

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A
TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE SU SISTEMA DE COMUNICACIÓN
INTERNA.**

MARÍA DEL PILAR BUITRAGO Q.
JAVIER ENRIQUE SANABRIA

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C
2013**

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA


**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A
TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE SU SISTEMA DE COMUNICACIÓN
INTERNA.**

MARÍA DEL PILAR BUITRAGO Q.
JAVIER ENRIQUE SANABRIA

Tutor

LUZ MYRIAM SIERRA BONILLA
Magister en Desarrollo Educativo y Social

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C
2013**

| | | |
|--|---|--|
|  UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Formación de Profesionales</small> | FORMATO | |
| | RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE | |
| Código: FOR020GIB | Versión: 01 | |
| Fecha de Aprobación: 10-10-2012 | Página 3 de 91 | |

| 1. Información General | |
|-------------------------------|--|
| Tipo de documento | Trabajo de grado de especialización |
| Acceso al documento | Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central |
| Título del documento | La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna. |
| Autor(es) | Buitrago Quemba, María del Pilar; Sanabria Forero, Javier Enrique |
| Director | Sierra Bonilla, Luz Myriam |
| Publicación | Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2013. 82p. |
| Unidad Patrocinante | Corporación los Funámbulos, Centro de experimentación artística, Centro Educativo Distrital – CED. Instituto Técnico Internacional |
| Palabras Claves | Gestión, Comunicación, Clima Organizacional y Cultura Organizacional. |

| 2. Descripción |
|---|
| <p>El presente trabajo de grado tiene como intencionalidad presentar un ejercicio analítico a partir de los referentes de gestión en las instituciones educativas. Los autores se enfocan en algunas variables que fundamentan una organización, estas variables se conciben como categorías de análisis y son: la gestión, el clima organizacional, la cultura organizacional, la comunicación organizacional y el liderazgo corporativo. A partir de lo anterior, se establece como objetivo marcar una ruta de acción enfocado a “identificar cómo el sistema de comunicación en las instituciones CED Internacional y Corporación los funámbulos y centro de experimentación artística incide en la determinación del clima organizacional y cultura organizacional”. Dicho objetivo pretende ser resuelto a partir de la metodología investigativa de corte cualitativo y con enfoque comparativo, tomando como referente el análisis documental .</p> |

| 3. Fuentes |
|---|
| <p>A continuación se relaciona parte de los referentes bibliográficos consultados para el desarrollo del presente documento:</p> <p>(AGUILAR, 2007) La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas – Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Dpto. de Periodismo. Universidad de Málaga.</p> <ul style="list-style-type: none"> • (BEJARANO, A. (2012). Gestión Educativa: Retos, fundamentos y competencias. Facultad de educación. Especialización en pedagogía para la docencia universitaria. Fundación Universitaria del área Andina. Bogotá. • (CHIAVENATO, 2005). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, 2005. |

- (CRUZ Kronfly, 2003) El lado inhumano de las organizaciones. Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la Administración. Editorial McGraw Hill, 2003.
- (E SHEIN, 1988). La cultura empresarial y EL liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes; 1988.
- (MARÍA JOSÉ BUENO MONREAL, 1996) Hacia una perspectiva comunicativa de los procesos educativos,,: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, ISSN 1134-3478, N° 7, 1996 (Ejemplar dedicado a: Hacia un consumo "inteligente" de la comunicación), págs. 140-Source: OAI.
- (RESTITUTO SIERRA, 1994) técnicas de investigación social, teoría y ejercicios. Editorial paraninfo, 1994. Novena edición.
- http://www.rzuser.uni-heidelberg.de/~k95/es/doc/diccionario_metodo-comparativo.pdf Recuperado 19 de septiembre de 2013.
- Ministerio de Educación Nacional. Gestión Educativa. Obtenida el 4 de noviembre de 2013 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>

4. Contenidos

Dentro del ejercicio investigativo se plantean los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL:

- Evaluar cómo el sistema de comunicación en las instituciones CED Internacional y Corporación los funámbulos, centro de experimentación artística incide en el clima organizacional y cultura organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar el sistema de comunicación interna a partir del análisis documental en las instituciones CED Internacional y Corporación los funámbulos para establecer el clima organizacional.
- Contrastar y analizar estos (2) sistemas de comunicación interna y cómo estos se relacionan con un modelo de gestión.

Luego se define la metodología que par este caso está sustentada desde el enfoque cualitativo. Y se define como herramienta el análisis documental.

Posteriormente, se efectuó una conceptualización de las categorías anteriormente señaladas. Esta conceptualización aportó al análisis y revisión documental que se efectuó en las dos instituciones participantes y que permitirá dar respuesta al objetivo propuesto.

Finalmente, se describen los hallazgos encontrados y las conclusiones que emergieron de dicho análisis. Estas conclusiones pretenden recoger no sólo los aspectos institucionales, sino, la pertinencia que tienen estos conceptos dentro del quehacer diario de un docente directivo.

5. Metodología

Como se mencionó en líneas anteriores, la metodología se asume desde una postura metodológica de corte cualitativo y con enfoque comparativo, tomando como referente el análisis de estudio de caso. Para tal propósito el presente informe define la siguiente ruta o procedimiento:

- Identificar y formular el problema a investigar.
- Definir la población objeto de estudio. Se realizará una contextualización de cada una de las instituciones y sus actores.
- Determinar categorías de análisis y de comparación.
- Recoger y analizar los datos y,
- Extraer las conclusiones.

En este análisis se contó con la revisión de los siguientes documentos institucionales: manual de Convivencia, Protocolo de funciones, Formatos Institucionales (memorandos informativos, carteleras, circulares, boletines, informes actas reuniones, resoluciones administrativas); Páginas web y blog del

buzón de sugerencias, normas y decretos.

6.

Conclusiones

El ejercicio investigativo e interpretativo que se generó a partir del análisis documental, ocasionó que se comprendiera aspectos desde la gerencia antes no valorados como identificar la pertinencia de los sistemas de comunicación en las acciones de gestión y fortalecimiento del clima laboral. Más allá de determinar la efectividad de los modelos de gestión o comunicación para la conformación de una cultura organizacional, está la invitación a identificar qué aspectos pueden favorecer o limitar las acciones de un buen gerente.

Dentro de la metodología seleccionada, se logró identificar ciertas categorías que se consideraron relevantes a la hora de identificar que aspectos son los que definen una cultura organizacional. Esta indagación, permitió reconocer cómo dentro de los procesos de gestión cobran sentido las acciones informales, es decir, para el caso de la comunicación las acciones que son determinadas como horizontales, son aquellas que intervienen en la consolidación de la cultura organizacional, y las formas cómo interactúan los miembros de la comunidad educativa, las modos de ir definiendo algunos valores y como se resuelven los conflictos.

Se pretende a partir de las categorías abordadas en este informe investigativo identificar cómo estas inciden en los planes de acción de un docente directivo, teniendo en cuenta los aspectos hallados en las dos instituciones participantes.

En primera medida, el sistema comunicativo de la institución no es estático o se limita a un solo tipo. Con respecto a las instituciones participantes, se halló como generalidad una estructura basada en jerarquías. Este aspecto no se considera como negativo, pues se reconoce que para los procesos organizativos se requiere de una estructura que defina roles y responsabilidades, pero puede considerarse como limitante si se establece como único medio para generar flujos de comunicación o para determinar las formas de relación interna.

En segunda instancia, los modelos de gestión identificados se centran en la gestión por proyectos y educativa. A pesar que esto se describa dentro de su horizonte institucional, no siempre es lo que se implementa. Pues se halló que uno de los líderes de las instituciones cuenta con unas características enfocadas a potenciar la estructura jerárquica.

El tercero es el Clima y la cultura organizacional, este aspecto involucra diversos elementos como la planificación de los recursos tanto físicos como financieros, el reconocimiento del talento humano y las dinámicas institucionales, lo anterior incide en las formas como se establece la cultura organizacional, ya que esta última hace referencia las formas como las instituciones asumen su cotidianidad. Entre los aspectos hallados se encontró que una de las instituciones no presenta un talento humano fluctuante mientras que en la otra sí. Quizá en la primera se deba a los mecanismos que se han establecidos de convocatoria y todo los aspectos de satisfacción laboral que se desprenden y en la segunda, la inestabilidad que se asocia con el clima y tensiones que al interior se han construido.

Elaborado por:

Buitrago Quemba, María del Pilar; Sanabria Forero, Javier Enrique

Revisado por:

Sierra Bonilla, Luz Myriam

**Fecha de elaboración del
Resumen:**

28

11

2013

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 8 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| JUSTIFICACIÓN | 11 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| PREGUNTA | 16 |
| OBJETIVO GENERAL | 16 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 16 |
| CONTEXTUALIZACIÓN | 17 |
| Corporación los Funámbulos, Centro de experimentación artística | 17 |
| Centro Educativo Distrital – CED. Instituto Técnico Internacional | 19 |
| METODOLOGÍA | 22 |
| INVESTIGACIÓN COMPARATIVA | 22 |
| MARCO REFERENCIAL | 25 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | 25 |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | 31 |
| CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | 34 |
| EL ENFOQUE ESTRUCTURAL | 35 |
| EL ENFOQUE PERCEPTUAL | 35 |
| EL ENFOQUE INTERACTIVO | 37 |
| DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | 38 |
| LIDERAZGO | 38 |
| LA MOTIVACIÓN | 39 |
| COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | 42 |
| TIPOS DE LA COMUNICACIÓN | 43 |
| Comunicación Clásica | 43 |
| Comunicación Humanista | 43 |
| Comunicación Contingente | 44 |
| Comunicación de los sistemas | 44 |
| Comunicación Interna | 44 |
| Comunicación Externa..... | 44 |
| Comunicación Descendente | 45 |
| Comunicación Ascendente | 45 |

| | |
|--|-----------|
| Comunicación Horizontal..... | 45 |
| Comunicación Diagonal..... | 46 |
| Comunicación Formal..... | 46 |
| Comunicación Informal..... | 46 |
| LA GESTIÓN..... | 47 |
| Gestión social..... | 47 |
| Gestión por Proyectos..... | 48 |
| Gestión del Conocimiento..... | 49 |
| Gestión por Valores..... | 50 |
| Gestión Educativa..... | 51 |
| ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN..... | 53 |
| HALLAZGOS ENCONTRADOS..... | 75 |
| CONCLUSIONES..... | 79 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 81 |
| ANEXOS..... | 85 |

RESUMEN

El presente informe investigativo realiza un análisis del clima y cultura organizacional en las instituciones educativas a partir de la conformación del sistema de comunicación interna.

Para dicho análisis se tomó como referente dos instituciones educativas que contemplan características organizativas disímiles. Cabe señalar que dicho análisis se encuentra soportado a partir de la revisión documental en cada una de ellas.

Dicho análisis permitió reconocer aspectos fundamentales dentro de los procesos de gestión como es la pertinencia de generar estrategias de comunicación eficientes y asertivas que impulsen a promover un clima organizacional favorable que a largo plazo influya en la cultura organizacional.

Palabras Claves: Gestión, Comunicación, Clima Organizacional y Cultura Organizacional.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual del siglo XXI el estudio y la investigación sobre factores y características sociales, ha logrado gran importancia e impacto, tanto así que se ha convertido este conocimiento en fundamento para nuevos paradigmas culturales. Estas nuevas formas de analizar nuestros contextos son reconocidas, convirtiéndose en un factor determinante para seguir replanteando el constante evolucionar de una sociedad.

La globalización y el expansionismo de nuevas tendencias y concepciones nos permite reconstruir desde una mirada analítica ciertos procesos del diario vivir. Las personas actualmente prestan atención a los fenómenos sociales para reestructurar permanentemente dichas situaciones ya que son estas las que determinan en cierta medida la calidad de vida de todos.

Para ser precisos en la presentación e intencionalidad de este ejercicio analítico los autores se enfocan en algunas variables que fundamentan la organización. Estas variables se asumen como categorías de análisis y son la gestión, el clima organizacional, la cultura organizacional, la comunicación organizacional y el liderazgo corporativo. A partir de lo anterior, se presenta la intencionalidad de este trabajo a partir de la siguiente pregunta que será objeto de estudio:

¿Cómo el sistema de comunicación interna incide en los procesos de gestión y por ende, el clima y cultura organizacional en las instituciones educativas?

Dicha inquietud parte de los intereses por entender el contexto en el que los autores se desenvuelven y además, generar reflexiones desde el escenario académico para propiciar el cambio. Dando inicio a estos intereses, se define los objetivos compuesto por uno general y otros específicos.

El objetivo que permite marcar la ruta de acción esta enfocado a “ Identificar cómo el sistema de comunicación en las instituciones CED Internacional y Corporación los funámbulos, centro de experimentación artística incide en la determinación del clima organizacional y cultura organizacional”

Dicho objetivo pretende ser resuelto a partir metodología comparativa desde el enfoque cualitativo. Esta metodología aborda el análisis documental en consonancia con los referentes teóricos y la interpretación de las características institucionales. En esta oportunidad se tomará como referente para el presente informe dos instituciones educativas, la primera de carácter oficial y con perspectiva educación formal o escolarizada y la segunda de carácter privado y con enfoque no formal.

La indagación teórica que se realizó se estableció a partir de la definición de unas categorías que irán señalando la ruta para el análisis de la información.

Luego de relacionar los referentes teóricos y teniendo como base la acción investigativa, se elabora una interpretación y análisis de dicha información que permite identificar los aspectos que convergen o distan entre las dos instituciones y con ello, lograr identificar que sistema de comunicación han configurado y cómo éste incide en los procesos de gestión, clima organizacional y posterior consolidación de la cultura organizacional.

Finalmente, se desarrollan unas conclusiones que no sólo dejan entre ver los aspectos hallados, sino una reflexión en relación al quehacer del docente que se forma como gerente educativo y social.

JUSTIFICACIÓN

EL acto de comunicar es un proceso inherente al ser humano, por lo tanto, esa necesidad de intercambiar ideas y construir significados, permite no sólo la relación entre sujetos sino la generación de acciones que fomenten actos cooperativos o de coordinación. Para el caso de las instituciones educativas este acto deberá encaminarse en identificar cómo la comunicación se torna eficiente para la mejora de sus procesos organizacionales, en esa medida, la definición de un sistema de comunicación interna influye en las formas de gestión, en el clima laboral y posterior consolidación de una cultura organizacional.

Por lo tanto, entender la comunicación al interior de las organizaciones es reconocer que este acto supera la acción de informar ya que es una acción que humaniza. Además porque la comunicación interviene en aspectos como la calidad de las relaciones interpersonales, el aprendizaje y la enseñanza, la satisfacción laboral; la identidad y el sentido de pertenencia del talento humano con la institución.

Tanto se ha pretendido resaltar lo humano dentro de las organizaciones que incluso los pragmáticos reconocieron en un principio al ser humano como un eje importante para el cumplimiento de metas. Tal como lo menciona Kronfly (2003:16) *“(...) se afirma por los pragmáticos que incluso un trato más humano resulta rentable, pues los subordinados que se sienten tratados como seres humanos incrementan su motivación para el trabajo, su sentido de pertenencia y su autoestima, todo lo cual redundará positivamente en su rendimiento y en su compromiso con la tarea en la organización”*.

Es así que hallar el cómo y el para qué de las formas de comunicación en una organización educativa, es quizá, una de las labores arduas que debe enfrentar un directivo docente pues es a partir de las maneras en el intercambio de saberes e ideas, que le permitirá encaminar no sólo el cumplimiento de los objetivos institucionales sino, definir o estructurar una cultura organizacional.

Entre tanto, optimizar los recursos comunicativos con los que cuenta una organización implica re-significar el proceso en sí de comunicación, ya que casi siempre se entiende que comunicar es sólo informar y resulta que este acto se involucra e incide en toda la estructura organizativa (Aguilar 2007 citando a Arrieta n.f) *“es el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomentan la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución”*

En el sector educativo la comunicación suele ser uno de los temas más sensibles puesto que, continuamente el equipo docente manifiesta que su participación no incide en el destino institucional, es decir, su participación no se refleja en las acciones que contribuyen en la construcción de una identidad institucional (Aguilar, 2007 P. 145. Entonces, no basta con definir dentro de la institución un esquema o estructura que oriente responsabilidad y organización, si éstas no se enfocan en potenciar una cultura organizacional.

Por lo tanto, para un directivo docente debe ser relevante mantener una comunicación asertiva entre la comunidad educativa que le permita incentivar la participación y la motivación en las dinámicas institucionales. Tal como lo expone (Collado: 2012) *“ (...) la comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos (..)”*.

En este orden, la incidencia de la comunicación en la consolidación de la cultura organizacional consiste en comprender que este es un proceso dinámico y que se construye a medida que interviene todos los actores que la componen. Así también lo menciona Collado (2012: 93) citando a (Joblin, 1988, 1990) *“la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados”*. En esta perspectiva, la comunicación dentro de los procesos de gestión y organización resulta

ser vital en la medida que posibilita la coordinación entre las partes y con ello lograr constituirse como un sistema.

En ese orden, el talento humano en una organización suele ser su principal fuente de recurso o potencial, según *Chiavenato (2005)* “*Los diversos sistemas individuales se desarrollan de acuerdo con patrones diferentes de percepción de valores y de motivos. (...) La percepción que un individuo tiene en una situación particular está influida por sus valores y motivos*”. Es así, que la comunicación se convierte en un puente de intercambio y negociación que le posibilitará al gerente educativo considerarla como medio para coordinar y determinar, cómo potenciará dicha diversidad para el cumplimiento de los propósitos misionales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente los directivos docentes se han interesado en identificar acciones que les permita hacer de sus instituciones escenarios eficientes. Esta preocupación permanente los lleva a establecer diversas estrategias que les permita hacer de la institución un escenario eficaz en el cumplimiento de sus objetivos.

Para tal fin se establecen un plan de acción compuesto por actividades y definición de responsables. Pero no sólo basta planificar, también se debe considerar como se trasmite o se genera un flujo de comunicación pensado en determinar unas formas que le permita al talento humano entender dichos propósitos. Casualmente, este aspecto no es valorado dentro de las acciones de gestión y quizá la estrategias de comunicación definidas no son asertivas por ende, ocasiona al interior de la organización reacciones como la desmotivación o la apatía.

Muchos de estos aspectos que alteran el clima laboral son dados por la carencia de un flujo de comunicación acorde a las acciones planteadas por la institución. Evidentemente, esta dificultad altera las dinámicas organizacionales y es allí donde el gerente educativo debe saber interpretar las reacciones que tiene la comunidad.

En las instituciones educativas se promueve con frecuencia dos sistemas de comunicación que pueden ser verticales (ascendente o descendente) y horizontales, cada uno de ellos a su manera afecta o inciden en las dinámicas de la institución y sobre todo, en las formas como la comunidad interviene. Los sistemas de comunicación vertical o de flujo ascendente y descendente consisten en establecer las formas y los medios en los que se desarrollaran las tareas o lo objetivos propuestos, estos medios suelen ser escritos y sólo tienen como intención informar o resolver inquietudes en cuanto a cómo se resuelve una tarea. (Gallardo y Romero 2007, p. 75) citando a Gordon (1997, p 271) mencionan lo siguiente *“los administradores suelen*

usar la comunicación descendente para brindar información, girar ordenes y establecer directrices para los empleados”.

Por su parte Golhaber (1999, p 134) citado por (Gallardo et al., 2007, p. 76) se refiere a la comunicación ascendente como *“aquellas que contienen mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias”.*

En cuanto a la comunicación horizontal, esta es dada dentro de las dinámicas informales de las instituciones y no necesariamente interviene todas las instancias así lo exponen Hersey, Blanchard y Johnson (1999) citados por (Gallardo et.,2007, p76 *“la comunicación entre el gerente y sus compañeros o entre colegas se denomina horizontal. Es menos formal que los dos sistemas verticales y habitualmente atañe a la solución de problemas y la coordinación del flujo de trabajo entre compañeros o grupo”.* Este tipo de comunicación genera la posibilidad de un ambiente laboral más armónico y con la posibilidad de promover la participación.

Los aspectos anteriormente señalados, incidirán en la consolidación de un sistema de comunicación que propende en afianzar procesos de gestión para la definición de la cultura organizacional, dado que en la medida que la comunidad se involucra se va configurando unas formas que construyen identidad y que determina el cómo la institución resuelve sus situaciones problema.

Por lo tanto, este informe aborda la incidencia que tienen los sistemas de comunicación para determinar procesos de gestión y posterior configuración de una cultura organizacional en dos (2) instituciones educativas. Como se mencionó en líneas anteriores, la comunicación es un sistema que interviene en diferentes aspectos organizativos como es el alcance de objetivos, la planeación, las relaciones interpersonales y la identidad institucional. En consecuencia se plantea el siguiente interrogante:

PREGUNTA:

¿Cómo el sistema de comunicación interna incide en los procesos de gestión y por ende, el clima y cultura organizacional en las instituciones educativas?

OBJETIVO GENERAL:

- Evaluar cómo el sistema de comunicación en las instituciones CED Internacional y Corporación los funámbulos, centro de experimentación artística incide en el clima organizacional y cultura organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar el sistema de comunicación interna a partir del análisis documental en las instituciones CED Internacional y Corporación los funámbulos para establecer el clima organizacional.
- Contrastar y analizar estos (2) sistemas de comunicación interna y cómo estos se relacionan con un modelo de gestión.

CONTEXTUALIZACIÓN

Para el presente informe investigativo se tomará como caso de estudio la institución *Los Funámbulos, centro de experimentación artística y el Centro Educativo Distrital CED Internacional*. Dentro de la descripción institucional se mencionará los medios de comunicación con los que cuenta, la definición de su estructura organizacional y otras generalidades que permiten identificar como es su funcionamiento.

Corporación los Funámbulos, Centro de experimentación artística:

Es una corporación que desde hace 30 años incentiva procesos de educación no formal para jóvenes de comunidades vulnerables en áreas como la producción audiovisual, la fotografía y el teatro. Estas acciones educativas, se centran en procesos que incentivan la generación de proyectos para que incidan de manera asertiva en los contextos de los participantes. En la actualidad, la Corporación los funámbulos, cuenta con el apoyo financiero del Ministerio Nacional de Cultura. Esta entidad cumple las funciones de supervisor durante la ejecución de los proyectos financiados por esta entidad.

A partir de su trayectoria le ha permitido a la institución construir una intencionalidad pedagógica y organizativa que dista de los planteamientos de la educación formal, ya que sus acciones se han ido implementado en escenarios informales o no convencionales. En la actualidad los funámbulos cuentan con una sala de proyección llama teatrolamacarena. La apertura de esta sala ha ocasionado que la institución considere como importante la comunicación que se brinda a la comunidad aledaña, puesto que desea impulsar este espacio como un escenario atractivo para la divulgación de obras artísticas.

En cuanto a su organización, la institución ha establecido un esquema que se basa en orden de jerárquicas. Esta estructura define los flujos de la comunicación interna. Además cada una de las instancias que allí se relacionan cuentan con unos objetivos específicos que pueden coincidir.

A pesar que las dependencias comparten algunos objetivos comunes, cada una de ellas realizan acciones independientes. Por eso no es sorprendente encontrar que entre los mismos funcionarios no se conozca sobre los cronogramas o agendas culturales.

Los funámbulos cuentan con unos medios de comunicación interna como es el correo electrónico que sirve para informar al talento humano las decisiones o circunstancias que se presentan. Así mismo con medios escritos para realizar llamados de atención si se requiere o para dejar evidencia sobre algún proceso. También se programan reuniones periódicas, estas tienen como finalidad dar cuenta de los alcances y a su vez, determinar nuevas responsabilidades. Estas reuniones no se realizan con todo el talento humano, sino se llevan a cabo en orden jerarquizado, es decir, la directora se reúne con los responsables de área, a su vez, los responsables de área propician reuniones con su equipo de trabajo.

Con respecto al tipo de comunicación que se genera con los estudiantes y comunidad artística, es dada también a través de correos electrónicos o a partir de formatos institucionales. Para el caso de los estudiantes, cada vez que ingresan a un proceso de formación actualizan sus datos y diligencian un formato que les solicita responder unas preguntas de orden personal o información de interés para la corporación. En esa línea, las compañías artísticas también diligencian unos formatos que dan cuenta del compromiso y responsabilidad mientras están vinculadas a la agenda cultural.

En cuanto a la relación comunicativa entre docentes y estudiantes, esta se genera de manera cercana debido a las edades similares. Cabe mencionar que los estudiantes vinculados a los procesos de formación pertenecen a otras instituciones educativas de nivel superior, por ende, se presume que este sea otro factor que incida en una comunicación no jerárquica.

Para el caso de los estudiantes que asumen el rol de practicantes dentro de la institución se evidencia una desarticulación ya que no comprenden su funcionamiento, además, para los funámbulos esta población es considerada como fluctuante por ende, no requiere de mayor acercamiento a la dinámica institucional. Entonces ello ha

promovido un clima laboral en ocasiones con tensiones puesto que el desconocimiento por parte de esta población sobre la estructura organizativa, ha propiciado mayor fraccionamiento en la comunicación.

También se ha identificado que para los funámbulos es importante definir una serie de estrategias que de a conocer sus acciones ante la comunidad externa, por ello, han establecido algunos medios como la página web, redes sociales e instrumentos físicos como folletos y volantes. Estos medios cumplen la función de informar las actividades artísticas que se programan. Esto se debe a que la institución tiene claro el objetivo de posicionarse dentro de la escena artística bogotana, y quizá este interés ha dejado de lado los mecanismos que propicien fortalecer primeramente los flujos de la comunicación interna.

Otro aspecto a resaltar, es la fluctuación del talento humano esto se debe al tipo de clima laboral que se genera dentro en la institución, precisamente unos de los factores es la ruptura de los procesos de comunicación ya que esto genera inconformidad, desmotivación y tensión a la hora de llevar a cabo las funciones asumidas, pues se desconoce el objetivo y en muchas oportunidades el talento humano percibe un desconocimiento laboral por parte de las instancias superiores. A continuación se menciona la misión y visión institucional como elemento orientador para los objetivos:

Misión: Promover como centro de experimentación artística un espacio de encuentro entre jóvenes y artistas de diferentes sectores sociales para la formación, creación y exposición.

Visión: Conseguir el reconocimiento en la escena artística bogotana como centro de experimentación que por medio del arte y una perspectiva crítica del entorno en el que se encuentra la comunidad, ciudad y país se proyectan estudiantes y trabajos en pro del desarrollo social y cultural del país.

El Colegio Instituto Técnico Internacional con 39 años de servicio, es una institución de carácter oficial adscrito a la Secretaría Distrital de Educación. Esta institución ofrece un programa de formación por ciclos y se articula a la educación media institucional de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo – CIDE, a través de los programas de sistemas en informática y gestión empresarial.

Por otra parte, atiende un promedio de (1100) estudiantes entre sus dos jornadas: mañana y tarde. Cuenta con una planta administrativa de (62) funcionarios, entre los que se encuentran personal docente e interdisciplinario, administrativos y operarios.

Por su vinculación con la Secretaría de educación, asume una organización administrativa ya definida por este ente de control. De esta manera, su organización es jerárquica y al interior de la institución cuenta con unas estructuras para la toma de decisiones como: el comité directivo, comisión de convivencia y el departamento administrativo. Dentro de los mecanismos de comunicación con los que cuenta la institución se puede mencionar los comunicados oficiales, reuniones que involucran a cada departamento de área y por coordinación. También utilizan los memorandos informativos, circulares a los estudiantes y padres de familia y cuentan con un blog institucional para divulgar las actividades. Cabe resaltar que estas labores informativas son de plena responsabilidad de los coordinadores académicos y de convivencia, ya que ellos son los encargados de informar a toda la comunidad educativa las diversas determinaciones y actividades.

Por otra parte, la institución cuenta con un usuario que le permite ingresar a la plataforma diseñada por la Secretaría de educación. En esta plataforma se halla información referente a postulaciones para diversas convocatorias, propaganda institucional, avisos y consultas de toda índole. Como adicional cuenta con un link que permite que el usuario exponga sus quejas y reclamos.

A continuación se menciona la visión y misión institucional que orienta los objetivos institucionales:

Visión: El colegio, en cinco años se visualizará como una institución que responda a un modelo pedagógico transferible en diversos contextos a través de: La reorganización de la educación por ciclos y la articulación de la educación media con la educación superior. Se espera de los egresados la continuación en la educación superior y la vinculación al mundo laboral, aportando al desarrollo de la ciencia y la tecnología fortaleciendo valores éticos, morales y ciudadanos.

Misión: El colegio es una institución educativa oficial que orienta sus acciones hacia el desarrollo humano de los niños, niñas y jóvenes promedio y con necesidades educativas especiales (Hipoacusia y déficit cognitivo leve) de la localidad 9 – Fontibón; por tal razón, ofrece una educación académica por ciclos, articula la educación media institucional al CIDE (Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo), a través de los programas de Sistemas e Informática o Gestión Empresarial, desarrollando el modelo pedagógico de aprendizaje significativo histórico-social, encausado a la formación de líderes con mentalidad productiva e innovadora con el fin de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

METODOLOGÍA

El presente informe investigativo asume una postura metodológica de corte cualitativo y con enfoque comparativo. Para tal efecto tomará como referente el análisis de estudio de casos en dos instituciones educativas con perspectivas pedagógicas y administrativas disímiles. Para efectos del presente informe a continuación se definirá la postura epistemológica.

INVESTIGACIÓN COMPARATIVA:

Esta metodología se puede definir como una herramienta imprescindible dentro de cada acto humano, ya que constantemente en la cotidianidad se generan acciones que implican la comparación y que inciden en la toma de decisiones. De manera amplia Grosser¹ define que el acto comparativo permite: (a) *hacer comprensibles las cosas desconocidas a partir de cosas conocidas mediante la analogía, la similitud o el contraste (la llamada comparación pedagógica); (b) señalar descubrimientos nuevos o resaltar lo peculiar (la llamada comparación heurística); (c) sistematizar, enfatizando precisamente la diferencia (la llamada comparación sistematizadora), “considerando lo particular del objeto analizado no como singularidad sino como especificidad”*

Al abordar este método comparativo permite evaluar y analizar diversas posibilidades gracias a su amplia proyección de variables que son dadas en la medida que se limita los estudios de casos. Esta limitación de estudios permite que se comprenda de forma más intensa los contextos en los que se desenvuelve la población objeto. Así lo afirma Collier (1993) citando a Lijphart *“Frente a la carencia inevitable de tiempo, energía y recursos financieros, el análisis intensivo de unos pocos casos puede resultar*

¹ Tomado de: http://www.rzuser.uni-heidelberg.de/~k95/es/doc/diccionario_metodo-comparativo.pdf

más promisorio que un análisis estadístico superficial de muchos casos". Por su parte, complementa Sierra (1994) cuando define que *"La comparación es posible porque existe una relación de analogía entre las diversas realidades"* esto es dado en la medida que el número de estudios de caso no son amplios.

Para tal propósito el presente informe define la siguiente ruta o procedimiento:

- Identificar y formular el problema a investigar.
- Definir la población objeto de estudio. Se realizará una contextualización de cada una de las instituciones y sus actores.
- Determinar categorías de análisis y de comparación.
- Recoger y analizar los datos y,
- Extraer las conclusiones.

Al mencionar que se abordará el análisis comparativo a través de casos de estudio, es pertinente definir en el presente informe cómo se entiende y cómo se utilizará esta herramienta dentro del objetivo propuesto.

En este orden, el estudio de caso se entiende como una herramienta que permite enfocar el informe investigativo a unos contextos en específico y a la vez, dar cuenta de unas particularidades. *Staker (1998)*, por su parte define el estudio de caso como: (...) *la particularidad y la complejidad de un caso en específico con el fin de llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas.*

Por su lado *Yin (1989)* establece que *un estudio de caso tiene en cuenta la descripción y análisis detallado de unidades sociales o instituciones educativas únicas.*

Así mismo, *Eisenhardt (1989)* concibe un estudio de caso como: *"una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares"*

Y Chetty (1996) indica que “el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren”. Yin (1989) establece que un estudio de caso tiene en cuenta la descripción y análisis detallado de unidades sociales o instituciones educativas únicas.

Por último, se pretende a partir de la interrelación de estas metodologías de investigación identificar aspectos concordantes o disímiles en las instituciones que serán objeto de estudio y determinar cómo estos aspectos influyen en su cultura organizacional a partir de la conformación y definición de sus sistemas de comunicación interna.

MARCO REFERENCIAL

A continuación se desarrolla de manera teórica las categorías que se consideran pertinentes a la hora de efectuar el análisis de la información hallada.

CULTURA ORGANIZACIONAL

En términos generales es distinguir como el ambiente de una organización incide en las relaciones laborales, comportamiento y productividad. Este concepto de clima organizacional es relativamente nuevo ya que hasta hace unas cuantas décadas se viene estudiando. Dos consultores en los años ochenta llamados Tom Peters y Robert Waterman, adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones; investigando y estudiando sus implicaciones dentro de los ambientes empresariales de ahí este concepto se estableció como un punto de referencia situacional en todo tipo de organizaciones. Cabe aclarar que desde principios de siglo XX ya algunos autores e investigadores de toda línea del pensamiento, discutían este tema pero con ideas poco profundas y con sentidos dispersos, pero, con el pasar del tiempo otros autores fueron integrando hasta llegar a los planteamientos actuales.

Es necesario para desarrollar este ejercicio investigativo, analizar estas características psicosociales y de comportamiento humano, ya que en últimas son el resultado de la interacción de sujetos inmersos en un grupo realizando una actividad. Cabe precisar, que gestionar la cultura organizacional es un factor de éxito para todas las organizaciones, ya que se pretende potenciar aspectos como la eficacia, eficiencia, innovación y adaptación con el fin de buscar un posicionamiento y diferenciación frente a otras organizaciones.

En este sentido, es necesario que para este informe se defina qué se entiende por Cultura organizacional, en este orden, se presentan algunas de sus definiciones:

- Schein (1988) “se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.
- Según Chiavenatto (2001) “(...) es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjeturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”.
- Delgado (1990) sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.
- Bustos, Miranda y Peralta (2004) citados por Molina (n.f) “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”

Con lo anterior, se puede mencionar que varias de estas definiciones describen aspectos de la cultura como una actividad social en la que se ve influenciada por los individuos que la intervienen. Esta se construye a través del lenguaje, las creencias y todos aquellos aspectos inmersos dentro de la identidad de la institución.

Algunos autores e investigadores sobre el tema han concluido que la cultura organizacional puede describirse sobre varias características o dimensiones, estas permiten establecer el tipo de cultura que se da en una organización, la eficacia y éxito el arraigo de la misma.

Según (Robbins, 1999, p.595), entre las características principales, se pueden mencionar:

- Identidad de sus miembros: Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: Las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Otra catalogación de los atributos clave de la cultura organizacional es la de (Kreps 1992):

- Valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.

- Héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
- Ritos y rituales: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- Redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la adoctrinación de los miembros en la cultura de la organización.
- A estos, Freitas agrega los siguientes:
 - Historias y Mitos: narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente o no. Son considerados subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.
 - Tabúes: tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.
 - Comunicación: manifestación cultural dada mediante intercambios de información.
 - Normas: Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

La cultura organizacional como explicación de fenómenos sociales tiene unas funciones y propósitos dentro de las organizaciones que de llegase a cumplir o no, dicen los autores ya mencionados puede garantizar el éxito o el fracaso a corto mediano y largo plazo, a continuación se mencionan sus propósitos desde la posición de (Robbins 1987,2004: 442-443,527)

- Orientar a la empresa hacia la acción, con el fin de que se cumpla.
- Orientar al cliente, todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.

- Producir a través de la gente, se debe considerar a las personas como el activo más importante de la empresa; además, considerar como inversión el dinero destinado hacia ellos como fuente fundamental de mejoramiento.
- Comprometerse con los valores de la entidad, se debe hacer desde los niveles más superiores de la compañía.
- Estar pendientes de la organización, teniendo conocimiento de la misma, ya sea de sus fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas.
- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Para ampliar la perspectiva sobre el significado y las diferentes tipologías de Cultura Organizacional los siguientes investigadores hacen una clasificación desde el análisis del individuo, los grupos, procesos y prácticas en la consecución de una cultura.

La clasificación de Cultura Organizacional según (Robbins 1996, p.685, 686) expresa que según la intensidad con que sus Contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes.

- Cultura fuerte: Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse

menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

- Cultura débil: existe mucho desperdicio de tiempo, las personas no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

Por otro lado (Charles Handy 1983) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales en la medida de importancia para que un sistema cultural tengan el poder, los roles, las tareas y las personas, y se vale de una apología con dioses mitológicos grecolatinos para designarlos:

- Cultura del poder: se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo (Zeus).
- Cultura de los roles: se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción (Apolo).
- Cultura de tareas: se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos (Atenea).
- Cultura de personas: basada en los integrantes de la organización (Dionisio).

La cultura organizacional hace relevante el papel de la memoria colectiva ya que con el pasar del tiempo se van interiorizando ciertos comportamientos y acciones que van orientando las formas de hacer en las organizaciones. En las instituciones educativas puede centrarse estos aspectos en el manual de convivencia o en los protocolos que se hallan diseñado para evidenciar los valores institucionales, el horizonte, normas y procedimientos que todos los integrantes deberán asumir.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el ambiente donde se desempeña una persona realizando algún tipo de actividad en un contexto específico, es como la atmósfera dentro de la institución o como lo que se percibe y respira en ella, y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

En este orden, a continuación se presentamos desde las perspectivas de varios autores las definiciones más relevantes sobre el clima organizacional:

- (Brunet, 1987) afirma que *“el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba basado en que los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo”*.
- Para (Chiavenato, 1992) *“el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)”*.
- (Schein, 1991) señala que *“el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros”*.
- (Méndez Álvarez, 2006) se refiere al clima organizacional como *“el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo,*

control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Se puede decir que el clima organizacional guarda estrecha relación con la cultura organizacional ya esta última queda determinada por los miembros que componen la organización, por tanto el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella, ya que las percepciones que las personas tienen sobre su organización determinan las creencias, los mitos, los valores y las conductas que dan forma a la cultura. A la vez la cultura influye sobre los sentimientos, las emociones y las actitudes de los miembros, los cuales determinan el clima organizacional, siendo así una relación bilateral de interacción una con la otra. Cultura y clima se encuentran totalmente asociados, la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento, pero mientras la cultura es más constante el clima es más variable.

El clima organizacional se caracteriza según (Rodríguez, 2001):

- El clima organizacional es permanente, es decir se guarda cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

(Litwin y Stinger 1980) originan nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y mal estructurado.
- Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Un buen o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La conformación del clima organizacional está dada en la medida que las personas dentro de un grupo social asumen y adoptan percepciones para transformar una organización, según (Moran y Volkwein, 1992) se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales.

- I. La estructural (Payne y Pugh, 1976)
- II. La perceptual (James, Hater, Gent y Bruni, 1978)
- III. La interactiva (Joyce y Slocum, 1979)

EL ENFOQUE ESTRUCTURAL:

Este enfoque se basa en las características y atributos propios de una organización que se trasladan a las personas en forma de percepciones. Los climas organizacionales surgen de las características de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización a la hora de tomar decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la naturaleza de la tecnología empleada, y la extensión en que las reglas formales y políticas prescriben el comportamiento individual de las personas.

Los supuestos básicos de esta aproximación desde la posición de (Mañas, González y Peiró, 1999) son:

- En la formación del clima organizacional intervienen principalmente factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.
- Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima organizacional puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros.
- Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.
- Esta visión del clima organizacional implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales, y una medida indirecta perceptual de los atributos objetivos organizacionales. La unidad de análisis, consecuentemente, es la organización.

EL ENFOQUE PERCEPTUAL:

La aproximación perceptual, es totalmente opuesta a la anterior ya que de la estructura organizacional como centro pasa a ser el individuo la base del origen del clima organizacional, incorpora la idea de que los individuos interpretan y responden a

variables situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos, simplemente se contempla al clima organizacional a nivel individual como factor psicológico, que se define como una descripción de la situación basada en percepciones y procesada psicológicamente (James, 1978). De ahí que el clima psicológico sea un producto de procesos. En este enfoque, el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima organizacional.

Las percepciones que desarrolla el individuo en interacción con las prácticas y procedimientos de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional. Por tanto, (James et al., 1978) describe que para llegar a la comprensión de la organización implica contar con la conducta humana y con la percepción de los individuos.

Los supuestos de la aproximación perceptual son (Mañas, González y Peiró, 1999):

- La base del clima organizacional son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada, el clima es creado por las construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos.
- Las percepciones de los individuos no implican descripciones verídicas de los eventos (James et al., 1979). La situación está matizada por el individuo y su descripción no tiene por qué ajustarse necesariamente a la realidad.
- El énfasis se pone en la significación psicológica (Endler y Magnuson, 1976), esto es, en las percepciones de una situación y el significado que el individuo le atribuye.
- El clima organizacional psicológico es histórico (James y Sells: 1981). No se trata simplemente de un fenómeno de ajuste adaptativo; el aprendizaje anterior y las predisposiciones cognitivas de los individuos juegan un papel importante en el mismo.
- Como consecuencia de lo anterior, las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser distintas, pero importantes psicológicamente. La

existencia de fuerzas tendentes a formar percepciones homogéneas no garantizan una percepción igual de un mismo contexto (Peiró,1986).

- Si el individuo dota de significado a la situación, prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, crea el clima psicológico. En consecuencia el individuo es la unidad de (James et al., 1988).

EL ENFOQUE INTERACTIVO:

Este no se basa esencialmente en las características estructurales de la organización, tampoco sostiene la postura del enfoque perceptual de que los climas se desarrollen fundamentalmente dentro del individuo. El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

De la relación entre las condiciones organizacionales, el individuo que percibe, las interacciones de los miembros del grupo y el clima organizacional, se puede ver que el clima organizacional es una representación abstracta creada por la interacción de los miembros del grupo. La comunicación juega un papel determinante a la hora de generalizar y cohesionar las percepciones colectivas para formar un clima organizacional.

Los elementos básicos para la formación de los climas organizacionales según esta aproximación son (Mañas, González y Peiró, 1999):

- Los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas estructurales.
- El proceso de homogeneización perceptual pasa por las fases de atracción, selección, abandono y el proceso de socialización.
- A través de las interacciones sociales los individuos responden, definen e interpretan de manera particular los elementos situacionales, como seres conscientes de sí mismos que dotan a sus acciones de contenido simbólico a partir de sus experiencias.

- Las características y factores de personalidad de los individuos determinan significados particulares, produciendo percepciones individuales, mientras que las interacciones producen acuerdo en las percepciones.
- El clima organizacional se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.
- Para la medición del clima organizacional se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse éste ni a los elementos individuales ni a los organizacionales. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre la organización, su estructura, prácticas y grupos de trabajo a través de la que emergen, se desarrollan y cambian los climas organizacionales a lo largo del tiempo.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

EL clima organizacional se puede analizar desde varios criterios o características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. A continuación se describen (4) dimensiones citadas por (Brunet, 1997).

LIDERAZGO:

Se define el liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas.

Por su parte, el concepto de liderazgo contiene las siguientes características:

- Dirección: proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- Estímulo a la Excelencia: significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar Constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización, además la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas.
- Estímulo al Trabajo en Equipo: implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes, el liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta.
- Solución de Conflictos: forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad.

LA MOTIVACIÓN:

Puede entenderse como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Al respecto puede deducirse dos aspectos:

(a) la motivación, es una reacción autónoma de las personas, parte del impulso natural buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse.

(b) se identifica la característica evolutiva del proceso de satisfacción de las necesidades.

(Melgar, 2002) por su parte considera que *"Las verdaderas fuentes de motivación, entonces, en el trabajo son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución, y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal"*

En la medida que el talento humano puede encontrar en su trabajo cualidades que le permitan y fomenten sus necesidades de nivel superior – aquellas que satisfacen la necesidad de desarrollar un concepto bueno de sí mismo – tenderán a estar motivados y satisfechos en el marco laboral.

Las organizaciones que ponen de relieve las necesidades de más alto nivel, ayudan a crear buscadores de motivación y al mismo tiempo proporcionan oportunidades para el comportamiento motivado de los individuos que están desarrollándose en esos niveles altos.

En concordancia con lo hasta aquí planteado, se consideran dentro de la motivación, los siguientes parámetros:

- Realización personal.
- Reconocimiento del aporte.
- Responsabilidad.
- Adecuación de las condiciones de trabajo.

Las organizaciones que reconocen que todo trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea significativo y participativo por parte de los empleados en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.

La reciprocidad: En las organizaciones y dentro de ellas en todos los niveles debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, estas expectativas tiene que ir más allá del cumplimiento del contrato entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

En toda organización puede ser asumido el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos no solo son materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

Cuando las personas consideran que las retribuciones que obtienen de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa, por el contrario, si no tiene esta percepción, se deteriora su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

En el marco de los estudios de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

Aplicación al trabajo: trabajar más de lo pactado llegando a alcanzar márgenes de exactitud.

Cuidado del patrimonio institucional: cuidado de los bienes materiales, y no materiales como es el prestigio, valores e imagen de la institución como si fueran características propias de las personas, expresando constantemente un sentimiento de lealtad

Retribución: buscar la compensación como medio para reconocer el esfuerzo del trabajo con beneficios en :

- Sistema de remuneración y prestaciones.
- Sistema de promociones.
- Sistema de Socialización Institucional.
- Programas de Integración de Nuevos Empleados.
- Sistema de Capacitación y Desarrollo de los RRHH.
- Sistemas o Programas de Bienestar social.
- Estabilidad laboral.

Equidad: La expresión de la Equidad que esperan los trabajadores es tener acceso a las retribuciones indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo, que trate a todos los empleados en condiciones de igualdad con arreglo a la igualdad de trabajo.

Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de promoción y selección, basados solamente en la competencia y el mérito.

Participación: La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien lo que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

La función básica del proceso de participación en la organización es sin dudas, integrar la diversidad de sus integrantes y componentes en una sola dirección; la del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los directivos deben emplear estilos tales que propicien que cada uno de sus empleados se convierta en un agente del cambio, lo cual parte de brindar la información necesaria para comprender la trascendencia de su participación dentro de la organización.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. (Rebeil y Ruíz Sandoval, 1998).

También puede entenderse como *“un proceso o mejor aún, un conjunto de procesos como son los diferentes aspectos de la comunicación organizacional, debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización (Nosnik, 2001).*

TIPOS DE LA COMUNICACIÓN

La mayoría de las teorías se han fundamentado en el estudio de los principios de comunicación y cómo rigen dentro de las organizaciones y especialmente que rol cumple al interior de las consideradas organizaciones "eficientes". Por su parte, (FrederickK 1987), define las siguientes categorías:

Comunicación Clásica:

Consiste en la preservación de las estructuras piramidales, en donde se respetan los diferentes niveles de autoridad, siendo ésta una comunicación vertical y descendente, es decir, que la persona de mayor orden jerárquico es quien toma las decisiones, sin ningún tipo de retroalimentación. Se basa en reglamentos rígidos para mantener buena organización y coordinación en las tareas que se deben realizar sin ningún margen de error; siendo para los subordinados la única causa de motivación la conservación de su trabajo. Sus representantes más destacados son (F.W. Taylor 1911), (H. Fayol 1929) y (M. Weber 1947).

Comunicación Humanista:

Sugiere una organización más abierta, la cual permite que los empleados participen en la toma de decisiones creando confianza entre ellos y mejorando sus resultados en el trabajo; de esta manera se incrementaría el flujo de información a través de los diferentes canales de comunicación. Esta teoría se enfoca en el interés del progreso, desarrollo, habilidades y fortalezas del subordinado manteniendo una interacción comunicativa con éste de las personas hacia la tarea. Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de (Kurt Lewin, Lippit y White, 1939), (Douglas McGregor 1960).

Comunicación Contingente:

Plantea que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, entre otros. Sus principales investigadores fueron Lawrence y Lossh (1967), (Jablin, 1986)

Comunicación de los sistemas:

Menciona que las organizaciones están en progreso y se mantienen en constantes transformaciones. A pesar de que los departamentos son independientes siempre están conectados unos con otros, lo que significa que si hay un cambio en uno de éstos, se tiene que cambiar su estructura, ya que todas hacen parte de una sola organización y tiene interrelaciones, y de esta manera logran un equilibrio dinámico. Según Frederick Jablin (1987),

Además de las expuestas anteriormente según Fernández (1999) presenta otros tipos de clasificaciones:

Comunicación Interna:

Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa:

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de

comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

También se hallan cuatro (4) formas de comunicación organizacional, esta clasificación se fundamenta en cómo la comunicación tiene fluidez dentro de los niveles jerárquicos de las organizaciones:

Comunicación Descendente:

(Arthur Sherman 1977, p.35) la define como la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente:

Se muestra desde la mirada de (katz y kahn 1977, p. 446), cómo fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal:

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Ese tipo de comunicación traslada información a través de juntas, informes, asambleas, etc. se presenta entre las personas del mismo nivel jerárquico y está relacionada con la conformación de grupos como lo indican, (Martínez de Velazco y Nosnik 1996 , p. 56)

Comunicación Diagonal:

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación y tiene como característica se presenta entre miembros de diferentes departamentos

La comunicación organizacional puede presentar otra tipología si se analiza desde la intencionalidad del mensaje y la importancia para desarrollar los propósitos y objetivos de dicha organización, además desde las dinámicas propias como son los factores sociales humanísticos y los factores corporativos los primeros se fundamentan en la necesidad de interacción y relación con otros individuos bien sea con el carácter laboral o naturaleza biológica de compartir, mientras los factores corporales son netamente los que corresponden a las intencionalidades organizacionales de carácter laboral, su intencionalidad comunicativa no pretende salirse de los canales oficiales y jerárquicos, teniendo en cuenta esta distinción de intencionalidades comunicativas (Lucas Marín 2001) presenta estas dos tipologías:

Comunicación Formal:

La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por la comunidad, y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa. (Rogers, 1997).

Comunicación Informal:

Fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como "rumores" y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa. (Rogers, 1997).

LA GESTIÓN

El concepto de gestión hace referencia a las acciones que se implementan para alcanzar un objetivo. También se entiende como la capacidad que se tiene para administrar recursos. Por lo tanto, definir el concepto de gestión implica limitar el escenario en el que se desenvuelve ya que se hallan diversas definiciones según el contexto eje: existen definiciones de gestión en términos de la Gestión de riesgo, gestión administrativa, gestión social, gestión ambiental; gestión del conocimiento y gestión educativa.

Según el artículo la (“gestión en las organizaciones” n.f.), el “termino gestión proviene del latín gestio-gestionis que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados” (Corominas, 1995). Para (Heredia, 1985) “es la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”. Por su parte, (Rementeria, 2008) define que “es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión personal”.

Para el caso de este informe investigativo, se abordará como pertinente definir los siguientes tipos o modelos de gestión como son: Gestión social, Gestión por proyectos, Gestión del conocimiento; Gestión en valores y Gestión educativa.

Gestión social:

Es entendida como la construcción de diversos espacios que posibilitan la interacción o participación social. Son procesos en su mayoría comunitarios y tiene como sustento generar aprendizajes colectivos que inciten al diseño y ejecución de proyectos que respondan las necesidades o problemáticas específicas.

Otros aportes a esta definición, establecen que *“Se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. Para su éxito es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos de la sociedad en cuestión”*. (n.f).

Según el artículo *¿Qué es la gerencia social?* (2004), la define a partir de dos autores (Morera, 1995) *“Un proceso donde se busca el logro de los objetivos de un servicio social, (enmarcado en una institución pública o privada), mediante determinada tecnología (conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos, materiales y equipos)”*. Por su parte, (Kliksberg, 1995) la describe como *“una profesión que propone una crítica al modelo gerencial tradicional, fundamentado en el burocratismo, para el desarrollo de la política social, relacionándola con la constricción de sociedades democráticas activas, descentralización y ampliación de los espacios de participación”*.

Para (Alaets – Celats, 1998) *“Es una técnica utilizada como modelo alternativo de intervención en trabajo social, como gerencia diferenciada”*. (Muñoz, 1995) considera la gerencia social *“como un modelo administrativo que permite gestionar las acciones sociales dentro del marco de eficiencia, eficacia e impacto, que aporta elementos gerenciales que pueden ser aplicados a cualquier institución, ya que no es un proyecto político, sino un modelo gerencial que recupera elementos y tendencias de la administración moderna y la gerencia de servicios”*.

Gestión por Proyectos:

Este modelo se puede definir como un proceso para el planteamiento, ejecución y control de un proyecto con el propósito de alcanzar un objetivo. Este modelo inserta también otras perspectivas como son la gestión de calidad, la gestión del tiempo, de los recursos humanos y la gestión de la comunicación. A partir de ello, se forma un ciclo que es dinámico y que transcurre mientras se genera la planeación, ejecución y control del proyecto.

En el artículo *Estrategias gerenciales (n.f)*, define la gestión de proyectos como *“la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos de un proyecto. (...) esto se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y, cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos propuestos”*

También (Navarro y Hernández 2005), consideran que *“la administración de proyectos garantiza que se resuelvan problemas más rápidamente, evitan caos al no trabajar en áreas que están fuera del alcance del proyecto, se enfoca en resolver riesgos futuros antes de que los problemas ocurran y orienta a manejar las expectativas y la comunicación entre la colaboradores y grupos de interés de manera más efectiva y, utilizar el presupuesto o recursos de forma eficiente”*

Otros autores citados a continuación por (Navarro y Hernández, 2005) definen la gestión por proyectos como *“un conjunto autónomo de inversiones, políticas y medidas institucionales y de otra índoles para lograr un objetivo específico”* (Otero, Barrios, Artles, n.f)

Por su parte, (Artles Visbal, 2002) define *“es una información estructurada con valor agregado que permite la articulación de recursos humanos de diferentes estructuras de la organización y de diferentes disciplinas y funciones”*. (Navarro y Hernández, et al., 2005) citan a el Instituto Project Management quien *“define la Dirección integrada de proyectos como “el arte de dirigir y coordinar los recursos humanos y materiales a lo largo del ciclo de vida del Proyecto, mediante el uso de las actuales técnicas de Management para conseguir los objetivos prefijados, coste plazo, calidad y satisfacción de los participantes o de las partes interesadas en el proyecto”*

En consecuencia, un líder o gerente de proyectos cuenta con unas características que según José Esterkin (2005), están relacionadas a la habilidad para definir una visión y transmitirla, habilidad para motivar, convivencia con la incertidumbre y el riesgo, creación de una atmósfera de colaboración; flexibilidad (está abierto al cambio), y adaptabilidad.

Gestión del Conocimiento:

Es un planificación continua de los procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través de identificar el mejor uso de los recursos tanto colectivo como individual. Es también considerado como un activo intangible pues tiene relación con el capital humano, intelectual y relacional.

Por su parte (Carrón Hugo, 2010) en su artículo Gestión del conocimiento cita a (Moya, Angeler 2001) para definir que es gestión del conocimiento, al respecto estos autores mencionan que *“trata de extraer lo mejor de las personas de la organización utilizando sistemas que permiten que la información disponible se convierta en conocimiento”*.

Sveiby (2005) aporta que la Gestión del conocimiento *“se enfoca en convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional para la aplicación de procesos sistemáticos para identificar, capturar, dirigir el conocimiento y apoyar a la resolución de problemas decisivos (...)”*

Otros autores como (Bueno, 1999) define la gestión del conocimiento como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en una organización en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear competencias esenciales. A su vez, (Franco 2002) citado (García Fernández, Cordero y Borjas, 2008) consideran que existen dos soportes básicos del conocimiento en las organizaciones y son: Los recursos humanos que intervienen en los procesos o de soporte organizacional y la información manejada en dichos procesos que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades en el desarrollo de sus tareas.

Gestión por Valores:

Es una estrategia de liderazgo que busca entender y aplicar conocimientos basados en el diálogo sobre valores. Sus propósitos organizacionales toman una forma más humanizada y con ello promueve una cultura organizativa a partir de la generación de compromisos colectivos, que propenda por alcanzar los objetivos institucionales.

Algunas definiciones entorno a este modelo de gestión como *“Una nueva orientación a la excelencia basada en la transformación de la cultura organizacional, combinando los intereses de toda la comunidad con los intereses de los líderes”* (Durán, 2008) citando a (García, 2004). También para (Dolan 2003) en (Durán et al., 2008 p, 361) *“menciona que se trata de un proceso de reingeniería de los valores de las organizaciones, que*

transforman culturas de control en culturas orientadas al desarrollo y que permitan a la organización situarse en una posición de impulso de transformación social”.

Este modelo de gestión se basa en integrar el eje económico, el eje emocional y el eje ético. Esto tiene como núcleo la confianza y el desarrollo personal propiciando un desarrollo organizacional según la propuesta de García y Dolan. (1997).

Por su parte (Klen Blanchard, 1997) citado por (Durán et al., 2008) propone que este proceso de gestión por valores se componen por tres fases:

- ✓✓ Aclarar su misión y Valores: Se enfoca en aclarar la misión y los valores que desarrollará la organización.
- ✓✓ Comunicación: Consiste en diseñar una estrategia clara en relación a la visión y valores de la organización.
- ✓✓ Alinear: Es la practica de dicha visión y valores organizacionales. De esta estrategia surgirá una cultura organizacional que aporta al cumplimiento de los objetivos definidos.

Gestión Educativa:

Se concibe como la articulación de distintos actores y estrategias para la consecución de los objetivos institucionales. Estas proyecciones se asumen desde las necesidades o intereses de la comunidad educativa y entes territoriales, ya que estas instancias influyen en el desarrollo organizacional.

Algunos autores como (Sánchez Horcajo, 1979) citado por (García, n.f.). define la gestión educativa como *“la participación democrática y en términos de sus operaciones, las cuales están inspiradas en Fayol: Planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar”*

En el caso de (Furlán, Landesman y Pasillas 1992) citados por (García et al., p 16) consideran que *“más que ajustarse a la idea de administración, se aproxima a la idea de gobierno y más puntualmente a la idea de participación colectiva por parte de los*

miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma).

Y para (Bejarano, 2012, p, 54) la gestión educativa consiste en *“una práctica social que crea una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores con el fin de producir, ampliar y usar el conocimiento indispensable para generar aprendizaje organizacional estratégico”.*

Por último el Ministerio de Educación Nacional – MEN establece la gestión educativa en los centros educativos como *“un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales”.*

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se realizará el análisis de la información obtenida a partir de la metodología de investigación comparativa. Dicha comparación se efectuará en las dos (2) instituciones seleccionadas: CED Internacional y la Corporación los funámbulos, teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis y los objetivos planteados.

I. Categoría: VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL

| CATEGORIAS DE COMPARACIÓN | CED INTERNACIONAL | CORPORACIÓN LOS FUNÁMBULOS |
|---|---|---|
| <p>Palabras Claves:</p> <p>CED Internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓✓ Desarrollo de la ciencia y tecnología. ✓✓ Valores éticos ✓✓ Formación de líderes ✓✓ Innovación <p>Funámbulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓✓ Espacio artístico ✓✓ Realidades sociales ✓✓ Desarrollo social y cultural | <p><u>Lo Comunicativo:</u> No se efectúa de forma constante. Se socializa a través del manual de convivencia y murales que están expuestos de forma permanente en la planta física de la institución, página web y en ocasiones en los actos públicos de la institución como las izadas de bandera.</p> <p><u>La Gestión:</u> Incide en el proceso de transición de doble jornada a la jornada única. Y en el posicionamiento de los procesos por ciclos.</p> <p><u>Clima Organizacional:</u> Posicionar la formación en valores éticos.</p> <p>Propiciar ambientes adecuados</p> | <p><u>Lo Comunicativo:</u> En reunión a comienzo de cada año académico en el que participa toda la comunidad educativa (Administrativos, docentes y estudiantes). En medios impresos para promocionar los programas que ofrece la institución a la comunidad. (folletos).</p> <p><u>La Gestión:</u> En documentos de presentación como el dossier para la búsqueda de recursos económicos. En la postulación a convocatorias para a implementación de proyectos artísticos.</p> <p><u>Clima Organizacional:</u> No incide ya que la misión y visión no aborda de forma permanente en las dinámicas de la institución.</p> |

| | | |
|---|----------------------|--|
| | para el aprendizaje. | |
| <p>Análisis: En el caso de las (2) instituciones se puede identificar que han diseñado estrategias para dar a conocer sus horizontes institucionales. Pero estas formas, no garantizan que al interior de la comunidad se asuma una comprensión de dichos principios. Por otra parte, en ninguna de las dos organizaciones se menciona que durante el año académico se realice un encuentro con la comunidad educativa con el fin de hallar cómo la comunidad percibe a las instituciones. En la parte de gestión se evidencia su horizonte institucional.</p> <p>Para el caso en específico de la Corporación los funámbulos, durante el año 2012 se efectuó modificaciones en su proyecto pedagógico y esto no incidió en la concepción del horizonte institucional, por el contrario no fue considerado. Se puede determinar que para esta categoría el sistema de comunicación esta sustentado en un mecanismo formal, es decir, utilizan protocolos para transmitir la información que la institución desea, pero sin trascender más allá. Por otra parte, la responsabilidad de transmitir dicha información es el área directiva en compañía del talento humano, y se desconoce que el equipo docente en muchas ocasiones son ajenos a esta información.</p> | | |

FUENTE: Centro Educativo Distrital Internacional y Corporación los funámbulos

II. Categorías: CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN PARTICIPANTE

| CATEGORIAS DE COMPARACIÓN | CED INTERNACIONAL | CORPORACIÓN LOS FUNÁMBULOS |
|--|--|--|
| Palabras Claves: CED Internacional: //Atienden niños, niñas y jóvenes de niveles socioeconómicos II y II. | <u>Lo comunicativo:</u> La institución utiliza agendas, circulares y buzón de sugerencias para la comunicación con padres de familia. Se ha establecido un horario de atención Página web nivel para la | <u>Lo comunicativo:</u> ha diseñado un mecanismo de convocatoria para incrementar la participación de los jóvenes. Por el número reducido de estudiantes permite una comunicación cercana con los |

| | | |
|---|--|--|
| <p>✓✓ Atienden a padres de familia</p> <p>✓✓ Cuentan con un total de 62 funcionarios.</p> <p>Funámbulos:</p> <p>✓✓ Atiende un promedio de 60 jóvenes entre las edades de los 17 a 28 años.</p> <p>✓✓ Estos jóvenes en su mayoría adelantan de forma paralela estudios de educación superior.</p> <p>✓✓ Cuenta con (8) profesionales pedagógicos y (10) administrativos.</p> | <p>comunidad en general.</p> <p>Con los estudiantes, el aula el medio principal de interacción. La comunicación se rige de acuerdo a la estructura organizativa.</p> <p><u>La Gestión:</u> La institución está en la transición de jornada única.</p> <p>La institución genera estrategias para propiciar el aprovechamiento de los escenarios pedagógicos (rotación de aulas)</p> <p>Los grupos de aprendizaje son alrededor de (35) estudiantes.</p> <p>El talento humano esta compuesto por (45) docentes, (4) coordinadores, (2) profesionales interdisciplinarios y (11) funcionarios para las labores administrativas y operativas.</p> <p><u>Clima organizacional:</u> La institución ha definido su actividades para la integración de la comunidad educativa.</p> | <p>funcionarios de la institución.</p> <p>El lenguaje artístico es una particularidad en la corporación. Permite identificar formas comunes de expresión.</p> <p><u>La Gestión:</u> La institución tiene definido las características de su población a atender.</p> <p>Su proyecto de formación genera vínculos con otras instituciones que compartan el mismo objetivo.</p> <p>Se planifica el cómo se desarrollan los procesos de formación ya que la estructura de educación en la corporación no es formal.</p> <p><u>Clima Organizacional:</u> El equipo pedagógico pequeño favorece al seguimiento de los procesos.</p> <p>La institución ha definido los procesos de selección, inducción y capacitación del talento humano.</p> <p>La inconstancia del personal ocasiona que no se lleven a cabo procesos claros y a largo plazo.</p> |
|---|--|--|

Los docentes cuentan con unos tiempo “libres”, pero la rectoría no propicia actividades enfocadas al bienestar laboral.

Es difícil la organización de tiempos entre el equipo pedagógico debido a la doble jornada.

Análisis: Para el caso del CED Internacional, los procesos con la comunidad (estudiantes y docentes) se construyen a partir del flujo de comunicación descendente, ya que es jerarquizado y cuenta con unos parámetros que son determinados por la institución como por ejemplo, las situaciones académicas son resueltas por un responsable del área. En este orden la comunicación se ha generado formal y en ocasiones cumple el rol de control o vigilancia para el cumplimiento de las determinaciones que define la institución. En algunas circunstancias las formas o tipos de comunicación varían, para el caso de estudiantes está se genera de forma horizontal y entre docente se propicia también horizontal. Para el caso en específico de los padres de familia, estos actos comunicativos son sólo informativos esto a razón por el escaso nivel de participación que demuestran.

Con respecto a la doble jornada, esta no ha favorecido la comunicación entre los docentes, por el contrario, los tiempos de comunicación entre los docentes son limitados y dado el caso se establece una reunión, está es definida por las esferas superiores y tiene como propósito informar o transmitir algo en específico,

Un aspecto a mencionar y que resulta favorable para el clima organizacional, es que la Institución educativa CED internacional se encuentra catalogada dentro de la localidad como el mejor plantel según los criterios de evaluación implementados.

Para la Corporación los funámbulos, la comunicación entre docentes y estudiantes no se percibe jerarquizada, quizá esto se deba a la similitud entre las edades de la población beneficiada y su nivel de formación, ya que estos jóvenes cuentan con otros niveles de acceso

educativo. Por otra parte, la comunicación que se genera entre la comunidad educativa es más cercana debido a la cantidad de población atendida. Pero es de resaltar que en ocasiones esta cercanía, ocasiona que los estudiantes desvirtúen su responsabilidad y rol dentro de la institución, es decir, consideran que la información dada por el equipo docente no tiene la misma influencia si esta no se da de forma directa por la Coordinadora.

Un grupo de profesionales pequeño le permite a la corporación tener mayor cercanía a los procesos que se adelantan de forma pedagógica, al mismo tiempo ha ocasionado que dentro del talento humano se fortalezcan lazos de cooperación y diálogo debido a un interés conjunto que es el lenguaje artístico.

FUENTE: Centro Educativo Distrital Internacional y Corporación los funámbulos

III. Categoría: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CED INTERNACIONAL.

La institución cuenta con una instancia superior denominada Secretaría Distrital de Educación de Bogotá. Este ente es el encargado de regular el funcionamiento de las instituciones educativas en el distrito, además, para el caso del CED Internacional es el referente que orienta no sólo los procesos pedagógicos sino administrativos.

Dicha SED cuenta con un mecanismo de control local llamado Dirección Local de Educación que para este caso le corresponde la ubicada en la localidad de Fontibón. Este ente, se encarga de apoyar los procesos que adelanta la institución en la localidad así, como de vigilar y controlar las acciones que realiza la institución que no ocasionen la fisura de los planteamiento distritales.

En una tercera instancia se halla la rectoría. Este cargo es asumido por un profesional que luego de sortear los procesos de convocatoria para el cargo asume la representación legal de la institución.

La rectoría se encuentra acompañada para la toma de decisiones por el consejo Directivo compuesto por un representante tanto de la comunidad como del distrito y con

el consejo académico encargado de mediar por los procesos de enseñanza – aprendizaje.

A su vez, la rectoría cuenta con unos equipos de apoyo denominados: Equipos de gestión directiva, directivo y del Sistema integrado de Gestión.

También la institución cuenta con dos procesos importantes como son los pedagógicos, de convivencia y administrativos. Estos son pensados para organizar la institución en cuento a las acciones de enseñanza y de funcionamiento.

Dentro de los procesos pedagógico y convivencia se desligan el comité de convivencia y bienestar estudiantil. El primero tiene como objeto establecer estrategias para la convivencia además, surten como instancia que gestiona las acciones de evaluación promoción del estudiantado y el segundo, se encarga en diseñar acciones que permita mejorar las condiciones del estudiante al interior de la institución.

A los anteriores procesos los atañe las áreas del conocimiento que son organizadas a través de la Coordinación de Ciclo y articulación. Estas áreas por su parte encierran un propósito institucional que se consolida a través de la definición de proyectos institucionales.

Cabe mencionar que las áreas llevan consigo proyectos transversales como: afrocolombianidad, utilización del tiempo libre, bilingüismo; lúdica, feria tecnológica y la promoción del gobierno escolar. *(ver anexo N° 01)*

| |
|--|
| Análisis: En primera instancia se puede evidenciar que este sistema cumple con una estructura de jerarquías en donde la toma de decisiones proviene de un ente territorial y la institución debe transformar dichas condiciones a las realidades de su contexto. |
|--|

FUENTE: Centro Educativo Distrital Internacional.

CORPORACIÓN LOS FUNÁMBULOS.

Esta institución cuenta con un sistema de organización que inicia con el consejo de fundadores y quienes determinan la persona que sumirá el cargo de Directora y que tendrá como responsabilidad cumplir con los principios de la institución y a su vez, hacer de ésta una entidad sostenible.

Para dicha responsabilidad, la dirección cuenta con dos dependencias colaboradoras que son el área administrativa y contable. El área administrativa será la primera instancia a la hora de resolver aspectos de orden funcional como mantenimiento de la planta física y las labores de coordinación de todo el talento humano.

Por su parte, el área financiera se encargará de ejecutar los recursos que ingresen a la institución ya bien sea por la vía de financiación o propios. Estas acciones serán ejercidas de forma coordinada con la Dirección.

Dentro del equipo directivo se desprenden tres áreas que conciben la misión y visión institucional, estas dependencias son Coordinación pedagógica, Coordinación del teatro y la música y Coordinación de mercadeo. Estas dependencias tendrán bajo su responsabilidad unos objetivos específicos que responden a las intencionalidades de la institución.

Para el caso de la Coordinación Pedagógica, tiene como responsabilidad los procesos de orden formativo y la búsqueda de recursos que beneficie su proyecto de formación llamado Arte Activo. Esta coordinación cuenta a su vez, con un equipo de trabajo compuesto por (4) docentes para las áreas de P. Audiovisual, fotografía, teatro y gestión cultural. También con (4) monitores que desempeñan las funciones de apoyo y asesoramiento a los procesos de aprendizaje de los estudiantes. También esta área cuenta con un perfil denominado practicante, este estudiante suele ser de últimos semestres en áreas de formación en comunicación social, pedagogía o administración y tiene como responsabilidad apoyar las acciones que emprende la dependencia para el cumplimiento de sus objetivos.

La coordinación del teatro lamacarena, esta coordinación surge desde el momento que el ministerio de Cultura reconoce las instalaciones de la corporación los funámbulos con un escenario para divulgación de eventos artísticos. Desde ese entonces nace el teatro y con ello una dependencia que tiene como objeto promover la sala ante la comunidad y posicionar la corporación dentro de la escena cultural. También tiene como responsabilidad generar proyectos que propendan por el financiamiento de la sala y por supuesto la promoción de una agenda cultural. Para este objetivo, la coordinación cuenta con un equipo compuesto por un practicante que al igual que en el área de pedagogía cuentan con una relación de formación en el área de lo cultural, estratégico o artístico. Luego se desprende el grupo de personas que apoyan el buen funcionamiento de la sala como es el apoyo logístico, el técnico y servicios generales.

Por último se encuentra la coordinación de mercadeo, esta dependencia tiene bajo su responsabilidad promocionar la planta física (todos sus espacios) como una posibilidad de escenario para la divulgación de proyectos artísticos. También concibe como elemento la cofinanciación pero, esta coordinación lo efectúa bajo la estructura de alianzas estratégicas o sponsor. Es la encargada de promocionar la corporación desde la perspectiva de marca por ende cuenta con un apoyo (practicante) en el área de diseño - publicidad y comunicación. (Ver anexo II)

Análisis: Esta estructura cuenta con un esquema de jerarquías en donde de manera clara establecen unas formas de comunicación es decir, el equipo de cada dependencia resuelve sus situaciones y dado el caso asumirá intervención de áreas superiores como administrativa, directiva o según sea el caso con el consejo de fundadores.

La comunicación se genera de forma descendente y ascendente, ya que en la primera la dirección es la encargada de definir o establecer los propósitos de la institución y de ahí en adelante las dependencias deberán diseñar un plan de acción que responda a dicho objetivo. A su vez, el equipo de trabajo de cada una de las instancias será el encargado de ejecutar dichas acciones.

En el caso de la comunicación ascendente, esta se da en aquellos momentos en donde el equipo de trabajo expone inquietudes en relación a sus funciones y estas son resueltas por sus superiores. Desde esta estructura no se genera una intencionalidad de comunicación horizontal, salvo cuando los responsables de cada área tienen la oportunidad de dialogar con las instancias superiores.

En el ámbito cotidiano se tiene definido los roles del talento humano y claramente se pueden evidenciar en las funciones por ejemplo: los practicantes asumen actividades operativas y estas serán supervisadas por su jefe inmediato que para este caso será el responsable del área. (Ver anexo 2), Estos ejemplos de instrumentos para el control de las tareas diseñados por el área directiva son implementados por todos los funcionarios de la institución y a la vez, deben responder a unas intencionalidades de cada dependencia.

Se puede entender que estas acciones que son impulsadas por el área directiva responden a una perspectiva administrativa que resulta ser estructuralista, ya que cada proceso que se ejecuta debe contener un procedimiento claro y que defina pasos a seguir.

Este organigrama se socializa a comienzos de cada año o vigencia o en su defecto cuando se detecta o perciben acciones de incumplimiento del conducto regular.

FUENTE: Corporación los funámbulos.

IV. Categoría: MEDIOS DE COMUNICACIÓN

| CATEGORIAS DE COMPARACIÓN | CED INTERNACIONAL | CORPORACIÓN LOS FUNÁMBULOS |
|--|--|---|
| <p>Palabras Claves:</p> <p>CED Internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓✓ Medios informativos ✓✓ Medios tecnológicos | <p><u>Lo comunicativo:</u> Cuenta con medios de información oficiales, éstos son mensajes escritos y describen las directrices a trabajar y son expedidos por la rectoría. Además estos mecanismos pueden ser internos y externos.</p> <p>También con actas de reuniones y tiene propósito dejar evidencia de los acuerdos establecidos por los entes institucionales y del gobierno escolar. Dependiendo de su naturaleza puede ser de conocimiento público o particular.</p> <p>Resoluciones administrativas: Son expedidas por rectoría. Estas exponen decisiones o directrices amparadas en un marco legal.</p> <p>La Página Web y blog institucional: Es un medio de comunicación interactivo en el que se divulga las actividades y cronogramas de la institución.</p> | <p><u>Lo comunicativo:</u> Ha diseñado diversas piezas gráficas para divulgar los procesos que adelanta tanto pedagógicos como artísticos. (apertura de cursos y agenda cultural)</p> <p>Ha diseñado un documento de presentación a estilo de pieza gráfica (dossier) en el que se describen aspectos generales de la institución como trayectoria, sus servicios y medios de contacto.</p> <p>Cuenta con página web. Allí también se describen aspectos generales de los proyectos centrales de la institución que son los procesos de formación y el teatro lamacarena.</p> <p>Tiene perfiles en redes sociales como Facebook, twitter y youtube. Estos canales son utilizados para la divulgación y acercamiento con la población juvenil.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Este es un medio dirigido por la coordinación académica y el centro de interés medios audiovisuales y tecnológicos.</p> <p>La Revista es un medio que recopila anualmente las actividades, situaciones y personajes más relevantes de la institución y tiene como fin dar a conocer aspectos relevantes de la cotidianidad institucional con toda la comunidad.</p> <p>Página web SED es el medio con el que cuentan todas las instituciones distritales. En este sitio se encuentra información que le es útil a la institución y la comunidad en general</p> <p>La institución ha diseñado espacios de formación en lenguajes audiovisuales como fotografía, radio, televisión y prensa. Esto tiene como objetivo incentivar a los estudiantes a involucrarse con otros medios de expresión. Por ende, el colegio cuenta con espacios que le permiten a los estudiantes divulgar los conceptos que han</p> | <p>Blog institucional. Este es un espacio en el que todavía no se ha desarrollado a plenitud pues la información que allí se expone es sólo informativa por lo tanto aún no incita a la participación de la comunidad visitante.</p> <p>Controles de tareas. Estos son formatos diseñados por el área directiva en el que se describen las tareas a desarrollar de manera mensual y los alcances. Estos son diligenciados por todos los funcionarios de la institución.</p> <p>Correos electrónicos. Es el mecanismo que tiene al alcance la institución para informar de forma interna y externa las distintas actividades, directrices y decisiones de la institución. Es también el medio permanente de para la</p> <p>Formatos de actas y seguimiento a los procesos: Son esquemas que permiten dejar como evidencia y posterior toma de decisiones. Las actas se implementan cada vez que se genera un nuevo proceso es</p> |
|--|---|--|

| | | |
|--|---|---|
| | <p>construidos alrededor de su colegio y comunidad.</p> | <p>decir, cada vez que se toma una decisión y que incide en el funcionamiento de la institución.</p> <p>Reuniones. Son encuentros mensuales entre cada una de las instancias institucionales en los que se evalúa los procesos alcanzados y se deja acciones de mejoramiento. Estas son programadas por el área de dirección cuando el propósito es hacer seguimiento al cumplimiento de metas, y también se estableció encuentros mensuales o periódicos al interior de cada dependencia para definir futuras tareas o para socializar alcances.</p> |
|--|---|---|

Análisis: Con respecto al CED internacional se puede inferir que los medios que utiliza para establecer comunicación están enfocados a informar o en su defecto dejar evidencia de los procesos que se adelantan. Además de reiterar dentro del sistema de comunicación que la estructura es jerarquizada ya que los comunicados y demás documentos formales son socializados con previa aprobación de la rectoría.

En cuanto a los mecanismos como el blog institucional, página web y los escenarios denominados centros de interés contienen una intencionalidad participativa dado que permite que la comunidad educativa participe o interactúe con la institución.

En general la mayoría de estos medios de comunicación propenden por el sistema de comunicación descendente pues la dinámica institucional ha impulsado a que se asuma que

este medio como el más oportuno.

Los medios tecnológicos: éstos al parecer por su forma y lenguaje pareciese no considerar la población infantil, dado que según su función también atiende población preescolar y de básica primaria. Tampoco esta página evidencia un escenario que les permita interactuar a los docentes con la comunidad. Entonces, aunque la institución pretende dar a estos medios un uso comunicativo han terminado siendo mecanismos para socializar información.

En cuanto a la corporación los funámbulos. Los medios diseñados también cumplen el objeto de informar para el caso se puede mencionar los folletos de divulgación y el dossier. Estos medios sólo buscan dar a conocer a la comunidad que se hace al interior de la institución. Cabe precisar que el documento dossier más allá de informar tiene como objetivo resaltar las acciones que emprende la institución ya que este medio para la búsqueda de recursos económicos.

Los medios tecnológicos como página web, blog y redes sociales permiten otro tipo de interacción con la comunidad. La institución por estos medios genera concursos y demás eventos que invitan a participar y verse beneficiados de actividades que se este desarrollando.

Los mecanismos formales como son aquellos de control cumplen una función de comunicación ascendente y descendente dentro la estructura formal de la comunicación, pues estos mecanismos permiten informar los alcances obtenidos. Para el talento humano es la herramienta de control sobre sus actividades. Mientras tanto para las instancia superiores es la oportunidad para identificar la eficiencia de cada uno de los miembros.

Dentro de esa intencionalidad de promover una comunicación horizontal, está la programación de reuniones con toda la comunidad. Para el caso de las áreas de coordinación es la oportunidad de poder exponer los aspectos que le han sido favorables y aquellos que le han generado dificultad. Además por ser este un encuentro con las instancias superiores es la oportunidad de replantear tareas y objetivos.

En cuanto a la comunidad participante (estudiantes) se considera como es el escenario para identificar hallazgos que busquen cualificar procesos. Para algunos estudiantes, estos encuentros son considerados como formalismos, mientras que para otros es la oportunidad de

expresar sus inconformidades y gustos en relación a los procesos propuestos.

Fuente: CED Internacional y Corporación los funámbulos

V. Categoría: SIMBOLOS INSTITUCIONALES

| CATEGORIAS DE COMPARACIÓN | CED INTERNACIONAL | CORPORACIÓN LOS FUNÁMBULOS |
|--|--|--|
| <p>✓✓ Símbolos de Identificación Institucional</p> | <p><u>Lo Comunicativo:</u> La institución cuenta con símbolos como escudo e himno institucional. Estos símbolos son expuestos en eventos de la comunidad.</p> <p><u>La Gestión:</u> La institución no ha generado acciones que permitan la identificación de estos símbolos. La comunidad en general no se siente identificada con estos.</p> <p>EL clima Laboral: No influye en los procesos.</p> | <p><u>Lo comunicativo:</u> La institución cuenta con dos logos. El primero hace referencia al nombre de la institución y el segundo representa el proyecto de formación de la institución que es Arte Activo. Este logo también representa uno de los eventos que desea posicionar la institución y es el festival ojo joven. Este festival puede ser considerado como el escenario en el que los estudiantes socializan los saberes aprendidos.</p> |

Análisis: Para la institución CED Internacional tanto el himno como el escudo representan a través de imágenes las intencionalidades expresadas en la misión, visión y principios. Ejemplo. El escudo cuenta con imágenes en el que mencionan su intencional y es el conocimiento y la investigación. En cuento al himno en sus frases de expresa ideas consignadas en la misión y visión institucional como por ejemplo: *“gestión de vida y visión de empresarios (...) proyectamos la vida, el futuro con calidad eficiencia y convicción (..)”*, Pero estos medios de comunicación no inciden en las dinámicas de la institución.

En la corporación los funámbulos por su parte el logo principal relaciona su objeto de funcionamiento. Este logo es un funámbulo y representa los inicios de la institución, por eso lo acompaña una frase que suele colocarse en los documentos que menciona quién es funámbulos: *“Andan sobre una cuerda floja. Aprendieron a vivir con el temor bajo sus pies, pero la esperanza los mantiene erguidos”*. Claramente, esta imagen expresa un mensaje que no sólo deja ver el qué hacen, sino, como ha sido su trayectoria.

Por otra parte, el logo que identifica al proyecto principal de la institución representa no sólo el nombre del evento que se celebra a final de cada año formativo sino, representa la intencionalidad que tiene la institución al formar jóvenes a partir de las inquietudes artísticas por eso su nombre “Proyecto Arte Activo, festival Ojo joven”.

Estos son elementos importantes para la identidad institucional ya que se busca que a partir de las imágenes la comunidad involucrada comprenda el qué se hace y cómo. Tanto para el CED Internacional como para funámbulos, estos logos o símbolos les permite generar promover la identidad al interior de la institución. Para el caso de los funámbulos, estos símbolos también asumen como la posibilidad de posición de marca, pues dentro de sus objetivos es el posicionamiento dentro de los escenarios culturales.

Fuente: CED Internacional y Corporación los funámbulos

VI. Categoría ESTILOS DE LIDERAZGO

| CATEGORIAS DE COMPARACIÓN | CED INTERNACIONAL | CORPORACIÓN LOS FUNÁMBULOS |
|--|--|--|
| ✓✓ Características de líder institucional. | <u>Lo Comunicativo</u> : La institución cuenta con una figura llamada rector. Este profesional asume su rol a través de surtir el proceso de convocatoria que ha definido el Distrito. | <u>Lo Comunicativo</u> : Esta líder asume su rol gracias a la concertación del consejo de fundadores de la institución. <u>La Gestión</u> : En la ejecución de sus acciones se inclina por contar con |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Tiene la potestad para tomar decisiones al interior de la comunidad educativa y también cuenta con un equipo de trabajo que es asignado por el Distrito.</p> <p><u>La Gestión:</u> Su formas de relacionarse con la comunidad educativa es distante, casi no interactúa y prefiere delegar las funciones de verificación y evaluación a los coordinadores por áreas</p> <p>Es un gerente educativo que prefiere que la comunidad se acerque a él para informarle inquietudes o novedades de la institución antes de involucrarse.</p> <p>En ocasiones tiene en cuenta las opiniones de su talento humano para la toma de decisiones.</p> <p><u>Clima Organizacional:</u> No propicia acciones que incentiven el trabajo en equipo.</p> <p>Dentro de sus acciones no se percibe un interés por generar vínculos de colaboración entre</p> | <p>planes de trabajo que le permitan dar cuenta de los alcances.</p> <p>Tiene muy en cuenta el organigrama institucional por ende, exige que se respete las instancias de comunicación interna.</p> <p>Sus planes de acción son metódicos y buscan dejar claro los procesos y control de tareas que deben alcanzar los funcionarios.</p> <p>No se ha involucrado generado con lo estudiantes de la corporación, pero, se muestra interesada por conocer como es el proceso.</p> <p>No participa de manera frecuente de las actividades de integración o divulgación que programa la corporación.</p> <p><u>Clima Organizacional:</u> Por su estructura de trabajo genera tensión en el talento humano.</p> <p>No promueve el trabajo en equipo. Se fija en los alcances particulares y no generales.</p> |
|--|---|--|

| | | |
|---|--------------------|--|
| | el talento humano. | |
| <p>Análisis: En el CED Internacional el perfil del líder se enfoca a ser líder burocrático, ya que sus determinaciones y acciones se encuentran muy inclinadas al marco legal que ha definido la institución. No en todas las ocasiones logra involucrarse con toda la comunidad por ende, su preferencia es delegar. Su gestión puede definirse como funcional ya que está pendiente que la institución no incumpla los procedimientos establecidos. Cabe mencionar que debido a la dinámica institucional el rector ha dejado a un lado el interés por promover un ambiente laboral agradable y armónico. Esto se menciona a razón, que no ha surgido por parte de la institución una iniciativa que intente generar un trabajo en equipo y en promover mejores relaciones laborales.</p> <p>En la corporación los funámbulos, esta líder se centra en las acciones de resultado que debe mostrar el talento humano es decir, se centra en la tarea. Este estilo ha sido favorable en la medida que ha permitido organizar procesos al interior de la institución ya que se basa en la estrategia de planificar, programar y definir roles y actividades con todo el equipo de trabajo. A pesar de no ser una líder interesada en involucrarse de manera cercana a la dinámica institucional (ambiente o clima laboral), prefiere delegar esta función al área administrativa. Por su perspectiva de gestión basada en proyectos incentiva en situaciones puntuales la participación del recurso humano para la toma de decisiones.</p> | | |

Fuente: CED Internacional y Corporación los funámbulos.

VII. Categoría BIENESTAR DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

| CATEGORIAS DE COMPARACIÓN | CED INTERNACIONAL | CORPORACIÓN LOS FUNÁMBULOS |
|--|---|--|
| ✓✓ Acciones que incentiven el mejoramiento del Clima laboral | Lo Comunicativos: Los mecanismos de incentivo con los que cuenta la institución son aquellos designados por el SED, entre ellos están los | <u>Lo comunicativo:</u> La institución cuenta con un cronograma que establece unas fechas de reunión con |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>beneficios económicos o de reconocimiento académico cada vez que el docente se postula a las convocatorias de ascenso o de implementación de proyectos pedagógicos.</p> <p><u>La Gestión:</u> Específicamente la institución no cuenta o ha socializado mecanismo de motivación para los docentes.</p> <p>No se generó un cronograma de actividades o encuentros con todo el equipo pedagógico.</p> <p><u>Clima Laboral:</u> No se fortalece las relaciones interpersonales entre el talento humano.</p> <p>No se promueve la motivación.</p> <p>Al interior de la institución no se cuenta con mecanismos que reconozcan los logros de los docentes.</p> | <p>todo el equipo pedagógico. En estas reuniones se aprovecha para reconocer los logros alcanzados y determinar las acciones a mejorar.</p> <p><u>La Gestión:</u> La corporación programa actividades como la celebración de cumpleaños, los cierres de año con el fin de ofrecer un espacio de esparcimiento al talento humano.</p> <p>No cuenta con incentivos económicos o simbólicos para el talento.</p> <p><u>Clima Laboral:</u> No se reconoce los logros alcanzados por parte del talento humano.</p> <p>Las formas para alcanzar los objetivos generan desmotivación</p> |
|--|--|---|

Análisis: la Institución CED Internacional no cuenta con un cronograma de acciones que permitan identificar que actividades se pueden generar para el bienestar del talento humano. Este aspecto resulta ser relevante a la hora de reconocer cómo se constituye el clima laboral en la institución, pues al parecer la rutina y los horarios que se desarrollan no permiten que se genere un ambiente propicio para la motivación. Es claro, que las actividades que se generan son distantes de la institución, es decir, las ofrece el sistema distrital más no son impulsadas

por el rector. Este aspecto incide en las formas como el talento humano se sienten partícipe de la dinámicas institucionales.

En relación a la Corporación los funámbulos, existe un cronograma de encuentros que aunque sólo busca dar cuenta de los resultados por parte del talento humano, si abre un espacio para mejorar el clima organizacional. En cuanto al diseño del cronograma este señala aspectos como: fechas para implementar las evaluaciones docentes, seguimiento a los procesos pedagógicos y actividades de integración. Estos aspectos son considerados como importantes para la institución ya que le permite no sólo hacer énfasis en el cumplimiento de las tareas sino, tratar de armonizar el clima laboral que se tiene.

Claramente, ninguna de las instituciones abordan de forma clara los mecanismos que le permitan consolidar un clima laboral favorable. De forma similar ambas instituciones se centran en el cumplimiento de las tareas, pero no se evalúa el cómo se hace y que identidad han elaborado el talento humano para el cumplimiento de los objetivos. Es de recordar, que para el caso que compete este informe investigativo, el talento humano cobra un papel preponderante ya que sin este recurso no sería posible analizar e identificar los mecanismos de comunicación para los procesos administrativos.

Fuente: CED Internacional y Corporación los funámbulos

VIII. Categoría: MECANISMOS DE CONTROL Y VIGILANCIA

| CATEGORIAS DE COMPARACIÓN | CED INTERNACIONAL | CORPORACIÓN LOS FUNÁMBULOS |
|---|---|--|
| ✓✓ Acciones de control y vigilancia interna | Lo comunicativo: La institución cuenta con unos instrumentos como son las listas de asistencia tanto para estudiantes como para docentes. | Lo comunicativo: Cuentan con circuito de cerrado de televisión. Un registro de asistencia tanto para el ingreso como para la salida del talento humano. |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>Cuenta con un apoyo de vigilancia, además de contar con un circuito cerrado de televisión.</p> <p>Se somete la institución a una auditoría externa bajo los parámetros de la SED.</p> <p>Cuentan con la intervención de las veedurías locales asignados por la alcaldía del distrito.</p> <p><u>La Gestión:</u> No se realiza una retroalimentación sobre los hallazgos encontrados en las auditorías.</p> <p><u>Clima Laboral:</u> No se hace partícipe al talento humano sobre los aspectos de mejoramiento continuo.</p> | <p><u>La gestión:</u> Dentro de las funciones del talento humano se especifica el procedimiento a seguir para solicitar permisos.</p> <p>En el momento que se desvincula algún funcionario de la institución hay una protección de la información que manejaba, por ejemplo: se realizan cambios de claves institucionales.</p> <p>Existen formatos para el control de tareas. Estos formatos son conocidos dentro la institución como Checklist y consiste en hacer un registro diario de sus acciones. Estos son evaluados por los jefes de cada dependencia.</p> <p>Diligenciamiento del formato para prestamos de equipos tecnológicos.</p> <p><u>Clima Laboral:</u> El uso de la campana para definir cambios de horario o de actividades.</p> |
| <p>Análisis: En el CED Internacional, el mecanismos de registro de ingreso y salida del docente no es asumido desde la perspectiva de control por el contrario se considera como un protocolo que se debe efectuar para el cumplimiento de las responsabilidades. En cuanto al circuito cerrado de televisión, éste es manipulado por el servicio, y vigilancia y por lo tanto no tiene intencionalidad de control. Este mecanismo, se encuentra ubicado en las zonas comunes de la institución y busca la seguridad de la comunidad.</p> | | |

Los mecanismos como auditorias por el contrario si refleja la intencionalidad de control pero los docentes lo entiende como el proceso de verificación para el cumplimiento de las acciones administrativas. En cuanto al clima laboral, los docente sienten la inconformidad de no conocer los aspectos hallados, pues estos resultados son socializados únicamente con el área directiva

Para el caso de la corporación los funámbulos, el circuito cerrado en un comienzo cumplía con la pretensión de generar seguridad en la comunidad educativa, pero con el tiempo su uso se desvirtuó y en la actualidad se utiliza como medio de control del talento humano. Estas cámaras se encuentran ubicadas en todos los espacios de la corporación y son manipuladas por el área de administración. Además, en varias oportunidades se ha hecho público que gracias al servicio que presta las cámaras se han identificado acciones incorrectas por parte del talento humano eje: El uso de los computadores y la red de internet para fines personales y no laborales.

Por otra parte, el registro de asistencia tanto de ingreso y salida de los funcionarios tiene como fin controlar el cumplimiento de los horarios. Adicional, desde el área administrativa se estableció que después de determinado cúmulo de retrasos, esto ocasionaba una amonestación por escrito. Ante este aspecto, el talento humano se muestra inconforme por este tipo de control que no altera la ejecución de sus labores.

En cuanto al control de tareas (Checklist) este mecanismo es utilizado para especificar las acciones a realizar y adicional evaluar los alcances. Este formato, cuenta con una particularidad y que determina si se efectúan los pagos o remuneraciones mensuales. En ocasiones el no cumplimiento de dichas actividades ha ocasionado el congelamiento de dicho pago. Evidentemente, este aspecto no sólo genera presión en el talento humano sino que incide en el clima laboral, ya que ocasiona malestar y por ende, comentarios y opiniones que favorecían el conflicto. Pero curiosamente, este medio de control permite mantener un orden y coherencia de las actividades a realizar además, evita actividades espontáneas que no favorecen los objetivos.

El uso de la campana es un mecanismo determinado por el área de administración y consiste en informar al recurso humano en que momento se cambia de actividad eje: hora de la alimentación o para marcar el comienzo y final de las clases. Para el talento humano, este

acto es perturbador ya que muchas veces no favorece al clima o ambiente que se requiere para desarrollar las tareas propuestas.

Por último, el uso de formatos para el control y préstamo de equipos ocasiona en los docentes un conflicto, puesto que consideran que desde el área administrativa y pedagógica no se cuenta con la claridad en relación al cómo hacerlo, entonces dicha ambigüedad genera incomodidad y rechazo entre el talento pedagógico.

Fuente: CED Internacional y Corporación los Funámbulos

HALLAZGOS ENCONTRADOS

A continuación se describen los hallazgos encontrados en relación a cómo la comunicación y sus formas han incidido en el clima organizacional y además cómo estos sistemas de comunicación están definidos por un modelo de gestión.

Para el caso del CED Internacional la comunicación y los mecanismos con los que cuenta obedecen a una estructura superior denominada Secretaría Distrital de Educación. Esta institución por estar adscrita a la SED cuenta con unos mecanismos ya establecidos. Lo correspondiente a la institución es identificar el cómo procede para dar cumplimiento. En este orden, se halla un primer mecanismo que es el organigrama establecido, pero este no es conocido por todas las instancias de la institución y resulta ser que este es el mecanismo es el que permite identificar a la comunidad educativa como dirigir los flujos de comunicación según sea el caso o situación.

A pesar que la institución cuente con este mecanismo que puede entenderse como un elemento que caracteriza la estructura organizativa y por ende de gestión, ya que cada dependencia cuenta con sus responsables. Al parecer los instrumentos diseñados no permiten que la comunicación se genere en todas las instancias y hay que precisar que la asertividad en la comunicación es un elementos que posibilita una mejor dinámica institucional.

Por otra parte, las formas como el rector implementa sus acciones deja entre ver que su modelo de gestión se ciñe al cumplimiento de tareas y no parte o considera como alternativa de gestión la educativa. Al mencionar la gestión educativa es hacer énfasis en la participación y en la toma de decisiones que beneficie a la comunidad involucrada, aspecto contrario a la dirección por tareas.

En el caso de la corporación los funámbulos la estructura organizativa ha sido un proceso de construcción a lo largo de su trayectoria. Aquí también la comunicación tiene como objeto organizar las acciones y establecer procesos concretos para cada una de las partes. A diferencia del CED Internacional, los funámbulos intenta reflexionar el cómo interioriza esta estructura organizacional en los roles o funciones que cumple el talento humano, ya que ha identificado que al no tener dicha claridad

puede ocasionar que la información se distorsione y por ende, genere un clima laboral que no genere trabajo en equipo por eso, se puede hallar cronogramas en los que se menciona la pertinencia de respetar el conducto regular y el cómo se maneja la comunicación entre las dependencias para evitar situaciones de conflicto o malestar laboral.

Al considerar que el organigrama representa un primer elemento de división de responsabilidades, permite también identificar que para su implementación se requiere de un líder o responsable. En esa medida, se halla que el líder o responsable en ambas instituciones cumplen funciones en común pero a su vez, la perspectiva que tienen de gestión les permite hallar el cómo lo hacen.

La institución CED Internacional, por su parte cuenta con un rector que al parecer es esquivo a la hora de involucrarse de manera permanente con la comunidad por eso prefiere delegar algunas responsabilidades y limitarse a verificar el cumplimiento. Esto es posible evidenciar en la medida que el equipo docente asume como primer conducto las áreas de coordinación. En este orden, los canales de comunicación que se construyen son en forma descendente y puede considerarse que a partir de allí, el clima que se genera es estructural ya que prima las características funcionales como el cumplimiento de actividades o propósitos y no se otorga tanta relevancia al aspecto humano; además de valorar la estructura jerarquizada.

En cuanto a la Corporación los funámbulos, también se rige por una estructura organizativa, pero esta líder posibilita la comunicación ascendente y descendente aunque la finalidad no sea la de pretender la participación del talento humano sino, el cumplimiento de metas. Esta líder considera oportuno la comunicación ascendente porque le permite identificar las inquietudes que puede tener el personal a la hora de cumplir las tareas. Al igual CED Internacional, se evidencia que fluye más fácil la comunicación horizontal pero en la medida que esta se efectúa de forma informal. En consecuencia la gestión que se realiza al interior de la institución es la de generar un clima organizacional con enfoque interactivo en el que participen todas las instancias a fin de dar cumplimiento a las tareas.

Esta insistencia por las funciones y las responsabilidades para el talento humano permite identificar que el modelo de gestión es impulsado desde una perspectiva estructural es decir, se centra en los procesos y el talento humano es sólo el medio para alcanzarlo puesto que la institución cuenta con una alta rotación de personal y ello no ha sido de interés por parte de la corporación indagar el porqué.

Cabe precisar, que debido a la finalidad de la corporación los funámbulos, su modelo de gestión se desarrolla desde la perspectiva de proyectos. Esto se ve reflejado en las responsabilidades de cada una de las dependencias ya que el objeto puntual es la búsqueda de recursos para cofinanciación y para ello, se requiere identificar en qué situaciones la institución puede postularse a diversas convocatorias para conseguir implementar su proyecto de formación. En este orden, se evidencia el porqué es fundamental establecer tiempos y responsabilidades específicas, ya que el no cumplimiento de objetivos puede ocasionar una ruptura de los alcances propuestos y ello se halla definido desde la planificación. (Ver anexos III)

Otro aspecto relevante es el bienestar del talento humano como estrategia para generar una motivación que incida en el clima organizacional. Para el caso de los funámbulos la alta rotación de su personal se encuentra vinculado a una de las características del clima organizacional. Dentro de los aspectos encontrados, está la presión laboral, la desmotivación que es dada por los mecanismos de control y vigilancia. En el caso del CED internacional, no se percibe dicha rotación debido a los procesos de vinculación que genera el distrito. Más sin embargo, la institución no promueve acciones que favorezca un ambiente laboral que propicie el reconocimiento, la motivación y participación. (Anexo IV)

Por eso, es para resaltar que en el caso del CED Internacional y la Corporación los funámbulos, no se asigne la atención necesaria al clima laboral, pues en ambas instituciones el talento humano es visto como el medio para alcanzar objetivos.

Por lo tanto, la falta de estrategias que permitan fortalecer el clima laboral ocasiona que el talento humano no evidencie las siguientes características: capacidad de innovación, satisfacción y motivación.

Por otra parte, los mecanismos de control con los que cuenta las instituciones al parecer no están pensados en identificar los aspectos positivos del talento, sino por el contrario están diseñados en resaltar aquello que se debe mejorar. Estas acciones evidentemente lesionan el clima laboral y por ende el desempeño laboral. Así mismo, se puede identificar que las estrategias de comunicación con las que cuenta las instituciones participantes no incitan a fortalecer el clima organizacional, sino por el contrario genera tensiones que no favorece a los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

A través del ejercicio investigativo e interpretativo que se generó a partir del análisis documental, ocasionó que se comprendiera aspectos desde la gerencia antes no valorados. Al identificar la pertinencia de los sistemas de comunicación en aspectos como la gestión, el clima laboral hacen que se reevalúe el rol de un gerente educativo.

Más allá de determinar la efectividad de los modelos de gestión o comunicación para la conformación de una cultura organizacional, está la invitación a identificar que aspectos pueden favorecer o limitar las acciones de un buen gerente.

Dentro de la metodología seleccionada, se logró identificar ciertas categorías que se consideraron relevantes a la hora de identificar que aspecto son los que definen una cultura organizacional. Esta indagación, permitió reconocer cómo dentro de los procesos de gestión cobran sentido las acciones informales, es decir, para el caso de la comunicación las acciones que son determinadas como horizontales, son aquellas que intervienen en la consolidación de la cultura organizacional, eje: las formas como interactúan los miembros de la comunidad educativa, las formas de ir definiendo algunos valores o de resolver los conflictos.

Se pretende a partir de las categorías abordadas en este informe investigativo identificar cómo estas inciden en los planes de acción de un docente directivo, teniendo en cuenta los aspectos hallados en las dos instituciones participantes.

- ✓✓ En primera medida, el sistema comunicativo de la institución no es estático o se limita a un solo tipo. Por el contrario, se halla que para la asertividad en los procesos de comunicación se deben abordar varias estrategias que respondan a las características institucionales. Con respecto a las instituciones participantes, se halló como generalidad una estructura basada en jerarquías. Este aspecto no se considera como negativo, pues se reconoce que para los procesos organizativos se requiere de una estructura que defina roles y

responsabilidades. Pero si se considera como limitante que esta estructura sea el único medio para establecer los flujos de comunicación o para determinar las formas de relación interna.

- ✓✓ En segunda instancia, los modelos de gestión identificados se centran en la gestión por proyectos y educativa. A pesar que esto se describa dentro de su horizonte institucional, no siempre es lo que se implementa. Pues se halló que uno de los líderes de las instituciones cuenta con unas características enfocadas a potenciar la estructura jerárquica. Este aspecto deja entre ver que los líderes institucionales a partir de su experiencia construyen unos imaginarios de gestión que son los que le permitirán a través del tiempo implementar.

Este análisis comparativo, permitió también resaltar como las instituciones involucran dentro de sus acciones cotidianas aspectos de cada modelo de gestión, por eje: la institución los funámbulos se centra en la gestión de proyectos pero a la vez, involucra elementos de la gestión del conocimiento. Estos aspectos se dan de forma espontánea para el cumplimiento de objetivos o el cambio de algunas dinámicas institucionales.

- ✓✓ El tercero es el Clima y la cultura organizacional, este aspecto involucra diversos elementos como la planificación de los recursos tanto físicos como financieros, el reconocimiento del talento humano y las dinámicas institucionales, lo anterior incide en las formas como se establece la cultura organizacional, ya que esta última hace referencia a las formas como las instituciones asumen su cotidianidad. Entre los aspectos hallados se encontró que una de las instituciones no presenta un talento humano fluctuante mientras que en la otra sí. Quizá en la primera se deba a los mecanismos que se han establecidos de convocatoria y todo los aspectos de satisfacción laboral que se desprenden y en la segunda, la inestabilidad que se asocia con el clima y tensiones que al interior se han construido.

BIBLIOGRAFÍA

- (AGUILAR, 2007) *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas* – Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Dpto. de Periodismo. Universidad de Málaga.
- (BEJARANO, A. (2012). *Gestión Educativa: Retos, fundamentos y competencias*. Facultad de educación. Especialización en pedagogía para la docencia universitaria. Fundación Universitaria del área Andina. Bogotá.
- (BUENO, E. 1999). “Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual”, *Boletín del club Intelect*, nº 1. Madrid.
- (CHIAVENATO, 2005). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill, 2005.
- (CHIAVENATO, 2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. 3ª ed. Bogotá, MCGRAW- 2001. 415 p. ISBN 958-41-0161-7.
- (CHALES, 1983). *Goods of Management*. Souvenir Press. Existe traducción al español: *Los dioses de la Administración México*, DF: Limusa.
- (COLLADO, 2012.) *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, 2012.
- (CORDERO, BORJAS Y GARCÍA 2008). *Knowledge Management and work teams: Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Pág. (43-64).

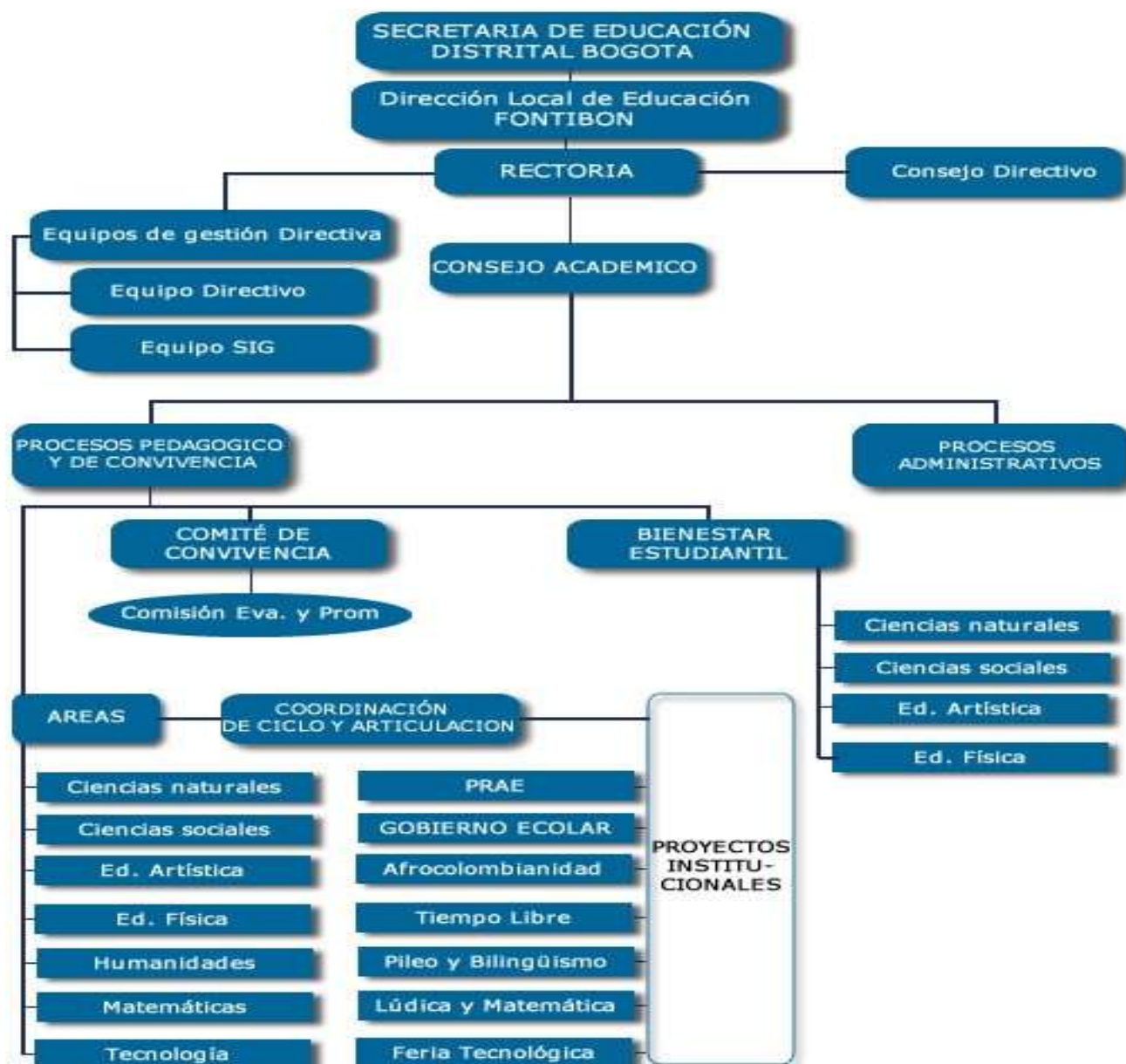
- (CRUZ Kronfly, 2003) *El lado inhumano de las organizaciones*. Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la Administración. *Editorial McGraw Hill, 2003*.
- (DELGADO, 1990) *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Informe. Caracas
- (E SHEIN, 1988). *La cultura empresarial y EL liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes; 1988
- (HELLRIEGEL DON, 2009). *Comportamiento Organizacional*. 12a Edición. p- 4. Cengage Learning Editores. Méjico
- (KREPS,1992), *Learning Mixed Equilibrium*, Working papers 92-13, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Economics. Document
- (MARÍA GUADALUPE GARCÍA, 2001) *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*.
- (MARÍA JOSÉ BUENO MONREAL,1996) *Hacia una perspectiva comunicativa de los procesos educativos*,: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, ISSN 1134-3478, N° 7, 1996 (Ejemplar dedicado a: Hacia un consumo "inteligente" de la comunicación), págs. 140-Source: OAI
- (MOLINA,2004): 2 s. f. - *Revista Universidad & Empresa*, 2007 - revistas.urosario.edu.co.
- (PASQUALI, A. 1980) *Comprender la comunicación (comunicación educativa)* monte Ávila editores (1 de enero de 1980)

- (RESTITUTO SIERRA,1994) *técnicas de investigación social, teoría y ejercicios*. editorial paraninfo, 1994. Novena edición.
- (SÁNCHEZ, 2007). *Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio de Cabimas, Estado Zulia en Venezuela*. Revista venezolana de información, tecnología y conocimiento.
- (STAKE, 1998), *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata, 1998.
- (STEPHEN, 1196), *Comportamiento Organizacional*, 7ma Edición – Stephen P. pág. 595
- (STINGER, 1980) *psicología de las organizaciones kolb*, de México prentince hall. pág. 67.
- (YIN, 1984/1989) *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage (1984/1989).
- http://www.rzuser.uni-heidelberg.de/~k95/es/doc/diccionario_metodo-comparativo.pdf Recuperado 19 de septiembre de 2013.
- <http://www.fcs.edu.uy/archivos/RUCP-05-04-Collier.pdf> (Recuperado el 20 de septiembre de 2013)
- *La Gestión en las instituciones. Aproximación al concepto de gestión. (n.f)*. Recuperada Noviembre 4, 2013 de <http://www.eumed.net/libros-gratis>
- *Gestión Social. (n.f)*. Recuperada Noviembre 4, 2013 de <http://www.definicion.de/gestion-social/>.

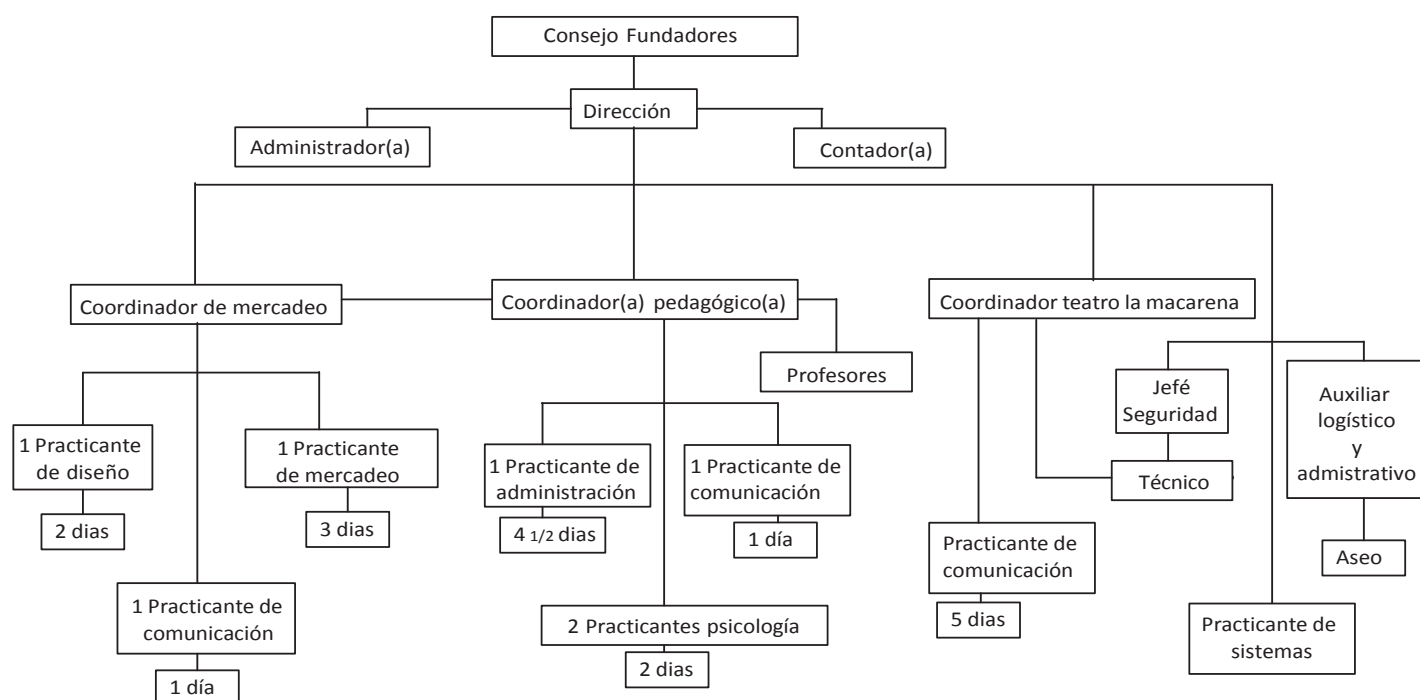
- *Revista Prospectiva. Universidad del valle, 2004, N°9. ¿Qué es gerencia social?. Definición de la categoría desde el análisis teórico-crítico. Recuperado Noviembre 4, 2013 de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co>*
- *Estrategias Gerenciales. Conceptos generales de la gestión de proyectos (n.f). Recuperada noviembre 4, 2013 de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/aspectosGenProyecto.pdf>*
- *Estekin, José (2005). La función de líder del gerente de Proyecto. Recueprada noviembre 4, 2013 de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=687>*
- *Navarro A. Y Hernández A (2005). Revista Avanzada Científica Vol 8 N° 3. Gestión por proyectos. Recuperada noviembre 4, 2013 de <http://www.avanzada.idict.cu/avanzada/article/download/125/134>*
- *Carrión H, (2010). Gestión del Conocimiento. Recuperada noviembre 4, 2013 http://imaginar.org/iicd/index_archivos/TUS20/1-gestion_concocimiento.pdf*
- *García José. (n,f). La Administración y Gestión Educativa: Algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México. Recueprada noviembre 4, 2013 http://www.tumbi.crefal.edu.mx/rieda/imagenes/rieda-2004-1/articulo_ensayo1.pdf*
- *Ministerio de Educación Nacional. Gestión Educativa. Obtenida el 4 de noviembre de 2013 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>*

ANEXOS

Organigrama CED Internacional (Anexo I)



Organigrama Corporación los Funámbulos (Anexo II)



Anexo III.

Este corresponde a un esquema que presenta una de las dependencias de la Corporación como guía o cronograma de trabajo.



Justificación:

El plan de acción 2012 tiene como objeto fortalecer el Programa Arte Activo Social, para tal fin, se describen a continuación las estrategias y los tiempos definidos que permitirán dar cumplimiento.

- ¿Cómo debe entenderse Arte Activo?

Arte Activo² es....

- Un programa de formación práctica en las áreas de artes audiovisuales, teatro y fotografía con énfasis en gestión y creación.
- Una opción diferente de aprender y proyectarse.
- Un vínculo de interacción entre los jóvenes---artistas y sus comunidades.

En este orden, los objetivos trazados son los siguientes:

- Promover el posicionamiento del Programa Arte activo como un escenario que fortalece y acompaña a los colectivos que emprenden proyectos comunitarios desde la formación práctica en fotografía, producción audiovisual, teatro y gestión cultural.
- Posicionar Arte Activo a nivel local como un programa que orienta y fortalece a los colectivos que desarrollan proyectos comunitarios con iniciativas de investigación o emprendimiento.

Las estrategias o acciones a realizar para alcanzar los objetivos propuestos son las siguientes:

- **Fortalecimiento del programa**
- **Acompañamiento a los Colectivos**

² **Funambulos**. Arte Activo, 2011. Bogotá, Colombia.

| QUÉ HACER | CÓMO HACER | CON QUIÉNES | ACCIONES CONCRETAS | PROCESO | EN CUANTO TIEMPO |
|------------------------------------|---------------------------------|---|---|----------------------------|--|
| Fortalecer el Programa Arte Activo | 1. ACREDITACIÓN | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y de Certificación ICONTEC | *Llamadas a las instituciones *Visitas institucionales. | Búsqueda de la información | *Enero --- febrero *julio --- Agosto |
| | | Sistema Nacional de Acreditación--- SENA | *Seguimiento al proceso. *Elaboración de documento de presentación. *Re---establecer contactos. | Acciones de Impacto | *Marzo --- Abril *Septiembre --- Octubre |
| | | Cámara de Comercio de Bogotá--- CCB | | Evaluación de Resultados | *Mayo --- Junio *Noviembre --- Diciembre. |
| Fortalecer el Programa Arte Activo | 2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS | Centro de Investigación en Colombia COLCIENCIAS | *Llamadas a las instituciones *Visitas institucionales. | Búsqueda de la información | *Enero --- febrero *julio --- Agosto |
| | | Instituto Distrital de la Participación y Acción Ciudadana IDPAC | *Seguimiento al proceso. *Elaboración de documento de presentación. | Acciones de Impacto | *Marzo --- Abril *Septiembre --- Octubre |
| | | Instituto para la Paz de la Universidad Distrital IPAZUD | *Re---establecer contactos--- | Evaluación de Resultados | *Mayo --- Junio |
| | | Universidad Nacional de Colombia--- Facultad de Bellas Artes | | | *Noviembre --- Diciembre. |
| | | Consejos Locales de Juventud | | | |
| | | Consejos Locales de la Cultura | | | |
| | | PARTNER: Ministerio de Cultura, APIA y Medicor. | | | |



ANEXO IV:

Este es un Medios de Control de tareas establecido por la Corporación Funámbulos. Dicho esquema se diligencia de forma mensual y sirve para legalizar los pagos al talento humano.

| CHEKLIST COORDINADORA PEDAGÓGICA | | | | |
|---|--------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Fecha: 1 al 31 de Octubre 2012 | | | | |
| PROCESOS <i>Actividades Programadas</i> | ACTIVIDADES | FECHA DE RESULTADOS | RESULTADOS ESPERADOS | RESULTADOS OBTENIDOS |
| Ventanas de Proyección 1. Festival Ojoven 2. Feria de emprendimiento | | | | |
| Proyectos Aprobados 1. Informe Min. Cultura. Ya está 2. Informe Medicor 3. Informe APIA | | | | |
| Convocatoria 1. Estrategias Divulgación 2. Reuniones 3. Inscripción Colectivos | | | | |
| Selección de los profesores para los talleres del sábado | | | | |
| Recibir la Entrega de los profesores y monitores | | | | |
| Seguimiento a los proyectos entregados: Min. Cultura 2013 etc.. | | | | |
| Estar pendiente del desarrollo del taller de los sábados | | | | |

Anexo V.

Es un ejemplo de circular informativa dada en el Colegio Internacional.

|  ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría Educación | COLEGIO INSTITUTO TÉCNICO INTERNACIONAL I.E.D. "EL COLEGIO COMUNICA" |  |
|--|---|---|
| Año : 02 N° 55 Fecha: Octubre 22 de 2013 | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. En la Universidad Nacional de Colombia, pasaron las pruebas de admisión 21 estudiantes y están ubicados en los grupos. (Resultados publicados por la Universidad Nacional) 2. En las olimpiadas de Química pasaron dos estudiantes a la prueba Final. 3. En las Olimpiadas de Matemáticas dos estudiantes están en la Final <p>Los resultados en el año anterior con respecto a los numerales citados son 1, 2 y 0 respectivamente.</p> | | |
| LUIS ANDRES TORRES RIVERA <i>Rector</i> | | |
| <p><i>En estos momentos pedimos a toda la Comunidad Educativa una plegaria por la salud de la estudiante Natalia Grisales Arévalo del curso 1103 J.T., quien se encuentra en grave estado de salud en la U.C.I del Hospital San José.</i></p> | | |
| FECHA | ACTIVIDAD X JORNADA | LUGAR |
| LUNES 21 | COMITÉ DIRECTIVO | DIRECTIVOS |
| MARTES 22 | CONSEJO ACADEMICO | DIRECTIVOS Y DOCENTES REPRESENTANTES DE AREA |
| MIÉRCOLES 23 | MESA DE ORIENTADORES 8:00 AM A 1:00 PM MESA DE MADRES Y PADRES DE FAMILIA 3:00 P.M. A 4:30 P.M. | DIRECCION LOCAL DIRECCION LOCAL |
| JUEVES 24 | MESA DE COORDINADORES 8:00 AM A 1:00 P.M. MESA DE DOCENTES 11:00 AM A 1:00 PM | VILLEMAR EL CARMEN SEDE B DIRECCION LOCAL |
| VIERNES 25 | MESA DE ESTUDIANTES: 10:00am pasa la ruta a recoger a los estudiantes. La reunión inicia a las 11am y finaliza a la 1pm, por lo cual los estudiantes regresan al colegio a la 1:30pm. | |

Anexo VI

Otro ejemplo de comunicado dado por el Colegio Internacional.

COLEGIO INSTITUTO TECNICO INTERNACIONAL - IED
Reconocimiento educacional según Resolución 2600 del 20 de agosto de 2009
 Cámara 112 25 - 25. Teléfonos: 2 67 70 80 - 4 21 46 45 47. CREDITO TECNICO BLEM 800.05
 Reconocimiento educacional según Resolución 730 del 29 de marzo de 2009. Acreditación de la Educación Media con la Universidad Superior del Bío-Bío Chile
 Código icfes: 073031-072843

COMUNICADO

DE: RECTORIA

PARA: DOCENTES IDRD: ANDRY FLOREZ, RAFAEL ROJAS, GINNA JAIME, ANGIE CANARIA, DIANA MONTOYA, LILIANA CARATON, ARISTOBULO LEMUS, CAROLINA SANCHEZ, MARCOS LOPEZ, EDWIN RUEDA, JAVIER SANABRIA

ASUNTO: INFORME

FECHA: 23 de Octubre de 2013

Me permito reiterarles la responsabilidad que adquirieron ustedes en el programa piloto 40 horas con los grados sextos y séptimos cuando utilizan escenarios cercanos al colegio.

Existen múltiples riesgos que se deben minimizar si se realiza los controles necesarios por parte de ustedes como son:

1. Tomar lista en el momento de salir del colegio e ingresar nuevamente.
2. Todos los estudiantes deben estar realizando simultáneamente las actividades en presencia de ustedes.
3. Les queda prohibido a los estudiantes ingresar en el tiempo de las actividades a sitios cercanos a los escenarios donde están realizando las actividades como cafeterías, tiendas, etc a consumir productos como bebidas u otros.
4. Se debe exigir siempre el uniforme a los estudiantes.
5. Se debe exigir puntualidad a la hora de ingreso y salida.

Atentamente


LUIS ANDRES TORRES RIVERA
 Rector

BOGOTÁ
 HUMANANA