estrategias que permitan generar una imagen de excelencia frente a la comunidad. Los propios maestros adolecen de esta imagen. Se considera que si se tienen cimentadas las bases de pertenencia a una organización, son sus empleados, quienes con sus ideas firmes y optimistas demuestran que no hay mejor sitio para trabajar que el que tienen, ya que ofrece los mejores servicios.

En cuanto a capacitación, el 78,8 % considera que es aceptable, tal vez se está saturando a los docentes de capacitaciones, sin detenerse a pensar si éstas son realmente las que requieren. El gobierno en su afán por mejorar la calidad de la educación está hartando a los docentes de capacitaciones que no apuntan a la realidad de los distintos contextos; se ofrecen cursos que se consideran buenos para el rector o el secretario de educación o el programa, etc., pero no tienen en cuenta que quien recibe el curso es quien debe decidir, en últimas qué es lo que quiere aprender, qué es lo que necesita aprender para desempeñarse con eficiencia. Esta consulta convalida la

imagen de la Institución, ya que el docente no siente que éste le está contribuyendo con su mejoramiento profesional.

El 44,9% de los docentes piensa que los cambios que ha tenido la Institución son pésimos, se considera que han sido autocráticos, que no se les tuvo en cuenta para realizarlos, creen que es obligación aceptarlos, lo que indica que hizo falta por parte de las directivas de la Institución, desplegar actividades tendientes a vender entre sus colaboradores la nueva imagen de la organización, haber accedido a dicho cambio de manera gradual, dando la sensación que todos los involucrados participan del cambio, se comprometen con él, porque es bueno, porque es lo mejor. Si se cambia la estructura de la Institución, necesariamente cambiará su cultura y es indispensable realizar esfuerzos para fundamentar en la comunidad una cultura acorde con los objetivos de la nueva empresa.

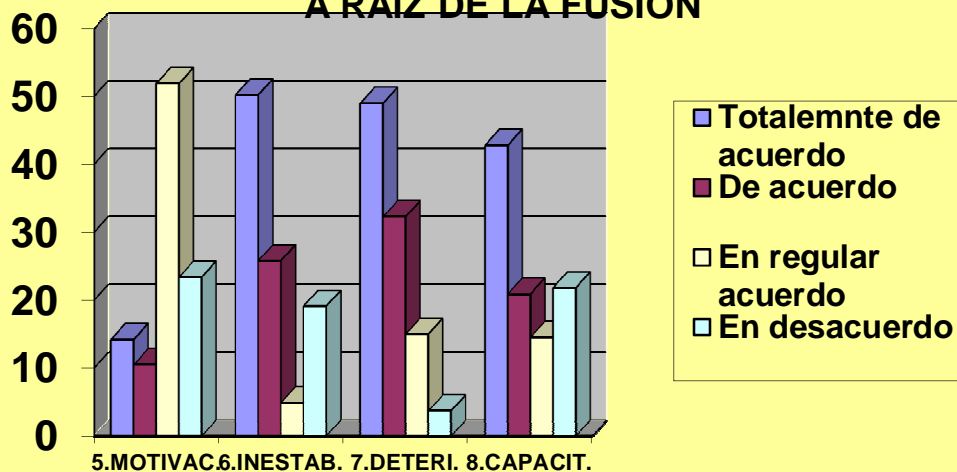
El 68,7 manifiesta que la función que cumple la Institución es regular; es decir que la función de educar, de formar personas competentes, no se está llevando a cabo de la mejor forma; lo que demuestra una vez más que los docentes no comparten la nueva imagen de la Institución, no se encuentran identificados con sus procedimientos; al momento de establecer la nueva carta de navegación de la Institución no se ha tenido en cuenta la resistencia y /o la aceptación de los docentes. No se puede acceder a un cambio para mejorar si no se cuenta con el apoyo, la confianza y la participación total y dispuesta de sus miembros, a pesar de que esos cambios hayan sido mucho tiempo atrás.

**NIVEL DE SENTIDO DE PERTENENCIA DEMOSTRADO POR LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA A RAÍZ DE LA FUSIÓN**

Tabla2

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN REGULAR ACUERDO	EN DESACUERDO
	%	%	%	%
5. Me siento motivado para trabajar en la institución	14,2	10,5	51,9	23,4
6. Inestabilidad laboral	50,2	25,8	4,9	19,1
7. Deterioro en las relaciones de trabajo	49	32,3	15	3,7
8. Necesidad de capacitarme para enfrentar con éxito los cambios	42,8	20,9	14,5	21,8

**GRAFICO 2. NIVEL DE SENTIDO DE PERTENENCIA DEMOSTRADO POR LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA A RAÍZ DE LA FUSIÓN**



El sentido de pertenencia es inherente a la persona humana, nace de su individualidad y se amplía hacia un grupo u organización. Sentir que se pertenece es tener compromiso, aceptación, orgullo, confianza por dicho grupo u organización.

Para tener sentido de pertenencia se debe gozar de un alto grado de motivación; la respuesta al ítem sobre motivación, demuestra que los docentes se sienten desmotivados trabajando en la Institución; un 51,9 % afirma estar en regular acuerdo con su grado de motivación. El cambio los cogió de sorpresa, pasa el tiempo, los buenos resultados no se ven, los estímulos recibidos no han sido los adecuados. Ha faltado el aliciente que los impulse a comprometerse y superarse.

Sentido de pertenencia es confianza en sí mismo, en los demás y en la organización. Sobre inestabilidad laboral el 50,2 % de los docentes opina que con los cambios se sienten inseguros, ven amenazada su fuente de trabajo; el cambio generó temores, dudas y difundió un sin número de amenazas, que en vez de animarlos para que laboren con eficiencia para conservar sus empleos, los tiene sumidos en el más profundo desconcierto y desconfianza por la Institución.

El 49 % de los encuestados declaran que las relaciones de trabajo se han deteriorado a partir de la fusión. Se enfrentan a una institución ampliada, con nuevos compañeros, nuevos jefes, nuevas estructuras de poder y de acción. Se hace necesario concientizarlos sobre todas las particularidades que tienen en común y que los caracteriza, que <sup>1</sup> *“No son competidores, sino compañeros; esto permitirá que se autorreconozcan como parte integrante y útil de un equipo de trabajo que los valora y con el que se sienten identificados y representados”*.

---

<sup>1</sup> CHAVES, Norberto. La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de Identificación Institucional. Ed. Gustavo Pili S.A. 6ª Edición. Barcelona, 2001.

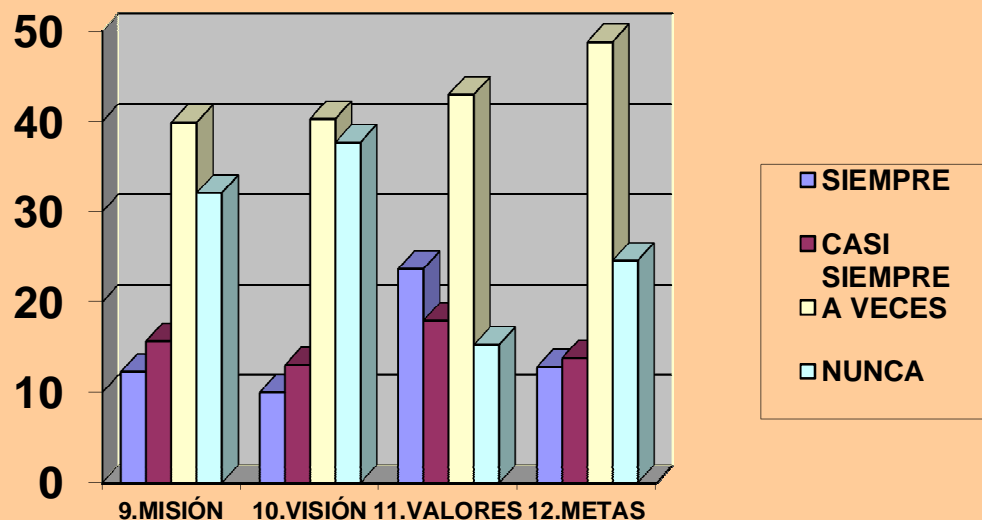
El 42,8 % afirma que requiere de capacitación para cualificarse y enfrentar los retos del cambio, ya que la capacitación recibida no ha sido la que se requiere para afrontar, aceptar con seguridad y optimismo, el cambio que viene exigiendo la nueva Institución. El hecho de que los docentes deseen aprender para mejorar en su desempeño, demuestra que se puede fomentar en ellos el sentido de pertenencia como generador de compromiso y participación en todas las actividades. Sentido de pertenencia es pensar en la organización, en su mejoramiento, siendo conscientes de que el mejoramiento surge de cada uno de sus miembros, de su decisión de cambiar para mejorar pasando de ser parte del problema a ser parte de la solución.

**NIVEL DE SENTIDO DE PERTENENCIA O APROPIACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA, DE SU DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

**Tabla3**

	SIEMPRE %	CASI SIEMPRE %	A VECES %	NUNCA %
9. Aplico los fundamentos de la misión institucional en mi trabajo	12,3	15,7	39,9	32,1
10. Aplico los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo	10	13	40,3	37,7
11. Me identifico con los valores de la institución	23,7	18	43	15,3
12. Tengo claras las metas de la institución	12,8	13,8	48,8	24,6

**GRAFICO 3. NIVEL DE SENTIDO DE PERTENENCIA O APROPIACIÓN DE LOS DOCENTES , DE SU DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEMOSTRADO POR LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA A RAÍZ DE LA FUSIÓN**



Cuando se ha participado de manera reflexiva en la construcción de nuevos paradigmas o modelos que rigen nuestro actuar dentro de una organización, cuando el horizonte institucional que ha de guiar los procesos ha sido ampliamente concertado, promovido y divulgado, no hay razón para pensar que se esté trabajando apartado de la razón de ser, de los procesos que se llevan a cabo, las condiciones para medir el logro de objetivos, los límites, en una sola palabra: la misión.

Los resultados de la encuesta en cuanto a la aplicación de los fundamentos de la misión en el trabajo del docente, el 39,9% a veces y el 32,1% nunca, demuestran que no ha sido ampliamente difundida, o que no ha sido elaborada con la participación de todos.

No se pueden esperar buenos resultados en nuestra labor como miembros de una institución, si estamos apartados de su función. No hay sentido de pertenencia si todos no estamos conectados con una misma tarea.

Igual ocurre con la visión, el 40,3%, a veces desarrolla su trabajo sin tener en cuenta el futuro que para sus estudiantes se ha propuesto la Institución. Cuál es la visión que tienen estos docentes para enfrentar a diario su labor, cómo ven a sus estudiantes en 10 años, qué parámetros están empleando para esa visualización, sino es la proyección que tiene la Institución.

Sentido de pertenencia es unión, es esperanza, es formar parte de un equipo que lucha por un ideal común que reta el presente para alcanzar un futuro promisorio.

Un 43% de los encuestados siente que se identifica a veces con los valores de la institución. Esta situación muestra una vez más el hecho de que no se pertenece, no hay una cultura organizacional estructurada que trabaje por ideales de vida comunes, con comportamientos representativos que reflejen la adopción compartida de reglas implícitas que van siendo apropiadas por

todos y cada uno de sus miembros al irse identificando cada vez más con su organización.

El desconocimiento o el no estar de acuerdo con las metas que se propone la Institución puede ser una razón para que el 48,8% esté aplicando a veces dichas metas en su diario que hacer. Es imposible obtener resultados si al momento de la evaluación se encuentra con que las metas planeadas no fueron tenidas en cuenta o fueron ejecutadas a medias. Pertenecer es estar de acuerdo, de manera consciente y voluntaria, con los objetivos y por consiguiente comprometerse en el cumplimiento efectivo (eficiente y eficaz) de los mismos.

Mientras exista en la institución un horizonte institucional fraccionado, con aprendizajes y actuaciones individuales, mientras que no haya consenso sobre qué es lo mejor para ella y que todos son directos responsables, la organización enfrentará condiciones áridas que no le permitirán obtener cambios significativos en su ideal de convertirse en una organización que aprende con calidad y excelencia.

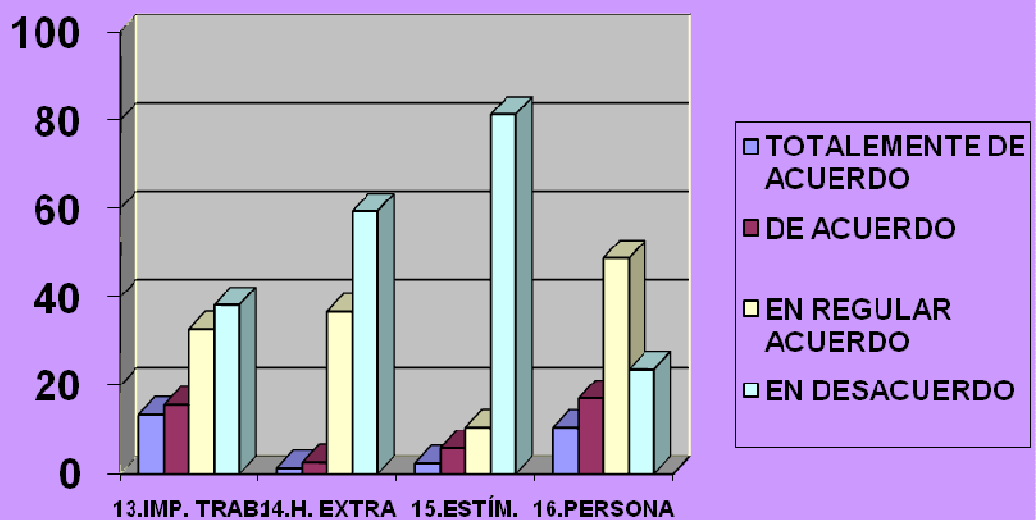


## GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA

**Tabla 4**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN REGULAR ACUERDO	EN DESACUERDO
	%	%	%	%
13. El trabajo que realizo es importante para la institución	13,4	15,6	32,8	38,2
14. Estoy dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley	1,3	2,6	36,7	59,4
15. Recibo estímulos suficientes y oportunos por mi trabajo	2,4	5,8	10,5	81,3
16. Siento que mis superiores se preocupan de mi campo personal	10,5	17,1	48,8	23,6

### GRAFICO 4. GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA



Estar satisfechos de pertenecer a una organización significa que ella cumple con todos los requisitos de bienestar, de oportunidades, de seguridad que despiertan en la persona un sentimiento de orgullo al ser parte de ella.

Cuando se pertenece a una organización, es porque de manera libre y agradable hemos decidido estar allí, que al pasar el tiempo y aunque estemos ausentes, se tiene la sensación de que aún pertenecemos por el arraigo y por las posibilidades de satisfacción que nos ofreció.

Lo anterior ratifica la importancia de conocer sobre cuál es el grado de satisfacción que brinda la Institución a sus docentes. Al respecto la encuesta arrojó los siguientes resultados:

El 32,8% afirma estar en regular acuerdo y el 38,2% en desacuerdo con la afirmación sobre si el trabajo que realiza dentro de la institución es importante. Estos resultados sugieren que no se siente tenido en cuenta, que su nivel de autoestima es bajo, que no está haciendo su labor como quisiera para sentirse verdaderamente útil y tal vez difícil de reemplazar; la motivación permanente y significativa por parte de compañeros y directivos y el generar confianza, pueden hacer que sus miembros se consideren de gran valía para la institución por la calidad de su desempeño.

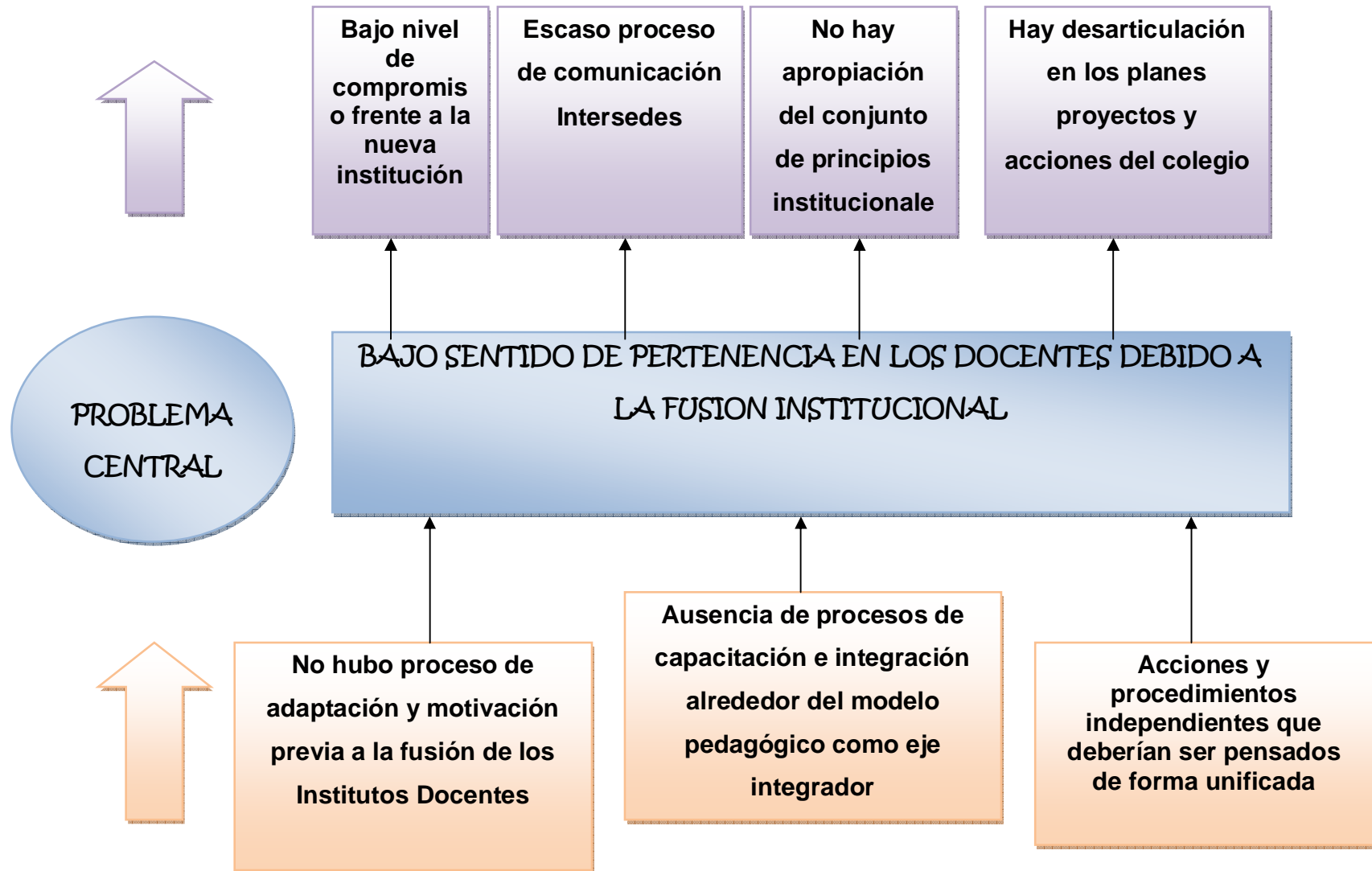
Un 36,7% está en regular acuerdo y un 59,4% está en desacuerdo acerca de su disponibilidad para trabajar en horario extra. Si falta sentido de pertenencia y satisfacción que jalonan el compromiso, la responsabilidad y el agrado por la institución, es muy difícil que el docente sienta el deseo de regalarle un tiempo que para él es valioso y que no lo puede ser tanto para la Institución. En la medida que el docente cimiente la idea que el colegio merece todo su esfuerzo y entrega, se logrará que el cumplimiento exacto de un horario carezca de importancia y sólo importen los excelentes programas que se ejecuten, así se extiendan en horario extralaboral.

El 81,3% de los encuestados juzga estar en desacuerdo con la afirmación “los estímulos que recibe son suficientes y oportunos”. Esto indica que la Institución no está ofreciendo estímulos que representen un valor significativo y estimulante para quien los recibe. Si los estímulos son inadecuados se pierde en los colaboradores la voluntad de realizar altos esfuerzos para la consecución de objetivos.

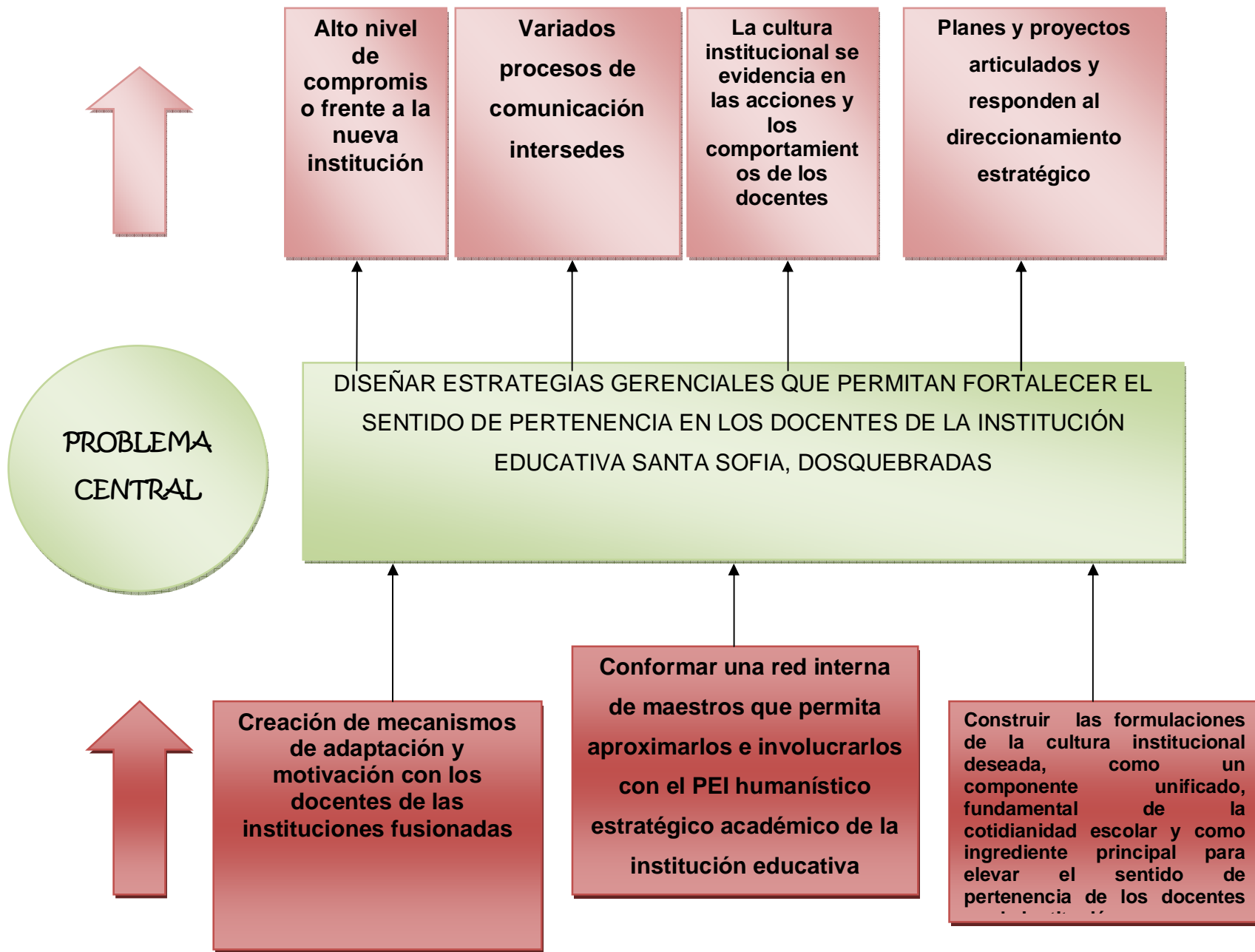
El 48,8% están en regular acuerdo frente a la afirmación sobre la preocupación de sus superiores por su parte personal y sentimientos. Este ítem demuestra que para la institución el docente es un profesional y que como tal, debe rendir y aspectos personales o familiares no son relevantes para dar cumplimiento a sus funciones. El buen gerente es quien tiene en cuenta la integralidad de la persona para saber cuáles son las exigencias y la pertinencia de las mismas.

### **2.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

# ARBOL DE PROBLEMAS



# ARBOL DE OBJETIVOS



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta que permita a la totalidad de los docentes de la Institución Educativa Santa Sofía, el fortalecimiento de su sentido de pertenencia por la misma, potenciando actitudes de motivación, participación y satisfacción.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el proceso de análisis situacional con base en la caracterización de la institución.
- Diseñar y aplicar una encuesta que describa la problemática sobre sentido de pertenencia de los docentes de la Institución.
- Elaborar un árbol de problemas que delimite el problema en cuestión.
- Elaborar un referente teórico que permita reflexionar sobre la problemática.
- Diseñar una propuesta que dé solución al problema de bajo nivel de sentido de pertenencia de los docentes de la Institución.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Tener un alto grado de sentido de pertenencia es indispensable ya que le permite a la institución desarrollar y ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los estudiantes y a la vez de los maestros, pues todos se sentirán orgullosos y comprometidos de manera consciente con ella.

Entonces cuando se detecta que la identidad y sentido de pertenencia son débiles, es imperativo desarrollar estrategias que permitan fortalecer estos aspectos, especialmente en los docentes, pues son ellos los obligados a potenciar en todos un especial reconocimiento de gratitud y de identidad con la Institución. Y si se empieza con ellos el trabajo de comprensión del nuevo sentido que tiene la Institución, luego podrán ser jalonadores de cambio y liderar procesos que conlleven a generar actitudes positivas por parte de toda la población que irradia la Institución.

Es necesario crear sentido de compromiso, redistribuir responsabilidades, fomentar el hábito de la comunicación y la concertación, aplicar estrategias que permitan obtener altos niveles de motivación para que los integrantes de la institución sufran transformaciones cualitativas que conlleven a una verdadera apropiación del enfoque la Institución: HUMANISTA”.

Si se aplica la propuesta para mejorar el sentido de pertenencia de los docentes, todos los planes y programas que se desarrollen serán ejecutados con gusto, interés, dedicación, compromiso y por ende sus resultados serán exitosos, haciendo que la Institución este fuertemente estructurada alrededor de metas comunes y con un sentido misional concertado y claro que la convertirán en uno de los mejores centros de educación formal del país.

## 5. REFERENTE TEÓRICO

### 5.1 SENTIDO DE PERTENENCIA

*Aunque sentido de pertenencia suene como algo individual, en una organización se construye colectivamente, es responsabilidad de todos los que en ella trabajan. Todas y cada una de las personas que hacen parte de la organización inconscientemente colaboran en construirla<sup>2</sup>.*

El sentido de pertenencia lo lleva por dentro cada individuo y lo demuestra en su desempeño; el éxito de los trabajadores es la muestra palpable del compromiso que sienten hacia su organización.

Fomentar un espíritu de pertenencia hacia la institución, generador de devoción hacia la entidad, de auténtico compromiso y participación en todas las actividades, propicia la verdadera identidad e integración y es la fórmula ideal para alcanzar efectividad y prosperidad en cualquier gestión conjunta.

En una organización deben estar comprometidas todas las personas que hacen vida dentro de ella, compartir los objetivos para obtener los mejores resultados.

Según una publicación realizada por el Proyecto DFID Colombia (S. F.) el sentido de pertenencia es: lo que usted y los demás hacen, el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse. El compromiso es confianza en sí mismo, con los demás y con la organización.

---

<sup>2</sup> SERNA GÓMEZ., Humberto. Gerencia Estratégica: teoría y metodología. 8ª Ed. Bogotá. 3R editores, 2003.



Por otra parte se puede decir que el sentido de pertenencia o membresía es la satisfacción personal de cada individuo por la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima organizacional, sino que representan elementos permanentes de la cultura organizacional.

Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el autorreconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia. Se establece pues, una identidad colectiva que traza y forma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos.

Cada integrante entonces, se concientiza como sujeto de estos códigos intragrupales y se siente portador y representante del universo simbólico que recrea como grupo.

Esta peculiaridad relativa a la forma de adhesión a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente.

Los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona, de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a lo largo de su vida. Así pues la familia, las organizaciones sociales, la comunidad, pueden constituir simultáneamente medios a los que un mismo sujeto se sienta pertenecer.

El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia son tales, que aún en los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, puede mantenerse la identificación con sus valores representativos, mientras estos no entren en conflicto con los valores más arraigados de la identidad personal. La duración de este lazo emotivo es, por tanto indeterminada, y sólo se extingue en la medida en que se transformen y construyan significados que enajenen la identificación del sujeto con los mismos.

No obstante, la fuerza del sentido de pertenencia en muchas ocasiones se percibe, como una latencia emotiva, relacionada con aquellos rasgos distintivos de la identidad colectiva que todavía mantienen su sentido para el sujeto.

Por tanto, el sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva. Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de la cultura que sintetizan perfiles particularmente sentidos de identidad cultural; por lo que resulta importante en las estrategias promocionales para el desarrollo protagónico.

## **5.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

*La comunicación no es una actividad opcional, o específica de cierto tipo de organizaciones, sino una dimensión esencial y propia del funcionamiento de toda organización social. Existirá comunicación organizacional aunque no exista forma ni intención comunicativa, porque es un proceso inherente al ser humano y a las obligantes relaciones que se establecen en cualquier organización<sup>3</sup>.*

---

<sup>3</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México. Ed. Trillas, 1991.

Con ese cúmulo de mensajes inconscientes o conscientes la organización transmite su identidad. (Chaves, 2001) señala que en todo acto comunicativo, cualquiera que sea su contenido referencial, existirá capa de comunicación alusiva a la identidad. Esto ocurre toda vez que puede considerarse soporte de la identidad a la misma organización en su conjunto, o sea a la totalidad de los hechos, acciones y comportamientos humanos detectables como propios de ella.

(Pizzolante, 1999) plantea que comunicación es construir el futuro a través de estratégicas y acciones que potencian nuestro presente y nos mantienen vivos en la mente de nuestros públicos.

Por tanto se puede decir que comunicación organizacional, no son sólo los intercambios de mensajes expertos, programados y diseñados especialmente; sería la totalidad de las significaciones denotadas y connotadas, verbales o no verbales que remiten a la identidad de la organización.

La comunicación corporativa es el conjunto de actividades (entre ellas la publicidad) que se combinan entre sí con el único fin de proyectar hacia dentro y hacia fuera la imagen de la empresa, por lo que habrá comunicación interna y externa. La propia institución será la encargada de transmitir los mensajes

Las comunicaciones tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que configuran la cultura de una organización porque los valores son la esencia de ella, de su gente.

Como elemento formador de la personalidad y la cultura de la organización la comunicación ocupa un lugar muy importante debido a su rapidez y largo alcance, comparado con el comportamiento.

### 5.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

*Es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. Son los públicos objetivos, en los que entran tanto los internos como los externos, los que juzgan a la organización por sus acciones, porque simplemente éstas no pueden, todo el tiempo, ser controladas ni programadas por un plan de trabajo<sup>4</sup>.*

A la organización la construye su gente y es ella, mediante su manera de actuar, que le imprime el bloque personal y diferenciador, junto con los otros elementos mencionados anteriormente.

Asimismo, en el comportamiento interviene el tipo de liderazgo de la organización, es decir la forma como se realiza la toma de decisiones y consideración del público interno, así como planes y proyectos de apertura y proyección de la identidad.

Para definir el comportamiento organizacional debemos citar el concepto que nos brindan algunos autores:

"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.<sup>5</sup>" Stephen P. Robbins.

"El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se

---

<sup>4</sup> PIZZOLANTE, Negrón I. Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen Corporativa: una Estrategia para Crecer. 1999.

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Prentice – Hall Hispanoamericana, 1994.

aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización"<sup>6</sup> Davis, K &Newstrom J.

"Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para e desarrollo de éstas"<sup>7</sup>Gigson.

Se infiere, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

En el mismo orden de ideas, quizás el tema más importante que estudia el comportamiento organizacional es el cambio. Este tema está vinculado con otros igualmente importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente qué es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

Existen diferentes modelos de comportamiento organizacional y sus efectos; entre ellos tenemos:

- Autocrático: Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencido de que es obligación de los empleados cumplir órdenes.
- De custodia: Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que ésta les ofrece seguros,

---

<sup>6</sup> DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. 2ª Ed. México. Ed. McGraw – Hill, 1987.

<sup>7</sup> GIBSON, James L. Organizaciones: Conducta, estructura, Proceso. México. McGraw – Hill, 1993.

prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán.

- De apoyo: Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera como les haga saber de qué son capaces.

- Colegial: Este se basa en que las personas deben tener una sensación de compañerismo entre los empleados.

Las tendencias en el uso de estos modelos en la práctica están sujetas a cambios evolutivos, se haya en función de las necesidades prevalecientes de los empleados.

En el contexto que enmarca al comportamiento organizacional surge un elemento interesante y fundamental para la organización. Éste se conoce con el nombre de equipo y es integrado por el recurso básico de una estructura: el individuo. Por lo tanto, es determinante el estudio y análisis del equipo; las actividades, los factores que lo afectan y las condiciones contribuyentes al desarrollo del mismo dentro de la organización.

El equipo como parte de la organización posee varias definiciones dadas por los estudiosos de la materia. Por ejemplo, (Fainstein, 1998) explica que el grupo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados; profundizando en su concepto, se puede deducir que, es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de éstos. Este punto de vista, muestra directamente algunas particularidades que poseen los grupos; el formalismo, las normas y funciones, dando un lineamiento fundamental para el desarrollo acorde de cada elemento en el sistema.

Así mismo, el autor (Homans, 1963) afirma que el equipo es una serie de personas que se comunican entre sí durante un lapso de tiempo y cuyo

número es suficientemente pequeño como para que cada persona sea capaz de comunicarse con todos los demás, sin necesidad de intermediarios. En este enfoque se expresa claramente la interacción que existe entre los miembros y que primordialmente surge de una situación de intercambio funcional e interdependencia.

Otros especialistas conceptualizan el equipo dentro del marco del liderazgo eficaz para cada miembro, según la necesidad de la organización. En tal caso, los individuos destacados presentan sus actividades al grupo con ideas de enseñanza y a la vez generan responsabilidad, respeto y jerarquía. Ejemplo de esto, lo da O'Toole (S.F) quien señala que en la actualidad se reconoce cada vez más que el reto de todo directivo consiste en saber sortear los peligros en forma decidida y exitosa, manteniendo condiciones apropiadas que pueden simplemente transformarse con efectividad cuando la organización lo requiera. En tal sentido, evoluciona para la organización y en especial para el comportamiento grupal, la concepción del liderazgo contemporáneo, conllevando a la descentralización, atención efectiva y la adaptabilidad a los cambios en el menor tiempo posible.

Finalmente, se puede precisar que el equipo no es más que un subconjunto o sistema de una organización, conformada por individuos fundamentalmente relacionados por la función asignada a esa pequeña estructura, y que a la vez, respetan las normas, exigen a cada uno de sus miembros la interacción laboral y la búsqueda del desarrollo de la organización.

El comportamiento grupal en una organización depende de variables o factores presentes en todo momento, orientando las actividades del grupo según lo requerido por dicha organización y a la vez por las funciones que cumple. En este caso el rendimiento puede ser proporcional al grado de instrucción que posee cada miembro y la forma en la cual el individuo comprenda el trabajo del grupo.

## 5.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

*Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.<sup>8</sup>*

El Clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Es importante reflexionar sobre el clima organizacional, que indica que el comportamiento de las personas opera a niveles individuales, grupales y organizacionales y que el éxito de cualquier organización dependerá del comportamiento humano. Además de las relaciones entre individuos y grupos, en la organización se crean expectativas sobre el comportamiento del individuo; es decir, el actuar de cada individuo estará influenciado por los grupos y por la estructura de la organización.

- Tipos de Climas existentes en las organizaciones:
  - Clima tipo Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de

---

<sup>8</sup>SILICEO A., Cesares D. y GONZALES J. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva. (S.F). En:  
<http://www.monografias.com/trabajos7/comor/comor.shtml>



miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

- Clima tipo Autoritario – Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales que tienen sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- Clima tipo Participativo - Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos son ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
- Clima tipo participativo – en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación por el

establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

- Factores que miden el Clima Organizacional.
  - Métodos de mando: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
  - Fuerzas motivacionales: Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o no.
  - Proceso de influencia: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de manera unida, en grupos, individual.
  - Proceso de establecimiento de objetivos: Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
  - Modos de comunicación: Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
  - Proceso de toma de decisiones: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión, en dónde se realiza y quienes participan.
  - Proceso de Control: Es la forma en que la dirección supervisa al personal a su cargo y de qué manera lo hace.

## **5.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

*Al interior de cada organización existen una serie de comportamientos particulares que los individuos van adquiriendo con el tiempo por diversas causas. El hecho de trabajar en torno a un mismo objetivo, compartir un*

*mismo espacio y con las mismas personas, genera unas reglas de juego para convivir. Esto, a grandes rasgos, podría denominarse cultura organizacional.*<sup>9</sup>

La cultura organizacional, a su vez, está determinada por los conocimientos que tenemos cada uno de nosotros y que nos permiten comportarnos de determinada manera en cada lugar. Por lo general la experiencia es la encargada de enseñarnos como comportarnos.

Cuando se presentan cambios en una organización, estos, necesariamente impactan su cultura y no se puede tratar de crear aprendizaje organizacional, cuando los mismos administradores no están convencidos de ello. De igual manera si no se cuenta con el apoyo total y dispuesto de todos y cada uno de los miembros, esto no será posible. Por este motivo es importante siempre considerar que quienes hacen los cambios son las personas que integran a la organización y que junto con ellos debe haber una cultura organizacional que permita que ese aprendizaje entre ellos sea posible. Mientras exista en la organización una visión positiva hacia el aprendizaje, la transformación y creación de la nueva organización es posible, de lo contrario la organización enfrentará condiciones nada favorables que le impedirán lograr ese objetivo.

Según (Gibson,1993) la cultura de una organización define el comportamiento y los límites apropiados, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores.

También se ve reflejada en las reflexiones compartidas, sentimientos y en conversaciones sobre la organización, sobre todo las que corresponden a actitudes de rechazo o aceptación hacia decisiones.

---

<sup>9</sup>CHAVES, Norberto. La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de Identificación Institucional. Ed. Gustavo Pili S.A. 6ª Edición. Barcelona, 2001.

Las situaciones que se vivan dentro de la organización y la forma de resolver los conflictos, indiscutiblemente dependerán de la posición asumida por los individuos que la integran, porque ellos son los que hacen el día a día y de esa forma construyen una cultura organizacional.

Por otra parte (Robbins, 1998) define cultura organizacional como el sistema de valores, creencias, tradiciones, hábitos, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.

La cultura es respaldada por los valores, porque ellos dicen lo que el grupo es, lo que quiere y debe ser. Los valores que el grupo tenga expresan la identidad o especial forma de ser el grupo.

## **5.6 IDENTIDAD CORPORATIVA**

*La identidad corporativa ha de diferenciar a la empresa del resto de la competencia y ha de transmitirse de forma coherente y a lo largo del tiempo a todos sus públicos, a través de cualquier forma de comunicación<sup>10</sup>.*

Al igual que los productos tienen cada vez más necesidad de diferenciarse en un mercado en el que los adelantos tecnológicos lo dificultan cada vez más, las empresas, como las marcas, luchan para conseguir fuertes personalidades y el apoyo de los diferentes públicos con los que se relacionan para poder sobrevivir.

La identidad se manifiesta por medios gráficos, verbales, culturales y ambientales y por medio de informaciones objetivas. La empresa, además de productos comercializados bajo el concepto de marca, se comercializa a sí misma.

---

<sup>10</sup> COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Cosntruir la visión de su empresa. En: Gestión del Cambio. Colección Harvard Business Review. Buenos Aires. Ed. Deusto, 2004.

La identidad corporativa de una empresa es el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación en los distintos niveles.

Existen ciertos elementos que configuran la identidad corporativa, a saber:

- Nombre o identidad verbal. La identidad empieza con un nombre propio, lugar de la inscripción social de las personas y lugar de la inscripción social de las empresas. El nombre o la razón social es el primer signo de la existencia de la empresa. Es el único de doble dirección, la empresa lo utiliza para designarse a sí misma y, el público, competencia, periodistas, etc., para referirse a ella.

- El logotipo. Es una palabra diseñada, la traducción tipográfica del nombre legal o de marca.

- La simbología gráfica. Son los signos icónicos de la marca, la parte que no se pronuncia. A veces se asocia al logotipo formando un todo y la marca resulta ser sólo un grafismo.

- Identidad Cromática. Es el color de la marca. Hay marcas que se identifican y diferencian claramente por su color (por ejemplo, Kodak, con su característico color amarillo).

- La identidad cultural. Los signos culturales definen un modo propio de comportamiento global, un modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad. Puede representar un valor añadido por su esmerado y atento servicio pre y post venta.

5.6.1 IMAGEN CORPORATIVA. El hacer técnico o funcional de la empresa, unido a su hacer cultural (calidad y atención al público), más sus diferentes formas de comunicar lo que es y lo que hace (publicidad corporativa,

relaciones públicas, etc.), más su propio compromiso con la sociedad y la identidad de su marca configuran la imagen corporativa de la empresa en la mente de sus públicos, es decir, la extensión imaginaria de la identidad corporativa de la empresa.

*La imagen es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el público objetivo al recibir cualquier mensaje por parte de una institución / empresa. La imagen de una empresa es un valor relativo que va a diferenciarse según los públicos.*<sup>11</sup>

La imagen la crea el público en su mente y por tanto, es un valor relativo, no absoluto. No sólo es lo que percibimos nosotros como público objetivo, sino la imagen que percibe la competencia directa, por lo que la imagen de marca es el conjunto de percepciones, de asociaciones, de recuerdos y de prejuicios que el público va a procesar. La imagen de la empresa es un elemento estratégico que está al servicio del producto y de la marca. La empresa proyecta personalidad o identidad con el objetivo de conseguir una imagen controlada y sin desviaciones. El público recibe continuamente mensajes transmitidos de manera intencionada y no intencionada, lo cual resta credibilidad a aquellas formas de comunicación más susceptibles de control, como las campañas de publicidad y relaciones públicas diseñadas para crear la imagen más idónea.

## **5.7 ESCALA DE LIKERT<sup>12</sup>**

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la

---

<sup>11</sup>Ibid. Pp. 31

<sup>12</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)

investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso (También denominada Método de Evaluaciones Sumarias).

#### Elaboración de la escala

1. Preparación de los ítems iniciales; se elabora una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir, el número de enunciados elaborados debe ser mayor al número final de enunciados incluidos en la versión final.
2. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se le solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.
3. Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
4. Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
5. Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión rechazando aquellos que no cumplan con este requisito.

#### Ejemplo de pregunta formulada utilizando un elemento de tipo Likert de 5 puntos

Hay que hacer una distinción importante entre escala de tipo Likert y elemento de tipo Likert. La escala es la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario. Los elementos de tipo Likert van acompañados por una escala visual análoga (p.ej., una línea horizontal, en la que el sujeto indica su respuesta eligiéndola con un círculo); a veces se llama escalas a los elementos en sí mismos. Ésta es la razón de muchas confusiones y es preferible, por tanto, reservar el nombre de escala de tipo Likert para aplicarlo

a la suma de toda la escala, y elemento de tipo Likert para referirse a cada elemento individualmente.

Un elemento de tipo Likert es una declaración que se le hace a los sujetos para que éstos lo evalúen en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, aunque algunos evaluadores prefieren utilizar 7 ó 9 niveles; un estudio empírico reciente demostró que la información obtenida en escalas con 5, 7 y 10 niveles posibles de respuesta muestra las mismas características respecto a la media, varianza, asimetría y curtosis después de aplicar transformaciones simples.

El formato de un típico elemento de Likert con 5 niveles de respuesta sería:

Me gusta el cine:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como negativo de cada enunciado.

A veces se utilizan 4 niveles de respuesta; de esta forma se fuerza a elegir un lado de la escala, ya que no existe la posibilidad de neutralidad.

Las escalas de tipo Likert pueden ser distorsionadas por los sujetos de muy diversas formas. Los encuestados pueden evitar responder de forma extrema manteniéndose neutrales (tendencia central), estar de acuerdo con todos los enunciados (aquiescencia), o tratar de mostrar una imagen de sí mismos más favorable que la real (deseabilidad social). Diseñar una escala que



equilibre tanto enunciados en forma positiva o en forma negativa (inversa) puede evitar la aquiescencia, pero la tendencia central y la deseabilidad social son a veces un problema.

### **Puntuación y análisis**

Después de completar el cuestionario, cada elemento se puede analizar por separado o, en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total para un grupo de elementos. Por ello las escalas de tipo Likert son un tipo de escalas sumativas.

Se considera una escala de tipo ordinal, ya que no podemos asumir que los sujetos perciban las respuestas como equidistantes, aunque podría asumirse si cada elemento se acompaña de una escala visual horizontal en la cual deba marcar su respuesta, y en la que cada respuesta esté situada de forma equidistante.

Cuando tratamos los datos como ordinales, podemos calcular la mediana y la moda (pero no la media). La dispersión se calcularía por medio del intervalo entre cuartiles (no podemos calcular la desviación típica), o podemos analizarlo mediante técnicas no-paramétricas como la distribución  $\chi^2$ , la prueba de Mann-Whitney, la prueba de los signos de Wilcoxon o la prueba de Kruskal-Wallis.

Las respuestas a los elementos se puede sumar, teniendo en cuenta que todos los elementos midan lo mismo (p.ej., actitud hacia los extranjeros). Podríamos aplicar un análisis de varianza.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

*El componente investigativo de este trabajo considera aspectos tomados del enfoque cualitativo<sup>13</sup> de la investigación y de procesos de la investigación de tipo descriptivo analítico, ya que la herramienta empleada para la recolección de la información es la encuesta. De la Investigación Acción se han retomado los planteamientos sobre la finalidad de la investigación, la cual es transformar la realidad de un determinado ambiente; es así que en este trabajo se plantea una propuesta de intervención para mejorar los procesos que se derivan de poseer un bajo nivel de sentido de pertenencia de los maestros por la institución.*

---

<sup>13</sup>Tomado de texto de Gestión Educacional (lectura recomendada por el CIEDU): “La etnografía, también conocida como investigación etnográfica o investigación cualitativa, constituye un método de investigación útil en la identificación, análisis y solución de múltiples problemas de la educación. Este método cambia la concepción positivista e incorpora el análisis de aspectos cualitativos dados por los comportamientos de los individuos, de sus relaciones sociales y de las interacciones con el contexto en que se desarrollan. La etnografía es un término que se deriva de la antropología, puede considerarse también como un método de trabajo de ésta; se traduce etimológicamente como estudio de las etnias y significa el análisis del modo de vida de una raza o grupo de individuos, mediante la observación y descripción de lo que la gente hace, cómo se comportan y cómo interactúan entre sí, para describir sus creencias, valores, motivaciones, perspectivas y cómo éstos pueden variar en diferentes momentos y circunstancias; podríamos decir que describe las múltiples formas de vida de los seres humanos”.

## 6.2 PROCESO

El proceso que se siguió para ejecutar el componente investigativo de este trabajo fue el siguiente:

Se realizó un análisis situacional tomando como punto de referencia la caracterización de la institución, sugerida por la especialización. La institución fue analizada con una visión globalizante en lo que tiene que ver con su desempeño en el tiempo y su estructura. Cada ítem recibió un concepto general con mirada DOFA.

Este análisis permitió que se detectaran problemáticas y necesidades, que luego se priorizaron observando la factibilidad de proponer estrategias válidas para dar solución a las mismas. Teniendo en cuenta esta premisa se estableció que el problema que requería ser intervenido era el bajo nivel de sentido de pertenencia de los docentes de la Institución Educativa Santa Sofía.

Se inició el tratamiento del problema seleccionado, delimitándolo por medio de un árbol de problemas y describiéndolo por medio de la aplicación de una encuesta a la población objeto de estudio (60 docentes de aula de la institución).

Los resultados de la encuesta permitieron realizar la descripción objetiva de la problemática. Este análisis de los resultados se realizó a la luz de las teorías consultadas y tenidas en cuenta en el referente teórico del trabajo, a saber:

<b>TEMA</b>	<b>AUTORES</b>
SENTIDO DE PERTENENCIA	HUMBERTO SERNA G. (2003)
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	CARLOS FERNANÁNDEZ COLADO (1991)
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	NEGRÓN PIZZOLANTE (1999)
	STEPHEN P. ROBBINS (1994)
CULTURA ORGANIZACIONAL	NORBERTO CHAVES (2001)
IDENTIDAD CORPORATIVA E	JAMES COLLINS Y JERRY PORRAS (2004)
IMAGEN CORPORATIVA	

El desarrollo del componente investigativo descrito permitió, por último, proponer una estrategia de intervención que ofrezca soluciones acertadas y válidas a la problemática de bajo nivel de sentido de pertenencia de los docentes, aplicando la ESCALA DE LIKERT para determinar su estado de acuerdo o desacuerdo frente a la situación analizada.

### **6.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

En el componente investigativo del trabajo se empleó la encuesta (ANEXO B), aplicada a la totalidad de la población objeto de estudio, es decir a los 60

docentes de aula de la institución, con el objetivo de conocer cuál es su grado de sentido de pertenencia, su nivel de identidad, aceptación y motivación por la Institución donde laboran (Institución Educativa Santa Sofía)

Se ha elegido este instrumento ya que es el que, de manera más objetiva, puede mostrar la realidad de la institución frente al sentido de pertenencia de los docentes e igualmente nos puede aportar herramientas o dar pautas que nos permitan elaborar una estrategia que colme las necesidades de los implicados.

#### 6.4. FACTORES SOCIALES

Las personas que participaron en desarrollo del componente investigativo fueron los 60 docentes de aula la Institución Educativa Santa Sofía, quienes respondieron a la encuesta, el señor rector, los coordinadores de las distintas sedes, quienes facilitaron la documentación necesaria para poder llevar a cabo el análisis situacional de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BRUNET, Luc. El Clima de Trabajos en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias. Editorial TRILLAS. Mexico, 1997.
2. COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Construir la visión de su empresa. En: Gestión del Cambio. Colección Harvard Business Review. Buenos Aires. Ed. Deusto, 2004.
3. CHAVES, Norberto. La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de Identificación Institucional. Editorial Gustavo Pili S.A. 6ª edición. Barcelona, 2001.
4. DAVID A., Thomas y ELY, Robin J. Cómo hacer que las diferencias importen: Un nuevo modelo para la diversidad. En: Dirigir Personas en la Empresa. Colección Harvard BussinesReview. Buenos Aires. Ediciones Deusto, 2004. Pp. 137.
5. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. 2ª Ed. México. Ed. McGraw – Hill, 1987.
6. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento organizacional. 2ª Ed. México. Ed. McGraww – Hill, 1987.
7. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México. Ed. Trillas, 1991.
8. GIBSON, James L. Organizaciones: Conducta, estructura, Proceso. México. McGraw – Hill, 1993.
9. HOMANS, George C. El Grupo Humano. Buenos Aires. Ed. Universitaria, 1963.
10. <http://www.monografias.com/trabajos12/estmarc/estmarc.shtml>

11. <http://www.monografias.com/trabajos7/comor/comor.shtml>
12. KOTTER, John P. Liderar el Cambio: por qué fracasan los intentos de transformación En: Gestión del Cambio. Colección Harvard BussinesReview. Buenos Aires. Ediciones Deusto, 2004. Pp. 7.
13. MÓDULO I. Educación, Pedagogía y Gerencia. Unidad No 4: La Investigación. Universidad Católica de Manizales. Especialización en Gerencia Educativa. Centro Universitario de Investigación y Educación Abierta y a Distancia, 2011.
14. MÓDULO III. Gerencia y Aprendizaje Organizacional. Universidad Católica de Manizales. Especialización en Gerencia Educativa. Centro Universitario de Investigación y Educación Abierta y a Distancia, 20.
15. PEI. Institución Educativa Santa Sofía, Dosquebradas, Risaralda. 2010.
16. PIZZOLANTE, Negrón I. Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen Corporativa: una Estrategia para Crecer. 1999.
17. PRAHALAD, C.K. y HAMEL, Gary. Estrategia Corporativa. Barcelona. Ediciones Deusto, 2006, Pp. 10.
18. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Prentice – Hall Hispanoamericana, 1994.
19. SERNA GÓMEZ., Humberto. Gerencia Estratégica: teoría y metodología. 8ª Ed. Bogotá. 3R editores, 2003.
20. SILICEO A., Cesares D. y GONZALES J. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva. (S.F). En: <http://www.monografias.com/trabajos7/comor/comor.shtml>
21. SIMONS, Robert y DÁVILA, Antonio. ¿Qué nivel tiene la rentabilidad de su gestión?. En: Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa. Colección Harvard BussinesReview. Buenos Aires. Ediciones Deusto, 2004. Pp. 81.

## ANEXOS

# ANEXO A

## ORGANIGRAMA GENERAL

ORGANIGRAMA GENERAL  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA



RECTOR

ASOCIACIÓN DE PADRES

CONSEJO DIRECTIVO

COMISIÓN DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN

CONSEJO ACADÉMICO

CONSEJO DE ESTUDIANTES

DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA

COORDINADORES

PARTE ADMINISTRATIVA

DOCENTES

BIENESTAR A LA COMUNIDAD

SECRETARIA

BIBLIOTECARIA

ESTUDIANTES

TIENDA ESCOLAR

RESTAURANTE

SERV. G.NRALES

VIGILANTES

PREESCOLAR

B. PRIMARIA

B. SECUNDARIA

ED. MEDIA

Área de Matemáticas  
Área de Idiomas  
Área de C. Naturales  
Área de C. Sociales  
Área de Religión

Área de Matemáticas  
Área de Idiomas  
Área de C. Naturales  
Área de C. Sociales  
Área de Religión  
Área de Ed. Estética

Área de Matemáticas  
Área de Idiomas  
Área de Filosofía  
Metodología de la Investigación  
Área de C. Naturales  
Área de Religión  
Área de Ed. Estética  
Área de Ed. Física  
Área de Tecnología



## **ANEXO No. B – ENCUESTA SOBRE SENTIDO DE PERTENENCIA**

### **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA**

#### **ENCUESTA PARA DOCENTES**

Con el objetivo de conocer cuál es su grado de sentido de pertenencia, su nivel de identidad, aceptación y motivación por Institución, las investigadoras le presentan la siguiente encuesta.

Conteste con la mayor objetividad posible, de forma que sus respuestas registren lo que verdaderamente piensa. Sus respuestas son confidenciales, por lo tanto no es necesario que firme este cuestionario.

Muchas gracias por su valiosa y necesaria colaboración.

#### **INSTRUCCIONES**

- Dé una sola respuesta a cada pregunta.
- Conteste todas las preguntas.
- Sea franco (a) y honesto (a) en todas sus respuestas
- El éxito de esta investigación depende de la información que suministre.

A. Considerando el tiempo de permanencia en la institución, evalúe lo siguiente:

**IMAGEN QUE USTED COMO DOCENTE TIENE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA**

	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	PÉSIMO
1. El prestigio que tiene la institución				
2. La capacitación y entrenamiento que se me otorga				
3. Los cambios y mejoras desarrollados en la institución				
4. La función que desempeña la institución				

B. En los últimos años la institución ha experimentado un fuerte cambio en su estructuración (fusión) y en sus políticas. Para mí estos cambios han significado:

**NIVEL DE SENTIDO DE PERTENENCIA DEMOSTRADO USTED COMO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA A RAÍZ DE LA FUSIÓN**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN REGULAR ACUERDO	EN DESACUERDO
5. Me siento motivado para trabajar en la institución				
6. Inestabilidad laboral				
7. Deterioro en las relaciones de trabajo				

8. Necesidad de capacitarme para enfrentar con éxito los cambios				
------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

C. Considerando su experiencia en la institución, indique su opinión en relación a las siguientes afirmaciones:

**NIVEL DE SENTIDO DE PERTENENCIA O APROPIACIÓN QUE COMO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA, TIENE DE SU DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
9. Aplico los fundamentos de la misión institucional en mi trabajo				
10. Aplico los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo				
11. Me identifico con los valores de la institución				
12. Tengo claras las metas de la institución				

D. Con base en su experiencia personal, califique el grado de satisfacción que le ofrece la Institución

**SU GRADO DE SATISFACCIÓN COMO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA SOFÍA**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN REGULAR ACUERDO	EN DESACUERDO
13. El trabajo que realizo es importante para la institución				
14. Estoy dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley				
15. Recibo estímulos suficientes y oportunos por mi trabajo				
16. Mis superiores se preocupan por mi parte personal, de cómo me siento				

E. Si tiene alguna sugerencia o comentario que no haya sido incluido en el cuestionario por favor háganoslo saber escribiéndola a continuación.