

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**GUÍA ESTRATÉGICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO GSD COSTA
RICA, EN EL INICIO DEL CURSO LECTIVO 2019**

Sustentante:

Mariana Valverde Cajiao

Tutor:

Lic. Luis Diego Vega Cruz

Marzo, 2019

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA	vii
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	viii
CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR	ix
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTOS	xi
ABREVIATURAS.....	xii
RESUMEN	xiii
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Antecedentes del problema.....	16
1.1.2 Problematización	19
1.1.3 Justificación del problema.	20
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	22
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	24
1.3.1 Objetivo General.....	24
1.3.2 Objetivo Específicos	24
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA	25
1.4.1 Alcances.....	25
1.4.2 Limitaciones.....	25
CAPITULO II: MARCO TEORICO	27
2.1 CONTEXTO HISTORICO	27
2.1.1 Colegio Gredos San Diego	27
2.2 CONTEXTO TEORICO	36
2.2.1 Cultura Organizacional	36

2.2.2	Implementación	63
2.2.3	Colegio Gredos San Diego (GSD)	65
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO		75
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	75
3.1.1	Finalidad	75
3.1.2	Dimensión temporal	76
3.1.3	Marco	76
3.1.4	Naturaleza	77
3.1.5	Carácter	79
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	80
3.2.1	Sujetos	80
3.2.2	Fuentes primarias	80
3.2.3	Fuentes secundarias	80
3.3	SELECCIÓN DEL MUESTREO	81
3.3.1	Probabilística o no probabilística	81
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	83
3.4.1	Triangulación	83
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	89
3.5.1	Definición Conceptual	89
3.5.2	Definición Operacional	89
3.5.3	Definición Instrumental	91
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPETRACION DE DATOS		94
4.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE	94
4.1.1	Descripción de los datos	94
4.1.2	Interpretación o explicación de los gráficos	95

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
5.1 CONCLUSIONES.....	117
5.2 RECOMENDACIONES.....	120
CAPITULO IV: PRUPUESTA.....	123
6.1 GUIA PARA DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO GSD CR.....	123
BIBLIOGRAFIA CITADA Y CONSULTADA	125
ANEXOS	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Características principales de la cultura organizacional.....	39
Cuadro 2. Niveles de la cultura organizacional.....	48
Cuadro 3. Tipos de Estructuras Organizacionales	51
Cuadro 4. Tipos de Cultura Organizacional Preescolar.....	53
Cuadro 5. Empresas con cultura organizacional contra sin cultura organizacional.....	54
Cuadro 6. Funciones de la cultura organizacional en la educación	57
Cuadro 7. Fuentes de primera mano.....	80
Cuadro 8. Fuente segunda mano.....	80
Cuadro 9. Operacionalización de la variable.	92
Cuadro 10. Entrevista a personal administrativo.	98
Cuadro 11. Cultura deseada por directivos.	99
Cuadro 12. Si pudiera cambiarle algo a la institución ¿Que cambiaría?.....	114

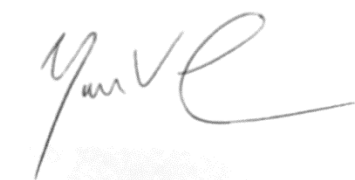
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Valores de Gredos San Diego.....	30
Figura 2. Principios Cooperativos.....	32
Figura 3.Organigrama GSD.	33
Figura 4.Ubicación Gredos San Diego	34
Figura 5. Estratos de la cultura organizacional.....	40
Figura 6 Cultura consolidad	45
Figura 7.Tres niveles de la cultura organizacional.....	49
Figura 8.Tres niveles de la cultura organizacional.....	59
Figura 9.Triangulación	84
Figura 10.Escala para técnica de observación.	90
Figura 11.Tiempo de Trabajar como Docente.	101
Figura 12.Grado académico de los profesores.....	101
Figura 13.Tiempo de trabajar para GSD.	102
Figura 14. Conocimiento la Misión y Visión de GSD	103
Figura 15. Razones por las que no conoce la Misión y Visión de GSD.	103
Figura 16. Identificación con Misión y Visión.....	104
Figura 17. Identificación con los Valores de GSD.	105
Figura 18. Tienen los valores de la institución relación con su trabajo.	105
Figura 19. ¿Conoce los objetivos del departamento?.....	106
Figura 20. Razones por las que no se conocen los objetivos del departamento.....	107
Figura 21. Expectativa de Labores contra Normas y Reglas claras dentro de la institución	107
Figura 22. Satisfacción laboral, comunicación y reconocimiento.....	108
Figura 23. Análisis de Comunicación.	109
Figura 24. Trabajo en Equipo.....	110
Figura 25. Trabajo en GSD es seguro y estable.....	111
Figura 26. Espacio Físico y condiciones para trabajar	112

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Mariana Valverde Cajiao**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **114420151** egresado de la carrera de **Administración Educativa** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Guía estratégica para la Implementación de una cultura organizacional en el Colegio GSD Costa Rica al inicio del curso lectivo 2019** mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración Educativa, juro es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6 683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los **dieciséis** días del mes de **enero** del año dos mil **diecinueve**.



Cédula: 114420151

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Heredia, miércoles 16 de enero del 2019

PhD. Eugenia Rodríguez Ugalde.
Decana de Educación
Universidad Hispanoamericana

Estimada señora:

La estudiante **Mariana Valverde Cajiao**, cédula de identidad número **114420151** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Guía Estrategia para la Implementación de una Cultura Organizacional en el Colegio GSD Costa Rica al inicio del Curso lectivo 2019**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **Licenciatura en Administración Educativa**.

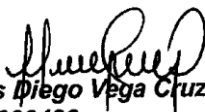
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Luis Diego Vega Cruz 603660436
603660436
Carné Colegio Profesional N 65746

CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

Llorente, 19 de febrero de 2019

Destinatario

PhD. Eugenia Rodríguez Ugalde
Decana de Educación
Universidad Hispanoamericana

Estimada señora:

La estudiante **Mariana Valverde Cajiao**, cédula de identidad número **114420151**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación en mi condición de lectora, el trabajo de investigación denominado: **Guía Estrategia para la Implementación de una cultura organizacional en el Colegio GSD Costa Rica al inicio del Curso lectivo 2019**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **Licenciatura en Administración Educativa**.

En mi calidad de lectora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas por mi persona en los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

En virtud de lo anterior, se avala el traslado al proceso de filología.

Atentamente,



Nombre: Dra. Claudia Marín Gutiérrez
Cédula identidad N. 2-0427-0910
Carné Colegio Profesional N. 17 877

DEDICATORIA

Le doy gracias a Dios por haberme permitido terminar esta etapa de estudios por su infinita bondad y amor.

A mi familia por su apoyo incondicional, por el ejemplo de perseverancia y constancia que los caracteriza y que me han inculcado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. A Esteban que sin su paciencia, consejos y amor incondicional esta tarea sería más difícil, gracias a ellos que son mi pilar y mi motor.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a mi mamá y mi papá que sin ellos nada sería posible, por su cariño, amor su ejemplo, constancia, apoyo y consuelo en momentos de frustración. A ellos que me guiaron siempre por el camino correcto que me enseñaron todo y más gracias infinitas a ustedes por su amor y apoyo incondicional.

ABREVIATURAS

GSD: Gredos San Diego

GSD IS CR: Gredos San Diego International School Costa Rica

ACI: Alianza Cooperativa Internacional

MEP: Ministerio de Educación Pública

ADN: Acido desoxirribonucleico

RAE: Real Academia Española

INFOCOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

RESUMEN

El trabajo se realizó en el Colegio Gredos San Diego sede Costa Rica, la institución cuenta con treinta años de experiencia en su país de procedencia España, donde cuenta con una cultura organizacional y una estructura sumamente establecida. Durante este tiempo han expandido sus operaciones alrededor de Madrid; siendo esta la primera experiencia internacional.

El colegio cuenta con vasta experiencia organizacional en su país de origen, sin embargo, siendo esta su primera oportunidad fuera del mismo presenta nuevos retos organizacionales adicionales como la cultura.

El trabajo de investigación analiza la cultura organizacional actual y la deseada del colegio GSD Costa Rica. Por medio de instrumentos de investigación como entrevista, cuestionarios y observación. Se realizó una muestra de veintiuno personas, para determinar la cultura organizacional actual junto con la observación que está basada en una lista de cotejo con criterios de evaluación correspondientes a la cultura organizacional. Con las entrevistas se analiza y se determina la cultura organizacional deseada por los directivos de la institución. Con estos resultados se sintetiza toda la información y se traduce en una guía estratégica para desarrollar una cultura organizacional adecuada, tomando en cuenta los puntos de mejora que se analizaron en los instrumentos, todo esto apoyado de la investigación teórica realizada en el marco teórico.

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación tiene el fin de analizar la cultura organizacional actual del colegio Gredos, San Diego, Costa Rica, en su primer año de funcionamiento en este país. Por medio de la observación, entrevista y cuestionarios se investiga la cultura organizacional actual y la deseada. La institución tiene más de una década de trabajo en España, donde tienen una cultura organizacional consolidada; sin embargo, esta es su primera experiencia internacional, por lo cual se debe desarrollar una adecuada cultura organizacional con los valores, principios tradiciones y costumbres esperadas por los fundadores; por medio de este trabajo se pretende desarrollar una guía estratégica que ayude a madurar la cultura organizacional de la institución implementando técnicas para tropicalizar la cultura de la organización a Costa Rica. Esta investigación tiene el fin de desarrollar una guía estratégica como producto final gracias al análisis de resultados, se puede determinar cuál es la cultura actual y cuál es la cultura deseada, con estos resultados se elabora un plan estratégico para compatibilizar las diferencias y llenar el vacío entre ambas.

El desarrollo de la cultura organizacional crea compromiso y sostenibilidad de parte de los colaboradores, mejorando procesos administrativos como también una adecuada gestión educativa; todos trabajan bajo los mismo objetivos, valores, misión y visión de la empresa.

1.1.1 Antecedentes del problema.

Se considera que a partir del siglo XX el concepto de cultura organizacional se ha estudiado con mayor detenimiento, por una mayor cantidad de autores dentro de las ciencias sociales.

La cultura organizacional es un concepto y una forma de regir dentro de las empresas u organizaciones que toma fuerza cada vez más, ya que viene a buscar la incorporación de todos los miembros dentro una organización. Chiavenato (2007) menciona que “Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente en su cultura” (p.72)

En los años ochenta se comenzaron a realizar bastantes estudios por distintos autores y países investigando la cultura organizacional y sus repercusiones en los diferentes ámbitos laborales. Investigadores como Wilkins y Ouchi (1983) miden la cultura a partir de observaciones a comunidades, analizando y clasificando sus características, tomando muestras de grupos focales y analizando su comportamiento en el momento de realizar las tareas.

En un estudio realizado por Hofstede en 1990, en la compañía IBM (Internacional Business Machines) el cual tenía como propósito investigar la cultura organizacional en dos países diferentes, Dinamarca y los países bajos. En el estudio se determinaron 6 características del constructo cultural organizacional: holístico, históricamente determinada, socialmente construido, suave y difícil de cambiar.

La cultura organizacional se ve influida por la idiosincrasia de cada país, además de la cultura que se crea internamente en la empresa, en otras palabras, la cultura de un país a otro se tiene que tropicalizar o adaptar al país.

Las cooperativas educativas en Costa Rica surgen alrededor de los años cincuenta impulsadas por el apoyo del personal del departamento de cooperativas del banco nacional, siendo las escuelas pioneras en Sarchí, Grecia, Poás y Pérez Zeledón. Esta institución estatal era la única dependencia que apoyaba en las organizaciones cooperativas. Unos de los impulsores a nivel de centros educativos fue el profesor Bolívar Cruz Brenes.

Cruz siguió con sus esfuerzos extendiendo el movimiento a escuelas de San Ramón, San Isidro del General, San Carlos y Heredia. En la antigua escuela normal de Heredia se capacito a más de cuatrocientos cincuenta docentes, sin embargo, a pesar de los esfuerzos de Cruz una vez pensionados los docentes capacitados el movimiento comenzó a decaer gradualmente hasta casi desaparecer. Se redacta un proyecto de ley que se promulga en 1973 para la introducción de la enseñanza del cooperativismo en las escuelas y colegios y centros vocacionales, pero por falta de funcionalidad no se hizo efectiva su práctica. (INFOCOOP, 2018)

El colegio Gredos San Diego, GSD por sus siglas, es una cooperativa conformada por los profesores, cuerpo administrativo y personal que labora en la institución. Se fundó en 1985 por dieciocho colaboradores que tuvieron que asumir el liderazgo del colegio Gredos San Diego a causa de la jubilación de su propietario Julio López Herrero. Durante estos 33 años la cooperativa ha ido creciendo y abriendo sus puertas a nuevos retos asumiendo la administración y apertura de siete centros educativos propios y uno

asociado, con el sello de GSD en Madrid, España. Desde sus inicios la cooperativa trabajo por el desarrollo de los sistemas educativos con una metodología y filosofía cooperativa y la creación de empleo desde un modelo de economía social.

Con la madurez adquirida y la experiencia en construcción y gestión de centros de enseñanza la organización fue mejorando los principios y valores cooperativos en la educación como también dentro de la cooperativa.

Por la naturaleza de la empresa se fue creando una cultura organizacional muy arraigada dentro de sus colaboradores teniendo principios y valores cooperativos como: la adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, formación, e información, cooperación entre cooperativas, interés por la comunidad. Valores como honestidad, solidaridad, tolerancia, integridad, respeto y democracia.

Esta cultura basada en la cooperatividad, democracia como otros valores y creencias están arraigadas y basadas dentro de la cultura española. Estos valores y creencias se quieren trasladar al colegio de GSD Costa Rica abierto el 5 de febrero del 2018, sin embargo, la cultura e idiosincrasia costarricense son diferentes a la española, a pesar de que los valores y creencias puedan ser iguales en Costa Rica que en España, es importante tropicalizar y compatibilizar las diferencias culturales adaptándolas al país. A pesar de la trayectoria y experiencia en gestión de centros educativos Costa Rica es la primera experiencia fuera de Madrid.

1.1.2 Problematicación

Según Schvarstein, (2006) citado por Calderón, Rojas y Ochoategui, en un estudio realizado en Panamá para evaluar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño del personal, habla de la construcción del sistema cultural.

El sistema cultural se construye mediante la resolución de las contradicciones entre soluciones diferentes, apreciadas como opuestas. En la búsqueda de solucionar problemas tanto internos como externos, el grupo social se inclina hacia alguno de los extremos y construye valores que con el tiempo se convierten en pautas culturales compartidas. (p.10)

Lo enunciado anteriormente por el autor se refiere a mimetizar las diferencias logrando llegar a un punto de equilibrio, transformando las diferencias en la cultura compartida. Esta investigación tiene como propósito desarrollar estrategias que ayuden a desenvolver la cultura organizacional de GSD, compatibilizando sus diferencias en un equilibrio, desarrollando un plan estratégico para implementar la cultura organizacional deseada por los fundadores en la sede de Costa Rica.

La cultura de una organización debe de ser única y diferenciarse de otras instituciones, desarrollar un sentido de identidad y compromiso en sus colaboradores. Los autores también aseveran que la cultura organizacional facilita la adaptación de la empresa al entorno, desarrolla estrategias para trasladar la cultura organizacional al cambio de país, cultura, inclusive de continente; estas estrategias le van a ayudar a la empresa a mantener un clima organizacional estable para sus colaboradores, desarrollando identidad, compromiso, orientando al equipo a trabajar bajo las mismas metas y sobre la filosofía cooperativa que tienen. (Alcocer y Vera, 2014).

1.1.3 Justificación del problema.

Según lo que afirma Hernández, Fernández y Batista (2014), la presente investigación se justifica desde una investigación de conveniencia, esto porque la utilidad del estudio puede ser relevante para la organización.

El desarrollo de la investigación es conocer la cultura organizacional actual de la institución Gredos San Diego y la cultura organizacional deseada por los directivos de la sede de Costa Rica, con estos datos se elabora una guía estratégica que ayuda paso a paso a consolidar la cultura tomando los factores actuales y deseados.

Investigaciones recientes en sectores como recursos humanos y administración señalan que el desempeño laboral está muy relacionado con y la satisfacción laboral, los colaboradores trabajan motivados y empoderados, todos bajo la misma meta. Estos factores están relacionados con la cultura de las instituciones.

Las organizaciones están compuestas de departamentos, comités y grupos de personas; por lo que es fundamental trabajar en equipo y bajo los mismos objetivos, esto para mejorar la comunicación, el desempeño laboral, desarrollar liderazgo y refuerza el compromiso por parte de los colaboradores.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto. (IIPE, p.5).

Por lo tanto, se puede definir trabajo en equipo como el grupo de personas que se apoyan en conjunto para realizar una labor con un objetivo en común. Trabajando en equipo se logra con mayor eficiencia y eficacia las metas de una empresa. Como lo mencionan anteriormente los autores la importancia de este tipo de trabajo, mejora la dinámica de grupo, desarrolla comunicación asertiva, toma de decisiones democráticas; de esta forma se alcanzan las metas y objetivos del grupo. La cooperación toma un papel protagónico en el trabajo en equipo generando una herramienta para alcanzar los objetivos en conjunto tanto en la gestión educativa como en la gestión administrativa.

El trabajo en equipo no se considera como una sección de la empresa si no como un total de esta, tomando en cuenta personal de limpieza, personal docente y administrativo; el conjunto de todos ellos da como resultado una institución, estos deben de trabajar para suplir necesidades y cumplir los objetivos. Para lograr esta consolidación de equipo es vital una cultura organizacional adecuada.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Todas las personas son diferentes por sus características genéticas y físicas además cada una tiene una personalidad diferente la cual puede verse influenciada por el ambiente donde crecieron y las cosas que les enseñaron, por ejemplo, costumbres, valores y creencias. Asimismo, puede trasladarse al ámbito de administración. El termino cultura organizacional describe la personalidad de una organización el ADN.

Todas las empresas en cada sector de trabajo tienen una serie de costumbre, valores, creencias, historias que marca la compañía y sus colaboradores en su forma de ejecutar las tareas a diario, realizando con mayor facilidad por que se identifican con la personalidad de la empresa.

Cada vez son más los autores y expertos que afirman que el éxito de una empresa depende en gran parte de la cultura organizacional o también llamada cultura empresarial o cultura corporativa.

Es el ADN de la empresa, que la define y la diferencia de otras empresas o instituciones. Por lo anteriormente mencionado es determinante que para lograr resultados eficientes y eficaces es necesario una cultura organizacional consolidada, todos los colaboradores desde el dueño hasta el misceláneo son un equipo y como tal deben de trabajar bajo los mismos objetivos, la cultura organizacional ayuda a identificarse con esa personalidad de empresa, desarrollando un sentimiento de pertenencia en el colaborador, mejorando la gestión administrativa.

¿Qué estrategias se pueden desarrollar para implementar la cultura deseada por los directivos de GSD CR?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General.

Desarrollar un plan estratégico para la implementación la cultura organizacional en el colegio Gredos San Diego Costa Rica.

1.3.2 Objetivo Específicos

1. Analizar la cultura organizacional actual del colegio de GSD Internacional School, de la Guácima de Alajuela, para la determinación si es una cultura consolidada.
2. Identificar la cultura organizacional deseada por los directivos de la cooperativa para su futura implementación en GSD Internacional School, de la Guácima de Alajuela.
3. Contrastar la cultura organizacional deseada con la cultura organizacional actual, para poder determinar el vacío entre ambas.
4. Elaborar un plan estratégico para la implementación de la cultura organizacional deseada por los directivos de la cooperativa.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances.

- La investigación tiene el fin de realizar un estudio acerca de la cultura organizacional; analizando la cultura del Colegio GSD CR en el 2018.
- Compatibilizar las diferencias analizadas, contrastando la cultura y generando un equilibrio entre ambas.
- Desarrollar una guía estratégica para la implementación de la cultura organizacional en el colegio GSD Internacional School Costa Rica

1.4.2 Limitaciones.

- Dificultad para recibir los cuestionarios y realizar las entrevistas a profesores, se percibe un poco de resistencia y recelo de la información.
- Dificultad para acceder a información de la institución, por falta de tiempo del departamento administrativo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTORICO

2.1.1 Colegio Gredos San Diego

2.1.1.1 Historia

La Cooperativa Gredos San Diego se fundó en el año 1985 por un grupo de dieciocho trabajadores, docentes y no docentes, que se vieron en el desafío de asumir la titularidad del Colegio Gredos San Diego a causa de la jubilación de su propietario Julio López Herrero.

La historia del Colegio Gredos se remonta a los años cincuenta del siglo XX y por su fuerte implantación en el barrio y su talante moderno y liberal forma parte inseparable de la historia de Vallecas, habiendo pasado por sus aulas, personalidades de renombre del mundo de la cultura y del deporte.

Herederos de esta tradición, la Cooperativa trabajó, desde sus inicios, por el desarrollo de los sistemas educativos y la creación de empleo desde un modelo de Economía Social. A pesar de las dificultades, el equipo humano se embarcó en el ambicioso proyecto de construir un nuevo centro escolar que reuniera las condiciones exigidas por la Ley Orgánica General del Sistema Educativo o LOGSE por sus siglas en español. El 6 de septiembre de 1994 se abrieron las puertas del Colegio Gredos San Diego Vallecas, cercano a la sede actual de la Asamblea de Madrid.

La madurez adquirida con la experiencia en la construcción y gestión de un centro de enseñanza, el afianzamiento de los principios y valores cooperativos y el espíritu de superación, llevaron a dar un significativo salto hacia adelante.

A finales de 1999 se realizó la fusión entre las cooperativas Gredos San Diego y Sapientia. Por primera vez en España se fusionaron dos cooperativas en el sector de la educación. Asumiendo un proyecto incompleto que el 4 de septiembre de 2000 se vio materializado en el Colegio Gredos San Diego Moratalaz.

En septiembre de 2003 se puso en funcionamiento GSD El Escorial. En el curso 2007/2008 se abrieron los Colegios de Las Rozas, Las Suertes y también GSD Alcalá, tras un acuerdo de colaboración con la cooperativa Educación Activa Complutense que gestiona dicho Centro con el mismo proyecto educativo del resto de Centros GSD.

En septiembre de 2008 comenzaron las clases en Guadarrama. En septiembre de 2012, abrió sus puertas GSD Buitrago, a partir del Centro Santa María del Castillo perteneciente hasta ese año a la Obra Social Caja Madrid, en la localidad de Buitrago de Lozoya. Gredos San Diego [GSD] (2018) Historias.

La cooperativa de Gredos San Diego tiene más de quince años colaborando con la economía social de Costa Rica, a raíz de un congreso sobre educación y cooperativismo en 2003 al que asistieron representantes de GDS. Atendiendo entonces a la petición de ayuda por parte de Coopesolidaridad, una cooperativa de padres que tenía problemas y ocupaban financiación para la reconstrucción de la escuela.

Desde entonces, profesores y directivos de GSD han viajado al país centroamericano. Estas visitas han creado estrecha relación con representantes del sector cooperativista y cargos de la administración costarricense, muy comprometida con el desarrollo de la economía social.

Desde hace una década, Gredos San Diego desarrolla un proyecto de intercooperación con un consorcio de cooperativas cafetaleras costarricenses para la comercialización de una marca propia, un café orgánico cien por cien arábica altamente competitivo, que cumple con todos los requisitos de comercio justo para su distribución internacional, cuyo resultado económico tiene efecto directo sobre los propios productores de café.

Este programa de colaboración entre empresas de la economía social se fundamenta en el sexto principio de cooperativismo. De acuerdo con este precepto, “las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.

La cooperación entre cooperativas es parte esencial del proyecto empresarial y educativo. El planeamiento de GSD cooperativa en palabras del presidente, Carlos de la Higuera, es “apostar por el desarrollo a favor de organizaciones sustentadas por personas y que ejerzan un papel transformador en el entorno”.

Además de su valor económico, este proyecto cumple un importante objetivo educativo, contribuyendo con su comercialización a promover el desarrollo de becas y ayudas en educación superior y universitaria, dirigidas a hijos de productores cafetaleros que forman parte del consorcio.

Por tanto, la creación en Costa Rica de un centro educativo GSD en la Guácima, localidad del país centroamericano, entronca con la trayectoria y añade valor a la apuesta por una enseñanza que atiende a los retos actuales que plantea la globalización.

2.1.1.2 Misión

Atendemos a las personas para su desarrollo en diferentes etapas de la vida, formando ciudadanos comprometidos, con el fin de mejorar la sociedad en un entorno globalizado. Desarrollamos proyectos educativos de calidad y creamos empleo desde un modelo de economía social.

2.1.1.3 Visión

Posicionar el Grupo GSD como el referente empresarial de la Economía Social nacional e internacional y ser reconocidos por nuestro dinamismo, innovación, creación de puestos de trabajo y carácter transformador. Conseguir el reconocimiento de GSD como institución educativa que ofrece una educación integral de excelencia y una gestión socialmente responsable.

2.1.1.4 Valores de GSD



Figura 1.
Valores de Gredos San Diego
Elaboración propia
Fuente: Tomado de GSD Cuadernos.

De acuerdo con Cuadernos GSD (2017) los valores de GSD son:

- Honestidad: Buscamos coherencia, sinceridad y espíritu de mejora en todas nuestras actuaciones personales y empresariales
- Solidaridad: fomentamos la ayuda mutua y la responsabilidad social
- Tolerancia: respetamos las ideas, creencias y actuaciones de los demás
- Democracia: esencia de nuestro proyecto empresarial
- Integridad: actuar conforme con la finalidad para formar ciudadanos activos y responsables. Establecer relaciones de honestidad y profesionalidad
- Responsabilidad: adoptar buenas prácticas de gobierno cooperativo, basado en la confianza. Compromiso de cooperación y participación en el desarrollo de la sociedad civil. Acción y promoción del respeto al medio ambiente.
- Respeto: practicar una cultura de la diferencia como elemento integrador de enriquecimiento cultural. Los derechos humanos como guía de nuestras actuaciones.

2.1.1.5 Principios Cooperativos.

Los principios cooperativos son los siguientes, en el capítulo 2 se expondrán con mayor detenimiento.



Figura 2.
Principios Cooperativos
Elaboración propia
Fuente Gredos San Diego

2.1.1.6 Organigrama

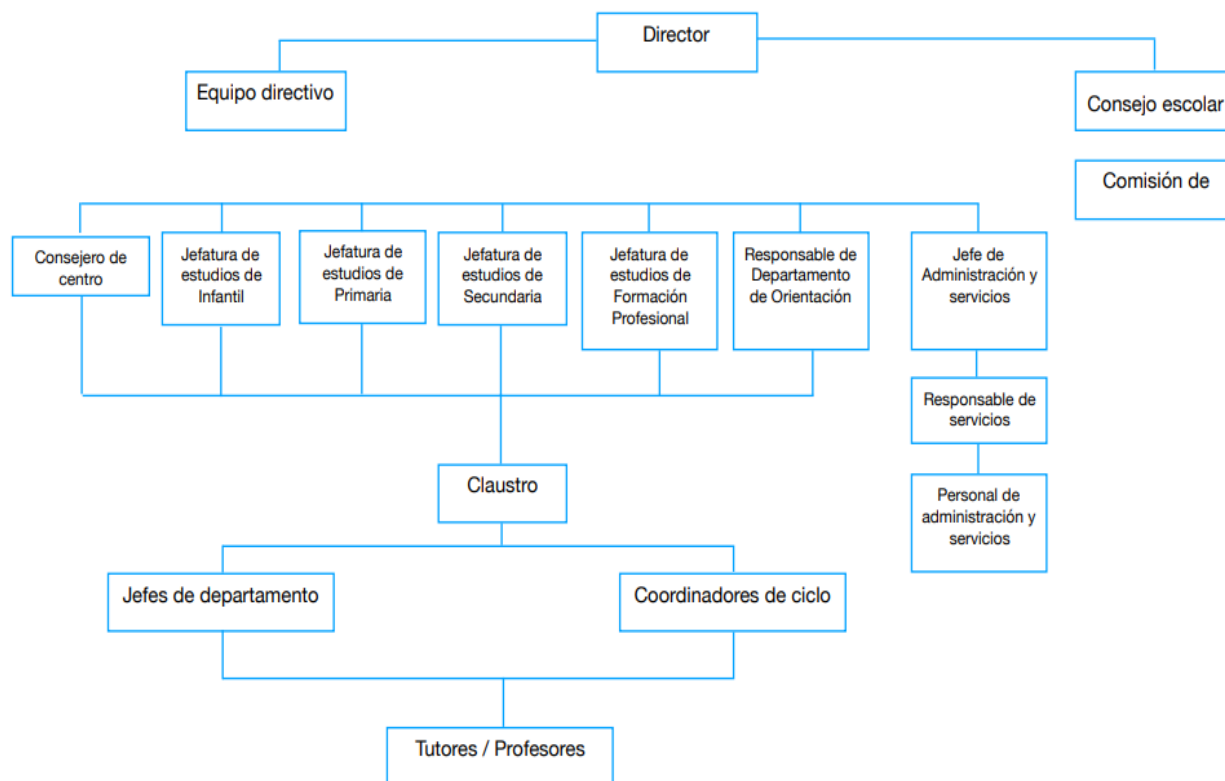


Figura 3.
Organigrama GSD
Elaboración propia
Fuente Gredos San Diego

2.1.1.7 Ubicación Geográfica

A pocos minutos de San José muy cerca del Aeropuerto Internacional Juan Santamaria, se ubica la institución, en la urbanización residencial Ciudad-Hacienda Los Reyes, situada en La Guácima, Alajuela.

El centro educativo se encuentra ubicado exactamente en la Guácima de Alajuela, del Automercado quinientos metros sur, continuo al residencial Ciudad Hacienda los Reyes. A continuación, se elaboró una breve reseña de la Guácima, donde se indica a qué distrito pertenece, los límites con que colinda, los principales poblados y datos de la población. Según los datos de la Municipalidad de Alajuela en el plan distrital del 2012 al 2020.



Figura 4.
Ubicación Gredos San Diego
Fuente Google Maps

Alajuela cuenta con dieciséis cantones y ciento nueve distritos, siendo la tercera provincia con mayor tamaño, cubriendo 19% del territorio nacional, tiene una extensión 9 757,5 kilómetros cuadrados.

La Guácima es un distrito perteneciente al cantón de central de Alajuela, en la provincia de Alajuela. Tiene un área de 27,92 kilómetros cuadrados, lo que equivale al 7.2% del área cantonal, es uno de los cinco distritos más extensos. El distrito de la Guácima colinda cinco distritos diferentes, al norte con San Antonio, al sur con Colon, al este con Rio Segundo, San Rafael y al oeste con Turrúcares. Los principales poblados del distrito de la Guácima son Bajo Tejar, Coco, El Bajo, Hacienda Los Reyes, Nuestro Amo, Rincón Chiquito, Rincón de Herrera, Rincón de Monge, Ventanas, Vueltas, La Pradera, Prados del Bosque, San Francisco, La Angosta y San Francisco.

Según los datos del Censo de la población del 2011, La Guácima cuenta con 20183 habitantes, los que representan el 7,9% de la población del cantón de Alajuela, en comparación con el Censo del 2000, la población creció en 4 733 personas, lo que significa que en once años aumentó un 30.6%, lo que hace que la tasa de crecimiento poblacional sea la segunda más alta en el cantón (2,46% anual), la cual se encuentra muy por encima al crecimiento cantonal que fue de 1.22% anual. De la población al 2011, 10 166 son mujeres (50 .4% del total) y 10 017 hombres (49.6% del total)

Según el Censo del 2011 la población del distrito de la Guácima considera el 97% de los habitantes población urbana. El 2% restante que representa 578 personas se catalogaron como rurales, por lo cual es posible decir que La Guácima es un distrito urbano.

2.2 CONTEXTO TEORICO

2.2.1 Cultura Organizacional

2.2.1.1 Conceptos

Diferentes autores afirman que la cultura organizacional es algo no palpable en la organización está compuesta de comportamientos, normas, creencias, valores, principios, costumbre compartidas por los colaboradores.

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

(Chiavenato, 2007, p.83)

Para conocer la cultura organizacional de una empresa se necesita interactuar con la organización ser parte de ella, vivir en ella, de esta forma se puede afirmar cuál es su personalidad que la hace diferente a otras. Es necesario conocer desde adentro la empresa: creencias, tradiciones, comportamientos, costumbres entre otros factores que influyen la cultura. En las empresas existen normas formales establecidas en un reglamento por escrito, pero también existen las informales que se establecen en la interacción entre sus colaboradores como tipos de comportamiento, comunicación conducta, entre otros.

“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 1999, p. 172).

La cultura organizacional es la conglomeración de distintos atributos que forman la cultura de una empresa. La cultura está formada por muchos factores, se podría decir que la cultura organizacional hay que analizarla desde diferentes planos micro, macro y mega. Esto porque la cultura organizacional está influida por la cultura de un país viendo a este bajo un plano mega; el plano macro es la empresa la cultura intrínseca que tiene la organización en sí, el marco micro sería la cultura que se desarrolla dentro la empresa en sus distintas sedes globales, adoptando las costumbres, valores y creencias del país como también la de sus colaboradores.

Algunas definiciones de cultura organizacional afirman que la cultura está compuesta por un conjunto de factores, como lo afirma a continuación Aguado (1994)

La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una institución tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades del personal en la institución. (p.10)

La cultura organizacional son todas aquellas creencias y valores que se comparten en una organización por sus colaboradores, una cultura organizacional bien definida mantiene unida del equipo, estos valores y costumbres son transmitidos a los nuevos miembros del grupo.

Kotter & Keskett (1992) dan una de las definiciones de cultura organizacional más aceptada.

La cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la institución y opera en dos niveles: es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una institución, valores que tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio y; en un plano más visible, representa las normas de conducta aceptados por los miembros de la institución, normas transmitidas de personas a personas a través del proceso de socialización, en este nivel la cultura está más abierta al cambio.(p.12)

Según Mondy y Noe (1997) afirman que la interacción de los valores, creencias y comportamiento; es la forma como se gestiona y desarrolla la cultura organizacional en una empresa.

La Cultura Organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una institución para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí). (p.270)

Robbins (1996) define la cultura organizacional como un conjunto de significados compartidos por los colaboradores de una institución, lo que distingue a organización de otras. Al analizar los significados compartidos, hay un conjunto de características clave que tiene la organización en alto estima, por ejemplo, los valores o principios que tenga la organización.

En el libro Administración de recursos humanos de Chiavenato (2007) define la cultura organizacional como el reflejo que cada organización aprendió adaptar a su ambiente, utilizando los diferentes estratos de la cultura visible y no visibles.

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

(p.85)

Según Chiavenato (2007) la cultura organizacional presenta 6 características principales:

Regularidad en los comportamientos observados	Normas	Valores Predominantes
Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.	Son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.	Son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
Filosofía	Reglas	Clima organizacional
Son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.	Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.	Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Cuadro 1.
Características principales de la cultura organizacional
 Elaboración propia
 Fuente Chiavenato (2007)

La cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocer los diferentes estratos. En el siguiente cuadro puede diferenciarse los estratos de la cultura organizacional. En el primer estrato es concreto, visible y fácil de cambiar ya que está compuesto de muebles, instalaciones y otras cosas que se pueden modificar sin ningún problema. Entre más se profundiza a los otros estratos la posibilidad de cambiar es cada vez más difícil. (Chiavenato 2007)



Figura 5.
Estratos de la cultura organizacional.
Elaboración propia
Fuente Chiavenato (2007)

2.2.1.2 Clima organizacional

En libro de Administración de recursos humanos de Chiavenato (2007) habla del concepto de clima organizacional surge a consecuencia del concepto motivación a nivel individual en una organización, es de la relación entre las personas y las organizaciones y el reflejo de ella en el ambiente de trabajo, un bajo o alto nivel de clima organizacional afecta directamente la motivación laboral, rendimiento y otros factores asegura el autor.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones, etc.). De manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

(Chiavenato, 2007, p.87)

2.2.1.3 Funciones

Según lo que afirma Newstrom y Davis (1993) establece como las funciones principales de la cultura organizacional:

- Da una identidad organizacional a los empleados.
- Define la visión de lo que la organización representa.
- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
- Atrae la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- Identifican los modelos de comportamiento a emular. (p.12)

Como lo mencionan los autores las funciones principales de la cultura organizacional es ayudar a entender la empresa en la que se trabaja, da una identidad al colaborador, de esta forma lo guía y lo ayuda a entender la misión y visión de la empresa, logrando objetivos y metas establecidas con un sentido determinado y común con los otros colaboradores desarrollando identidad y compromiso con la misma.

Como lo afirma Romero (2018) en su artículo cultura organizacional: Guía, pasos y ejemplos prácticos las funciones de las culturas organizacionales son:

Define la visión de lo que la organización representa.

- Ofrece a clientes, proveedores y diferentes *stakeholders* un valor agregado.

- Permite definir los límites políticamente correctos dentro de la organización.
- Transmite un sentido de identidad y compromiso a los miembros de la organización.
- Crea cohesión de los grupos de trabajo.
- La cultura y valores motivan al personal de la empresa.
- Resalta la importancia de las personas.
- Fomenta la formación de líderes.
- Promueve la creatividad y la innovación.
- Interiorización de los objetivos generales y la contribución a la organización.
- Facilita la toma de decisiones.
- Enseña a los nuevos miembros los modos correctos de pensar, sentir y hacer.
- Estabiliza el sistema social (Romero, 2018, Funciones de la cultura).

La cultura organizacional es la parte sentimental de organización, la cultura no está escrita en ningún documento, es el sentimiento común de los miembros de la organización, crea sentimiento de pertenencia e identidad, como se explicó anteriormente en las funciones crea compromisos con la empresa estableciendo un sentimiento de arraigo, lo que es resultado a estabilidad y baja rotación en la empresa. Desarrolla valores y creencias que pueden ser más duraderos que los mismos trabajadores, se pasan por generaciones. (Smircich,1983)

La cultura exitosa en una organización es la que mantiene un equilibrio entre las fuerzas de la institución. Una institución que no tiene claro un sistema de valores y creencias o son difícil de identificar por sus integrantes, es una organización que no obtiene efectividad en su gestión.

Las organizaciones están envueltas por la cultura, sin importar que tipo de empresa, sector de mercado, o estructura interna que tenga. El sistema de valores y creencias que crea forma la identidad de la empresa, esto ayuda a la adaptación a su medio facilitando la gestión administrativa interna. Cuando la cultura organizacional de una empresa es clara, entendible y comprensible para las personas, estas van a identificar valores, creencias normas de comportamiento que incorporan en su diario vivir. Por ejemplo, al entrar a un “Automercado” el servicio y la amabilidad de sus colaboradores es muy notoria, esto, porque su cultura como empresa es el servicio y la excelencia que los diferencia a los demás supermercados.

Cada compañía tiene su cultura y está la diferencia de otras, se puede decir que cada cultura es única, como cada país, cada persona o cada casa es un mundo diferente.

Las organizaciones tienen una cultura que está fundamentada por su propia historia, comportamiento, creencias, valores, formas de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía que en la sumatoria da como resultado a la cultura.

2.2.1.4 Elementos de la cultura organizacional

Según Yenaropulos (2018) afirma que existen elementos que pueden influir o describir la cultura organizacional.



Figura 6
Cultura Consolidada.
Fuente Elaboración propia.
Tomado de ADEN International Business School.

Lo mencionado en el cuadro anterior son elementos internos, que afectan o influyen en la cultura organizacional de la empresa. Otros elementos internos que influyen en la cultura organizacional es la jerarquía, la toma de decisiones, sistemas de control para vigilar los procesos y resultados. Como los elementos internos también están los elementos externos que pueden repercutir en la cultura.

La legislación de un país es un factor que afecta la gestión de una empresa. La cultura propia de un país con sus tradiciones, valores, creencias, historias, mitos y

rituales propias de la región afectan directamente la cultura interna de una organización.

Romero, M (2018) considera los elementos de la cultura organizacional una serie de factores que conforman la cultura de la empresa y que se tiene que trabajar y cuidar. Este los enlista y los define de la siguiente forma:

- **Visión:** Es el propósito que ejerce de movimiento de la compañía y sus miembros.
- **Valores:** cualidades, principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros.
- **Comportamientos:** La manera en la que las personas se comportan en relación con los demás en el día a día de la organización. La manera de decir las cosas, las costumbres, el lenguaje, las manifestaciones de respeto y cortesía, entre otros.
- **Normas:** La aplicación práctica de los valores, lo que se debe hacer o no hacer en determinadas situaciones.
- **Prácticas:** Traducción en acciones específicas de la visión y valores. Son acciones que van encaminadas a lograr los objetivos o cumplir con los valores. Por ejemplo, si quieres que los empleados participen en la toma de decisiones, creas una estructura plana para empoderar a la plantilla.
- **Cultura compartida:** La visión y valores deben ser compartidos y sostenidos por la mayoría de los miembros de la organización. No puede ser simplemente papel mojado.
- **Personas:** Para que exista una cultura, deben existir personas. Estas deben apoyar la cultura, objetivos y estrategias de la empresa. Es importante elegir las

personas adecuadas en los procesos de selección, alineadas a la cultura de empresa.

- **Mensaje:** Una manera de comunicar la visión y valores a la sociedad de forma coherente y uniforme en todas las plataformas.
- **Recursos:** La cultura es un intangible, no obstante, se apoya de recursos materiales. Las instalaciones, la web, materiales impresos, ropa, etc debe cuidarse.
- **Sistemas de control:** Procesos que hacen vigilancia del correcto cumplimiento.
- **Estructura organizacional:** Las jerarquías, líneas de información y flujos de trabajo.
- **Estructuras de poder:** Responsables de la toma de decisiones y reparto de poderes.
- **Símbolos:** Logotipos o diseños de la compañía. También símbolos de poder como lavabos especiales o aparcamientos privados para altos cargos, por ejemplo.
- **Rituales y rutinas:** Actos formalizados y estereotipados por los miembros de la compañía. Secuencias repetitivas de historias que forman los valores clave.
- **Historias y mitos:** Basados en personas y acontecimientos, ejemplifican el comportamiento de los miembros de la organización. Sirven de explicación a las prácticas actuales.

El autor Schein (1992) sugiere que la cultura de organización puede ser estudiada en tres niveles. Los artefactos, el nivel de sus valores y el nivel de los supuestos básicos.

Estos se deben cumplir para que exista una cultura organizacional adecuada dentro de cualquier empresa.

La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos. (Schein, 1992, p.26)

Basado en la teoría de Schein en su libro cultura organizacional y liderazgo (1992) continuación se desarrolla tres niveles de la cultura organizacional en:

Artefactos	Valores	Supuestos básicos
Es la superficie lo que se puede observar, incluye todo el fenómeno que se pueden sentir, ver, oír. El lenguaje, la tecnología, el mobiliario, la vestimenta, los mitos e historias contadas por los colaboradores. El observador puede describir lo que ve y siente, pero partir de eso no puede asumir lo que esas cosas significan para un grupo.	Son los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, resultado de procesos sociales dentro de la misma. Recopila las reglas, normas de comportamiento, principios sociales, estrategias, objetivos y filosofía de la organización. Los valores adaptados es la forma en la que se hace las cosas en la empresa como enfrentar un problema o que estrategia utilizar para abordarlo.	Son las medidas o los pasos a seguir para solución de problemas en adaptación interna o externa de la empresa, estas medidas han tenido éxito dentro de la organización, por lo tanto, los miembros de la organización las adoptan como propias para la solución automática de problemas. Estas verdades absolutas o reglas se convierten de forma inconsciente en una manera de actuar por parte de los miembros de la organización, está compuesta por creencias, pensamientos y sentimientos que mueven a los integrantes.

Cuadro 2.
Niveles de la cultura organizacional
Fuente Elaboración propia.
Tomado de Schein, 1992

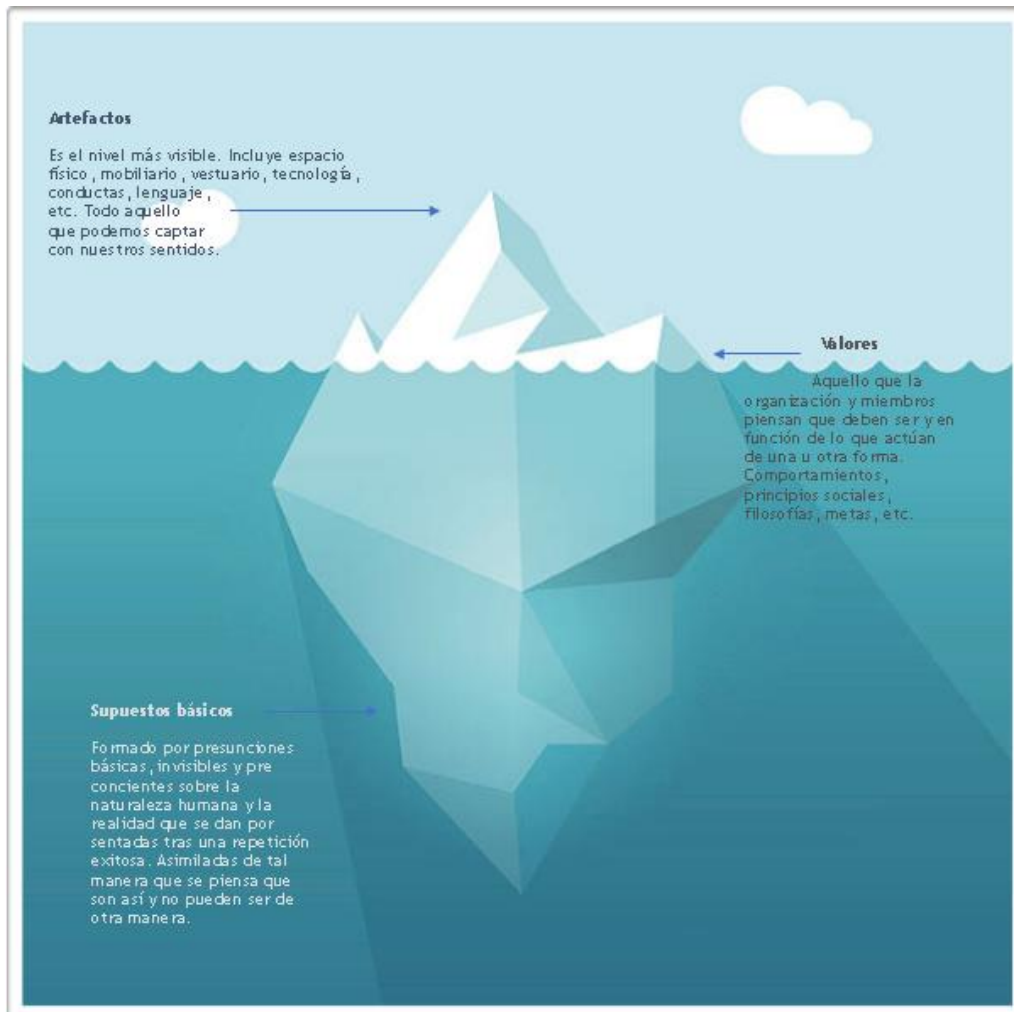


Figura 7.
Tres niveles de la cultura organizacional.
Fuente Elaboración Propia.
Tomado Romero (2018) Elementos de la cultura

2.2.1.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, porque da estructura y guía a la organización, es la que marca el camino por donde va a ir la empresa. Su función principal es establecer cadenas de mando, jerarquías y organigramas.

La estructura organizacional de las empresas permite establecer un orden para alcanzar metas y objetivos. Organiza los departamentos estableciendo las funciones de cada colaborador, para llegar al objetivo común.

La teoría habla de los diferentes tipos de estructura organizacional, estas pueden depender de la naturaleza de la empresa, número de integrantes, ámbito laboral, procesos que se trabajan entre muchos otros aspectos; por lo tanto, la estructura organizacional debe concebirse trabajado en estos aspectos.

Cuando se habla de los tipos de estructura organizacional, es común hablar de dos tipos, las centralizadas y las descentralizadas; las centralizadas son aquellas que sobre salen los directivos y las decisiones son tomadas en los altos mandos, las descentralizadas son aquellas donde se delegan responsabilidades sin importar el nivel jerárquico. En los tipos de estructuras organizacionales las más utilizadas son la lineal, matricial, jerárquica y funcional.

Estructura Lineal	Estructura Matricial	Estructura Jerarquía	Estructura Funcional
Es una estructura normalmente utilizada en empresas pequeñas. La toma de decisiones y la responsabilidad recae en una sola persona. El gerente es el encargado de la distribución de tareas, estas tareas son reportadas solamente a un jefe. Es una organización completamente centralizada	Es una forma de trabajo en equipos de diferentes departamentos que trabajan con la misma meta, finalizar el proyecto. Se designa un gerente de proyecto que lidera el equipo, es un especialista en el campo, es encargado de dividir y coordinar las actividades. Una vez finalizado el proyecto los equipos se disuelven.	También conocida como departamentalización funcional. El poder y la toma de decisiones están centralizados en el gerente. Los departamentos son supervisados por uno o varios encargados que velan por el cumplimiento de las directrices.	El trabajo se divide y se establece especialidades. Cada persona desde el gerente hasta los colaboradores tiene una tarea específica.
Estructura por Comités	Estructura Departamental	Estructura Circular	Estructura Híbrida
Grupo de personas que se encargan de discutir y tomar decisiones en conjunto en relación con un tema en específico.	Creación de departamentos dentro de la institución que se encargan de funciones específicas dentro de la organización. Separando las tareas y organizando las funciones de la empresa, por ejemplo, el departamento de recursos humanos. Adicionalmente dependiendo del modelo de empresa se podrían dividir los departamentos por funciones, producto, territorio o clientes.	La organización se visualiza en círculos, el círculo del central es la gerencia que corresponde a la autoridad en la empresa, al expandirse comprende al resto de la institución.	Esta estructura que mezcla características de otras estructuras, para crear un enfoque múltiple, es flexible lo que ayuda al crecimiento y desarrollo de la institución.

Cuadro 3.

Tipos de Estructuras Organizacionales

Fuente Elaboración Propia.

Tomado de Velázquez (2012) Estructuras Organizacionales

El colegio GSD presenta una estructura híbrida, esta estructura reúne características importantes de otros modelos teniendo un enfoque múltiple. Este tipo de estructuras son utilizadas en empresas en crecimiento que adquieren nuevos productos o mercados. En este modelo se desarrollan unidades específicas para cada producto o mercado. Algunas funciones se centralizan en departamentos para la especialización de sus tareas. Al ser una estructura compuesta por otras presentan características que la organización puede aprovechar para desarrollar sus fortalezas y evitar sus debilidades.

2.2.1.6 Tipos de cultura organizacional.

Como las culturas de los países que son diferentes de uno a otro lugar, así son las culturas de las empresas, son diferentes de una a otra empresa, lo que la hace única como el ADN. Existen cultura fuerte y cultura débil, en una CO fuerte los colaboradores se sienten orientados a los valores de la empresa y adaptados a su funcionamiento, trabaja constantemente sin dificultad. En una empresa con cultura débil el control y la supervisión es constante los procedimientos son exhaustivos y burocráticos, esto con razón ya que los miembros de la institución no están identificados con los valores de la empresa, no tienen una adaptación idónea para el trabajo.

“Las organizaciones generan una cultura propia, que además de cumplir con diversas funciones al interior de estas, aseguran su estabilidad como sistema total, requisito fundamental para cumplir sus objetivos productivos, financieros y sociales”.
(Calderón, Rojas y Burgos, 2014, p.8)

La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, historias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Poco a poco las preferencias individuales dan paso a un consenso general y a pautas de comportamiento similares (Calderón, Rojas y Burgos, 2014, p.10)

Culturas fuertes o débiles	Se definen respecto al grado de intensidad con el que se manifiesta las creencias, valores y el grado de cohesión cultural. Implica coexistencia de subculturas y las compatibilidades entre estas.
Cultura de cierre o apertura	Se define con base al grado de sensibilidad que posee respecto a los cambios que se suscitan en su entorno.
Cultura vegetativa	Se establece a un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Son propensas a desaparecer tarde o temprano.
Cultura de auto clausura	Posee un fuerte corporativo comparativo por la mayoría; pero no considera los cambios que se suscitan en su entorno.
Cultura pasivo-adaptativa	Posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil, cuestión que deriva de una alta preocupación por la plasticidad. Esto es la adaptación a los requerimientos del entorno.
Cultura activo-adaptativa	Posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que está sucediendo en su entorno.

Cuadro 4.

Tipos de Cultura Organizacional

Elaboración Propia

Fuente ADEN International Business School

2.2.1.7 Diferencias entre empresas con y sin cultura organizacional

Dentro de cualquier empresa o institución existe una fórmula del éxito la cual siempre va a estar dada por dos principales pilares la cual va a ser el recurso financiero como el talento humano. Sin un correcto manejo de estos dos, cualquier organización va a estar condenada al fracaso. Cuando una organización no tiene una cultura organización bien definida, como se observa en el Cuadro 4, esta podrá incurrir en una serie de acciones que pueden repercutir de una manera directa o indirecta en los recursos financieros, como también afectando la motivación y desempeños de su personal.

	Empresa sin cultura definida	Con cultura definida
Planificación	Establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial".	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada.	La toma de decisiones es descentralizada.
Organización	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad.
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos".	Se realiza con base a criterios de desempeño.
	Capacitaciones restringidas.	Capacitación en áreas funcionales.
Dirección	Liderazgo autocrático.	Liderazgo democrático.
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación.	Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
Control	Estrecho seguimiento.	Se ejerce el auto control de los funcionarios.

Cuadro 5.
Empresas con cultura organizacional contra sin cultura organizacional.
 Elaboración Propia
 Fuente ADEN International Business School.

Una falta de cultura organizacional genera un ambiente que afecta las creencias, normas y valores compartidos, dentro de las organizaciones. La cultura ayuda a mejorar la comunicación entre los colaboradores, abriendo espacios para conversar temas relevantes para la empresa o el equipo, tomando decisiones a raíz del diálogo y en conjunto como equipo, desarrollando un liderazgo democrático. El liderazgo democrático

va de la mano de la toma de decisiones descentralizada. Una cultura organizacional definida descentraliza la forma en la que se eligen las decisiones, ya no es el gerente o el jefe el encargado de realizarlas, sino que estas se toman en equipo. Al realizarlo como equipo se enriquece el panorama incluyendo todos los puntos de vistas de los diferentes participantes de la organización, buscando soluciones integrales que beneficien el bien común de la empresa y el equipo.

2.2.1.8 Funciones de la cultura organización en las instituciones

La cultura organizacional entre muchas de sus funciones ayuda a desarrollar cohesión grupal, transmitiendo sentimiento de pertenencia en la institución. La cultura organizacional desarrolla estabilidad, predictibilidad y seguridad, según lo afirma Diez.

En instituciones educativas donde lo importante es la educación siendo este el propósito y su fin principal, formar la sociedad del mañana; implementar una adecuada cultura organizacional en las instituciones ayuda a desarrollar una forma de hacer las cosas o manejar situaciones con un comportamiento similar dentro de la organización, lo que mejora los procesos y desarrollo de la institución.

Las funciones de la cultura organizacional expuestas por doctor en ciencias de la educación Diez, en su libro funciones de la cultura organizativa, son las siguientes:

Funciones de la cultura organizacional (Diez, SF, p.193)	Interpretación
<ul style="list-style-type: none"> • Función epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte así en una vía para la comprensión de la vida organizativa. De forma, permite relacionar entre sí de forma operativa numerosas nociones que hasta ahora permanecieron inconexas. Incluso ayuda a explicar las subculturas como un factor de resistencia o de conflictividad interna. 	<p>La función epistemológica como lo menciona el autor es el comportamiento de las personas dentro de la organización, como se adaptan y como de desarrollan dentro de ella.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Función adaptativa: La función que la cultura desarrolla en una organización es lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser". En casi todas las organizaciones, esta definición compartida gira en torno a la cuestión de supervivencia económica y el crecimiento, que, a su vez, supone la entrega de un producto o servicios necesarios a los clientes (en el caso de las organizaciones educativas el proceso de enseñanza-aprendizaje). Pero la función de la cultura, en cuanto a adaptación, no conseguir un consenso sobre su misión y estrategia, sino también sobre sus metas, sobre los medios para conseguir las sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas y sobre los remedios o estrategias correctoras en el caso de que no estén alcanzando las metas. 	<p>La función adaptativa es adaptarse a su misión central o razón de ser de la institución, logrando que todos sus colaboradores la comprendan a cabalidad, para poder llegar al objetivo, de o ser así desarrollar mecanismos para estudiarlas y corregirlas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Función legitimadora: La cultura justifica el sentido y el valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de la organización confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles 	<p>La función legitimadora desarrolla seguridad entre los colaboradores les ayuda a comprender hacia donde se dirige la organización y ellos con ella.</p>

<p>una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo intangible y con sentido. Lógicamente, al servir de orientación y sentido, la cultura reduce la ansiedad que proviene de la incapacidad para entender o predecir los sucesos que ocurren en torno al grupo debido a los aprendizajes compartidos</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Función instrumental: bastantes autores van a mantener que la buena gestión de la cultura sirve para conseguir la eficacia de la organización pues permite conseguir los objetivos de la organización más eficazmente, al conseguir una identificación de los miembros con esos objetivos, logrando con ello un fuerte compromiso, contribuyendo en definitiva al éxito a largo plazo de las organizaciones. Es por lo tanto el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización. 	<p>La función instrumental habla sobre la buena gestión de la cultura, desarrolla fidelidad de los colaboradores y atreves de ella se puede llegar a una eficacia y eficiencia en el trabajo obtenido los objetivos deseados por la institución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Función reguladora. (controladora) La cultura como elemento integrador ejerce un cierto "control". Es cierto, se convierte en la guía informal del comportamiento. Esto lógicamente, permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, al indicarles cómo se hacen las cosas y lo que es importante. Pero también, en este sentido de control, permitirá a los directivos mejorar su capacidad de explicar y predecir la conducta de los miembros de la organización. Parece claro que la cultura, por tanto, puede convertirse en un instrumento sutil para hacer más eficiente y aceptables las prescripciones oficiales determinadas a nivel central sobre todo porque supone la implicación de los trabajadores. 	<p>La función reguladora o controladora es la forma en la que se hacen las cosas en la compañía, por ejemplo, protocolos de comportamiento ante diferentes situaciones, que no están escritas, pero todos en la institución saben cómo actuar ante estas situaciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Función motivadora: Pero también, como contrapartida de la función reguladora, o resaltando el anverso de la moneda, podemos decir que la cultura ejerce también una función motivadora sobre los miembros de la organización. Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilita el compromiso con algo mayor que el yo mismo, que los intereses egoístas del individuo. 	<p>La función motivadora es el compromiso que se desarrolla en los colaboradores atreves de la función reguladora en otras palabras en el comportamiento dentro de la organización y entenderlo. Esto motiva al individuo a trabajar por sus metas individuales y corporativas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Función simbólica: Función simbólica en cuanto que es realmente una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo. Es decir, que compendia y resume, sintetiza y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización. 	<p>Función simbólica son las ideas, valores y creencias compartidas en la organización; las cuales se pueden observar en la interacción social en el día a día en la institución.</p>

Cuadro 6.

Funciones de la cultura organizacional en la educación

Elaboración Propia

Fuente Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social

2.2.1.9 Motivación y Sistema de incentivos

A. Motivación

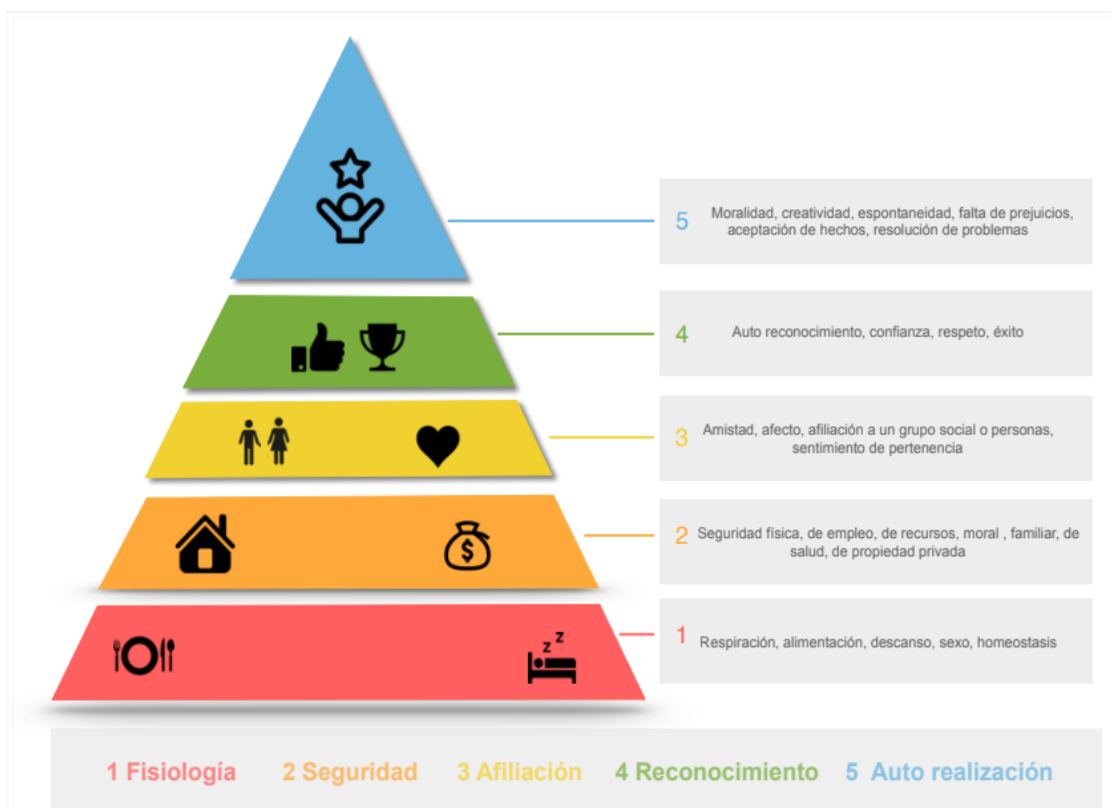
La motivación, por medio de incentivos económicos o no económicos y su relación con el desempeño laboral, productividad y compromiso; es uno de los grandes pilares relacionados con una cultura organizacional, siendo también un potenciador dentro del personal para que la cultura organizacional este cada vez más arraigada en el trabajador.

La Pirámide de Maslow es una teoría formulada por Abraham Maslow en 1943 en su obra "*Motivation and Personality*" donde plantea que existe una jerarquía de necesidades. Maslow plantea que las necesidades inferiores son más potentes que las superiores, cuando las necesidades inferiores se satisfacen, entonces las superiores van siendo más del conocimiento del individuo y motivándolo a querer cumplirlas. Para finalmente llegar a la autorrealización que esta el tope de la pirámide.

Our needs usually emerge only when more prepotent needs have been gratified. Thus gratification has an important role in motivation theory. Apart from this, however, needs cease to place an active determining or organizing role as soon as they are gratified. What this means is that, e.g., a basically satisfied person no longer has the needs for esteem, love, safety, etc. The only sense in which he might be said to have them is in the almost metaphysical sense that a sated man has hunger, or a filled bottle has emptiness. If we are interested in what actually motivates us, and not in what has, will, or might motivate us, then a satisfied need is not a motivator. It must be considered for all practical purposes simply not to exist, to have disappeared.

[Nuestras necesidades generalmente aparecen sólo cuando se han gratificado las necesidades más predominantes. Por tanto, la gratificación tiene un papel importante

en la teoría de la motivación. Aparte de esto, sin embargo, las necesidades cesan de tener un papel determinante activo o de organización tan pronto como están



gratificadas. Esto significa, por ejemplo, que una persona básicamente satisfecha ya no tiene las necesidades de estima, amor, seguridad, etc. El único sentido en que podría decirse que esa persona las tiene es en el sentido, casi metafísico, de que una persona saciada tiene hambre o una botella llena tiene algún vacío. Si estamos interesados en lo que realmente nos motiva, y no en lo que nos ha motivado, nos motivará o nos podría motivar, entonces una necesidad satisfecha ya no será un motivador. Debe considerarse, para fines prácticos, que simplemente no existe, que ha desaparecido.] (Maslow, 1954, pág. 83]

Figura 8.
Tres niveles de la cultura organizacional
 Fuente Elaboración Propia.
 Tomado Romero (2018) Elementos de la cultura organizacional.

Las 5 necesidades descritas por Maslow en su trabajo se resumen en:

1. Necesidades fisiológicas: Es la necesidad más fuerte de todas. Cuando se no se cumple o no se satisface de esta necesidad por un tiempo considerable, las otras necesidades dejan de ser importantes para el individuo o dejan de presentarse.
2. Necesidades de seguridad: Si las necesidades fisiológicas están satisfechas o no constituyen un problema serio para la persona, entonces las necesidades de seguridad se convierten en fuerza a trabajar para la personalidad. Estas incluyen una diversidad de necesidades, todas relacionadas con conservar el *status quo*, conservar y mantener el orden y la seguridad.
3. Necesidades de Afiliación: Son menos básicas y se presentan cuando las anteriores se encuentran satisfechas. Esta se puede ejemplificar como el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social.
4. Necesidades de reconocimiento: Si las tres necesidades anteriores son satisfechas o no son un problema para el individuo, aparece la necesidad de reconocimiento, logro particular y la autoestima. Estas necesidades son las que hacen que una persona se sienta segura de sí misma y se sienta importante dentro de la sociedad u organización.
5. Necesidades de autorrealización: Esta es el nivel más alto, y al igual que las anteriores solo es posible llegar a este si las necesidades debajo de la misma si no encuentran satisfechas. El desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo

espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, y la ayuda a los demás, son las características más importantes de esta.

Una cultura organizacional adecuada dentro de una empresa impacta de mayor forma a partir de la necesidad de afiliación, ya que al estar esta correctamente implementada dentro de una organización todos sus miembros sienten la afiliación a la empresa, el compromiso hacia la institución y sus compañeros de trabajo; al igual como lo hace con necesidad de reconocimiento dándole a las empleados la posibilidad y herramientas para sentirse valiosos y que sus opiniones cuentan dentro del desarrollo de la organización. Para finalmente llegar a un estado de autorrealización personal y dentro la compañía.

B. Sistema de Incentivos

Todas las empresas tienen una forma de premiar o de sancionar a los empleados por el cumplimiento o no de objetivos, como también de responder a trabajos sobresalientes o a trabajo mediocres de sus colaboradores, esto se puede llamar refuerzos hacia el personal. Skinner (1974) definió un refuerzo como un tipo de consecuencia que ayuda a que una conducta aumente la posibilidad de que pueda ocurrir y repetirse. Skinner distingue dos tipos de refuerzos: el positivo y el negativo.

“Un vaso con agua es positivamente reforzante cuando tenemos sed, y si entonces llenamos un vaso con agua y lo bebemos, tenemos mayor probabilidad de hacerlo de nuevo en condiciones similares”. (Skinner, 1974, p.46)

Diferentes empresas actualmente buscan realizar los refuerzos positivos para aumentar la motivación, la competitividad por medio de incentivos.

Según el autor Vela (2016) menciona varias empresas reconocidas mundialmente como Netflix, Google, Dropbox y Motorola que buscan incentivar a sus colaboradores con incentivos laborales no económico y económicos como, por ejemplo:

Trabajo desde casa, flexibilidad horaria, horas de entretenimiento con video juegos, futbol, baloncesto entre otros deportes con los mismos compañeros de trabajo, guarderías en las oficinas, medico de empresa o comida gratuita.

2.2.2 Implementación

Según la real academia española define implementación como: poner en funcionamiento o llevar a cabo una cosa determinada

La implementación es una herramienta utilizada en diferentes sectores con implicaciones distintas en cada una de ellas, en algunas de ellas como la informática, salud, política, educación, salud entre otras. En este caso las compañías, empresas y organizaciones de todo tamaño grandes, medianas o pequeñas como también de todos los sectores de mercado utilizan la implementación en diferentes ocasiones.

La implementación estratégica es crítica en el éxito de una compañía, consignando quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas deseadas. Se enfoca en toda la organización. La implementación ocurre luego de estudiar las condiciones existentes, realizar análisis FODA e identificar problemas estratégicos y metas. La implementación involucra la asignación de tareas y líneas de tiempo a individuos que ayudarán a que la organización alcance sus metas. (Lorette, K, 2018)

Según Lorrette un plan de implementación eficiente necesita de un líder visible que sirva de ejemplo para el resto de la organización, comunicando la visión el entusiasmo y comportamiento deseado para conseguir logros. En la organización todos tiene que estar comprometidos en el plan. La implementación en muchos casos incluye un mapa estratégico que planea e identifica los pasos a seguir para conseguir el éxito.

En el sector de la administración según la literatura consultada el termino implementación estratégica es muy utilizado ya que aborda integralmente todas las

necesidades y requerimientos de la empresa para atacar un problema con una solución.

La implementación estratégica según Campos se estructura en tres fases o etapas diferentes:

- a) Planificación: determinar las acciones concretas que necesita realizar la empresa para ejecutar su estrategia en forma de planes, programas y presupuestos.
- b) Organización: diseñar la estructura organizativa de la empresa, a través de la cual se disponen los recursos y capacidades que posee y que son necesarios para ejecutar la estrategia.
- c) Control estratégico: comprobar periódicamente que los resultados que se están obteniendo con la ejecución de la estrategia coinciden o no con los objetivos formulados. (Campos, V, sf)

2.2.3 Colegio Gredos San Diego (GSD)

2.2.3.1 Cooperativa.

Según la Alianza Cooperativa Internacional por sus siglas ACI, las define como: “Las cooperativas son empresas centradas en las personas que se crean con el fin de responder a los sueños de sus miembros. Las ganancias generadas se reinvierten en la empresa o se devuelven a los miembros” (ACI, 2018)

Por lo tanto, se considera una cooperativa una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, en donde la administración y la gestión es definida por los socios. Todos los socios comparten los mismos derechos sin importar el capital económico aportado. Por lo cual todos tienen derecho a un voto y asistir a las asambleas.

Los principios cooperativos constituyen las reglas básicas del funcionamiento de estas organizaciones. La ACI o ICA por sus siglas en inglés es el ente que promueve y una las cooperativas desde 1895. Se considera las cooperativas como las entidades más difundidas de economía social.

Los principios cooperativos actuales fueron instituidos en 1995 en Manchester por la ACI.

1. Adhesión voluntaria y abierta.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas, donde cualquier persona puede ser miembro mientras esté dispuesto aceptar las

responsabilidades que lleva que conlleva ser socio. En estas la incorporación es libre de discriminación de raza, clase social, posición política y orientación sexual

2. Gestión democrática por parte de los socios.

Las cooperativas son organizaciones democráticamente administradas por sus socios, donde las decisiones son tomadas por todos los miembros en una asamblea.

3. Participación económica de los socios.

Los asociados contribuyen equitativamente con el capital y es administrado democráticamente por ellos mismos.

4. Autonomía e independencia.

Las cooperativas son asociaciones autónomas de autoayuda, sus socios pueden asociarse con otras organizaciones sin perder su independencia.

5. Educación, formación e información.

Las cooperativas brindan educación y capacitación a socios, dirigentes, gerentes y empleados. Desarrollando conocimientos y aprendizajes que puedan implementar efectivamente al desarrollo de ellas. También informan al público en general de los beneficios que conlleva ser parte de una cooperativa.

6. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas trabajan eficientemente con sus socios y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con en conjunto con estructuras o asociaciones, locales regionales, nacionales e internacionales.

7. Interés por la comunidad

Trabajan en para el desarrollo de sus asociados y el desarrollo local de las comunidades bajo las políticas definidas por ellas, como por ejemplo el desarrollo sostenible y otras características de la economía social.

Cooperativas Escolares

Según la Ley de Asociaciones Cooperativas en su artículo 24 define las cooperativas escolares como:

Las cooperativas escolares tienen una finalidad primordialmente educativa orientada en el sentido de que los estudiantes se familiaricen con las prácticas de ayuda mutua, a tomar sus propias decisiones, a trabajar en equipo, a ser sociables, a ser respetuosos de los derechos de otras personas y, en suma, que constituyan un medio coadyuvante a la formación integral de su personalidad. Podrán ser constituidas por patronatos escolares, juntas de educación, juntas administrativas, padres de familia, maestros, profesores y estudiantes, dirigidas a la atención de las necesidades de un plantel educativo y de los propios interesados. (Ley N 4179, 1968)

Las cooperativas escolares están vinculadas al Ministerio de Educación Pública MEP por sus siglas, funcionan por medio del Departamento de Gestión de Empresas y del Departamento de Educación Cooperativa.

Su finalidad es primordialmente socioeducativa, orientada a que los estudiantes se familiaricen con las prácticas de ayuda mutua, con el fin de que aprendan a tomar sus propias decisiones, a trabajar en equipo, a ser sociables, a ser

respetuosos de los derechos de otras personas y, en suma, que constituyan un medio coadyuvante a la formación integral de su personalidad.

Además, busca promover en las instituciones educativas, el fomento de la cultura emprendedora a través de la incubación de ideas de negocios y del seguimiento en la ejecución de proyectos productivos, facilitando a los jóvenes su inserción como empresarios dentro de un mercado cada vez más competitivo.

De igual forma, pretende sensibilizar a los docentes de los colegios técnicos para que posteriormente, ellos ejecuten el plan en las aulas a través de talleres exploratorios.

La misión de las Cooperativas Estudiantiles se enmarca en la enseñanza del cooperativismo y su inclusión en la oferta curricular del sistema educativo costarricense. Esto, al amparo de la Ley No. 6437, que garantiza el derecho a recibir una educación, bajo los principios y valores cooperativos. (MEP, 2018)

Los principios y valores cooperativos se convierten en una filosofía o modo de convivir con los demás, la educación cooperativa esta enriquecida por valores éticos como honestidad, transparencia, responsabilidad social, respeto mutuo y preocupación por los demás.

Además de valores y principios, la educación cooperativa promueve el emprendimiento y el desarrollo social, generando oportunidades de crecimiento para los alumnos y la comunidad en conjunto por medio de proyectos.

2.2.3.2 Metodología aprendizaje cooperativa

El concepto de metodología se puede encontrar en diferentes áreas de estudio como el científico, derecho y en educación, como metodología didáctica.

La metodología es utilizada en el campo de estudio de la educación, como un método por el cual se puede desarrollar diferentes técnicas, estrategias sistemas para optimizar el aprendizaje de nuevo conocimientos. El concepto de aprendizaje muchos autores como Piaget, Vygotsky y Montessori lo definen como la construcción del conocimiento por medio del ambiente y las experiencias vividas.

Vygotsky y Piaget coinciden que el aprendizaje es social se produce por medio de experiencias o procesos sociales colectivos, habla que el aprendizaje es un proceso activo en el que el sujeto que aprende construye ideas conceptos a partir de lo que ya sabe, de esta manera va produciendo e incrementando su conocimiento y aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso de reorganización cognitiva que implica procesos de asimilación, acomodación y equilibración según lo afirma Piaget. (Solano, 2009, p.63)

Montessori menciona que el aprendizaje es un proceso que se construye gracias a las experiencias obtenidas en un ambiente preparado, los mismos niños se convierte en guías convirtiendo el aprendizaje en un proceso social enriquecido por el ambiente.

Existen muchas corrientes pedagógicas sin embargo a continuación se desarrolla el tema del constructivismo, ya que esta la base del aprendizaje cooperativo. El constructivismo es una corriente educativa fundamentada en gran parte por autores como Piaget, Vygotsky y Ausubel. En los libros y escritos de estos autores hablan de

constructivismo como la interacción activa del ser humano con su realidad y la interacción con otros.

El constructivismo es la construcción que realiza el ser humano de la realidad que lo rodea y de las interacciones que tiene con otros tanto en aspecto sociales como cognitivos menciona el autor a continuación.

Básicamente puede decirse que es la idea que mantiene el individuo tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos- no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores. En consecuencia, según la disposición constructivista, el conocimiento no es una copia fiel de la realidad, sino una construcción del ser humano ¿Con qué instrumento realiza la persona dicha construcción? Fundamentalmente con los esquemas que ya posee, es decir, con lo que ya construyo con el medio que lo rodea. (Carreto, 1993, citado por Córdoba p.5)

El constructivismo es una estrategia pedagógica o de aprendizaje es la forma en la que el docente imparte la lección de manera dinámica y lúdica por medio de, la selección, organización y desarrollo de contenidos educativos, los procedimientos, el uso de recursos y las acciones que ocurren desarrollando y construyendo en conjunto experiencias significativas para el alumno, cumpliendo el plan y los propósitos de aprendizaje.

El aprendizaje cooperativo funciona muy similar a una cooperativa, todos sus miembros son constructores y beneficiarios de la cooperación. Aprovechar los recursos y las actividades planeadas para desarrollar un aprendizaje social una construcción en grupo más rica obtenido un éxito conjunto, en el modelo cooperativo el éxito personal se consigue siempre a través de éxito grupal.

Johnson & Johnson (1994) plantean una serie de elementos del trabajo cooperativo:

- Interdependencia positiva. La interdependencia positiva es el concepto que se emplea para definir la responsabilidad doble a la que se enfrentan miembros de un grupo cooperativo: llevar a cabo la tarea asignada y asegurarse de que todas las personas del grupo también lo hacen. Esto significa que cada miembro realiza una aportación imprescindible y que el esfuerzo de todos es indispensable.
- Interacciones cara a cara de apoyo mutuo. Son las interacciones que se establecen entre los miembros del grupo en las que éstos/as animan y facilitan la labor de los demás con el fin de completar las tareas y producir el trabajo asignado para lograr los objetivos previstos. En estas interacciones los/as participantes se consultan, comparten los recursos, intercambian materiales e información, se comenta el trabajo que cada persona va produciendo, se proponen modificaciones, etc., en un clima de responsabilidad, interés, respeto y confianza.
- Responsabilidad personal individual. Cada persona es responsable de su trabajo y debe rendir cuentas al grupo del desarrollo de éste. Para ello es imprescindible que las aportaciones de cada individuo sean relevantes para lograr el objetivo final y que sean conocidas por todos/as. Para que cada persona se sienta responsable

y el grupo la perciba como tal, es conveniente trabajar en pequeño grupo, donde se realizan controles individuales al finalizar el trabajo y otros de tipo oral a lo largo del proceso, en los que cada estudiante presenta su trabajo y el del grupo. También es una buena estrategia la observación de los grupos para controlar las aportaciones individuales al trabajo común, la asignación del papel de controlador (a) a una persona del grupo que se encargue de comprobar que todo el mundo entiende y aprende a medida que el trabajo va realizándose, y conseguir que el alumnado enseñe a otros/as lo que ha aprendido

- Destrezas interpersonales y habilidades sociales Se trata de conseguir que el alumnado conozca y confíe en las otras personas, que se comunique de manera correcta y sin ambigüedades, que acepte el apoyo que se le ofrece y que, a su vez, ayude a los/as demás y resuelva los conflictos de forma constructiva. Estas destrezas que son imprescindibles para lograr el éxito en el trabajo cooperativo no se adquieren por ciencia infusa, sino que se enseñan, se premian, se corrigen y se aprenden.
- Autoevaluación frecuente del funcionamiento del grupo. Lo mismo que la evaluación es un elemento consustancial de la práctica docente, también lo es de cualquier proceso educativo del que se quiere aprender para lograr de manera eficaz los objetivos que se han previsto. Es necesario, por tanto, que el alumnado tenga un espacio de reflexión para que pueda valorar, en el grupo y/o con el conjunto de la clase, cómo se han sentido realizando este trabajo, qué aportaciones han sido útiles y cuáles no; qué comportamientos conviene reforzar o cuáles abandonar, etc. (p.2)

2.2.3.3 Economía social

La economía según RAE es la “Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.” (RAE,2018) La definición brindada anteriormente afirma que la economía es una ciencia que busca el manejo eficaz de los recursos económicos, para el bienestar de las personas y las empresas.

La economía como ciencia tiene muchas ramas, entre ellas la economía social o economía solidaria. Esta se refiere a las organizaciones, asociaciones y empresas con fines sociales. Entre ellas se encuentran las asociaciones solidaristas, asociaciones comunales, sindicatos y cooperativas.

Todas las organizaciones se rigen por principios democráticos, tienen autonomía priorizan en las personas asociadas más que en la ganancia. También se caracterizan por buscar el interés general y el bien social; por esta razón algunas veces se consideran parte de un sector sin fines de lucro. Son organizaciones que buscan generar emprendimiento, desarrollo social, sustentabilidad económica por medio de la cohesión social, el respeto, ahorro, cooperación obrero patronal, responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente generando impacto local.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad.

La finalidad de este estudio es la razón de ser de la investigación, son los resultados y aportes que esta genere, produciendo nuevos conocimientos o generando conocimiento acerca el tema de investigación.

La investigación tiene dos finalidades la aplicada y la teórica así las define Barrantes (2002):

- Finalidad Aplicada

Su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico.

- Finalidad Teórica

Es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación sin un fin practico especifico e inmediato. Su objetivo es crear un cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de la ciencia. (p.64)

La finalidad de este estudio es aplicada, esto porque el propósito del trabajo es desarrollar un plan estratégico para la futura implementación de la cultura organizacional en el colegio GSD CR. La investigación en cuestión no desarrollo o aporta conocimientos teóricos nuevos que aporten algún campo de la ciencia, utiliza conceptos y términos ya existentes para su implementación en el campo de la administración educativa.

3.1.2 Dimensión temporal.

La dimensión temporal se refiere a la delimitación temporal o alcance que tiene la investigación; existen dos tipos la transversal y la longitudinal; asimismo se refiere Barrantes (2002).

Estudios transversales (sincrónicos): estudian aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento dado.

Estudios longitudinales (diacrónicos): son investigaciones que estudian un aspecto o problema en distintos momentos, niveles o edades. (p.64)

Esta investigación es un estudio transversal, porque es un estudio delimitado temporalmente. Se desarrolla en un periodo determinado que establece la Universidad Hispanoamericana para realizar el proyecto de graduación. El plan estratégico se presenta ante la institución en diciembre del 2018 para su futura aplicación en enero del 2019, por lo que la aplicación de la propuesta está fuera del tiempo establecido por la universidad, por lo que queda a discreción de la organización su aplicación.

3.1.3 Marco.

El marco de la investigación es la magnitud que abarca el estudio a investigar, por ejemplo, si el estudio trata de una parte o un todo de una organización o país como lo afirma a continuación Gonzales.

El marco de la investigación es el tamaño de esta, la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o temática que se pretende investigar. (Gonzales et. al 2018). Es lo que abarca la investigación sea a nivel de organización o país; dependiendo el grado que abarque la investigación se divide en mega, macro y micro.

Mega: se estudia un gran espacio o temática, se realiza un estudio del total de la organización o país (Gonzales *et. al*, 2018)

Gonzales *et al.* (2018) define el marco macro y micro como “Macro: se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega. Micro: se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación.” (p.27)

Esta investigación tiene un marco macro, esto porque el estudio que se realiza se desarrolla en un fragmento o parte de la organización. La cultura organizacional es una parte o fragmento del total de la institución que se separa en departamentos, jefatura o gerencias. Por lo tanto, se estudiará una parte de un total, un fragmento que se sería la cultura organizacional del colegio GSD Costa Rica.

3.1.4 Naturaleza.

Para realizar una investigación es necesario marcar un camino por el que se va a guiar el estudio. Estableciendo un paradigma para analizar el problema en estudio. Según Barrantes (2014) “el paradigma es un conjunto de reglas, principios, estructuras mentales, normas, entre otras, que ponen orden en el mundo. Además, es un conjunto de presupuestos que definen la disciplina” (p.73)

Dentro de una investigación se trata un paradigma y este tiene distintos enfoques como el cualitativo y cuantitativo.

Barrantes (2014) considera el termino enfoque dentro de una investigación como: una forma de ver o plantear la resolución de un problema, pero dentro de unos grandes lineamientos o compromisos conceptuales (paradigma), o sea, el enfoque determina,

generalmente, como actuamos respecto de algo y se vincula con las técnicas que se utilizan. (p.76)

Barrantes (2002) define el enfoque cualitativo y cuantitativo como:

- Enfoque Cualitativo:

La investigación cualitativa postula una concepción fenomenológica, inductiva, orientada al proceso. Busca descubrir o generar teorías. Pone énfasis en la profundidad y sus análisis no necesariamente, son traducidos a términos matemáticos. (p.71)

- Enfoque Cuantitativo:

La investigación cuantitativa pone una concepción global positivista, hipotética-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica *tests* y medidas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad. (p.70)

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo. La naturalidad de la investigación es cualitativa, la investigación pretende recabar y analizar opiniones, conductas y valores de diferentes puntos de vista, sobre el tema investigado: la cultura organizacional, por parte de los colaboradores de la organización. Dentro de esta investigación se analizará la cultura organizacional actual de la institución GSD CR y la cultura organizacional deseada por los directivos de la cooperativa, de esta forma se realizará un plan estratégico para llenar el vacío entre ambas.

3.1.5 Carácter.

La investigación acción fue desarrollada por Kurt Lewin con el propósito de resolver problemas sociales por medio de cuatro fases que identifico planificar, actuar, observar y reflexionar. Con el pasar del tiempo otros autores como Lawrence Stenhouse y Jhon Elliot trasladaron este tipo de investigación al sector de educación convirtiendo al profesor en investigador y el aula en el campo a investigar para resolver los problemas o situaciones que necesiten mejorar.

Kemmis, (1993) citado por. define la investigación acción como “La investigación acción es poner en práctica una idea, con vistas a mejorar o cambiar algo, intentando que tenga un efecto real sobre la situación” (p.3)

Hopkins (1989) citado por asegura que la investigación acción “combina un acto importante con un procedimiento de investigación; es una acción disciplinada por la búsqueda, un intento personal de comprender, mientras se está comprometido en un proceso de mejora y reforma” (p.3)

Este estudio se desarrolla desde un carácter de investigación acción. El estudio pretende desarrollar una guía estratégica para desarrollar e implementar la cultura organizacional en el colegio GSD CR. Esta guía estratégica se desarrolla atreves de un diagnostico previamente realizado por medio de recolección de datos, tomando en cuenta la participación de la comunidad del centro por medio de técnicas de investigación como análisis, entrevistas, cuestionarios y observación.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1 Sujetos.

El sujeto de información de esta investigación es la cultura organizacional y el Colegio GSD CR. La cultura organizacional actual en el colegio y la cultura organizacional deseada por los directivos, desarrollar un plan estratégico para llenar el vacío entre ambas para su futura implementación.

3.2.2 Fuentes primarias.

Gonzales et. al (2018) establece las fuentes primarias como “Todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de organizaciones reconocidas.” (p.36)

Autor o autores	Universidad u organización	País	Año
Melián, V	Universidad de valencia	España	2017
Roca, M	Universidad de Buenos Aires	Argentina	2016
Rodríguez, R	Universidad del Centro Educativo Latinoamericano	Argentina	2009
García, S; Cardona, L	Universidad Autónoma de Manizales	Colombia	2010
Cruz, J; Rojas, G y Burgos, F	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	México	2014

Cuadro 7.
Fuentes primera mano
Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Fuentes secundarias.

Gonzales et. al (2018) afirma que las fuentes secundarias son aquellas que se utiliza como fuentes de información. “Libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos.” (p.36)

Autor o Autores	Título	Año
Chiavetano, I	Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones	2007
GSD	GSD Cuadernos Ed. Especial Costa Rica.	2017
Infocoop	Historia de las cooperativas en Costa Rica	2018
International cooperative Alliance	Las cooperativas	2018

Cuadro 8.
Fuentes segunda mano
Fuente: Elaboración propia

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO.

Para seleccionar una muestra se tiene que delimitar la población de estudio, por ejemplo, los profesores costarricenses y personal administrativo español del Colegio Gredos San Diego International *School* en la Guácima de Alajuela

La población según Gonzales et. al “constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones”. (p.37)

La población es el todo donde se realiza la investigación, donde se recolecta los datos; trabajar con el total de los datos sería complicado por lo se suele trabaja con la muestra. (Gonzales et. al., 2018)

3.3.1 Probabilística o no probabilística.

“La muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta”. (Hernández 2014, p.173)

Hernández (2014) define la muestra como probabilística y no probabilística:

Muestra probabilística: subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. (p.175)

Muestra no probabilística: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de las características de la investigación. (p.176).

En el siguiente trabajo de investigación se define como muestra a profesores costarricenses y personal administrativo español del colegio GSD International School

de la Guácima de Alajuela. La muestra de este trabajo es no probabilística, esto se puede afirmar porque la muestra no depende de la probabilidad si no de las características que presenten los sujetos. Por ejemplo, es necesario que realizar entrevistas a costarricenses y españoles para determinar y analizar distintos factores.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

3.4.1 Triangulación.

Según mencionan varios autores como Barrantes y Sampieri la triangulación es la mezcla de varias teorías, técnicas de investigación, distintas fuentes de datos entre otras para estudiar un mismo objeto.

“La triangulación es la mezcla de dos o más teorías, fuentes de datos, técnicas de investigación, en el estudio de un fenómeno singular, o sea, es el uso de diferentes formas de estudiar un mismo objeto”. (Barrantes, 2014, p.135)

Como mencionan los diferentes autores la triangulación es un método para comprobar y validar una teoría o investigación por medio de diferentes canales para la comprobación de la investigación.

En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección se le denomina triangulación de datos. (Hernandez et al., 2014, p.417)

Según Barrantes (2014) pueden darse diferentes formas de triangulación:



Figura 9.
Triangulación
 Elaboración propia
 Fuente Barrantes 2014 p.136

Según lo expuesto por Barrantes y Hernandez et al. la triangulación se puede afirmar que permite tomar en la investigación diferentes participantes que brindan puntos de referencia distintos y de esta forma se puede llegar a una conclusión de lo que se está investigando.

De acuerdo con los diferentes enfoques de triangulación expuestos por Barrantes, esta investigación tiene una triangulación metodológica ya que utiliza diferentes instrumentos de investigación como la observación, entrevista y

cuestionarios para conocer, analizar y he indagar la cultura organizacional en GSD Costa Rica con la ayuda de estos instrumentos, el análisis y sistematización de datos el fin es desarrollar una guía estratégica para la implementación de la cultura organizacional.

La investigación requiere de técnicas para la recolección de datos e información necesaria para validar y poner en marcha la investigación, según el tipo de investigación, pueden utilizarse diferentes tipos de instrumentos menciona Barrantes (2014).

En la investigación se dispone de instrumentos para medir las variables y las interrogantes, a fin de recolectar la información necesaria. Se pueden utilizar uno o varios de estos instrumentos, según sea el enfoque en el que estemos trabajando; estos varían no solo en su construcción, sino en su aplicación. (p. 255)

Como mencionaba Barrantes una vez establecido el enfoque en el que se va a trabajar la investigación, se escogen los instrumentos apropiados para la investigación.

La investigación cualitativa no solo se puede llevar a cabo interrogando a las personas involucradas en hechos o fenómenos, sino que también observando. La observación puede ser el enfoque más apropiado en este modelo de investigación, pero también existen otras técnicas como la entrevista en profundidad, algunos tipos de cuestionarios, las hojas de vida, las actividades en grupos. (Barrantes, 2014, p.285)

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo por lo que los instrumentos que se van a utilizar para desarrollar el estudio serian:

3.4.1.1 Cuestionario.

Es un instrumento valioso para la recolección de datos en la investigación cualitativa, es importante cumplir con una serie de procedimientos:

- Explorar ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad
- Esta intrínsecamente vinculado con la teoría y experiencias de un colectivo determinado, además se relaciona con el contexto por investigar.
- Es una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad. (Barrantes, 2014)

El cuestionario realizado para esta investigación tiene el propósito de conocer la cultura organizacional actual en la institución GSD International School Costa Rica. Con una serie de preguntas que se encuentran completamente relacionados con la teoría expuesta en el capítulo tres. (Ver Anexo 1).

3.4.1.2 Entrevista.

La entrevista es un método de recolección de información utilizado en varios enfoques como el cualitativo y cuantitativo. En este caso la entrevista que se va a realizar tiene un enfoque cualitativo según los fines de este estudio.

La entrevista cualitativa es una herramienta para recolectar datos de una manera más abierta y flexible que la cuantitativa. Según afirma Hernandez et al. (2014) la entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información por medio de preguntas y respuestas acerca de un tema determinado. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semi estructuras, no estructuradas y abiertas.

La entrevista cualitativa es una técnica para recolectar datos referentes asuntos intangibles ni cuantificables como las opiniones o creencias. Hernandez *et al.* (2014)

menciona que la “Entrevista cualitativa: pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (p.407).

Para esta investigación se realizarán una entrevista dirigida al cuerpo docente o personal administrativo español, la entrevista realizada tiene como propósito: conocer la cultura organizacional deseada por el personal administrativo. (Ver Anexo 2)

3.4.1.3 Observación.

“La observación obtiene información sobre fenómenos o acontecimientos tal y como se producen” (Barrantes, 2014, p.285).

La observación es un método por el cual el investigador puede recoger datos no verbales relacionados con conductas, acciones o fenómenos que se presentan en una organización u objeto de estudio.

Como habla Barrantes la observación es un proceso sistemático y deliberado que está orientado por preguntas. Existen diferentes tipos de observación como sistemas descriptivos, narrativos, tecnológicos, participante y categoriales; siendo esta ultima el sistema de observación que se va a utilizar en esta investigación.

El sistema categorial lo define Barrantes (2014) como “Sistema cerrado en los que la observación se ejecuta, desde categoría o agrupaciones de una clase de fenómeno establecido, según una regla de correspondencia unívoca, prefijada por el observador” (p. 288).

El sistema categorial es una construcción conceptual; en él se operativizan las conductas por observar, siguiendo reglas generales:

- Debe definir precisión
- Debe ser mutuamente excluyente
- Debe ser exhaustiva
- Debe ser homogéneas (Barrantes, 2014, p.288)

El autor anteriormente comenta que las observaciones se pueden realizar por medio de una lista de cotejo o hoja de control que permita determinar si las características está o no presentes en el fenómeno. El investigador se limita a indicar si las características se dan o no durante el periodo de observación.

También, el sistema de signos, al igual que la hoja de cotejo sirven para observar conductas específicas, las cuales son registradas por el observador sin emitir valoración sobre ellas. Lo que se registra es la presencia o ausencia de ciertas conductas y la frecuencia de aparición. (Barrantes, 2014, p.289)

El contexto de la observación está basado en un contexto inmediato con la jornada diaria de trabajo. Selección de la muestra: periodo de observación año lectivo. El foco de análisis de la observación es la cultura organizacional del colegio GSD IS CR.

La observación realizada para esta investigación tiene el propósito de conocer la de la cultura organizacional actual de la institución GSD IS CR. Con una serie de afirmaciones relacionadas directamente con la teoría expuesta en el capítulo 3 (Ver Anexo 3)

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

3.5.1 Definición Conceptual.

Según Hernandez et al. (2014) afirma que la definición conceptual es:

Se tratan de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno (...) se les denomina definiciones reales constituyen la adecuación de la definición conceptual a las necesidades prácticas de la investigación. (p.119)

La definición conceptual de cultura organizacional, que pertenece al factor A de este trabajo de investigación es:

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de la organización y los sistemas de control de una institución para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí) (Mondy y Noe, 1997, p.270)

La definición conceptual de implementación, que pertenece al factor B de este trabajo de investigación es:

La implementación en muchos casos incluye un mapa estratégico que planea e identifica los pasos por seguir para conseguir el éxito. (Lorrete, 2018)

3.5.2 Definición Operacional.

Esta lo que intenta es traducir en indicadores los aspectos analizados y observados para poder realizar una medición. Hernandez *et al.* (2014) afirma que la definición operacional es la siguiente:

Actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos. Una definición operacional nos dice que, para recoger datos respecto de una variable, hay que hacer esto y esto otro, además articula los procesos o acciones de un concepto que son necesarios para identificar ejemplos de este. (p.120)

En este trabajo de investigación se utilizarán tres instrumentos por lo que es necesario realizar tres escalas gráficas, serán las siguientes:

Esta escala es para la técnica de observación instrumento, lista de cotejo, considerando los puntos que tenga se califica en:




Figura 10.
Escala para técnica de observación
Elaboración propia

3.5.3 Definición Instrumental.

González et al. (2018) afirma que la definición instrumental “se especifica las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información; según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables” (p.41).

Para este trabajo de investigación se utilizará la técnica de observación, y tres instrumentos como la lista de cotejo, el cuestionario y entrevista como herramientas para recolección de datos.

En la lista de cotejo se desarrollaron dieciséis observaciones para recolectar información sobre el factor A o variable independiente, donde se realizará un análisis comparativo mediante los términos “totalmente desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo” en el cuestionario se desarrollan catorce preguntas abiertas y cerradas para el análisis del factor A , la entrevista se desarrolló dos distintas una dirigida a docentes y otra dirigida al cuerpo directivo español esto para determinar el vacío o gap entre la cultura organizacional actual versus la cultura organizacional deseada, esto se realiza por medio de una entrevista de preguntas cerradas y abiertas, para recolectar datos necesarios para la investigación ; el factor B depende intrínsecamente de los resultados abordados en los instrumentos anteriormente mencionados, ya que con estos resultados se desarrolla el plan estratégico para desarrollar una adecuada cultura organizacional.

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Definición Instrumental
Analizar la cultura organizacional actual del colegio de GSD Internacional School, de la Guácima de Alajuela, para determinar si es una cultura consolidada.	Cultura Organizacional	La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de la organización y los sistemas de control de una institución para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)		Cuestionario
Identificar la cultura organizacional deseada por los directivos de la cooperativa para su futura implementación en GSD Internacional School, de la Guácima de Alajuela.				Técnica de observación instrumento, lista de cotejo
Contrastar la cultura organizacional deseada con la cultura organizacional actual, para poder determinar el vacío entre ambas.	Implementación	La implementación en muchos casos incluye un mapa estratégico que planea e identifica los pasos por seguir para conseguir el éxito		
Elaborar un plan estratégico para la implementación de la cultura organizacional deseada por los directivos de la cooperativa.				Entrevista

Cuadro 9. Operacionalización de la variable.

Operacionalización de la variable

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPETRACIÓN DE DATOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.

4.1.1 Descripción de los datos.

En el siguiente análisis se realizó una triangulación como se mencionó en el capítulo anterior, se va a triangular la información obtenida de la entrevista a directivos, cuestionario realizado a docentes y la observación realizada por la investigadora. Cada uno de los instrumentos seleccionados tienen el propósito de demostrar información necesaria para elaborar el plan estratégico y desarrollar la cultura organizacional en la institución.

La entrevista a directivos tiene como propósito indagar la cultura organizacional deseada por los directivos de la institución, el cuestionario realizado a los docentes tiene el propósito de conocer la cultura organizacional actual en la institución, con estos dos instrumentos se da conocer la cultura deseada y la cultura actual, entre ellas existe un vacío al cual se le llamara “gap”, la observación es una herramienta para evaluar desde otra perspectiva la cultura organizacional actual dentro de la institución. En base a este resultado se crearon estrategias para disminuir el vacío entre lo deseado y lo obtenido, desarrollado en el plan estratégico el cual se encuentra en el Anexo 4

A continuación, se realizará el análisis de cada instrumento con el fin de demostrar cada uno de los puntos anteriormente mencionados.

4.1.2 Interpretación o explicación de los gráficos.

4.1.2.1 Entrevista.

	Director General	Director Académico	Análisis
¿Cuántos años tiene de trabajar en GSD?	18 años	15 años	Son personas con mucha experiencia y trayectoria en la institución, conocen el proyecto educativo y su sincronía
¿Considera usted que los colaboradores conocen la misión y visión de GSD?	No, no la conocen, no hemos tenido tiempo para trabajar la misión, la visión y los valores de la empresa,	Bueno todavía es pronto, la conocemos los que venimos desde España los profesores y trabajadores que están ahora mismo de aquí Ticos todavía no la conocen, les falta todavía empaparse de ello.	Existe una carencia en la capacitación y formación del personal y la gerencia es consciente de esto, dado que han invertido mayor tiempo y recursos en dar capacitaciones en la metodología cooperativa
¿Quién es GSD? (como explicaría la esencia)	GSD es un crecimiento rápido aprovechando una situación y ahora lo que hemos hecho es la primera internacionalización con Costa Rica, es una apuesta a pesar de que conocemos el país.	Es una institución que busca un perfil de alumnado muy concreto chicos y chicas con una capacidad grande de comunicación a nivel de lenguas de comunicación no verbal de hablar en público, es un perfil de alumno con muchas competencias y competencias entre ellas las sociales que son tan importantes para tener éxito en la vida con un liderazgo no solamente social si no interno, que esas competencias los lleven al éxito y el éxito los lleven a la felicidad , que respeten el mundo que respeten las diferencias las religiones con todo	En este caso se puede realizar un análisis desde los dos servicios de la institución la parte administrativa y la pedagógica. Desde una visión administrativa es un colegio en crecimiento constante que se ha expandido plenamente en España y ahora realiza su primera internacionalización en Costa Rica. Desde una visión pedagógica es un modelo innovador en el país con una oferta humanista y para el desarrollo social, por medio de la interacción social promueven la educación, aprendizaje significativo con los pares,

		eso con un buen conocimiento también de la materias y las asignaturas y que salgan preparados	desde un paradigma de respeto a todos y todo, promoviendo el liderazgo y el desarrollo de competencias por medio de la interacción social.
¿Cómo ve a GSD en Costa Rica en el presente y en el futuro?	GSD lo veo en crecimiento esta forma de crecer a nivel internacional está en crecimiento, esto es corto plazo ahora mismo estamos creciendo, a medio plazo bueno sí que veo que las nuevas incorporaciones tanto en Costa Rica como los compañeros más jóvenes tienen que ir asumiendo responsabilidad	Pues lo veo como una institución referencia, probablemente si las cosas van bien pues incluso creciendo a nivel también de colegios y bueno que la gente busca GSD en una página web sabe de qué va y como saldría su hijo lo veo optimista	Actualmente es una institución en constante crecimiento que acaba de abrir sus puertas. En mediano plazo, una empresa que requiere ir delegando responsabilidades a los jóvenes de la institución para que tomen las riendas. A futuro se visualiza a GSD como una institución reconocida por su excelencia y su modelo innovador, la persona que busca GSD sepa quiénes somos y como
¿Existe una conducta esperada o determinada ante situaciones o comportamientos deseados en sus colaboradores?	Sobre todo, la Honestidad ya no hablo de la cooperación. La solidaridad eso está claro pero la honestidad del profesor tiene que prepararse, tiene que esforzarse tiene que ir aprendiendo cada día, cada día tiene que	Que las cosas que se hace bien padezcan y que las cosas que se hacen mal se reconozcan y se trabajen desde adentro no se trabajen desde afuera que eso es un posible fallo que podemos tener el ser humano entonces es eso es lo que le pediría a un trabajador	Los valores de la institución son el pilar para la función de los colaboradores existen varios valores, pero los dos concuerdan con que la humildad en la acción es la más importante, porque es transparencia con la que se hacen las cosas. Realizar las tareas a conciencia por

	<p>preparar esas clases. La primera, por supuesto tiene que ser una persona colaboradora con ganas de innovar. Pero lo honestidad para mi es la bandera es la seña de identidad hay muchos más valores, pero sobre todo ese.</p>		<p>compromiso no porque alguien lo vaya a revisar.</p>
<p>¿Qué perfil profesional y personal considera usted que debería de tener un aspirante a trabajar en GSD?</p>	<p>Lo tengo muy claro, lo tengo muy claro, a ver, tiene que ser una persona primero que tenga los conocimientos, lo segundo y casi tan importante como lo primero la ilusión uno es profesor es docente por vocación si no hay ilusión si no hay ganas de hacer las cosas</p>	<p>Bueno que sea humanista el profesor no solo viene a dar conocimientos, si no viene a ayudar a crecer a las personas a los alumnos y que les ayuden socialmente</p>	<p>Perfil de docente GSD: Persona comprometida con la docencia que tenga vocación para enseñar e ilusión por hacerlo. Profesores con un perfil humanista que se preocupen por el alumno y sus necesidades sociales tanto como la cognitiva. Un docente que prepare a personas para la vida y no solo para tareas</p>
<p>¿Por qué trabajar en GSD?</p>	<p>en Gredos la intención es una empresa de trabajo social que lo que quiere es crecer para generar más puestos de trabajo está entre su misión...pero si vais a tener la seguridad de tener un trabajo que ois guste y que se pueda desarrollar dentro del mismo proyecto</p>	<p>Porque GSD lo que yo he vivido hasta ahora es una cooperativa que tiene una clara misión, visión y valores en la sociedad. Porque hay muchos proyectos que se están haciendo y además quedan por hacer por eso GSD me gusta mucho</p>	<p>El colegio es una institución de prestigio española que se extendió a otro país con el afán de cumplir su misión, generar mayores oportunidades de trabajo, en un trabajo seguro y estable. Que como cooperativa tiene muchos proyectos en proceso y muchos por venir, para seguir cumpliendo su misión que es generar trabajos seguros.</p>

<p>¿Qué ingrediente hace a GSD diferente ante el resto de los centros educativos en Costa Rica?</p>	<p>Somos una empresa de trabajadores donde todos somos iguales y los votos vale lo mismo la esencia es la democracia. Es un colegio cooperativo que nació en un barrio pequeño de Madrid se ha abierto paso en España por el esfuerzo de sus cooperativistas y ahora realiza su primera aventura fuera de España.</p>	<p>Básicamente la herramienta del trabajo cooperativo eh también por proyectos pero el proyecto y el constructivismo también se ve en algunos colegios pero sobre todo el aprendizaje atreves de los demás que el profesor sea un mediador y no el protagonista de la clase, los protagonista son los alumnos los agentes activos son los alumnos y no es una competición es hacerles competitivos dotándoles de competencias y eso hay que tenerlo muy claro no es una enseñanza individualista sino colectiva y cada uno saca lo mejor de sí mismo para conseguir ese éxito.</p>	<p>Es una empresa que se basa en la toma de decisiones democráticas y de esta forma se ha convertido en una de las cooperativas educativas de más prestigio en España; pedagógicamente es un modelo innovador de educación basado en la metodología cooperativa y desarrollo de las competencias, es una enseñanza colectiva que prepara a los niños para la vida</p>
--	---	--	---

Cuadro 10.

Entrevista a personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de esta entrevista es indagar sobre la cultura deseada por los directivos de la institución la entrevista está compuesta por ocho preguntas que entre ellas ayudan a responder quien es, para donde va, como se hacen las cosas o como se esperan que se hagan, que hace diferente la institución de otras y el perfil de colaborador. Esta entrevista se realizó a dos directivos españoles, el director general del centro y el director académico; por lo que se puede percibir los dos paradigmas de visión del colegio la visión institucional o administrativa y la pedagógica, por lo que los datos que arrojo la entrevista son muy enriquecedores ya que dan la oportunidad de

realizar un análisis integral de la situación y no solo tomando una parte del total. Con estos datos se puede realizar un análisis de la cultura deseada por los directivos de la institución.

Por lo que a continuación se realizara un cuadro explicando en base al análisis la esencia de la cultura deseada de los directivos de GSD.

Cultura deseada por los directivos de GSD					
Quien es GSD	Hacia donde se dirige	Como se hacen las cosas o como se esperan que se hagan	Que hace diferente GSD de otras instituciones	Porque trabajar en GSD?	Perfil docente
Es una institución en constante crecimiento que su principal objetivo es formar personas completas y críticas, respetuosas del medio ambiente y listas para desenvolverse en el mundo global	Es una empresa consolidada en España, ahora se esta abriendo camino en Costa Rica y pretende llegar a tener el prestigio y distinción que tiene en su país de origen. Consolidarse para seguir expandiendo el modelo en el país.	Trabajar en base a los valores de la empresa solidaridad, tolerancia, democracia, honestidad. Se espera personas comunicativas, transparentes de pensamiento, comprometidas en sus labores como docente, consientes de la importancia de su labor.	Modelo innovador en el país, aplicando de metodologías activas como la cooperativa y el aprendizaje por proyectos Desarrollo de competencias sociales y cognitivas, es una enseñanza colectiva que prepara a los niños para la vida.	Es una institución que en su misión esta crear puestos de trabajo seguro y estable por lo que asegura al colaborador un trabajo seguro sin preocupaciones. Una institución en constante crecimiento por lo que brinda crecimiento profesional para sus trabajadores horizontal o verticalmente, existen muchos proyectos en desarrollo y muchos que están por venir.	Persona con ganas de hacer las cosas, innovador en constante cambio e investigación, curioso, que tenga vocación por la docencia que sea comprometido con su trabajo.
			Para los trabajadores es una institución que permite la libre comunicación y transparencia en su comunicación la democracia es uno de los valores de la empresa por lo que la opinión e ideas de todos importan.		Persona con un perfil humanista que se preocupe por el desarrollo integral del alumno y no solo de la parte cognitiva.
					Una persona que este en constante capacitación, investigación, innovadora , curiosa. Que busque lo mejor de si profesional y personalmente.

Cuadro 11.

Cultura Deseada por directivos

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2 Observación.

El instrumento de observación que se utilizó fue una lista de cotejo, en la cual se le asignaron puntos por ítem. Según la escala de puntos que se realizó podía determinarse si la institución cuenta con una cultura organizacional fuerte o débil. En la observación se concluyó que la institución tiene una cultura organizacional regular. Estos resultados se traducen en una organización que está en proceso por desarrollar la cultura, lo cual es un proceso completamente normal dada las circunstancias temporales de apertura del centro.

4.1.2.3 Cuestionario.

Al realizar los cuestionarios de los profesores lo primero que se requería era conocer las principales características de la población presente, estos datos siempre son importantes como punto de partida para cualquier análisis. Por lo cual se realizaron tres preguntas, que iban centradas en conocer la experiencia laboral total, el grado académico y el tiempo de estar trabajando para GSD. A pesar de que este es el primer año de la institución en el país, se consideró importante esta información ya que muchos puestos no iniciaron desde el inicio del año lectivo, por lo cual muchos han llevado inducciones diferentes lo cual podría generar datos interesantes.

La primera pregunta que realizó fue basada en el tiempo total laboral, este factor da un panorama de que tanta experiencia tienen los colaboradores, lo cual podría generar una diferente perspectiva del trabajo y de la importancia de misión, visión, objetivos y valores claros dentro de la organización. Como puede observarse en la Figura 10, a pesar de que no se puede considerar que exista una mayoría clara si se puede notar que la mayor cantidad de profesores tienen más de 8 años de laborar,

pero también varios que tienen menos de un año de ejercer como docentes. Se puede considerar que existe un balance entre experiencia y personas iniciando su proceso como profesional, lo que puede generar una riqueza de conocimientos y practicas innovadoras.

¿Cuántos años tiene de ejercer como docente?

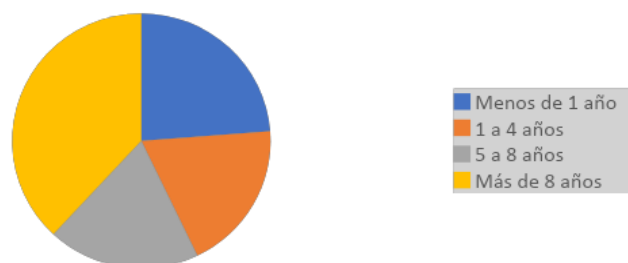


Figura 11.
Tiempo de trabajar como docente.
Elaboración propia

Este balance entre experiencia y juventud también se presenta cuando se analiza los estudios que tienen los colaboradores puesto que dentro de este también prácticamente están divididos en partes igual entre Bachiller Universitario, Licenciatura y Maestría.

¿Qué grado académico tiene?

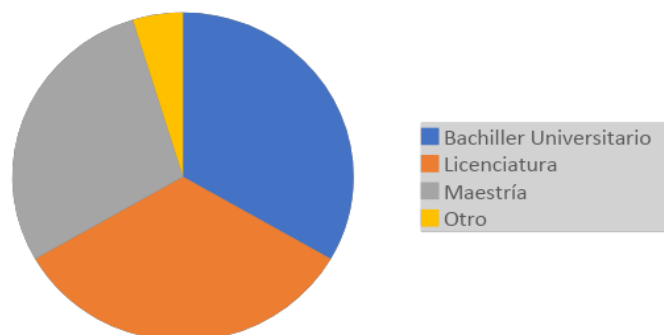


Figura 12. Grado académico de los profesores.
Grado Académico de los profesores.
Elaboración propia

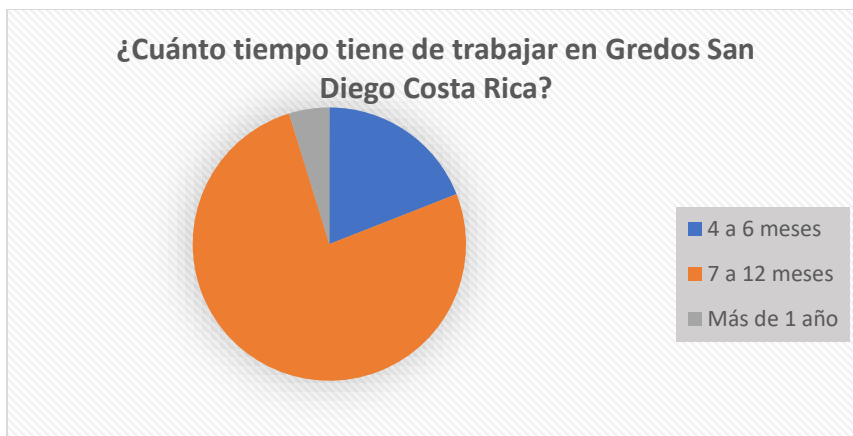


Figura 13. Tiempo de trabajar para GSD.
Tiempo de trabajar para GSD.
 Elaboración propia

Después de entender un poco el tipo de colaboradores presentes dentro de la institución, al realizar las preguntas de si conocen la misión y visión de GSD, se puede notar que prácticamente se tiene la misma cantidad de profesores que la conocen y los que no la conocen. Sin embargo, al ser una población pequeña, si es preocupante que tantos miembros de la institución no la conozcan. Se puede resumir que a pesar de que es una institución que tiene una misión y visión sólida, esta no ha terminado de ser expuesta lo suficiente entre los profesores. También se debe considerar que como se analizó anteriormente muchos de los colaboradores tuvieron diferentes tipos de capacitación, por esta razón algunos conocen la misión y visión y otros no, sin embargo, conocer no es solo saber qué es lo que dice en el texto, es comprender que trata de decir y sentirse identificados con la misma. Por lo cual se desprenden dos análisis a partir de esto, en primera instancia saber la razón por lo cual los colaboradores no conocen la misión y visión; y confirmar con los que si las conocen que nivel de identificación tienen con estas.

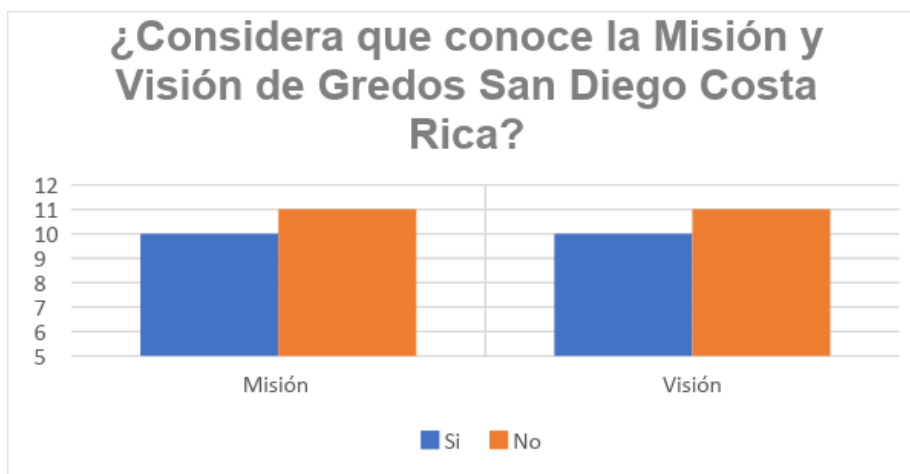


Figura 14.
Conocimiento la Misión y Visión de GSD.
Elaboración propia.



Figura 15.
Razones por las que no conoce la Misión y Visión de GSD.
Elaboración propia

Analizando la Figura 14 es fácil concluir que durante el año lectivo hubo poco interés a la hora de divulgar la misión y visión de la institución. Como se observa en la entrevista los directivos de la institución están conscientes de esto, lo cual es resultado de establecer prioridades para la institución como fue capacitar a los docentes en metodología cooperativa y aprendizaje activo. Por lo que es completamente natural el comportamiento del gráfico siguiente, que indica irregularidad en la identificación con

misión y visión de la institución. Es muy difícil identificarse con algo que no han mostrado, no han visto o inclusive no han entendido plenamente.

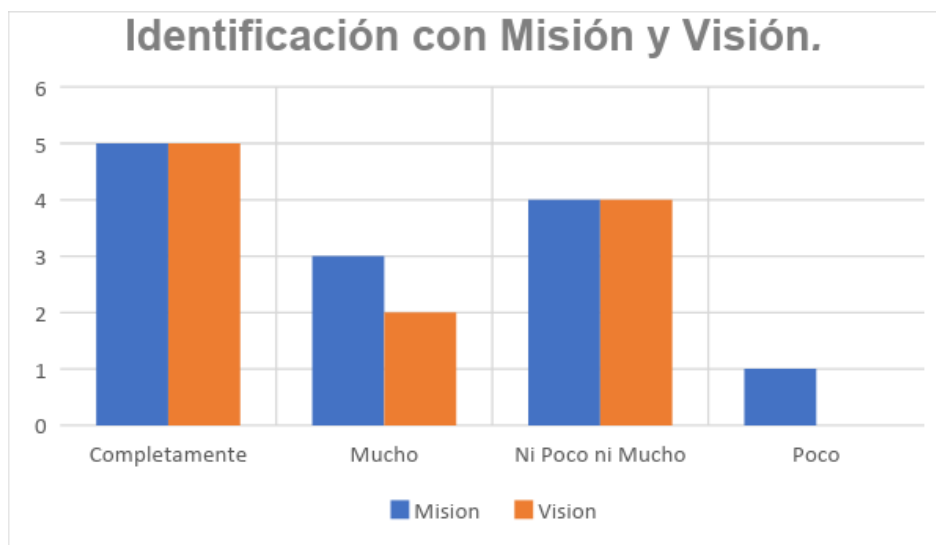


Figura 16.
Identificación con Misión y Visión.
Elaboración propia

Como se ha mencionado anteriormente otro pilar dentro de una Cultura organizacional adicional a la Misión y Visión, son los valores de esta, ya que son aspectos que ayudan a determinar qué es lo que se espera de un trabajador en la institución. Según las respuestas de los colaboradores se puede determinar que la mayor parte de las personas no se encuentran identificadas con los valores de la institución, esto se puede marcar como una tendencia de comportamiento de acuerdo con lo analizado anteriormente, se repite el mismo patrón de la misión y visión de la empresa la desconocen al igual que los valores, por lo que es imposible identificarse con algo que no conocen.

Identificación con los Valores de GSD.

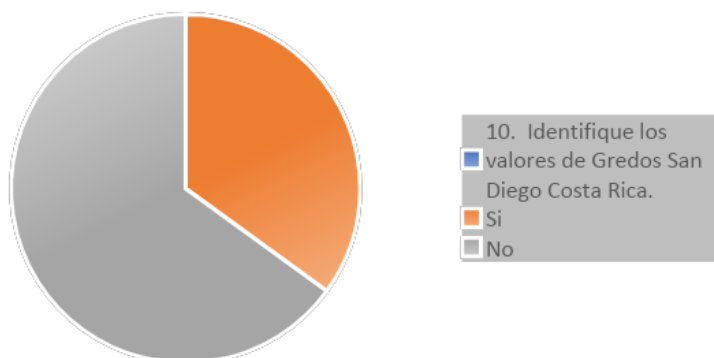


Figura 17.
Identificación con los Valores de GSD.
Elaboración propia

Tienen los valores de la institución relación con su trabajo.

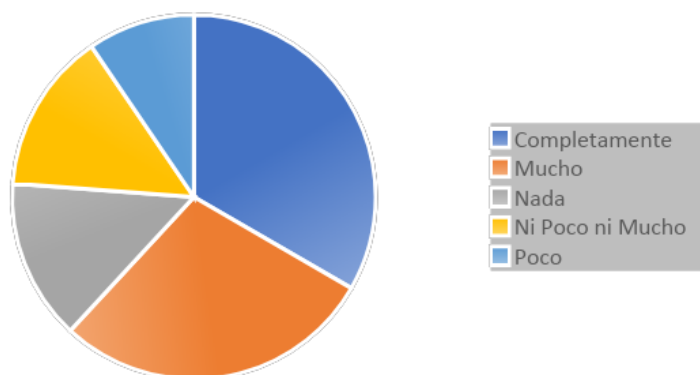


Figura 18. Tienen los valores de la institución relación con su trabajo.
Tienen los valores de la institución relación con su trabajo.
Elaboración propia

Sin embargo, más de la mitad de los colaboradores están entre completamente y mucho de acuerdo con la relación que tienen los valores con el trabajo por lo que reconocen la importancia que tienen los valores con su trabajo, por lo que es importante seguir fortaleciendo y capacitando a los colaboradores en esta materia.

¿Conoce los objetivos del departamento?

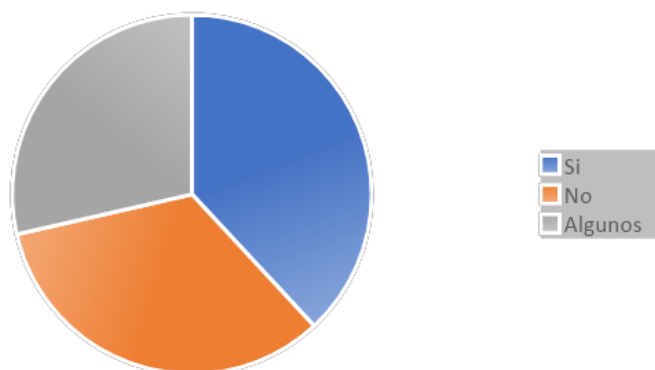


Figura 19.
 ¿Conoce los objetivos del departamento?
 Elaboración propia

Los objetivos del departamento como se puede observar en el gráfico anterior, la cantidad de personas que la desconocen por completo es mayor a las que conocen los objetivos del departamento. Estos datos se respaldan en el gráfico que demuestra las razones por la que se desconoce los objetivos en donde se puede determinar que una de las razones de mayor peso son poca divulgación y que nunca la mostraron, lo cual se puede concluir que es completamente normal que los colaboradores desconozcan los objetivos del departamento. Por otra parte, como se analizó en algunos gráficos anteriores y la entrevista los directivos están conscientes de toda esta materia y alegan que se han preocupado más por cumplir en capacitar a sus docentes en metodología, sin embargo, están conscientes que es un área en la que se necesita mucha capacitación.



Figura 20.
Razones por las que no se conocen los objetivos del departamento.
 Elaboración propia

Para desarrollar una correcta función de labores es importante conocer las normas y reglas de la organización y que estas sean claras para poder tener un desempeño adecuado. En el gráfico se puede analizar que más de la mitad de las personas conocen lo que se espera de ellas en sus puestos de trabajo, sin embargo, consideran que las normas y reglas no son claras lo que puede influir negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores inclusive puede repercutir negativamente en los factores como la comunicación y trabajo en equipo.

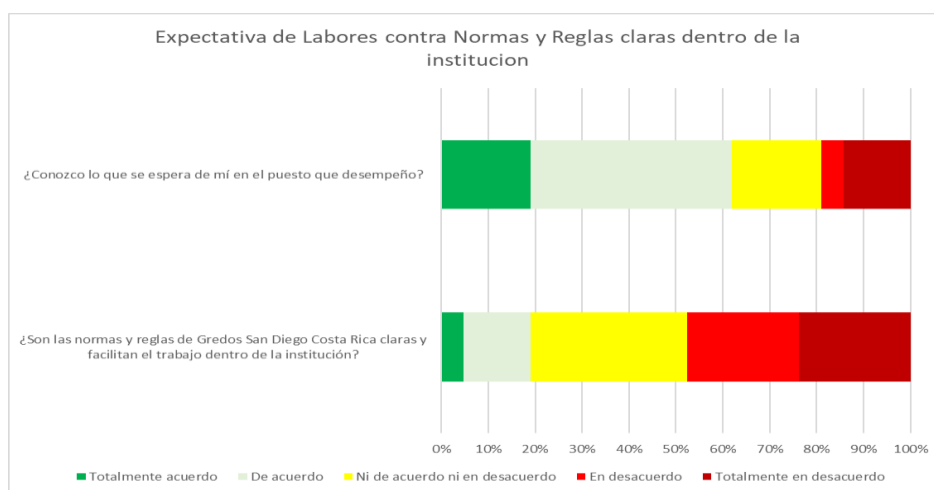


Figura 21.
Expectativa de Labores contra Normas y Reglas claras dentro de la institución.
 Elaboración propia

Se desarrollaron cinco diferentes preguntas, que en general evalúan satisfacción laboral, comunicación y reconocimiento. Se analizó que a pesar de que la mitad de las personas consideran tener una comunicación entre mala y regular con la gerencia administrativa, además consideran que no pueden realizar sugerencias o discrepar con los superiores; a pesar de que la comunicación es un aspecto muy importante que mejorar la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos de trabajar en la institución. En la parte que corresponde a reconocimiento se percibe que un poco más de la mitad de las personas se encuentran entre totalmente de acuerdo y ni acuerdo ni desacuerdo, por lo que se puede determinar que las oportunidades de mejora son relativamente sencillas de abordar dado al nivel de satisfacción laboral que se maneja en la institución. Es importante resaltar que el equilibrio que se mantiene actualmente es oportuno para poder realizar una intervención en un punto sano de la institución.

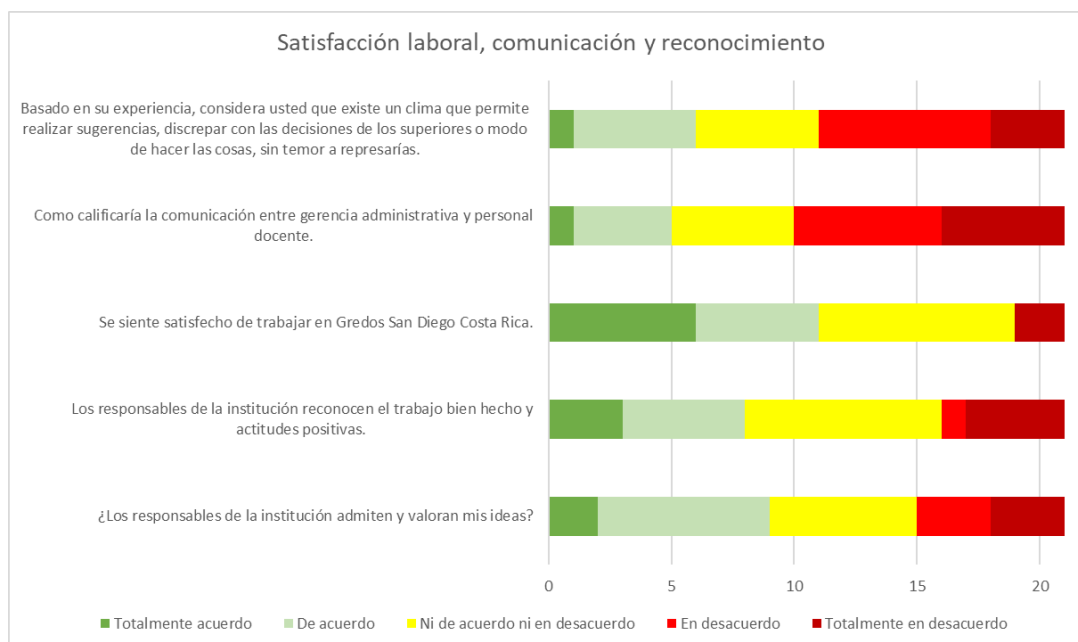


Figura 22.
Satisfacción laboral, comunicación y reconocimiento.
Elaboración propia

La comunicación clara y asertiva es otro pilar dentro de cualquier cultura consolidada y debe ser buena en dos aspectos, la primera entre los colaboradores y otra con el personal administrativos. Por lo cual se preguntó sobre esto, y quiso analizar y comparar la comunicación actual entre compañeros de trabajo como también entre docentes y gerencia administrativa. Como se puede observar en la Figura 22 la comunicación entre cuerpo docente es muy buena, lo que indica que la comunicación actualmente está fuerte y consolidada entre los docentes, lo que es bastante positivo ya que genera un clima laboral sano; sin embargo, la comunicación entre cuerpo docente y gerencia administrativa se observa que está en un punto regular según las respuestas abordadas por los docentes de la institución. Por lo tanto, es importante generar estrategias para fortalecer la comunicación positiva por parte de la gerencia administrativa.

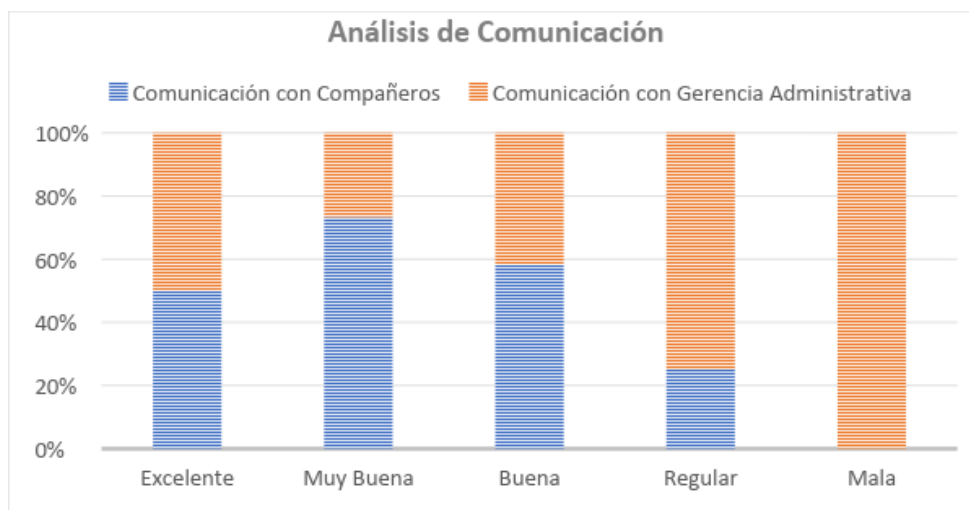


Figura 23.
Análisis de Comunicación.
Elaboración propia

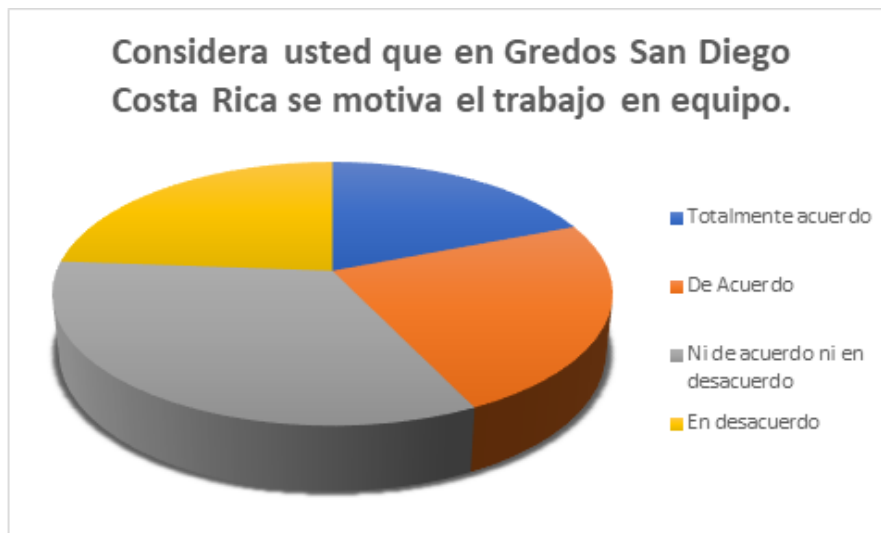


Figura 24.
Trabajo en Equipo.
Elaboración propia

En este grafico se analiza que la mayoría de la muestra marca ni acuerdo ni en desacuerdo por lo que se puede concluir que en algunas oportunidades se fomenta el trabajo en equipo y en otras no. Como investigadora en los resultados abordados en la pregunta 25 del cuestionario que aborda el tema que cambiaría de la institución, los colaboradores realizan la observación que necesitan de más tiempo para organizar y planear eventos, actos cívicos entre otros por lo que se puede intuir que la falta de tiempo es un factor determinante en esta oportunidad.



Figura 25.
Trabajo en GSD es seguro y estable.
Elaboración propia

La estabilidad laboral siempre es un factor importante por analizar dentro de una institución, ya que la alta rotación en cualquier empresa siempre es un factor alarmante, por lo que es importante darle seguimiento para reducir la tendencia. La percepción de trabajo seguro y estable tiene a bajar la rotación del personal. En este caso de la mayoría de los docentes están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la institución provee un trabajo seguro y estable; mientras que la otra mitad, la mayor parte está en ni de acuerdo ni desacuerdo y una fracción muy pequeña considera que no es un trabajo seguro. Con estos datos se puede determinar uno de los elementos de la satisfacción laboral alta es la estabilidad laboral, como menciona Maslow, si las personas sienten que su trabajo es seguro, llena una de las necesidades más básicas del ser humano creando compromiso y lealtad.

¿Considera usted que el espacio físico es suficiente y se encuentra en condiciones óptimas para trabajar?

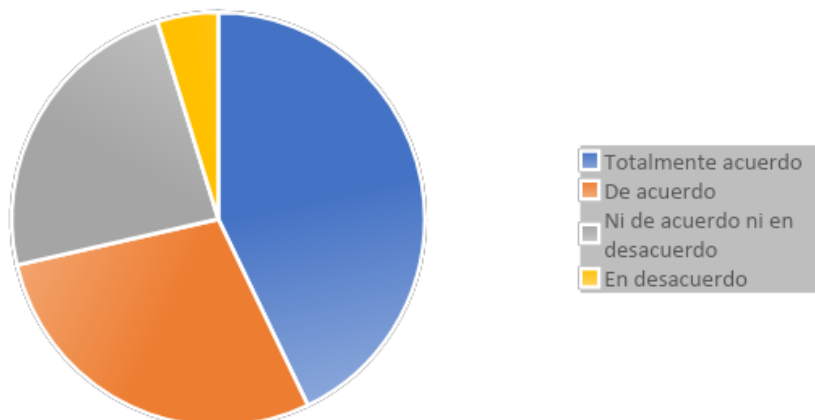


Figura 26.
Espacio Físico y condiciones para trabajar.
Elaboración propia

El espacio físico es uno de los factores que determina la cultura organizacional ya que ayuda a facilitar labores de los colaboradores como también hacerlos sentir cómodos y a gusto con su trabajo. En el gráfico se puede analizar que la mayor parte de las personas se encuentran satisfechas con las instalaciones y condiciones físicas de la institución. Es una institución nueva que se construyó con un diseño innovador pensando en las metodologías activas por lo que se diseñó mobiliario que se adecuen a las mismas necesidades y clima de la zona.

Finalmente, dentro del cuestionario se incluyó una última pregunta abierta para poder recopilar más información importante. En el siguiente cuadro se puede revisar la información dada por los colaboradores.

Interrogante	Palabra clave	Análisis
<p>25. Si pudiera cambiarle algo a la institución ¿Que cambiaría?</p>	<p>Comunicación</p>	<p>En la mayoría de las repuestas que se recogieron por parte de los colaboradores, la mayoría concuerdan que la comunicación de la gerencia administrativa debe de mejorar. Señalan varios aspectos que les gustaría cambiar para fortalecer la comunicación dentro de la institución: ser clara, constante, comunicativa mejorando o creando estrategias para la divulgación de decisiones. Fijar objetivos claros a lo largo del año que se transmitan por medio de correos o reuniones mensuales de departamento asegurándose que todos los colaboradores se encuentren en el mismo camino. Establecer normas claras que no cambien a lo largo del año, establecer protocolos para que los profesores actúen igual ante algunas situaciones (estos protocolos ya existen sin embargo no se han divulgado adecuadamente.)</p>
	<p>Coordinación, apoyo, tiempo</p>	<p>En los resultados analizados se puede concluir por las respuestas de los colaboradores, que existe un sentimiento de sobrecarga de labores, por lo que solicitan apoyo de personal capacitado para diferentes áreas o departamentos, de esta manera poder mejorar la práctica de labores. También se ha analiza que la comunidad docente concuerda que cambiaría la forma de organizar y coordinar eventos, ya que mencionan no tener tiempo suficiente para poder coordinar actividades cooperativamente, por lo que en algunas oportunidades se han elaborado actividades con muy poca anticipación.</p>
	<p>Toma de decisiones</p>	<p>En algunas oportunidades los colaboradores mencionaron que les gustaría cambiar la forma en la que se toman las decisiones en la organización. Recomiendan una toma de decisiones más activa en la que tomen en cuenta a la comunidad docente. Delegar responsabilidades y descentralizar el poder, en una solo persona o departamento para agilizar procesos y toma de decisiones dejando la burocracia aparte y tomando decisiones en equipo.</p>
	<p>1. Decisiones en equipo. 2. Toma de decisiones ágiles. 3. Delegar responsabilidades.</p>	
	<p>Respeto</p>	

<p>1. Respeto entre administración y colaboradores. 2. Críticas constructivas.</p>	<p>Según las respuestas que se analizaron existe un descontento en la forma de comunicar ciertas cosas por parte de la gerencia administrativa, se puede percibir que la forma en que se comunican las cosas en algunas oportunidades puede ser muy directa, por lo que en algunas ocasiones a algunas personas le puede resultar chocante. Existe un factor cultural que influye activamente en la forma de comunicar las cosas.</p>
Incentivos	<p>El análisis que se realizó de las respuestas por parte de los colaboradores en el cuestionario algunos mencionan que les gustaría cambiar los incentivos salariales realizando una escala salarial para los diferentes grados académicos y experiencia. Además, mencionan que los incentivos no solo tienen que ser monetarios si no también aportan que sería beneficioso que se realizaran becas de estudio para hijos de docente.</p>
<p>1. Salarios competitivos. 2. Becas 3. Escala salarial.</p>	
Departamentos de Recursos humanos en CR.	<p>En varias oportunidades en el cuestionario se puede observar que sale a flote la necesidad que sienten los trabajadores por tener un espacio descentralizado para poder realizar preguntas, sugerencias o quejas sin miedo a represalias, por lo que mencionan que necesitan un departamento de recurso humano que se encuentre en Costa Rica y este en constante contacto con directivos, gerencia, jefes y colaboradores; de esta forma conoce la realidad que ellos viven y puede servir de puente para la solución de problemas, con mayor agilidad.</p>
<p>1. Condiciones laborales</p>	
Capacitación	<p>En varias repuestas del cuestionario se puede analizar que los colaboradores solicitan mayor capacitación en diferentes campos como educación, conocer mejor y comprender el manejo y forma de hacer las cosas de la compañía.</p>

Cuadro 12.
Si pudiera cambiarle algo a la institución ¿Que cambiaría?
Fuente: Elaboración propia

Es una empresa e institución educativa que a pesar de que tiene muchos años y colegios en España, tienen mucho tiempo de trabajar con liderazgo educativo, innovación con metodologías activas, trabajando con vanguardia y experiencia, es la primera vez que abren un colegio fuera de las puertas de España. Lo que representa un reto en varios aspectos de logística geografía, uso horario, diferencias de cultura

entre otras, uno reto que por su misma naturaleza se da es el comienzo de una empresa el cual siempre es difícil y tiene que adaptarse al mercado que se enfrenta poco a poco.

En síntesis, GSD es una empresa que a pesar de tener mucha experiencia esta es la primera oportunidad que abre sus puertas en otro país, esto hace que sea una experiencia completamente distinta a las que han tenido en otras oportunidades. Por lo cual es completamente normal que se presenten oportunidades de mejora como las mencionadas anteriormente y es completamente comprensible que exista un choque cultural en algunas cosas, por lo que es importante desarrollar actividades para tropicalizar y mejorar ciertos aspectos expuestos anteriormente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

En este trabajo de investigación se analizó la cultura organizacional actual de la institución Gredos San Diego International School Costa Rica y se determinó que es una cultura regular, según los diferentes instrumentos de información que se trabajaron como cuestionario y observación.

Se concluye que se encuentra en una cultura organizacional regular ya que se determina varios factores o elementos que se necesitan fortalecer para poder en caminar a una cultura fuerte o consolidada. Factores a mejorar comunicación, trabajo en equipo, capacitación de colaboradores para conocer la empresa donde va, quien es, que la hace diferente, que se puede esperar de un colaborador de GSD como también determinar un perfil profesional. Esto va a ayudar a que los docentes como también cuerpo administrativo se consolide como un solo equipo de trabajo que buscan alcanzar los mismos objetivos de excelencia.

Lo primero que se realizó fue determinar la cultura organizacional actual. El segundo paso era conocer la cultura deseada por los directivos de la institución.

Son personas con vasta experiencia y conocimiento de la organización, en sus dos aspectos académico y administrativo, lo que llevo a un balance, realizando un análisis integral de la cultura organizacional deseada por ellos. A raíz de este análisis se puede determinar la cultura organizacional, este análisis se puede concluir en varios aspectos de la cultura deseada por ellos como el perfil de docente ideal, comportamientos y protocolos que les gustaría observar, como imaginan a la organización en un tiempo lo que indica hacia donde se dirige la institución.

El contraste entre la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada es el resultado entre ambas en otras palabras el vacío, lo que se necesita trabajar para llegar a lo deseado o más cercano a ello. Para esto se realizó un análisis de los dos instrumentos anteriormente mencionado determinando los vacíos que se encuentran entre lo deseado y lo actual. En este análisis se puede concluir que lo que desean los directivos no está muy lejos de la realidad actual de la organización dado que la mayor parte de las personas se encuentran satisfechas de trabajar en la organización, sin embargo, necesita de mucho trabajo para que se pueda alcanzar. Realizando una comparación entre lo que se tiene y lo que se desea se concluye que dos aspecto a mejorar y fortalecer son la comunicación entre administración y docentes, esto va generar confianza y comunicación activa lo que da como resultado una gestión administrativa y educativa eficiente, como también fortalecer los canales de comunicación y divulgación, en algunas oportunidades se pudo observar y analizar que la mayor parte de las personas desconocía factores importantes de la organización como visión, misión, valores y objetivos de departamento; por falta de divulgación en la organización.

De acuerdo con las necesidades arrojadas en el análisis comparativo entre la realidad actual y lo que se desea se pudo determinar los elementos que son necesarios de trabajar para desarrollarlos en el plan estratégico que se traduce en una guía estratégica que se realizó para suplir las necesidades a mejorar en la organización. Esta guía consta de los pasos que se realizaron para trabajar la cultura organizacional, en el paso o capítulo siete de la guía se plasman estrategias que se recomiendan implementar para el desarrollo adecuado de la cultura organizacional.

Se puede concluir que la organización a pesar de que tiene muchos años de experiencia en su país de origen es la primera incursión fuera de su país, por lo que completamente normal que se presente retos y desafíos que necesiten fortalecer o mejorar. Es una empresa en desarrollo en Costa Rica que se está dando a conocer y abriendo campo en el sector educativo se distingue de la innovación en metodología cooperativa y activa como en muchas otras más. En este momento es normal que este un punto de crecimiento y se encuentre muchas oportunidades de mejora. El factor cultura tiene un peso en el proceso de tropicalización de la organización, la cual se tiene que ir adaptando a las normas y reglas del país y los colaboradores se tienen que ir adaptando a las normas, reglas y cultura de la organización.

Las estrategias desarrolladas en el capítulo siete de la guía van a ayudar a tropicalizar a ambas partes brindando herramientas de trabajo en las que se puedan consolidar como un solo equipo y no dos bandos.

5.2 RECOMENDACIONES.

Se recomienda brindar espacios de tiempo adecuados para coordinar, planear y organizar eventos, festividades, actos cívicos entre otros, ya que muchas oportunidades los colaboradores comentaron la necesidad de espacios de tiempo suficientes para poder coordinar actividades con tiempo.

Es recomendable aplicar técnicas y protocolos de comunicación dentro de la organización en especial en el departamento de gerencia administrativa, se pudo analizar que es una oportunidad de mejora, debido al alta incidencia de insatisfacción de parte de los colaboradores.

Se puede implementar boletín mensual o semanal con información relevante para los colaboradores en la que informe de actividades, visitas, actos cívicos, fechas importantes entre otras. Es recomendable coordinar reuniones de departamento mensuales donde se puedan realizar consultas, planear, coordinar, organizar y comunicar, abriendo espacio para trabajar en equipo democráticamente.

Se recomienda el uso de técnicas de divulgación para la exponer la misión visión, valores de la empresa y objetivos de departamento.

Se recomienda el uso de incentivos no monetarios como regalías en cafetería, salir más temprano, actividades en grupo fuera del colegio entre otras, para incentivar el trabajo y crear un sentimiento de pertenencia y fidelidad en los colaboradores.

Sería oportuno realizar reuniones de retroalimentación de proceso a final de cada trimestre o semestre, para trabajar en conjunto con el docente las oportunidades de mejora en su práctica profesional como también el reconocimiento de desempeño de labores.

En varias oportunidades los colaboradores recomiendan la apertura de un departamento de recursos humanos en Costa Rica. Esto con el fin de conocer la situación actual y relación entre de los colaboradores y administración, para poder actuar de forma ágil y puntal en las situaciones que se puedan presentar, sirviendo de puente de comunicación o acercamiento entre ambas partes.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 GUIA PARA DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO GSD CR.

Lugar de desarrollo

Colegio Gredos San Diego International School Costa Rica situado en la Guácima de Alajuela. Esta propuesta va dirigida a la población de profesores y administrativos que forman el equipo de GSD IS CR.

Objetivo general

- Desarrollar una guía estratégica que ayude a gestar una cultura organizacional consolidada.

Objetivo específico

- Enumerar pasos a seguir para establecer una cultura organizacional

Determinar estrategias que ayuden a fomentar una adecuada cultura organizacional

BIBLIOGRAFIA CITADA Y CONSULTADA

Alcocer, S. y Vera, J. L. (2004). *Acerca de la cultura organizacional*. Revista Cultura, Volumen 18, 227–239

Berrocal de la luna, E.; Exposito, J. (SF) *El proceso de investigación educativa II: investigación-acción*. Facultad de ciencias de la educación Universidad de Granada

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración economía, humanidades y ciencias sociales*, 3 ed. Colombia: Person Educación.

Carro Suárez, J; Sarpiento Paredes, S. y Rosano Ortega G (2017)” *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial*”. Estudios gerenciales. Volumen M14: 1-15

Caligiore Corrales, I; Diaz Sossa, J (2014) “*Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*” Volumen (8) 1-16

Campos,V. (sf) *Implementación estratégica*. Wolters Kluwer. Disponible en: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTQ0sztbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAKde23zUAAAA=WKE

Córdoba, R. (2009) *El constructivismo en los espacios educativos*. 1 ed. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, CECC/SICA.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administração nos novos tempos*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, p. 172.

Chiavetano, I. (2007) *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. 8 ed Mexico: Mc Graw Hill

Diez Gutierrez, J. (SF) *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social*.

Gestiopolis. Estructura Organizacional, tipos de organización y organigramas. Gestiopolis (2018). Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

González Vallejo, L.; Guerra Vargas, G. y Jara Ocampo, A. (2018). *Manual de normas A.P.A citas y referencias bibliográficas*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

González Vallejo, L.; Chinchilla Jimenez, A; Guerra Vargas, G. y Jara Ocampo, A.; (2018) *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. 2-18 ed. Llorente: Universidad Hispanoamericana

Gredos San Diego. *GSD Educación*. Madrid, España. (2018) Disponible

Gredos San Diego (2017) *GSD Cuadernos Ed. Especial Costa Rica*. Alajuela, Costa Rica

Hernandez Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6 ed. México: Mc Graw Hill

ICA. International cooperative Alliance. Bruselas, Bélgica. ICA. Disponible en: www.ica.coop/es/node/36

INFOCOOP. INFOCOOP San Jose, Costa Rica. INFOCOOP

Disponible en: http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/historia_costa_rica.html

J.P Kotter y J.L Keskett: (1992) *Cultura Corporativa y Desempeño*.

Johnson, R.T. y D.W.: An Overview of cooperative learning. Publicado originalmente en Thousand, J.; Villa, A.; Nevin, A. (ed) *Creativity and collaborative learning*; Brookes Press, Baltimore. 1994.

Ley N 4 179. Ley de Asociaciones Cooperativas. Colección de Leyes y decretos, 1968, tomo 2, p.1043. San Jose, Costa Rica. (1968)

Lorette, K. *¿Qué es la implementación estratégica?* La Voz de Houston and the Houston Chronicle 2018

Disponible en:

<https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-implementacin-estratgica-4652.html>

Martinic, S; Mirentxu, A y Torrendell, C. (2008) *Cultura organizacional e identidad en la educación católica chilena*. Revista Pensamiento educativo. Vol 42

Ministerio de Educación Pública. (2018) *Cooperativas Estudiantiles*. San Jose: MEP.

Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/cooperativas-estudiantiles>

Melian, V (2017) *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad* (Doctorado en psicología de los recursos humanos) Universidad de Valencia, Valencia, España.

Mintzberg (1991) *Administración*.

Municipalidad de Alajuela (2012) *Plan de Desarrollo Distrito La Guácima Nivel Distrital* Alajuela, Costa Rica.

Newstrom y Davis (1993) *Comportamiento Organizacional*.

RAE. Enclave RAE. España. Real Academia Española. Disponible en: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=ELVW605>

R.J Aguado (1994) *Cultura Organizacional*.

Robbins, S (2004) *Comportamiento Organizacional*. Ed 10. México: Pretice Hall.

Romero, M .(2018) *Cultura organizacional :guía, pasos y ejemplos prácticos*. Barcelona, España. Departamento de la felicidad. Disponible en : <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/cultura-organizacional-guia-pasos-ejemplos/#funciones>

Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. 3ed. Estados Unidos Ed: The Jossey-Bass business & management series.

Schvarstein, L. (2006) *La inteligencia social de las organizaciones*. Editorial Paidós.

Skinner, B.F. (1974). *Sobre el conductismo*. Barcelona: Planeta de Agostini

Solano, J. (2009). Educación y Aprendizaje. 1ed. San Jose, CR: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana.

Vargas Hernández, J. (2007) *La culturocracia organizacional en México*. Edición Electrónica

Wayne Mondy y Robert Noe (1997) *Administración de Recursos Humanos*.

Yenaropulos, H (2018) *Cultura Consolidada*. ADEN

ANEXOS

Cuestionario

Objetivo

El cuestionario realizado para esta investigación tiene el propósito de conocer la cultura organizacional actual en la institución GSD International School Costa Rica.

Universidad Hispanoamericana

Licenciatura en Administración Educativa

Cuestionario dirigido a personal docente de la institución Gredos San Diego Costa Rica.

El siguiente cuestionario tiene el fin de recolectar información sobre la cultura organizacional actual de la institución. Este cuestionario es confidencial y con fines académicos, es parte de una investigación para culminar el proyecto de graduación.

Instrucciones: por favor contestar las preguntas basado en su experiencia laboral en la institución, marque con equis la respuesta.

1. ¿Cuántos años tiene de ejercer como docente?
 - Menos de 1 año
 - 1 a 4 años
 - 5 a 8 años
 - Más de 8 años

2. ¿Qué grado académico tiene?
 - Diplomado
 - Bachiller Universitario
 - Licenciatura
 - Maestría
 - Otro

3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en Gredos San Diego Costa Rica?
 - Menos de 3 meses
 - 4 a 6 meses
 - 7 a 12 meses
 - Más de 1 año

4. ¿Considera que conoce la Misión de Gredos San Diego Costa Rica? (Si la conoce pasar a pregunta 6)
 - Si
 - No

5. Si no conoce la Misión, ¿Por qué razón la desconoce? (Puede marcar varias)
 - Nunca me la mostraron
 - Falta de interés
 - Poca divulgación
 - Falta de capacitación

6. Se siente identificado con la Misión de la institución.

- Completamente
- Mucho
- Ni Poco ni Mucho
- Poco
- Nada

7. ¿Considera que conoce la Visión de Gredos San Diego Costa Rica? (Si la conoce pasar a pregunta 9)

- Sí
- No

8. Si no conoce la Visión, ¿Por qué razón la desconoce? (Puede marcar varias)

- Nunca me la mostraron
- Falta de interés
- Poca divulgación
- Falta de capacitación

9. De acuerdo con la siguiente escala indique que tan identificado se siente con la Visión de la institución.

- Completamente
- Mucho
- Ni Poco ni Mucho
- Poco
- Nada

10. Identifique los valores de Gredos San Diego Costa Rica.

- | | | | |
|---------------|--------------|-------------------|-----------------|
| • Solidaridad | • Democracia | • Compromiso | • Lealtad |
| Honestidad | Respeto | Tolerancia | Solidaridad |
| Tolerancia | Humildad | Humildad | Responsabilidad |
| Democracia | Puntualidad | Trabajo en equipo | Innovación |

11. Tienen los valores de la institución relación con su trabajo.

- Completamente
- Mucho
- Ni Poco ni Mucho
- Poco
- Nada

12. ¿Conoce los objetivos del departamento?

- Sí
- No
- Algunos

13. Si no conoce todos los objetivos de su departamento, ¿Por qué razón los desconoce? (Puede marcar varias)

- Nunca me la mostraron
- Falta de interés
- Poca divulgación

- Falta de capacitación

14. ¿Son las normas y reglas de Gredos San Diego Costa Rica claras y facilitan el trabajo dentro de la institución?

- Totalmente acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Los responsables de la institución admiten y valoran mis ideas?

- Totalmente acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. Los responsables de la institución reconocen el trabajo bien hecho y actitudes positivas.

- Totalmente acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Como considera usted que es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

18. Considera usted que en Gredos San Diego Costa Rica se motiva el trabajo en equipo.

- Totalmente acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. Se siente satisfecho de trabajar en Gredos San Diego Costa Rica.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

20. ¿De acuerdo con su experiencia, considera usted que el trabajo en Gredos San Diego Costa Rica es seguro y estable?

- Totalmente acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. ¿Conozco lo que se espera de mí en el puesto que desempeño?

- Totalmente acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. Basado en su experiencia, considera usted que existe un clima que permite realizar sugerencias, discrepar con las decisiones de los superiores o modo de hacer las cosas, sin temor a represarías.

- Totalmente acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. ¿Considera usted que el espacio físico es suficiente y se encuentra en condiciones óptimas para trabajar?

- Totalmente acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. Como calificaría la comunicación entre gerencia administrativa y personal docente.

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

25. Si pudiera cambiarle algo a la institución ¿Qué cambiaría?

Muchas Gracias

Entrevista a personal administrativo y jefes de departamento

Objetivo

El objetivo de la siguiente entrevista es obtener información sobre la cultura organizacional esperada por los Directivos de GSD Costa Rica.

Instrucciones

La entrevista es confidencial con fines académicos, se agradece transparencia y honestidad a la hora de contestar

Por favor responder las preguntas que se presentan a continuación basado en su experiencia.

Preguntas
1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en GSD?
1 a 2 años () 3 a 5 años () 6 a 8 años () 9 a 10 años() más de 10 año ()
2. ¿Considera usted que los colaboradores conocen la misión y visión?
3. ¿Quién es GSD? (como explicaría la esencia de GSD)
4. ¿Como ve a GSD Costa Rica en el presente y en el futuro? (corto, mediano y largo plazo)
5. ¿Existe una conducta esperada o determinada ante situaciones o comportamientos deseados en sus colaboradores?
6. ¿Qué perfil profesional y personal, considera usted que debería tener un aspirante a trabajar en GSD?
7. ¿Por qué trabajar con nosotros?
8. ¿Qué ingredientes hace a GSD diferente ante el resto de los centros de Educativos de Costa Rica?

Anexo 3

Observación

Objetivo

La observación realizada para esta investigación tiene el propósito de conocer la de la cultura organizacional actual de la institución GSD IS CR. Con una serie de afirmaciones relacionadas directamente con la teoría expuesta en el capítulo 3

Instrucciones

Indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, según la escala indicada a continuación:

1- Totalmente desacuerdo	2- En desacuerdo
3- Indiferente	4- De acuerdo
5- Totalmente de acuerdo	

Observación Cultura Organizacional en el colegio GSD IS CR					
	1	2	3	4	5
1.La comunicación entre las personas es asertiva					
2.El clima organizacional que se percibe es agradable					
3.Las personas trabajan motivadas o se observan motivadas					
4.La relación entre docentes y personal administrativo es cordial y respetuosa					
5.El ambiente de trabajo propicia la comunicación, para informar inconformidades laborales o decisiones administrativas					
6.Los colaboradores cuentan con espacio para reunirse con condiciones adecuadas (luz, ventilación, mobiliario etc..)					
7.Los colaboradores cuentan con zonas de descanso					
8.Existe un sistema de recompensas (monetario o no monetario) verbal, con acciones, regalías, Team buldings, fiestas entre otros					
9.Ante un problema o situación existen repuestas predeterminadas o estandarizadas					
10.Ante situación especiales existen protocolos preestablecidos					
11.Estos protocolos son conocidos por todos y son claros					
12.En la jornada laboral existen espacios para socializar con los compañeros					
13.Los roles y tareas son claras para todos en la organización					
14.Existen creencias y valores compartidos por los colaboradores					
15.Los colaboradores tienen acceso a las políticas, manuales y protocolos					
16.A pesar de que tengan acceso, conocen como hacerlo					

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 28 de febrero del 2019.

SEÑORES

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Estimados señores:

Por este medio, yo, Bolívar Bolaños Calvo, mayor, casado, filólogo, incorporado al Colegio de Licenciados y Profesores, con el número de carné 2 949, vecino (a) de Turrúcares de Alajuela, portador de la cédula de identidad 0202790320, hago constar:

1. Que he revisado el **PROYECTO DE GRADUACIÓN (TESIS)** para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**, denominado **GUÍA ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO GSD DE COSTA RICA, EN EL INICIO DEL CURSO LECTIVO 2019**, de la estudiante **MARIANA VALVERDE CAJIAO**.
2. **QUE** se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la **UNIVERSIDAD**.

Se suscribe, atentamente,


Dr. Bolívar Bolaños Calvo
No. 2 949
2-0279-0320
solymisa@racsa.co.cr

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 6 de Mayo

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

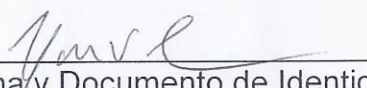
Estimados Señores:

El suscrito (a) Mariana Valverde Cajiao con número de identificación 114420151 autor (a) del trabajo de graduación titulado Guía estratégica para la implementación de una cultura organizacional en el colegio GSD CR, en el inicio del curso lectivo 2019

presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración Educativa; (~~S~~ / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


Firma y Documento de Identidad