

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA INSTITUCIONAL DEL COLEGIO  
CHAMPAGNAT DE IBAGUÉ, DESDE LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DEL ESTILO  
EDUCATIVO MARISTA

JENNIFER CÁRDENAS TRILLEROS  
AMANDA CELIS OSPINA  
BLANCA JANNETH GALINDO LOZANO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
CHÍA  
2020

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA INSTITUCIONAL DEL COLEGIO  
CHAMPAGNAT DE IBAGUÉ, DESDE LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DEL ESTILO  
EDUCATIVO MARISTA

JENNIFER CÁRDENAS TRILLEROS  
AMANDA CELIS OSPINA  
BLANCA JANNETH GALINDO LOZANO

TÉSIS: TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR DE TESIS  
JUAN FERNANDO LAÑAS VILLA  
MAGISTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
CHÍA  
2020



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 30 de julio de 2020, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, las estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: ***“Propuesta para el fortalecimiento de la cultura institucional del colegio Champagnat de Ibagué, desde las características particulares del estilo educativo Marista”*** bajo la dirección del docente Investigador Juan Fernando Lañas Villa.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por las estudiantes: ***Jennifer Cárdenas Trilleros, Blanca Janneth Galindo Lozano y Amanda Celis Ospina***, los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4,6)

Mg. LAURA CUBILLOS  
Jurado

Dr. SERVIO CAICEDO  
Jurado

Mg. ANGELA RUBIANO BELLO  
Coordinadora Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## AGRADECIMIENTOS

Nuestro reconocimiento y gratitud a la Universidad de la Sabana por la excelente formación. A cada uno de sus docentes, en especial a nuestro asesor de tesis, por su profesionalismo, dedicación y acompañamiento para alcanzar los objetivos propuestos.

Así mismo, un profundo agradecimiento a cada una de las personas que con sus aportes nos inspiraron, animaron y apoyaron en la culminación de este proyecto que enriquece nuestro desempeño profesional. Solo resta afirmar con la gratitud que proviene del corazón:

*“A veces el camino es difícil, pero en equipo y con constancia, todo es posible. Gracias por todo”.*

## DEDICATORIA

A Dios, por habernos permitido culminar este proyecto y por su amor sin límites. A la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza, por la confianza y la oportunidad de cualificarnos para la misión que realizamos. A nuestras familias, por su paciencia y apoyo incondicional en los tiempos de ausencia.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
ABSTRACT .....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.1. Antecedentes .....	15
2.2 Justificación del Problema.....	17
2.3 Pregunta Problema .....	18
2.4 Objetivo General .....	18
2.5 Objetivos Específicos.....	18
3. MARCO INSTITUCIONAL.....	19
3.1 Valores y Principios Del Estilo Educativo Marista.....	19
3.2 Principios corporativos.....	22
3.2.1 Misión.....	22
3.2.2 Visión.....	22
3.2.3 Política de calidad y seguridad y salud en el trabajo.....	23
3.2.4 Objetivos de calidad.....	23
4. MARCO TEÓRICO.....	24
4.1. Cultura.....	24
4.1.1. Cultura Organizacional.....	27
4.1.2. Cultura Escolar.....	33
4.1.3 Ethos.....	39
5. ESTADO DEL ARTE.....	43
6. METODOLOGÍA .....	50
6.1 Tipo de Estudio/Diseño.....	50
6.2 Población y Muestra.....	54
6.3 Participantes .....	54
6.4 Declaración de aspectos éticos.....	55
6.5 Instrumentos.....	55
6.6 Categorías de análisis.....	58
6.7 Estrategia de Validación.....	60
6.8 Retroalimentación de Pares Internos Colegio .....	60
6.9 Retroalimentación de Pares Internos Clase.....	62

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	64
7.1 Análisis de la encuesta aplicada a los docentes.....	65
7.1.1 Categoría Cultura organizacional.....	65
7.1.2 Categoría Cultura Escolar.....	68
7.2 Análisis de la encuesta aplicada a estudiantes para convalidar la respuesta de los docentes .....	75
7.2.1 Variable Valores.....	75
7.2.2 Variable Liderazgo y Carisma.....	76
8. PLAN DE ACCIÓN.....	80
8.1 Formulación de objetivos para el plan de intervención.....	81
8.2 Formulación de metas .....	82
8.3 Definición de indicadores de resultado .....	82
8.4 Actividades.....	85
8.5 Cronograma de actividades .....	87
8.6 Definición de recursos para la ejecución del plan .....	89
8.7 Divulgación del plan a la comunidad .....	89
8.8 Seguimiento.....	89
8.9 Evaluación.....	89
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	91
9.1 Conclusiones .....	91
9.2 Recomendaciones.....	93
REFERENCIAS .....	95

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Definiciones relacionadas con la cultura escolar .....	34
Tabla 2. Principios institucionales del Colegio Champagnat de Ibagué .....	40
Tabla 3 Estado del arte .....	43
Tabla 4 Estado del arte .....	44
Tabla 5 Estado del arte .....	45
Tabla 6 Estado del arte .....	46
Tabla 7 Estado del arte .....	48
Tabla 8 Variables de la investigación.....	51
Tabla 9 Grupo de preguntas variable valores .....	56
Tabla 10 Grupo de preguntas variable liderazgo y carisma – Subvariable Presencia. ....	57
Tabla 11 Grupo de preguntas variable liderazgo y carisma- Subvariable Espíritu de familia. ....	57
Tabla 12 Grupo de preguntas variable liderazgo y carisma- Subvariable Sencillez. ....	58
Tabla 13 Categorías de análisis .....	58
Tabla 14 Observaciones y sugerencias.....	62
Tabla 15 Grupo de preguntas variable valores .....	66
Tabla 16 Grupo de preguntas variable liderazgo y carisma – Subvariable Presencia. ....	69
Tabla 17 Subvariable espíritu de familia .....	71
Tabla 18 Subvariable sencillez.....	73
Tabla 19 Objetivos- Metas.....	82
Tabla 20 Objetivos- Metas- Indicadores.....	83
Tabla 21 Semaforización y parametrización de los indicadores .....	84
Tabla 22 Indicadores – Actividades – Responsables .....	86
Tabla 23 Cronograma de actividades .....	87



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representación del libro Cultures and Organizations Software of the Maind. Hosftede, 2010 ..	30
Figura 2: Escala de Likert .....	55
Figura 3: Escala de valoración .....	64
Figura 4: Representación de la variable valores.....	67
Figura 5: Representación de la subvariable presencia.....	70
Figura 6: Representación de la subvariable espíritu de familia.....	72
Figura 7: Representación de la subvariable sencillez.....	74
Figura 8: Representación de la variable valores.....	75
Figura 9: Subvariable presencia.....	76
Figura 10: Representación de la subvariable espíritu de familia.....	77
Figura 11: Representación de la subvariable sencillez.....	78
Figura 12: Oportunidades de mejora .....	80
Figura 13: Ruta de intervención.....	81

## RESUMEN

La cultura institucional es un componente de suma importancia en tanto permite desentrañar la naturaleza y estilo educativo de una institución. Su importancia radica en la posibilidad de hacer visible los valores a través del modo de interactuar de las personas que la integran. Sin embargo, caracterizar la cultura de una institución requiere establecer criterios que permitan validar la apropiación.

El presente trabajo es producto del estudio desarrollado en el Colegio Champagnat de Ibagué. El objetivo se centró en fortalecer la apropiación de las características del estilo educativo marista en los docentes de la institución. La investigación se realizó bajo un enfoque mixto de tipo descriptivo, en tanto se realiza la descripción del estado que arrojaron las variables establecidas. El tipo de muestra es probabilístico, integrado por 98 docentes. El instrumento aplicado fue la encuesta elaborada para determinar la cultura del Colegio Champagnat.

Los hallazgos indican que los docentes sienten que en su interacción hacen vida las características del estilo marista. Sin embargo, dicha vivencia no siempre permea las relaciones interpersonales. Los estudiantes reconocen que se viven comportamientos propios del estilo marista, pero consideran que se requiere mayor apropiación de los docentes para atender dificultades de su cotidianidad. En cuanto a las conclusiones, los docentes reconocen que hacen vida las características de la cultura marista, aunque los estudiantes manifestaron que no identifican de manera explícita esos elementos. Por tanto, se hace necesario proponer espacios que permitan la apropiación del estilo a través de una propuesta de fortalecimiento de la cultura institucional que responda a los hallazgos.

**Palabras clave:** Carisma, Cultura Organizacional, Ethos, Valores.

## **ABSTRACT**

Institutional culture is a component of utmost importance as it allows us to unravel the nature and educational style of an institution. Its importance lies in the possibility of making values visible through the way of interacting of the people who comprise it. However, characterizing the culture of an institution requires establishing criteria to validate the appropriation.

This work is the product of the study carried out at the Champagnat School in Ibagué. The objective was focused on strengthening the appropriation of the characteristics of the marist educational style in the teachers of the institution. The research was carried out under a descriptive mixed approach, while the description of the state produced by the established variables was carried out. The type of sample is probabilistic, made up of 98 teachers. The instrument applied was the survey carried out to determine the culture of the Champagnat School.

The findings indicate that teachers feel that the characteristics of the Marist style come alive in their interaction. However, this experience does not always permeate interpersonal relationships. The students recognize that behaviors typical of the Marist style are lived, but consider that greater appropriation of teachers is required to deal with difficulties of their daily lives. Regarding the conclusions, the teachers recognize that they make life the characteristics of the Marist culture, although the students stated that they do not explicitly identify these elements. Therefore, it is necessary to propose spaces that allow the appropriation of style through a proposal to strengthen the institutional culture that responds to the findings.

**Key words:** Charism, Organizational Culture, Ethos, Values.

## 1. INTRODUCCIÓN

*Hoy la cultura no consiste en prohibiciones sino en ofertas, no consiste en normas sino en propuestas. Tal como señaló antes Bourdieu, la cultura hoy se ocupa de ofrecer tentaciones y establecer atracciones, con seducción y señuelos en lugar de reglamentos, con relaciones públicas en lugar de supervisión policial: produciendo, sembrando y plantando nuevos deseos y necesidades en lugar de imponer el deber. (Bauman, 2013, p. 18)*

Si la cultura actual ofrece tentaciones y establece atracciones, con seducción y sueños en lugar de reglamentos, como afirma Bauman, difícil es la tarea que tienen quienes se encuentran al frente de la dirección de una organización educativa. En esa medida, generar cultura dentro de una organización se convierte en un proceso transformador que se apoya en las maneras de ser, hacer y pensar de las personas que forman parte del equipo, especialmente de los fundadores o líderes. Cabe señalar que el paso del tiempo fortalece esa cultura corporativa, aunque puede desvirtuarse ante factores como el aumento de personal, entre otros.

Es evidente que la cultura organizacional ha sido tenida en cuenta con el fin de desentrañar la naturaleza, el carácter y los rasgos de una institución. Su radiografía se hace visible desde el proceder, modo de interactuar, pensar y actuar de las personas que la integran. Sin embargo, caracterizar la cultura de una institución como la marista, requiere de criterios que permitan, para el caso de una investigación como la presente, validar la apropiación de un estilo que durante años ha permeado con sus valores a cientos de jóvenes, niños, niñas y familias.

Con base en esta premisa, el propósito de la presente investigación se centra en resignificar una propuesta educativa desde un estilo particular y desde el carisma que nace de la personalidad y valores del fundador. Así, es claro que cada colaborador está llamado a vivir desde su rol la experiencia de ser educador. Sin embargo, ser educador marista, según la práctica del padre Champagnat, exige la internalización y reflexión de criterios que se encuentran representados en la Misión Educativa Marista (1998).

Por lo anterior, se busca acuñar una cultura institucional que trascienda en el actuar de todos los miembros de la comunidad y haga visible en la sociedad la esencia de la misión marista: “Para educar a los niños hay que amarlos, y amarlos a todos por igual” (Misión Educativa Marista, 1998, p. 45). Esta

ética de vida involucra la humildad, sencillez, presencia amigable, el espíritu de familia y el amor al trabajo a la manera de María.

Es importante precisar que la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza hace presencia en nueve ciudades del país: Ipiales, Pasto, Popayán, Cali, Armenia, Manizales, Ibagué, Bogotá y Villavicencio. En siete instituciones la educación es de carácter privado y en ocho se administra por concesión. El hecho de que se encuentren en diferentes lugares permite identificar diferencias y particularidades con respecto a la cultura. Por esta razón la investigación se focaliza en la cultura institucional que posee el Colegio Champagnat de Ibagué.

El presente estudio resulta de vital importancia para el equipo investigador, dado que su objetivo se centró en afianzar los rasgos de un estilo educativo desde estrategias activas como capacitaciones, talleres, conferencias y jornadas de formación. La relación con la naturaleza del objeto de estudio y el diseño metodológico (análisis de una situación particular) se vio contrastado con las técnicas de análisis y discusión de resultados. La investigación tomó en consideración el marco teórico, el marco institucional, el estado del arte, el objetivo general y los específicos, con la finalidad de responder a la pregunta que originó la investigación.

Con el fin de dar alcance a lo planteado, el trabajo se estructuró en nueve capítulos. En el primero se definen las concepciones para el desarrollo de la investigación, en relación con la cultura, en especial la organizacional y escolar. Dichas acepciones, en su línea de tiempo e integración con el sector educativo, permitieron identificar referentes básicos en la consolidación del fortalecimiento de la cultura del Colegio Champagnat de Ibagué.

En el segundo capítulo se aborda el planteamiento del problema, así como las motivaciones y propósitos que direccionaron a la pregunta de investigación: ¿Cómo fortalecer la cultura institucional del Colegio Champagnat de Ibagué, desde las características particulares del estilo educativo marista en las prácticas formativas de los docentes? Con la pregunta se buscó identificar acciones que permitieran hacer vida el legado del fundador. También se expone el objetivo general del trabajo y los objetivos específicos que guiaron su desarrollo.

El tercer capítulo corresponde al marco institucional, en el que se presentan valores y principios del estilo educativo marista, los principios corporativos enmarcados en la misión, visión, política de calidad y seguridad y salud en el trabajo, así como los objetivos de calidad. Es decir, se describen los elementos que tienen relación con el horizonte y la propuesta pedagógica institucional.

En el cuarto capítulo se abordan los fundamentos conceptuales del estudio y se establecen los parámetros de investigación a partir de conceptos sobre cultura, cultura organizacional, cultura escolar y *ethos* docente, desde las percepciones de diferentes autores, al igual que los elementos que las conforman.

En el quinto capítulo se realiza una aproximación al estado del arte de la investigación, para lo cual se abordan referentes de trabajos anteriores sobre el tema de la cultura institucional. En este sentido, la construcción del estado del arte intentó identificar la intencionalidad de cada uno de estos estudios, los referentes, la metodología implementada, el análisis de los resultados y las conclusiones, con el fin de compararlos con los resultados obtenidos.

El sexto capítulo expone la metodología implementada en la investigación. Para ello se especifica el enfoque mixto con el que se realizó el estudio, además de describir la población y la muestra seleccionada. Finalmente, se explica la prueba piloto de la encuesta implementada y los parámetros que se emplearon para el análisis de datos.

El capítulo siete corresponde al análisis y discusión de los resultados, los cuales fueron formulados de acuerdo a las categorías definidas, las variables y las subvariables. De igual forma, se registraron los resultados de la encuesta de convalidación que se aplicó a un grupo focal de estudiantes, con el propósito de corroborar la información obtenida entre los colaboradores docentes.

En el octavo capítulo, con base en lo establecido en las oportunidades de mejora, se determinó un plan de acción que tiene como referente la Guía 34 de autoevaluación institucional del Ministerio de Educación Nacional, específicamente en lo correspondiente al plan de mejoramiento, con el propósito de garantizar el fortalecimiento de la cultura a partir de las características del estilo marista. Para finalizar, se generó un capítulo con las conclusiones y recomendaciones, donde se expresan las fortalezas y los aspectos a mejorar con base en los resultados obtenidos.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Antecedentes

Esta propuesta de investigación pretende fortalecer la cultura organizacional del Colegio Champagnat de Ibagué, con fundamento en las relaciones que se viven al interior de la institución entre los colaboradores docentes y que, con el paso de los días, hacen vida el sueño del fundador Marcelino Champagnat.

En ese sentido, resulta pertinente mencionar algunos elementos del recorrido histórico que ha realizado la comunidad, elementos cuyo propósito se ha centrado en dar respuesta a los signos de los tiempos (Misión Educativa Marista, 1998). En esa perspectiva histórica cabe recordar que en los primeros años de la Congregación fue necesario que los Hermanos, en actitud de escucha al mundo y a la Iglesia, releyeran los orígenes del Instituto y la intuición fundacional de Marcelino Champagnat. El objetivo era evaluar su trayectoria histórica y formular de nuevo su identidad. Y por supuesto, ofrecer una misión evangelizadora actualizada que fuera coherente con la inspiración que dio origen al Instituto. Todo esto queda plasmado en las Constituciones del Instituto, que es el documento fundamental para los Hermanos, documento que en 1986 fue aprobado por el Vaticano. A ese respecto, cabe citar cuatro textos que permiten tener una mirada precisa de la misión del Instituto Marista. Dichos fragmentos son:

Artículo 2. Con este espíritu, (Marcelino) fundó el Instituto para educar cristianamente a los niños y jóvenes, en especial a los más desatendidos. (Hermanos Maristas, 1986, p. 2)

Artículo 80. Suscitado por el Espíritu Santo, nuestro Instituto es enviado por la Iglesia. En pos del Padre Champagnat, evangeliza, sobre todo, educando a los jóvenes, en especial a los más desatendidos. (Hermanos Maristas, 1986, p. 32)

Artículo 85. Comprometidos en instituciones escolares o en otras estructuras de educación, nos desvivimos por el Reino, en servicio a la persona humana. (Hermanos Maristas, 1986, p. 34) (Art. 85)

Artículo 88. Compartimos nuestra espiritualidad y nuestra pedagogía con los padres de los alumnos, los profesores laicos y los demás miembros de la comunidad educativa. (Hermanos Maristas, 1986, p. 36)

Posteriormente han sido los Capítulos Generales<sup>1</sup> los que han impulsado esa renovación del Instituto, con la mirada puesta en los cambios importantes producidos en nuestra sociedad y las circunstancias diversas en las que se realiza la misión educativa.

Con el fin de comprender a qué responde la renovación del Instituto, se mencionan algunos ejemplos:

1. El cambio de mentalidad y de estructuras, que ha supuesto pasar de la “Escuela de los Hermanos” a la “Escuela Marista” (con Hermanos y Laicos) y posteriormente a una escuela basada en “la misión compartida” y en la que indistintamente Hermanos y laicos están llamados a tomar responsabilidades de animación y/o de dirección.

2. La incidencia que han tenido en la educación los cambios culturales de nuestro mundo y que afectan al ser humano en todas sus dimensiones; la acentuación de una cultura propia de la juventud y los cambios sociopolíticos de los países donde está implantado el Instituto Marista.

3. En el pasado la infancia y la juventud eran, en cierto modo, “sujetos pasivos” de la educación. Venían al colegio a recibir orientaciones, valores, formación religiosa y conocimientos que los prepararan para la vida. Y esto acentuó ciertos rasgos en la organización escolar y en la forma de actuar de las personas dedicadas a la educación. Hoy, nuevos conceptos sobre la educación y las relaciones interpersonales requieren de los educadores y educadoras un talante especial para entrar en el mundo de la juventud y, como amigo o amiga, caminar a su lado, motivarles y acompañarlos en la búsqueda que personalmente deberán hacer.

4. Otro aspecto se refiere a la pluralidad educativa que existe en el Instituto. El hecho de estar presentes en 82 países implica diversidad de planes educativos, de idiosincrasia, de convivencia ecuménica con otras religiones, de libertad curricular y de financiación estatal de la educación.

En la actualidad, se reconoce que desde los inicios la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza implementa una cultura propia enmarcada en el estilo educativo particular, que ha trascendido luego de 203 años, pero que las dinámicas sociales de los tiempos presentes ponen a prueba, al punto de querer desvirtuar el quehacer del docente y su influencia en el crecimiento y desarrollo integral de los estudiantes. Así, son precisamente los estudiantes los primeros afectados en tanto los cambios del mundo actual los hacen creer que son autónomos y autosuficientes para atender y dar respuesta a sus expectativas y necesidades. Desconocen que se desenvuelven en un contexto que les exige hacer parte de una sociedad enmarcada por familias disfuncionales, ausencia de valores, consumismo, dinero y reconocimiento social, realidad a la que no son ajenos los estudiantes del Colegio Champagnat de Ibagué.

---

<sup>1</sup> Asamblea representativa de la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza en la que participan los hermanos en la vida y en la misión del Instituto, así como su corresponsabilidad en el gobierno. Es de resaltar que el Capítulo ejerce la autoridad suprema extraordinaria.



Lo expuesto genera la necesidad de lograr que los docentes de la institución se apropien y hagan vida el carisma heredado de San Marcelino Champagnat, una actitud que los debe hacer receptivos y sensibles ante las realidades de los tiempos actuales, así como a profesar un amor sincero y cercano que permita atender las necesidades de los niños y jóvenes. Es decir, los docentes maristas están llamados a vivenciar un modelo educativo compartido a través de rasgos pedagógicos actualizados al tiempo presente y a la realidad cotidiana de los destinatarios. Es por ello que cabe afirmar que este estilo educativo tiende a la formación de personas felices, sensibles, críticas, éticas, solidarias y transformadoras de la realidad, que estructuran su proyecto de vida desde la impronta de la identidad marista.

## **2.2 Justificación del Problema**

Para fortalecer la cultura institucional del Colegio Champagnat es imperativo resignificar el estilo pedagógico marista, el cual se caracteriza por la presencia, humildad, sencillez, amor al trabajo y por una forma de vida al estilo de María. Así, cuando se habla de “estilo educativo marista” se hace alusión al carácter propio, al modo de actuar y de ser, de educar, una característica que se infunde en la forma de actuar y de vivir. Es, pues, un estilo de vida con sentido de identidad, de testimonio, de trabajo, de relaciones, de vivir, de ser, de educar. En otras palabras, dejar huella en el corazón de los estudiantes, no con discursos, sino con el testimonio del ser y del hacer.

Son esas características las que permiten vivenciar un modelo educativo cuyos rasgos pedagógicos responden a los desafíos actuales y a la realidad cotidiana de los niños, niñas y jóvenes. Estilo educativo que tiende a la formación de personas felices, sensibles, críticas, éticas, solidarias y transformadoras de la realidad, y que estructuran su proyecto de vida desde la impronta de la identidad marista.

En ese sentido, cabe enfatizar que la palabra clave es resignificar. Un término que recorre numerosos textos maristas y que se evidencia en las acciones cotidianas de los actores de la comunidad, en especial en los docentes. Palabra clave que intenta impactar el contexto inmediato representado en la población estudiantil, los padres de familia, así como a otras instituciones del contexto local y regional para quienes la cultura institucional en ocasiones pasa desapercibida, restándole el poder que tiene sobre la identidad de la institución.

Según lo expuesto, el objetivo de este proyecto se enfoca en la tarea de fortalecer la cultura institucional con el propósito de permear otros espacios y convertir en acciones lo planteado por Marcelino Champagnat. Así, una vez se vivan los valores por parte de los docentes, se habrá fortalecido la cultura y, por consiguiente, la imagen institucional será objeto de reconocimiento y referencia para otros

establecimientos. Es por ello que lo innovador del proyecto radica en la posibilidad de mejorar la imagen externa a partir del apoyo de diferentes estamentos del colegio.

Las enseñanzas dadas por el fundador deben renovarse a la luz de las nuevas necesidades. Esa tarea reconoce que se experimentan tiempos de cambio que afectan las tradiciones y los modos de vida. Por esta razón, la investigación enfatiza los rasgos del carisma de Marcelino, entendiéndose carisma como un compromiso libre y generoso que hace vivir el amor que Jesús y María tienen, así como el hecho de tener conciencia de las necesidades actuales. Es por ello que se hace necesario mirar objetivamente, con lente visionario y esperanzador las oportunidades que trae en la cultura institucional la educación marista.

### **2.3 Pregunta Problema**

¿Cómo fortalecer la cultura institucional del Colegio Champagnat de Ibagué, desde las características particulares del estilo educativo marista?

### **2.4 Objetivo General**

Fortalecer la apropiación de las características particulares del estilo educativo marista, a través de estrategias activas que permitan acuñar una cultura institucional que trascienda en el actuar de todos los colaboradores docentes.

### **2.5 Objetivos Específicos**

Diagnosticar el grado de apropiación de las características particulares del estilo educativo marista, del Colegio Champagnat de Ibagué, entre los colaboradores docentes.

Contrastar los resultados del grado de apropiación de las características particulares del estilo educativo marista en los colaboradores docentes.

Generar un plan de estrategias activas que permitan apropiar las características particulares del estilo educativo marista en los colaboradores docentes.

### 3. MARCO INSTITUCIONAL

#### 3.1 Valores y principios del estilo educativo marista

A continuación, se expone una breve reseña histórica del génesis de la obra marista mundial. En primer lugar, cabe resaltar que las instituciones educativas maristas proporcionan un lugar de aprendizaje, de vida y de evangelización. Como escuela, enseña a los estudiantes

(...) a aprender, a conocer, a hacer, a vivir juntos, a ser. Como escuela católica, es un lugar de comunidad en el cual se vive y se transmite la fe, la esperanza, y el amor, y en el que los estudiantes aprenden progresivamente a armonizar fe, cultura y vida. (Misión Educativa Marista, 1998, p. 126)

Para que lo anterior se haga realidad, se requiere de educadores que, desde su relación cercana con los estudiantes, sean fuerzas vivas de la educación marista. Por eso están llamados a una opción clara frente a la propuesta educativa marista. Esto requiere que no se conforme con la simple trasmisión de contenidos académicos, sino que busquen ser auténticos evangelizadores. La esencia del educador marista está mediada por elementos como cercanía, acompañamiento, entrega personal del tiempo, cordialidad y confianza.

Para el educador esto significa alcanzar un adecuado nivel de conocimientos, de especialización y actualización en técnicas y recursos del aprendizaje e innovación en sus prácticas educativas con el fin de dar respuesta a las necesidades del aprendizaje, para lo cual hace uso de la capacidad de diálogo interdisciplinario. Junto con esto se le pide que ayude a discernir y jerarquizar los valores auténticos, que promueva relaciones humanas significativas y profundas en el ambiente escolar, y que sea capaz de integrar, a partir de las disciplinas que imparte, la fe, la cultura y la vida, desde su nivel de opción y coherencia personales. Inspirado en su creatividad se convierte en constructor de puentes en medio de los niños y de los jóvenes (Congregación para la educación católica, 1982).

Para cumplir con lo anterior, las instituciones maristas generan su propio estilo el cual hace que su propuesta educativa tome un acento que lo diferencia de las demás organizaciones que tienen como misión la educación de la niñez y la juventud. Dicho estilo, heredado del Padre Champagnat, se basa en el principio de que, para educar a un niño, hay que amarlo y amar a todos por igual, sin preferencias, con lo cual establece un principio de igualdad y sin acepción de personas, como lo manda el Evangelio. De igual manera, desde este principio se hacen vida las características particulares del estilo educativo, los cuales se pueden sintetizar en:

Presencia y cercanía: Lo que llevado a la práctica: "permite establecer con los niños y los jóvenes una relación basada en el afecto, propiciando un clima favorable al aprendizaje, a la educación en valores y a la maduración personal" (Misión Educativa Marista, 1998, p. 16)

Sencillez: Que se manifiesta mediante una relación auténtica y directa sin pretensiones ni doblez. Sencillez que es el fruto de la unidad entre pensamiento y corazón, carácter y acción, y que se deriva del hecho de ser honestos con nosotros mismos y con Dios. (Misión Educativa Marista, 1998, p. 16)

Espíritu de familia: "El más ferviente deseo de Champagnat, era que los Hermanos y sus estudiantes vivieran como los miembros de una familia que se ama, compartiendo sus éxitos y sus fracasos. Y para que sea posible una vida de familia, establecemos principios claros de honradez, respeto mutuo y tolerancia; demostramos que creemos en la bondad de estudiantes y colaboradores, estamos dispuestos a confiar en el otro, a perdonar y a reconciliarnos si llega el caso". (Misión Educativa Marista, 1998, p. 17)

Amor al trabajo y constancia: Herencia recibida de la misma vida de Champagnat, que fue un hombre que "con esfuerzo tenaz y total confianza en Dios se formó a sí mismo... Marcelino, el constructor, nos muestra la importancia que tiene el estar dispuesto a "arremangarse", a hacer todo lo necesario para el bien de nuestra misión. Seguimos su ejemplo siendo generosos de corazón, constantes y perseverantes en el trabajo de cada día, y esforzándonos en formarnos permanentemente". (Misión Educativa Marista, 1998, p. 17)

Al estilo de María: En un colegio marista, María es una referencia permanente, Ella nos enseña a ser alegres, a compartir la alegría, a creer en Jesús siempre, a confiar en los demás, a acompañar con afecto, a cuidar con delicadeza, a saber, retirarse a tiempo. En fin, María significa para los maristas, lo maternal, lo universal, lo que nos identifica y lo que nos transforma. (Hermanos Maristas, Comunidad de, 2019, p. 4)

De esta manera, "intentamos adoptar estas actitudes y valores como nuestra forma de inculcar el Evangelio. Es la suma de estas cualidades y su interacción lo que da a la metodología marista su originalidad, inspirada en el Espíritu". (Misión Educativa Marista, 1998, p. 16)

De igual forma, la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza cuenta con el Proyecto Educativo Provincial, que direcciona no solo el quehacer pedagógico de las instituciones educativas en Colombia, sino toda la Provincia Norandina, integrada por Colombia, Venezuela y Ecuador. Al respecto se afirma que

(...) hace algunos años, un grupo de Hermanos Maristas, directivos, docentes y varios asesores externos plantearon la idea de construir un Proyecto Educativo Provincial, que permitiera transformar

los diferentes actos educativos, en ambientes fraternos, en los cuales el proceso de aprendizaje tuviera, no solo identidad propia, sino, además, que asumiera, de forma amorosa, en estos tiempos de dificultades e incertidumbres, los valores maristas, que sustentan el carisma y la espiritualidad que se heredó del padre Champagnat y de los primeros hermanos. (Hermanos Maristas de la Enseñanza, 2019)

Es de resaltar que el proyecto educativo de la Provincia Norandina contiene unos pilares que sustentan el quehacer de las instituciones maristas, desde donde se intenta responder a la pregunta: ¿Qué tipo de respuestas oportunas y efectivas debemos dar los maristas de Champagnat a las necesidades de los niños y jóvenes que Dios nos confía? Para dar respuesta a esta pregunta es necesario sincronizar el pensamiento en torno a tres pilares: Evangelización, Educación y Solidaridad.

**EVANGELIZACIÓN.** Evangelizar para la comunidad marista significa la identidad más profunda de la comunidad eclesial. Así, evangelizar, es y será la esencia de la misión marista: “Dar a conocer a Jesucristo y hacerlo amar”. Él soñó maestros y catequistas que estructuraran todo su vivir comunitario y personal desde la misión de evangelizar a través de la educación de niños y jóvenes, especialmente los más desatendidos. Con nuestra acción pastoral hacemos realidad el anhelo de Marcelino Champagnat: “No puedo ver a un joven sin decirle cuánto le ama Jesús” (Comisión Internacional de Pastora Juvenil Marista, 2011, p. 15)

**EDUCACIÓN.** En el marco del Proyecto Educativo Provincial, la educación es el lugar de aprendizaje, vida y evangelización, espacio donde se enseña a: Aprender, Conocer, Hacer, Vivir juntos y Ser. Con esta conceptualización se quiere actualizar el pensamiento del Padre Champagnat: educar es motivar el desarrollo integral de la persona, con el propósito de actualizar todas sus dimensiones. Es facilitar a los niños, niñas y jóvenes la consecución de los valores que los humanizan y personalizan, tales como la sociabilidad, la solidaridad, la libertad, la responsabilidad y la trascendencia, para llegar a ser “buenos cristianos y buenos ciudadanos”. Es decir:

Educar a un niño no se reduce a enseñarle a leer, escribir y darle las primeras nociones de las materias de la enseñanza primaria. Tales conocimientos serían suficientes si el hombre hubiera nacido sólo para este mundo. Pero el hombre tiene otro destino: el cielo, Dios. Y para el cielo y para Dios hay que educarlo. Educar a un niño es, pues, hacerle consciente de ese destino maravilloso y sublime y poner a su alcance los medios de conseguirlo. En definitiva, se trata de hacer del niño un buen cristiano y un honrado ciudadano”. (Furet, 1989, citado por Comisión Internacional Marista de Educación, 2007, p. 547)

SOLIDARIDAD. Múltiples acepciones se pueden encontrar para definir solidaridad. Para la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza, la solidaridad es “la determinación firme y perseverante de comprometerse con el bien común, es decir, con el bien de todos y cada uno, porque todos somos verdaderamente responsables de todos interdependientes” (Red Interamericana de Solidaridad Marista, 2012).

La solidaridad se hace visible cuando está abierta a todos, no excluye, no discrimina por razones de cualidades, dinero o religión. De ahí que se afirme que “la propuesta de la Buena Nueva de Jesús consiste en la praxis de la solidaridad fraterna que libera a los sujetos y en una relación de permanente confianza con el Padre” (Red Interamericana de Solidaridad Marista, 2012).

Con base en estos pilares fue que San Marcelino y los primeros hermanos, a partir de su práctica pedagógica, dieron origen a un estilo educativo propio. Por eso, dentro del ámbito marista, cuando se habla de “estilo educativo marista”, se hace alusión al carácter propio, al modo de actuar y ser, de educar, característica y personalidad que se infunde con la forma de vivir y de educar. Se trata de un estilo de vida como sentido de identidad, de idiosincrasia, de testimonio, de trabajo, de vivir, de ser, de educar, de dejar huella grabada en el corazón, no con un punzón, sino con el ejemplo y testimonio del ser y del hacer. Así pues, se presenta y representa un modelo educativo que se transmite a través de unos rasgos pedagógicos actualizados al tiempo y a la realidad cotidiana y de los destinatarios. Este estilo educativo tiende así a la formación de personas felices, sensibles, críticas, éticas, solidarias y transformadoras de la realidad, que estructuran su proyecto de vida desde la impronta de la identidad marista.

## **3.2 Principios corporativos**

### **3.2.1 Misión.**

El Colegio Champagnat de Ibagué es una institución educativa de la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza, que, a través de la pedagogía marista caracterizada por el amor a María, el espíritu de familia, el amor al trabajo, la sencillez de vida y la presencia, pretende que los niños y jóvenes conozcan y amen a Jesucristo, para ayudarles a ser buenos cristianos y buenos ciudadanos, y realizar realidad el sueño de San Marcelino Champagnat.

### **3.2.2 Visión.**

En el año 2023 el Colegio Champagnat de Ibagué habrá implementado una propuesta pedagógica innovadora desde los lineamientos de la Congregación Marista a nivel nacional, en su currículo, el sistema institucional de evaluación de estudiantes (SIEE) y el Manual de Convivencia, y así aportar a la formación de mejores seres humanos.

### **3.2.3 Política de calidad y seguridad y salud en el trabajo.**

Mediante la implementación de un sistema de gestión que integra la calidad y la seguridad y salud en el trabajo, el Colegio Champagnat se compromete a brindar una propuesta pedagógica innovadora, optimizar los recursos e infraestructura necesarios, potenciar el talento humano, prevenir los riesgos laborales y proteger la seguridad y salud de los colaboradores, mediante la identificación de peligros, así como la evaluación y valoración de riesgos, para contribuir con la mejora continua en la prestación del servicio educativo y el cumplimiento de la normatividad vigente.

### **3.2.4 Objetivos de calidad.**

1. Consolidar la propuesta pedagógica innovadora educativa, solidaria y evangelizadora, que permita responder al contexto nacional y regional.
2. Garantizar la articulación en el PEI, del Currículo, SIEE y Manual de Convivencia a los lineamientos nacionales de la Congregación Marista.
3. Optimizar los recursos e infraestructura de la Institución para la prestación del servicio educativo.
4. Fortalecer las competencias propias del estilo marista en los colaboradores, de tal manera que se alcance o supere el nivel esperado.
5. Fomentar una cultura de autocuidado en seguridad y salud en el trabajo que favorezca el control de incidentes y la prevención de enfermedades laborales en la Comunidad.
6. Mejorar eficazmente la prestación del servicio educativo, para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Se debe resaltar que el Colegio Champagnat de Ibagué, dentro de los principios deontológicos tipificó en el Manual de Convivencia los principios institucionales (Colegio Champagnat, 2020, p. 7) y los deberes de los docentes (Colegio Champagnat, 2020, p. 19).

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Cultura

La historia de la humanidad permite corroborar los grandes cambios que ha experimentado el concepto cultura, sobre todo en los tiempos actuales. Estas conceptualizaciones coinciden en que la cultura es el elemento que da sentido al ser humano: sus tradiciones, costumbres, fiestas, creencias, conocimientos, entre otros. Se puede afirmar que la cultura tiene varias dimensiones y funciones sociales, las cuales generan modos de actuar, estilos diferentes de vida, cohesión social y equilibrio en los diferentes contextos.

Lo anterior reafirma que la cultura es algo vivo, dado que se compone tanto por elementos heredados como por influencias exteriores adoptadas y novedades inventadas localmente. Es de resaltar que la cultura tiene diversas funciones sociales. Una de ellas consiste en proporcionar estimación de sí mismo, condición indispensable para cualquier desarrollo, sea este personal o colectivo (Verhelst, 1994, p. 42, citado por Molano, 2007).

Por su parte, la Unesco hace hincapié en el respeto a la diversidad e incluye en la definición de cultura aspectos que buscan garantizar la defensa de la persona desde sus derechos y los de la sociedad. Al respecto cabe señalar que esta organización determinó en 1982, durante la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales en México, que la cultura:

(...) puede considerarse como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. (UNESCO, 1982, p. 1)

Así mismo, la Real Academia Española (RAE, 2019) define la cultura como un “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social”.



Con respecto al significado de cultura en los grupos sociales, estos se constituyen a partir de las relaciones que se establecen entre sus participantes, los cuales asumen una serie de características y valores que los identifican, valores que son expresados de diversas maneras. Por tanto, se puede asegurar que las dinámicas culturales dependen de las personas que conforman la organización, de la capacidad de liderazgo, el aprendizaje y la transmisión de conocimiento entre sus integrantes (Robbins y Judge, 2009, citados por Garrido, 2001).

La anterior definición cobra mayor relevancia en los entornos empresariales. Uno de ellos hace referencia a las instituciones educativas, entornos organizacionales en los que se busca el arraigo de los colaboradores a través de principios y acciones propias del colectivo, así como en su historia y filosofía, con el fin de permanecer en el tiempo y fidelizar una propuesta.

A ese respecto, Schein (1988) planteó el estudio de la cultura desde una perspectiva evolutiva al definirla como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1988, p. 12)

Es decir, el “grupo” es una organización entera compuesta por partes distinguibles y/o delimitadas. Sobre esa base, el autor propone tres niveles para su análisis: Artefactos, valores adoptados y declarados, y supuestos básicos (Schein, 1992, p. 16). Cabe señalar que “nivel” se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador (Schein, 1988, pp. 16-27).

Los artefactos son entendidos en este caso como estructuras y procesos de la organización que resultan fácilmente identificables, por lo que hace alusión también a la infraestructura. Dichos fenómenos poseen ciertos elementos que no tienen esa misma facilidad para ser percibidos, pero que aportan mucho a la comprensión del grupo, lo que facilita el estudio de los diversos componentes de la organización.

En cuanto a los valores adoptados y declarados, es de resaltar que se refiere a aspectos como los programas institucionales, propósitos y la filosofía de la organización (justificaciones adoptadas), los cuales son aprobados por el colectivo y delinean el desempeño de los integrantes. Cabe advertir que en algunos casos estos valores pueden resultar contradictorios, lo cual se debe a que las organizaciones normalmente se dividen en departamentos que cumplen diferentes funciones. A este nivel pertenecen

todos los preceptos de comportamiento y reflejan la visión racional de la empresa, así como sus proyecciones.

Sobre los supuestos básicos es de anotar que son las soluciones que adopta la organización, no solo a nivel interno, sino con respecto a las amenazas que provienen del exterior. Estas soluciones se convierten en patrones a los que la organización retorna con frecuencia para resolver los conflictos que se presentan, con la posibilidad de que se conviertan en parte de la filosofía institucional. Puede asegurarse que constituyen el origen de donde emanan los valores de la organización.

Un aspecto que se debe tener en cuenta es que en algunas ocasiones los estilos de desempeño de las organizaciones no pueden ser comprendidos solo a partir de los valores. En esos casos, resulta de mucha importancia descubrir lo que Schein (1988) llama “supuestos básicos” de la cultura organizacional y que permiten identificar el momento en que alguno de los integrantes se aleja de la filosofía institucional.

Estos supuestos básicos de la organización normalmente son invariables, por lo que no se someten a debate. Esta característica es de suma importancia por cuanto genera un nivel de estabilidad en las instituciones, constituyéndose en verdaderos soportes de la sostenibilidad moral de la organización.

Los supuestos básicos poseen, además, una relación directa con factores como la temporalidad, el entorno físico y los tipos de relaciones que se establecen. Pero sobre todo se convierten en una herramienta que permite cohesionar los entornos laborales, personales y familiares alrededor de aspectos que se transforman con el paso del tiempo en fundamentos del devenir de la organización (Schein, 1992, p. 26).

Al respecto se afirma que la cultura de un grupo:

(...) 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)

Es decir, la cultura referida a los grupos se cimienta de manera sólida sobre los fundamentos que proporcionan los supuestos básicos, en tanto que los artefactos y los valores hacen referencia a los modos de manifestarse. Cabe señalar que estos no se pueden considerar como la cultura del grupo, sino que deben

ser asumidos como expresiones que están a la vista de todos y que se asumen como un punto de medición del comportamiento de la organización y de sus integrantes.

Esta postura de Schein (1988) cobró importancia al ser seguida por otros investigadores. Entre ellos está Ott (1989), quien se acoge a estos planteamientos. De igual manera Hoy y Miskel (1996), en términos de Dávila y Martínez (1999, p. 22), establecen los tres niveles; a los artefactos los denomina “normas compartidas”; “valores compartidos” a los valores adoptados y declarados; y al tercer nivel lo denominan “cultura como supuestos tácitos”.

Se infiere desde la evolución del concepto, que un número significativo de autores señala que la cultura se hace visible a través de andamiajes inmateriales contenidos en los ritos, mitos, valores, historias e ideologías, entre otros. En consecuencia, argumentan que la cultura “se encuentra en la mente de los individuos, quienes en su proceso intelectual y de manera inconsciente, y por procesos cognoscitivos, se los apropian de la sociedad o de los grupos a los que pertenecen” (Méndez, 2006, p. 82).

Según lo expuesto, el origen de la filosofía institucional, incluidos los hitos y momentos que han marcado el estilo educativo, permiten determinar el análisis de la cultura. Dado lo anterior, y de acuerdo al interés de la investigación, se proponen las siguientes categorías.

#### **4.1.1. Cultura Organizacional.**

El concepto de cultura organizacional tiene diferentes posiciones e interpretaciones, para lo cual se debe prestar especial atención a la postura psicológica, antropológica o sociológica desde donde se analice. Razón por la cual, para poder identificar la esencia de la cultura organizacional del Colegio Champagnat de Ibagué se realizará un recorrido por las concepciones asociadas a la naturaleza del estudio.

Desde el punto de vista social y antropológico, la cultura organizacional es considerada como un patrón de ideologías, normas, valores, creencias, mitos, ritos y símbolos. También es definido como los “significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción” (Smircich, 1983, p. 339).

Así, la necesidad de elevar la productividad en el campo laboral, hace que surjan diversas ideologías que permiten entender o dar respuesta a dichos retos. Por lo que se asume que el concepto de cultura organizacional influye en la productividad, razón por la que ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha transformado en objeto de estudio de diversos autores. Es de resaltar que el concepto de cultura organizacional experimenta grandes avances durante la década del sesenta del siglo XX, al asumirse como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado" (Pettigrew, 1979, p. 574), postura que comparten Dandridge,

Mitroff y Joyce (1980) al introducir el término “simbolismo organizacional” con el cual incluyen el análisis de los símbolos y sus respectivos usos, los cuales generan una comprensión integral de los componentes de un sistema.

Durante la década de los años ochenta surge una postura que sostiene que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (Schwartz & Davis, 1982, p. 33). Concepto que será ampliado años más tarde por Barney (1986), quien agregó que es posible convertirla en una ventaja competitiva.

Otra de definición que cabe citar es la de Stoner, Freeman y Gilbert (1996), para quienes la cultura organizacional es “una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular” Stoner, Freeman y Gilbert (1996, p. 200).

Por su parte, Peters y Waterman (1987) aseguran que la cultura organizacional es un recurso o activo organizacional que, al ser gestionado correctamente desde sus valores, símbolos, lenguaje, ideología, creencias y ritos, puede afectar el rendimiento de los integrantes de las empresas (Garrido, 2001). Cabe advertir que una de las razones por las que el tema de la cultura en las organizaciones ha despertado tanto interés, obedece a la necesidad de argumentar que la correcta gestión de la cultura organizacional es una garantía de productividad.

Las posturas de Schein (1988) han generado una atención especial para la presente investigación ya que afirman que la cultura del grupo está determinada por la forma de ser de los integrantes de la institución y la forma como se articulan para alcanzar las metas. De ahí que la definición que mejor se adapta a esta necesidad es aquella que afirma que se trata del

(...) patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Schein E. , 1988, p. 14).

Sin embargo, la reflexión en torno a la cultura organizacional no se detuvo con los postulados de Schein. Durante los años ochenta diferentes estudios siguieron esa línea de investigación. Martin y Siehl (1983), por ejemplo, aseguran que la cultura de un grupo o empresa está sujeta a transformaciones, en

algunos casos determinadas por las directivas, y en otros por influencia de creencias o concepciones externas que alimentan el corpus de los principios organizacionales. Al respecto, se afirma que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera cómo ven el mundo: historias, lenguaje y costumbres (Wilkins & Ouchi, 1983). En ese sentido, se trata de comportamientos que resultan muy difíciles de modificar, dado que se arraigan en lo más profundo de las creencias de los integrantes de la organización.

En la misma línea, Denison (1996, p. 624) advierte que "el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo", diversidad que tiende a reafirmar que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción (Martín, 2002).

Durante el presente siglo ha habido aportes importantes en cuanto al papel de la cultura organizacional. Una de las definiciones más conocidas afirma que la cultura organizacional o de grupo es el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar (Azevedo, 2007, citado por (Azevedo, 2009). Estos nuevos aportes reflexivos permiten inferir que la cultura de la organización se debe asumir como

(...) un elemento fundamental para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. (Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, p. 351)

Lo expuesto permite verificar la importancia que tiene para el análisis del comportamiento de las instituciones el estudio y profundización en la categoría conceptual de "cultura organizacional", tal y como lo exponen Martin y Siehl (1983) Denison (1996) y Martin (2002). Lo importante de este compendio de definiciones es que permite comprender las manifestaciones culturales, a la vez que sirve de punto de referencia para la gestión directiva a la hora de tomar decisiones efectivas en favor de la sostenibilidad de la organización (Wilkins & Ouchi, 1983). Igualmente, esta perspectiva integral, permite tener un panorama más amplio de las metodologías implementadas en la historia para caracterizar la cultura organizacional (Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013, p. 351)

Además de los autores citados, cabe resaltar otros estudios que han aportado luces sobre el tema de la cultura organizacional y que constituyen referentes teóricos para esta investigación. Así, Chiavenato (1985, citado por Alvarez, 2001) presenta la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. (Alvarez, 2001, p. 122). Es decir, la cultura organizacional genera arraigo entre las personas que la conforman y una identidad que enmarca las acciones. Para la presente investigación, los valores determinados por la organización son la base, no sólo de las relaciones que se generan entre la comunidad educativa, sino que se convierten en la razón de ser de toda la propuesta pedagógica.

Cavedon (2003), por su parte, entiende la cultura organizacional como una red de significaciones que circulan dentro y fuera del espacio organizacional, significados que tienen características ambiguas, contradictorias, complementarias, dispares y análogas, lo que conlleva a considerar tanto homogeneidades como heterogeneidades dentro del grupo.

Para Hofstede (2010) las diferencias culturales se manifiestan principalmente en los símbolos, héroes, rituales y valores. En la Figura 1 se observa la descripción de dichas diferencias, en las cuales los símbolos representan la capa más superficial y los valores la capa más profunda.

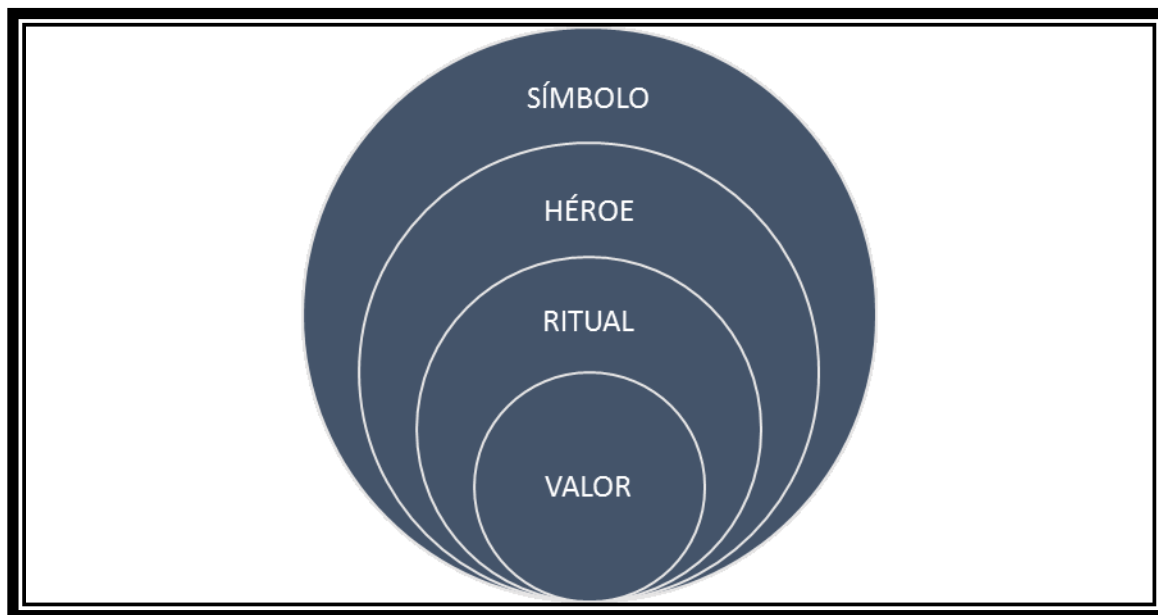


Figura 1: Representación del libro *Cultures and Organizations Software of the Mind* (Hofstede, 2010)

Fuente: Base de datos de la investigación

Una definición posible para cada nivel es la siguiente:

- 1) Símbolos: Se refiere a palabras, gestos, formas de vestir, imágenes y objetos que conllevan un significado particular reconocido por los miembros del grupo que comparten la cultura. Estos llegan y se van con facilidad.
- 2) Héroes: Tiene que ver con personas reales o imaginaria que tienen características de valor en una cultura y sirven de modelo de comportamiento.
- 3) Rituales: Son actividades colectivas que son técnicamente superfluas, pero que dentro de una cultura se consideran socialmente esenciales. Incluyen el discurso, la manera como se utiliza el lenguaje verbal y escrito y la interacción diaria. Ejemplos de esto son maneras de saludar, ceremonias, celebraciones, reuniones y comités. Son útiles para reforzar la cohesión de grupo, y permitir a los líderes afirmarse.
- 4) Valores: El centro de la cultura son los valores. Son sentimientos que marcan preferencias sobre cosas e indican un lado positivo o negativo. Por ejemplo: malo o bueno, sucio o limpio, peligroso o a salvo, prohibido o permitido, decente o indecente, moral o inmoral, feo o bonita, racional o irracional, etc. (Hofstede, 2010, p. 7-10)

Así, los símbolos, héroes y rituales se incorporan bajo el término “prácticas” y son visibles a observadores externos. Sin embargo, su significado es solamente visible para aquellos internamente. Al respecto, Libreros (2011) señala que los componentes de la cultura organizacional que no se perciben a simple vista son los valores, en tanto estos conforman un constructo particular de los grupos y, por lo mismo, influyen en los comportamientos morales y éticos.

Cabe hacer un paréntesis para explicar que, según lo expuesto por Libreros (2011), el Colegio Champagnat de Ibagué cuenta con una trayectoria histórica, una filosofía emanada del pensamiento de su fundador, con bases sólidas en valores y creencias, las cuales han hecho vida el estilo peculiar y particular de la organización.

En esa misma línea Lezama (2008) establece que las dimensiones de la cultura organizacional son seis: Mitos e Ideologías, Valores, Estructura Organizacional, Sistemas Motivacionales, Sentido de Pertenencia y Procesos de Cambio y Comunicación. Según Serna (1992), los factores que influyen en la caracterización de la cultura organizacional son:

- 1) Los fundadores: Son quienes presentan la iniciativa, dictan los parámetros, filosofías e intenciones.
- 2) La estructura: Determina los conductos y líneas de mando mediante las cuales se opera.

- 3) El estilo de dirección: El estilo fija el tono que rige la manera de trabajar entre las personas. Este afecta las comunicaciones, la dirección y como se toman las decisiones.
- 4) Direccionamiento estratégico: Los planteamientos estratégicos fijan los parámetros que conducen el norte de la organización.
- 5) Talento humano: Las personas son un elemento fundamental para el desarrollo y evolución de la cultura organizacional.
- 6) Sistemas de apoyo: La disponibilidad de los recursos necesarios facilitan el desarrollo, apropiación y evolución de la cultura institucional.
- 7) Valores y creencias compartidos: Los valores y creencias proporcionan el marco dentro del cual se mueve el comportamiento y rige las acciones.
- 8) Estímulo al riesgo: El riesgo permitido dentro de una organización hace parte de su cultura. El nivel de riesgo al cual tienen acceso las acciones organizacionales fomenta o no, la creatividad y la innovación.
- 9) Autonomía: La libertad en el actuar y en la toma de decisiones permite el desarrollo del talento humano y por ende el desarrollo organizacional. La autonomía que se otorgue hace parte de la cultura de una organización.
- 10) Sistema de recompensas y reconocimientos: El trato en cuanto a los reconocimientos o castigos frente a los actos y resultados hace parte de la cultura de una organización. (Serna, 1992, p. 106)

Como se observa en esta caracterización, se puede considerar como aspectos fundamentales el comportamiento observable en la interacción entre personas, las normas o pautas de grupo, los valores aceptados, las políticas, principios e ideologías, las reglas del juego, el clima, las habilidades desarrolladas, las formas de pensar, los significados compartidos, los símbolos y los rituales y celebraciones.

Sobre el tema de la cultura organizacional, Díez (2006) advierte que existen unos elementos, los cuales divide en observables y los que son casi imperceptibles. Los primeros hacen referencia a los productos culturales, mientras que los segundos son los valores y las creencias, así como las presunciones subyacentes. Dentro de los productos culturales más importantes que se pueden observar en una organización escolar se encuentran las ceremonias y rituales (de poder, de imagen, de iniciación, de relación), las normas o pautas, los símbolos, los mitos y leyendas, así como las historias, los héroes (fundadores), la red cultural, el lenguaje y la comunicación, y los materiales producidos.

Es de resaltar que Maslow define los tipos de valores como los de participación, autorrealización, seguridad, conocimiento y eficacia organizativa. Sin embargo, esta tipología no es una camisa de fuerza que se cumpla en todas las organizaciones. Por esa razón se advierte, frente a la clasificación de Maslow, que existen una serie de identificadores para caracterizar y dividir los valores expresados, a los que se les agrupa en aparentes y operativos (Díez, 2006).

Con respecto a los valores, y con base en el significado fundante que posee la filosofía marista, el Colegio Champagnat de Ibagué cuenta con unos valores operativos que se sintetizan en la humildad, el



amor al trabajo, la presencia y la sencillez de vida, valores que han hecho visible ante la sociedad un estilo muy particular de formación de los niños y jóvenes. Sin embargo, cabe aclarar que la investigación plantea el reto, frente a estos valores, de reconocer los valores aparentes y expresados con el fin de enriquecer la reflexión.

Al respecto afirma Díez (2006) que los valores deben abordarse en cinco dimensiones: la relación de los miembros de la organización con el entorno, la naturaleza de la realidad y la verdad, la naturaleza del género humano, la naturaleza de la actividad organizativa y la naturaleza de las relaciones humanas. Con base en estas dimensiones, una tarea necesaria consiste en generar un plan de acción para el fortalecimiento de la cultura en el Colegio Champagnat de Ibagué con base en los valores que se perciben al interior del grupo de colaboradores pertenecientes a la institución.

Empero, definir el concepto de cultura organizacional no es el único cometido de esta investigación. Una tarea de igual o mayor importancia consiste en rastrear los elementos menos visibles y los más profundos, con el fin de plantear las acciones correctivas correspondientes para lograr cambios que permitan arraigar la cultura en la organización. Así, los resultados de esta labor deberán conducir a reforzar los valores y comportamientos distintivos entre el grupo de colaboradores, lo cual se podrá evidenciar en el momento en que los integrantes de la institución asuman como propio el estilo particular que caracteriza a la comunidad desde sus valores y su pedagogía, para que se visibilice y circule fuera de la institución, y con ello se logre permear, no sólo a la comunidad educativa, sino a cada persona que de forma directa e indirecta se relacione con ella.

Por todo lo anteriormente expuesto, cabe reafirmar que la cultura organizacional es el modo de vida propio de cada organización que se desarrolla en cada uno de sus miembros; un modo de ser que se pone de presente al ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, la cual termina por impregnar la historia de cada organización y por determinar sus éxitos y fracasos.

#### **4.1.2. Cultura Escolar.**

Escudriñar la interacción entre los distintos actantes de una organización, en relación a una cultura, permite determinar la calidad de relaciones de los mismos con los ritos, valores y normas que circulan al interior de ella.

La cultura escolar, al igual que la organizacional, ha experimentado grandes avances en los años recientes, lo cual ha permitido que el foco de la reflexión se oriente hacia el grupo de colaboradores

docentes, con el fin de identificar las características que favorezcan cimentar de mejor forma el actuar y el estilo de la propuesta formativa que ofrecen las instituciones.

Sobre este tema, Waller (citado por Elías, 2015) afirma que las escuelas tienen una cultura propia, lo que implica que en los entornos educativos hay complejos rituales de relaciones personales, tradiciones, costumbres, normas, que conforman un código moral.

Este interés de determinar una concepción propia de cultura escolar para el Colegio Champagnat, conduce a la identificación de algunos conceptos relacionados a la cultura. En la tabla 1 se exponen las más preponderantes.

**Tabla 1** *Definiciones relacionadas con la cultura escolar*

<b>Definición</b>	<b>Autor (es)</b>
Cultura es el código informal que establece “como hacemos las cosas aquí”	(Bower, 1966)
Cultura escolar incluye sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas generales y significados dentro del sistema social caracterizado por un patrón de relaciones de personas y grupos dentro de ese sistema	(Tagiuri & Litwin, 1968)
Un conjunto de interpretaciones o ‘teorías en uso’ compartidas por los miembros de una organización que determina la manera en la cual un individuo responde a situaciones habituales y da cuenta de los patrones de comportamiento dentro de una organización	(Argyris & Schön, 1976)
La cultura consiste en las creencias y valores compartidos que mantienen una comunidad unida	(Deal & Kennedy, 1982)

*Nota:* elaboración propia.

Con fundamento en lo expuesto en la tabla 1, la cultura escolar se puede definir como el conjunto de patrones transmitidos diacrónicamente, los cuales involucran valores determinados por la institución, normas, tradiciones, rituales, símbolos, así como los valores, las creencias, las ceremonias, las tradiciones y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por las personas miembros de la comunidad escolar (Stolp, 1994). Este sistema de significados generalmente determina el imaginario de las personas y la forma en que ellas actúan.

Al respecto, han surgido algunas definiciones holísticas, entre las que cabe destacar a Hargreaves (1996), mientras que otros enfatizan el hecho de que toda cultura escolar incluye diversas subculturas en su interior (Firestone y Louis, 1999). Así, el contexto escolar involucra diferentes ámbitos, los cuales van desde los programas hasta el factor humano, lo cual da como resultado un compendio de visiones. Por tanto, la organización escolar “constituye una realidad compleja, polifacética, que refleja una imagen a

veces confusa y enigmática” (Díez, 2006). Así mismo, están presentes diferentes pautas de relacionamiento, influenciados por el liderazgo, carisma y estados de ánimo que marcan un comportamiento con diversos efectos y consecuencias en la cultura del servicio educativo que se presta.

Deal y Peterson (1998) sugieren que las direcciones de los centros escolares pueden llevar a que la cultura sea tóxica o positiva. En el caso de las culturas tóxicas, estas se ven reflejadas en equipos de trabajo fragmentado, para quienes el propósito de servir a los estudiantes se ha perdido y donde reinan valores negativos y desesperanza. Algunos grupos son opositores permanentes, transmiten frustración y negativismo en sus comportamientos y conversaciones, las historias reflejan fracaso y los héroes son antihéroes (Deal & Peterson, 1998, p. 29).

Por otro lado, los centros educativos que tienen fuertes culturas positivas se caracterizan por ciertos factores que cabe señalar:

- 1) Sus equipos comparten un propósito y ponen todo su empeño en la enseñanza.
- 2) Las normas ocultas transmiten un sentido de compañerismo, mejoramiento continuo y dedicación.
- 3) Las tradiciones y rituales celebran los logros estudiantiles, el esfuerzo del profesorado y el compromiso de los padres de familia.
- 4) Quienes cuentan historias, los héroes y heroínas proveen una red social de información, apoyo y tradición.
- 5) Rige la alegría, el éxito y buen humor. (Deal & Peterson, 1998, p. 29)

Por otro lado, Stolp (1994, p. 1), afirma que tener una visión holística de la organización es una característica de los líderes escolares asertivos, por cuanto facilita comprender de manera panorámica los conflictos y las relaciones interpersonales. Así, al comprender de manera global la cultura escolar, los líderes educativos se apertrechan de los insumos para ajustar los valores, creencias y actitudes que resultan imprescindibles para promover un ambiente de aprendizaje estable.

La cultura escolar también tiene que ver con la actitud de los docentes respecto al trabajo. Stolp (1994, p. 2) sostiene que entre más fuerte y consolidada la cultura, debe existir una mayor motivación al logro por parte de los docentes. En ámbitos educativos con una filosofía e ideología consolidada, participación de equipo, liderazgo carismático y manejo de la intimidad, se encontraron profesores altamente satisfechos y más productivos (Cheng, 2011).

Al respecto propone (Alvira, 1985, p. 16; citado por Monroy, Becerra & Velandía, 2016) que “todo educador debe sentir profundamente la grandeza de su profesión. No debe importarle que una sociedad miope no se lo reconozca”. Desde esta premisa, en el marco escolar de un colegio marista el amor al

trabajo constituye un punto de referencia superior, en tanto exige por parte de los maestros una preparación cuidadosa de las clases y actividades educativas, corrección de tareas, planificación y evaluación de todos los programas de apoyo complementarios. Ello supone iniciativa, liderazgo, carisma y dedicación, ideas planteadas desde “competencia, iniciativa, responsabilidad, compromiso y dedicación” (Sandoval, 2008, p. 248).

Una última acepción sostiene que:

El estudio de cuestiones escolares como las relaciones entre los distintos actores, los rituales, los procedimientos, los valores, las normas, generalmente consideradas parte de la cultura escolar, tienen una gran relevancia tanto desde un punto de vista académico como desde la definición de políticas educativas. (Elías, 2015, p. 286)

Por tanto, identificar la cultura escolar del Colegio Champagnat de Ibagué, desde sus ritos, valores, creencias y normas, permite establecer la relación existente entre todos los actantes de la comunidad. Lo anterior cobra sentido ya que la cultura escolar debe ser entendida como los patrones de significados transmitidos por los miembros de la comunidad, dentro de los cuales se incluyen las normas, valores, creencias, ceremonias, rituales, tradiciones y mitos, entendidos a diferentes niveles de profundidad (Stolp, 1994), lo cual impregna la cultura organizacional, el liderazgo y el carisma para hacer visible el sueño del fundador Marcelino Champagnat.

#### 4.1.2.1 Liderazgo

En los contextos educativos resulta habitual hablar de liderazgo. No son pocos los docentes y directivos destacados por sus habilidades sociales e intelectuales, llamados a participar en talleres de liderazgo, con el único fin de garantizar la consolidación de una propuesta y dar vigencia a ideologías y filosofías impartidas año tras año, las cuales dan vida y acuñan una identidad y una cultura. Incluso en importantes estudios académicos sobre el liderazgo se dan recetas que ofrecen el éxito de la organización, comunidad o equipo, además de prometer garantizar la consolidación de una impronta.

Sobre ese importante tema se afirma que ante las cambiantes circunstancias “los líderes estarán tentados a buscar la comodidad de los paquetes de soluciones. Por qué no tomar una pastilla para el cambio, y si no funciona ya habrá otra el año que viene” (Fullan, 2002). Así, y con base en los propósitos de la presente investigación, es conveniente plantear los siguientes interrogantes: ¿El líder educativo nace o se hace? ¿En las comunidades educativas están todos llamados a ser líderes?

La primera respuesta que emerge es que la labor de un líder no es aislada. Es decir, su trabajo debe articularse al de toda la comunidad para lograr los mejores resultados y cualificar a los demás miembros de su entorno. En sintonía con lo anterior, se suele advertir que el concepto de liderazgo difiere mucho de acuerdo a la forma como se piense:

Si por una parte se piensa que el liderazgo significa influir a la comunidad para que siga a un líder, la característica más propia de liderazgo será de influencia; y tendremos a un líder que buscará que la gente acepte su visión y que las comunidades aborden sus problemas volcándose hacia él. Si algo anda mal la culpa siempre será del líder. (Heitfetz, 2009, p. 35)

Pero, por otra parte, también se afirma que “la medida del liderazgo es el progreso en conjunto en la solución de los problemas, y las comunidades logran esos progresos, porque los líderes las desafían las ayudan a hacerlo” (Heitfetz, 2009). Es decir, en ambos casos la responsabilidad, tanto del éxito como en el fracaso, es compartida.

En esa misma dirección surge la idea de que el liderazgo debe replantearse por cuanto no se trata de “un liderazgo ejercido por un *Superman/Superwoman* con múltiples competencias y capacidades, sino que toma fuerza la idea del liderazgo como una tarea compartida” (Murillo & Krichesky, 2015). Tarea que debe transformar la actitud, impulsar la mejora, fidelizar una ideología y garantizar el servicio. Pero, para la consecución de dichas metas, se hace necesario:

(...) adaptarse a los patrones culturales, para que luego se aplique a la comprensión normal de lo que significa para nuestro caso liderar desde una cultura marista; ser práctica, de modo que permita vivir sin jerarquía los ritos, mitos y tradiciones; ha de tener una finalidad social; o bien apuntar al bien común. (Heitfetz, 2009)

Con base en los criterios anteriores se puede definir el liderazgo como una actividad de animación que busca movilizar a las personas para que contribuyan con su actuar social y educativo, al desarrollo pleno e integral de todos los miembros de la comunidad educativa, con la idea de garantizar el arraigo y la continuidad de una filosofía de vida. Esta acción debe ser soportada en el carisma, categoría que se aborda a continuación.

#### 4.1.2.2 Carisma.

Con el propósito de tener una visión precisa del término carisma en el contexto de la presente investigación, resulta relevante señalar que se abordará el concepto tanto desde la visión teológica-marista, como desde la mirada sociológica

Desde la integración del liderazgo con el carisma para la consecución de una cultura escolar, se debe advertir que dicha integración brota de una experiencia de fe, vivenciada y transmitida por el fundador y por las primeras comunidades educativas maristas, en una cultura determinada. Práctica que trasciende tanto la experiencia del fundador y de los primeros religiosos de la Congregación Marista, como la cultura y las circunstancias históricas donde se desplegó hace doscientos tres años.

En dicho contexto se entiende el carisma como un don gratuito de Dios, que ha sido dado para ponerlo al servicio de la comunidad. El fundamento del carisma está contenido en la primera carta de los Corintios, capítulos 12-14. Así, el carisma se refiere a un don otorgado. En este contexto, no es de extrañar que la categoría “carisma” encierre la razón de ser de una congregación, esto es, su por qué y para qué. En tanto expresión de un modo de vivenciar el seguimiento a una ideología, el carisma posee los factores de identidad (Merino, 2015).

Por otra parte, se puede analizar el término “carisma” desde la sociología. Weber intentó destacar la importancia de las acciones de los individuos en las sociedades con base en sus estudios sobre dicha categoría. Es de advertir que a Weber “le preocupaba la excesiva burocratización que estaban tomando las sociedades. Así, que veía al carisma como un elemento humanizador y, a su vez, revolucionario e irracional que podía transformar y renovar las sociedades” (Deusdad, 2003).

Dentro de ese panorama social se pueden destacar tres aspectos de su definición de carisma; i) el carisma es una cualidad percibida y construida a través del otro, lo que implica en sí un problema puesto que es una apreciación subjetiva que puede ser compartida y que deja de lado la realidad objetiva; ii) entiende el carisma como una cualidad relacionada con los valores excepcionales en los individuos; y iii) la importancia del carisma como elemento del liderazgo.

Weber refuerza esta idea al señalar que la dominación carismática, dado su carácter personal, puede ser continuada por medio del apostolado o un séquito carismáticamente bien calificado (Weber, 1969, p. 714). Para complementar su postura da tres opciones de continuidad: por tradicionalización de las órdenes, por paso del cuerpo administrativo o por transformación del sentido propios del carisma (Weber, 1969).

Finalmente, y con la intención de delimitar el concepto, se comprende “carisma” como una cualidad o sello no demostrable pero el cual puede ser percibido en un entorno y estar presente en un sujeto o en una comunidad que comparte una experiencia de vida y busca mejorar las condiciones de vida para otros.

#### 4.1.3 Ethos.

La práctica pedagógica en el Colegio Champagnat de Ibagué está íntimamente relacionada con el rol docente, con sus responsabilidades de tipo ético y moral, por lo cual quedan establecidas en el código de ética marista en el que se establecen las competencias caracterizadas en un directorio de la comunidad. Este código direcciona el deber ser del docente marista en relación a un carácter y modo de ser que ayuda a fortalecer la imagen, la filosofía y la cultura institucional.

La preocupación por definir las buenas prácticas pedagógicas, producto de la integración curricular con las características particulares de un estilo educativo, hace parte del interés del grupo investigador. Razón por la cual se pretende desentrañar el origen de la relación con el *ethos*, tarea que permitirá determinar el nivel del arraigo en la cultura con una filosofía de vida.

En este punto cabe tener en cuenta lo que aporta la deontología. En efecto, por deontología se entiende la regulación positiva de la ética profesional propia de un campo de actividad bien definido. En el siglo XIX, Bentham fue el primero en usar esta denominación aplicada a la ciencia de los deberes o teoría de las normas morales. El término procede del griego *deont* y significa aquello que es necesario, el deber, la obligación, puesto que el verbo de origen significa “carecer de”. Por tanto, esta ciencia trata de establecer limitaciones, mandatos o reglas mínimas comúnmente aceptadas para el ejercicio de una profesión. Así, su importancia cobra sentido cuando la profesión es susceptible de una gran repercusión social.

Una definición que cabe tener en cuenta sostiene que la deontología es el “tratado de lo que conviene hacer al hombre; es decir como un saber o una disciplina que se ocupa de determinar aquellas obligaciones y responsabilidades de tipo ético y moral que surgen de la práctica de una profesión” (Altarejos, 1998, p. 90).

Con base en esta definición, es de resaltar que la educación ha sido una de las profesiones en las que más ha influido la deontología, lo cual se demuestra al ser una referencia extrínseca aceptada por todos para contribuir a resolver los conflictos generados en la misma práctica profesional. También sirve como balanza para mantener el equilibrio entre los derechos y los deberes de las personas y de las comunidades. Así, la deontología se encarga de estudiar la forma en que se estructuran y se cumplen las normas para la convivencia de los grupos.

Con base en esa definición, el Colegio Champagnat de Ibagué posee unos principios deontológicos tipificados en el Manual de Convivencia, los cuales se refieren a los deberes de los docentes (Champagnat, 2020, p. 7). En la tabla 2 se expone una síntesis de los principios institucionales que rigen el desempeño de los colaboradores docentes:

Tabla 2. Principios institucionales del Colegio Champagnat de Ibagué

<b><i>Principios de identidad</i></b>	El Colegio Champagnat es una institución educativa confesional católica inspirada en el evangelio, tiene como modelos son Jesucristo, María y Champagnat, actúa con respeto por los derechos humanos y por el medio ambiente, y se rige por el estilo de vida marista caracterizado por el acompañamiento (la presencia amigable), el espíritu de familia, sencillez de vida y amor al trabajo.
<b><i>Principios de convivencia</i></b>	La autorregulación, el autocontrol y el respeto a la diferencia, respeto mutuo, valoramos las diferencias individuales, ambientes de confianza y seguridad y anteponer el bien común, al bien personal
<b><i>Perfil de los miembros de la comunidad educativa marista</i></b>	Compromiso cristiano en una opción de vida al estilo de María y San Marcelino Champagnat, capaz de tomar decisiones libres, responsables y autónomas, con capacidad para comprender y aplicar creativamente los saberes, así como para hacer uso de los medios tecnológicos existentes y asumir su compromiso solidario y comunitario en la construcción de una sociedad justa y participativa.
<b><i>Deberes de los docentes</i></b>	Cumplir con las obligaciones generales y especiales adquiridas al momento de la suscripción del contrato laboral, respeto a los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa marista, compromiso con la evangelización, claridad en los datos personales, responsabilidad con las funciones asignadas, uso adecuado de recursos tecnológicos, actitud de compromiso con la identidad marista, acompañamiento humano y académico a los estudiantes, hace un uso adecuado de la metodología, aplicar correctamente los criterios de evaluación establecidos en el SIEE, mantener una presencia cercana y activa con los estudiantes, asistir puntualmente y participar en la totalidad de reuniones o jornadas pedagógicas que se programen, tener en cuenta lo estipulado en La ley de infancia y adolescencia en su interacción con los estudiantes, cumplir con lo establecido en el Código de ética y las responsabilidades de los docentes establecidos en el Sistema Nacional de Convivencia escolar y formación para los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia, acorde a la Ley 1620 de 15 de marzo de 2013.

*Nota:* Elaboración propia con base en Manual de Convivencia Colegio Champagnat, C. (2020)



De acuerdo con lo expuesto en la tabla 2 en torno a los principios deontológicos del Colegio Champagnat, así como en la filosofía del fundador y su finalidad, vale la pena hacer algunas precisiones sobre la categoría “*Ethos*”.

Sarramona, Colom y Vázquez (1998) proponen las siguientes finalidades: a) Ofrecer una imagen social de las profesiones relacionadas con el mundo de la educación, para lo cual presentan el valor que tienen y la estima social que merecen. b) Ser de utilidad en la formación inicial y en los primeros momentos de acceso a la profesión. c) Servir de guía para crear una conciencia propia de la responsabilidad social como educador. d) Tener un efecto regulador sobre la minoría que no ha alcanzado todavía el sentido de la responsabilidad necesario.

Así, la caracterización del *Ethos* docente, determinado desde la parte deontológica, se basa en la antropología trascendental de Altarejos (1998), la cual menciona virtudes y cualidades éticas específicas que configuran y orientar el quehacer pedagógico desde el interior de quien ejerce la profesión. En ese sentido, Altarejos afirma que el *ethos* o carácter es “el modo de ser personal auto adquirido en el ejercicio cotidiano de la propia libertad (...), es la especificación del modo de ser de una persona (...), además, que, el *ethos* es una cualidad que se refiere a la conducta por lo cual es entendido como una disposición a la acción que se va perfeccionando mediante la repetición de actos (hábitos operativos buenos) que se convierten en virtudes” (Altarejos, 1998, p. 98).

La formación del *ethos* impide que la persona ande sin rumbo, sin norte, sin un fin en su existencia: Cabe anotar que la palabra griega *ethos* –con “psilon” – significa exactamente lo mismo que la voz latina *mos, moris*, de donde procede el término castellano “moral”. En ambos casos, significa costumbre, hábito, uso, modo estable de obrar. Pero en griego también existe la palabra *ethos* escrita en “eta”, y significa casa, habitación, guarida o patria, de la misma forma que del tema genitivo de *mos (moris)* procede nuestra voz “morada”. (Barrio, 1996, p. 45).

Los hábitos se consolidan a través de prácticas repetitivas y prolongadas de pautas de conducta intelectual y moral que dan estabilidad al comportamiento. Los hábitos no son innatos y se adquieren por la repetición de actos, se desempeñan de una forma variable y variada; cuando son buenos se denominan virtudes y vicios cuando son malos. Los actos virtuosos al afianzar una buena costumbre, hacen que el comportamiento fluya con espontaneidad, de ahí que Aristóteles designe las virtudes con el nombre de “segundas naturalezas”. Naturalezas porque son manaderos de los que surgen o nacen ciertas conductas, operaciones o pasiones; y segundas, porque presuponen la existencia de la naturaleza primaria o primogenia –naturaleza esencial o innata-. Las segundas naturalezas –los hábitos morales, las costumbres- habilitan, cualifican y matizan la propia naturaleza

Para Aristóteles, el *ethos* docente es un predicamento del género cualidad que se refiere a la

conducta. En este sentido, tiene dos vertientes discernibles, pero no separables: la inclinación natural a la acción y la disposición a la acción (Esquivias, 2014, p. 14). Altarejos lo explica al advertir que el *ethos* opera como inclinación natural o disposición dada para la acción o consecución de algo determinado. Es decir, como hábito natural. Pero el *ethos* también opera como disposición a la acción otorgada por una disposición no dada ni congénita, sino adquirida por el individuo mediante la repetición de actos que le permiten perfeccionar una acción determinada, es decir hábitos operativos considerados por la persona en pleno uso de su libertad (Altarejos, 1998, pp. 96-98).

Dado lo anterior, el *ethos* docente se configura a partir del enfoque antropológico que focaliza la mirada en el educador y el hecho educativo, tiene como punto de partida y como finalidad a la persona, está centrado en la acción humana, incorpora criterios para la satisfacción de necesidades reales en el orden de la perfección del ser humano, armoniza el fin propio de la organización y el de la persona, considera la responsabilidad personal de toda decisión libre, favorece la unidad del ser humano, considera los valores que contribuyen al desarrollo personal, la felicidad es alcanzada en la acción, en el obrar bien y permite que el educador tenga como objetivo prioritario su perfeccionamiento al entender que no puede educar, enseñar y ayudar al crecimiento de otros si desconoce cómo se perfecciona él mismo (Sandoval, 2008, p. 205-206).

## 5. ESTADO DEL ARTE

Esta propuesta de investigación pretende fortalecer la cultura organizacional del Colegio Champagnat de Ibagué con base en las relaciones que se viven al interior de la institución entre los colaboradores docentes y que, con el paso de los días, hacen vida el sueño del fundador Marcelino Champagnat. Así mismo, el propósito del equipo investigador es generar una cultura acuñada en una filosofía de vida, con propósitos claros donde las relaciones interpersonales emanan un estilo peculiar que permea todas las instancias y contextos. Para contrastar argumentos y garantizar una investigación objetiva, se toman como referencia las siguientes propuestas relacionadas con el fortalecimiento de una cultura institucional:

**Tabla 3** *Estado del arte*

<b><i>Título del trabajo</i></b>	<b>Consolidación de un plan de acción para la apropiación y fortalecimiento de la cultura organizacional de la Escuela de Artes y Oficios Santo Domingo</b>
<b><i>Autor</i></b>	Laura Mejía Flórez
<b><i>Universidad</i></b>	Universidad de La Sabana Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas Facultad de Educación Chía. 2018
<b><i>Pregunta</i></b>	¿Existe apropiación de la cultura organizacional de la EAOSD desde los aspectos fundacional, estratégico y táctico de sus colaboradores, estudiantes y egresados?
<b><i>Objetivo general</i></b>	Diseñar un plan de acción para el cambio que facilite la apropiación y fortalecimiento de la cultura organizacional de la Escuela de Artes y Oficios Santo Domingo, en línea con el estilo que representa el artesano y el horizonte institucional.
<b><i>Objetivos específicos</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar el instrumento de recolección de datos de acuerdo con los planteamientos misionales, la propuesta de valor y la esencia del artesano, que permita caracterizar la cultura organizacional de la Escuela en lo fundacional, lo estratégico y lo táctico.</li> <li>2. Caracterizar la cultura organizacional de la Escuela con base en los aspectos distintivos del comportamiento del artesano y establecer la brecha existente en la apropiación de dicha cultura.</li> <li>3. Identificar los objetivos estratégicos de la Escuela definidos en el proceso de planeación estratégica propiciadores de un cambio de cultura, cruzarlos con los hallazgos de la caracterización e incluirlos con sus estrategias y actividades en el plan de acción.</li> </ol>
<b><i>Metodología</i></b>	El enfoque que se ha definido para este trabajo de investigación es el cualitativo ya que lo que se pretende identificar y describir es la cultura organizacional de la

	EAOSD a partir de las percepciones de los integrantes de los cuatro grupos focales que se definen más adelante y del diagnóstico realizado en el marco de la elaboración del plan estratégico 2018 – 2022.
<i>Resultados</i>	Es importante continuar con el esfuerzo que implica la oferta educativa de la Escuela, fortalecer la cultura organizacional y tener en consideración dentro del plan de acción la formación de líderes y el diseño de una estrategia de comunicación dirigida a la comunidad educativa para que se facilite la proyección de una cultura consistente con la vida en los oficios artesanales. El objetivo es que los colaboradores, estudiantes, egresados y maestros representen a la Escuela en todo el sentido de su propósito.
<i>Aportes a la investigación</i>	El despliegue claro que se realiza tanto en el marco teórico como en el estado del arte frente a lo que es la cultura, la cultura organizacional y la cultura escolar. De igual forma, lo referente a los valores y ritos como también, la bibliografía utilizada fue de gran provecho para ampliar la documentación acerca de las categorías y variables mencionadas.

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 4** Estado del arte

<i>Título del trabajo</i>	<b>Análisis de la cultura organizacional en las instituciones educativas públicas de Colombia en los niveles de básica primaria, secundaria y media vocacional a partir de 1991, en el marco de la inclusión y diversidad educativa.</b>
<i>Autor</i>	Marcela Patricia Betancur Gutiérrez. Nubia Castrillón Zapata.
<i>Universidad</i>	Universidad de Antioquia, Facultad de ciencias Sociales y Humanas. Medellín. 2017
<i>Pregunta</i>	¿Qué estrategias se deben implementar en la cultura organizacional de las instituciones públicas, en el marco de la inclusión y la diversidad educativa, que permitan el desarrollo de prácticas pedagógicas pertinentes que acojan todos los estudiantes, independiente de su condición cultural, social y cognitiva?
<i>Objetivo general</i>	Analizar la cultura organizacional de las instituciones públicas de Colombia en los niveles de básica primaria, secundaria y media vocacional a partir de 1991, en el marco de la inclusión y diversidad educativa.
<i>Objetivos específicos</i>	1. Rastrear literatura sobre cultura organizacional. 2. Determinar las variables más importantes sobre la cultura

	organizacional. 3. Describir el modelo y las principales las características de la cultura organizacional en instituciones públicas de Colombia.
<i>Metodología</i>	Búsqueda en base de datos- Rastros y análisis de títulos en bibliotecas y base de datos nacionales e internacionales. 13 en total. Indexadas: CUIDEN, DOAJ-IRESE-DEAS-LILACS- psicodoc-clase.
<i>Resultados</i>	Desde la cultura se pudo determinar: 1. Que las instituciones educativas públicas de Colombia tienen como principal objetivo dar sentido de reconocimiento a las acciones institucionales y principios democráticos de participación: flexibilidad, autonomía y convivencia; sin embargo, la cultura establecida y que cumpla con esto no se evidencia. 2. La cultura es una imposición para dar cumplimiento. 3. El PEI, como estrategia administrativa, es una buena herramienta para apalancar la cultura.
<i>Aportes a la investigación</i>	El presente proyecto, aporta a la investigación, evidencias claras de inconsistencia en la vivencia de la cultura en la mayoría de las instituciones educativas del país. Así mismo, genera reflexión en torno a el rediseño de un Proyecto educativo sólido que acuñe en su horizonte principios claros que generen cultura entre la comunidad. Por otra parte, el marco conceptual permite contrastar variedad de acepciones de cultura organizacional.

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 5** Estado del arte

<b><i>Título del trabajo</i></b>	<b>La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)</b>
<i>Autor</i>	María Virginia Roca
<i>Universidad</i>	Universidad de Belgrano. Buenos Aires. 2016
<i>Pregunta</i>	¿Cuál es el papel de la cultura organizacional del INTA en el marco del proceso de cambio organizacional generado a partir del Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional (PIPEI) 2005-2015?
<i>Objetivo general</i>	Caracterizar la cultura del INTA en el momento de cambio organizacional a partir del proceso de internalización del Plan Estratégico Institucional y su incidencia en el proceso de cambio organizacional que se plantea.
<i>Objetivos específicos</i>	1. Analizar la historia y los hechos significativos de la organización desde la fundación hasta el año 2007.

	<p>2. Analizar la cultura organizacional como parte constitutiva de la historia del INTA.</p> <p>3. Relacionar la cultura y su incidencia en el cambio organizacional que se propone.</p>
<i>Metodología</i>	<p>La investigación es de tipo descriptiva, se utilizó metodología cualitativa en cuanto a las técnicas utilizadas para la recolección y el análisis de la información.</p> <p>Incluye un diseño longitudinal en tanto se recoge la información a lo largo de un período establecido de tiempo (2005 al 2007). Se relevó documentación que dio cuenta de la historia, sucesos, relatos, estrategias, procesos y políticas, que permitió analizar y comprender la historia de la organización.</p>
<i>Resultados</i>	<p>En la descripción de los valores podemos mencionar: el amor por la organización, el compromiso, se sienten orgullosos de pertenecer, las relaciones y vínculos que se establecen, la proximidad entre los miembros, la relación estrecha que se conserva y construye a través de los años.</p>
<i>Aportes a la investigación</i>	<p>La técnica utilizada desde el análisis de documentación propia de la institución garantizó conocer un poco más de la historia de la institución y para el caso de la tesis, la misión educativa marista como documento guía del modelo pedagógico es el principal documento a analizar.</p>

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 6** *Estado del arte*

<b>Título del trabajo</b>	<b>Cultura organizacional en docentes del Zegel-Ipae Piura</b>
<i>Autor</i>	Enrique Lacherre-Calderón
<i>Universidad</i>	Universidad De Piura Facultad de Ciencias de la Educación Maestría En Educación Mención En Gestión Educativa. Lima. 2016
<i>Pregunta</i>	¿Cuáles son las características de cultura organizacional que perciben los docentes del Zegel-Ipae sede Piura según el análisis realizado en el año 2016?
<i>Objetivo general</i>	Determinar el nivel de cultura organizacional que perciben los docentes del Zegel-Ipae sede Piura, año 2016.
<i>Objetivos específicos</i>	1. Establecer el grado o nivel de implicación de los docentes con la cultura organizacional.

	<p>2. Identificar el grado de consistencia que tienen los docentes con la cultura organizacional. Describir el nivel de adaptabilidad que tienen los docentes con la cultura organizacional.</p> <p>3. Establecer el grado o nivel de compromiso con la misión que tienen los docentes con la cultura organizacional.</p>
<i>Metodología</i>	<p>La investigación se ubica dentro del enfoque cuantitativo porque se ha aplicado un instrumento sistemático que se ha procesado con mediciones estadísticas. De manera específica, según la manipulación de variables, es no experimental. Según su nivel de profundidad es descriptiva por que se destacan características de la variable Cultura Organizacional, para lo cual toma en consideración las dimensiones implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; aplicadas a los docentes del Zegel-Ipae</p> <p>Piura durante el año 2016. Se especifica el tipo de investigación que se asumió, describiéndolo y argumentándolo.</p>
<i>Resultados</i>	<p>Las empresas son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas, el comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a los líderes y seguidores a alcanzar acuerdos, de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente.</p> <p>Los miembros de la organización, son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales que tienen que ver con el cumplimiento de las metas establecidas, esto implica por un lado un nivel de acuerdo implícito y por otro lado la capacidad de levantar obstáculos y problemas cuando estos ocurren.</p> <p>El rasgo cultural más importante dentro de una organización es el conocimiento de su misión y su sostenimiento en el tiempo.</p>
<i>Aportes a la investigación</i>	<p>El presente trabajo de investigación aporta al trabajo la relevancia que se le debe brindar a la apropiación del horizonte institucional que deben tener los integrantes de una institución para fortalecer su cultura organizacional.</p>

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 7 Estado del arte

<i>Título del trabajo</i>	<b>Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas.</b>
<i>Autor</i>	Juan Antonio Angulo Sainz
<i>Universidad</i>	Universidad de Valladolid Departamento de psicología Valencia. 2013
<i>Pregunta</i>	Hipótesis primera ¿El liderazgo condiciona el clima y la cultura de las organizaciones educativas? Hipótesis segunda: ¿Las percepciones del profesorado sobre cultura, clima, liderazgo y satisfacción laboral, y las dimensiones que conforman estas variables, mantienen una poderosa interdependencia?
<i>Objetivo general</i>	Analizar las posibles relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo, y la eficacia de los centros educativos en cuanto a la conquista de objetivos en el ámbito cognitivo y relacional del alumnado, por un lado, y el desarrollo satisfactorio de las tareas docentes por parte del profesorado, por otro, en el seno de las instituciones educativas que imparten Educación Secundaria Obligatoria.
<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer las percepciones del profesorado respecto al clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo (expresado este último en relación a la figura del director o directora), de su centro y su interrelación.</li> <li>2. Conocer el grado de acuerdo entre las percepciones manifestadas por el profesorado respecto al liderazgo de su centro, y el tipo de liderazgo declarado por el director o directora. Conocer el grado de satisfacción laboral del profesorado.</li> <li>3. Conocer la relación entre las percepciones de cultura, clima y liderazgo del profesorado con su satisfacción laboral.</li> <li>4. Relacionar el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo de los centros con el rendimiento del alumnado (según notas otorgadas por el profesorado al finalizar el curso) y con la percepción de la convivencia en los centros por parte del alumnado.</li> <li>5. Relacionar la satisfacción laboral del profesorado con el rendimiento de los alumnos y la percepción de la convivencia por parte del alumnado.</li> <li>6. Relacionar el liderazgo auto informado por el director o directora, con el rendimiento del alumnado, su percepción de</li> </ol>



	la convivencia y la percepción de la satisfacción laboral del profesorado.
<i>Metodología</i>	Esta investigación eligió una metodología de corte cuantitativo y cualitativo (mixta), inicialmente cuantitativa ya que se trata de una investigación transversal en un gran número de instituciones, que supuestamente tienen elementos comunes. Sin embargo, en el desarrollo de la investigación se evidencia la combinación de una metodología cuantitativa con otra cualitativa, al integrarse proporcionarían un mejor sustrato al conjunto de la investigación.
<i>Resultados</i>	<p>Desde el punto de vista de la “cultura” el profesorado, en general, percibe un ambiente social bueno (comunicación, relaciones e integración), compromiso de trabajo, y trato justo, equidad y reconocimiento, tanto de los compañeros como del director.</p> <p>El profesorado encuentra satisfactorio el “clima” del centro, lo cual coincide con lo manifestado al analizar la “cultura”. Se siente cómodo, tiene autonomía para desarrollar su cometido, la organización del centro funciona, hay implicación y cohesión, y se siente apoyado por la dirección.</p> <p>El profesorado expresa su percepción respecto a la capacidad de liderazgo del director o directora del centro, en un marco muy normativizado. Hace referencia a la personalidad del director, pero también a la estructura de la organización, modelo de toma de decisiones, los objetivos, la necesidad de colaboración de iguales o subordinados, etc.</p> <p>Se concluye que el profesorado de los centros privados concertados identifica más compromiso, reconocimiento del esfuerzo y mejor “cultura” en sus centros, que el de los públicos.</p> <p>Desde la perspectiva de los centros privados, las diferencias entre confesionales y laicos, y dentro de los confesionales, los elitistas y los que atienden a población más desfavorecida, podrían dar cuenta de la mayor diversidad observada en “cultura” en lo que se refiere a la variable “edad” del profesorado.</p>
<i>Aportes a la investigación</i>	Esta investigación aporta al ejercicio específicamente en lo que respecta a la mejora de la institución educativa desde la perspectiva de la cultura organizacional, comprendida como la categoría que se construye en la organización educativa desde la construcción conjunta de relaciones humanas, ya que directamente busca identificar el arraigo de docentes y estudiantes con el horizonte y los objetivos institucionales.

*Nota:* Elaboración propia

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 Tipo de Estudio/Diseño

La investigación sobre el “Fortalecimiento de la cultura institucional del Colegio Champagnat de Ibagué, desde las características particulares del estilo educativo marista”, tiene como propósito potencializar las características particulares del estilo educativo marista, mediante estrategias activas que faciliten la vivencia de acciones propias de la filosofía institucional.

Para tal fin, la presente investigación se ubica dentro del enfoque mixto. Al respecto, cabe tener en cuenta que “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 532). Por lo que el interés es tomar elementos de ambos tipos de investigación para tener un mejor entendimiento del objeto de estudio.

De igual manera, Onwuegbuzie & Johnson (2006) definen la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo “peso”. Esta definición resulta pertinente en tanto se realizará una integración de la información mediante el análisis y estudio de datos numéricos y los lenguajes que arrojen los instrumentos aplicados.

Así, de acuerdo con las concepciones del enfoque, es importante aclarar que la presente investigación busca explorar dentro de un contexto natural (Colegio Champagnat de Ibagué), la relación existente con el proceso de interacción y la vivencia del estilo educativo marista.

Según su nivel de profundidad, el tipo de investigación que se asumió es descriptiva, dado que “una investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 23). Por consiguiente, se realiza la descripción del comportamiento o estado que arrojen las variables establecidas en la investigación.

Dado lo anterior, el objetivo es llegar a conocer los valores, ritos, situaciones, costumbres y actitudes predominantes en los docentes, en relación al estilo educativo. La meta no se encuentra limitada por la recolección de datos, sino por el pronóstico e identificación de las relaciones que existen entre las variables de Cultura, Cultura Organizacional, Cultura escolar y *Ethos*, directamente en los valores, ritos, historias, carisma y liderazgo.

Así mismo, en la tabla 8 se relacionan las variables de la investigación, con el fin de exponer las concepciones a abordar en el estudio mixto.

**Tabla 8** Variables de la investigación

<b>CATEGORIA</b>	<b>AUTORES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>AUTORES</b>	<b>SUB-VARIABLES</b>	<b>AUTOR</b>
<b>A. Cultura</b>	*Méndez Álvarez 2018 *Robins y Judge, citado en Garrido, 2001				
<b>B. Cultura organizacional</b>	*Peters y Waterman (citado en Garrido, 2001) *Chiavenato (1989) *Cavedon (2003) *Libreros (2011) *(Schein, (1992). *Hosftede (2010)	*Los valores *Los ritos *Las historias	*Méndez Álvarez, 2018 *Hosftede (2010)	Características particulares del estilo educativo marista: presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo, y seguir el modelo de maría	Misión Educativa Marista 1998
<b>C. Cultura escolar</b>	*Martínez (2003) *Tagiuri y Litwin, 1968 *Stolp, (1994) *Elias (2017)	*Liderazgo *Carisma	*DuFour, 2006 *Deusdad, 2013 *Max Weber, 1969.	*Presencia *espíritu de familia *sencillez	
<b>D. Ehos docente</b>	*Altarejos Francisco (1998) * Barrero José María (2013)				

*Nota:* Elaboración propia

Con base en lo expuesto en la tabla 8, resulta evidente que los fundamentos para el cambio en la organización, es decir, los valores, son

(...) aprendidos; determinan lo que es valioso, atractivo o adecuado, señalando lo que es o no apropiado en el comportamiento de los individuos. Su cumplimiento produce reconocimiento, y su incumplimiento, sanciones y rechazo social. De ahí que forman parte de la conciencia colectiva, porque orienta la acción de las personas en la organización. (Álvarez, 2018, p. 20)

De otra parte, el término conciencia colectiva, planteado por Durkheim dentro de la categoría cultura, hace referencia a las creencias compartidas y a las actitudes morales que funcionan como una fuerza unificadora dentro de la comunidad. Desde esa premisa, el Colegio Champagnat de Ibagué ha acuñado los valores y características particulares que generan arraigo entre los docentes. Cabe aclarar que esas características particulares son la presencia, la sencillez, el espíritu de familia, el amor al trabajo y a la manera de María.

En ese sentido, hacer vida las características particulares del estilo marista es el reto que tienen los directivos y líderes en tanto deben permear a cada una de las partes interesadas de la comunidad. Para tal fin la institución integra los valores en espacios de vivencia y aprehensión, donde los niños, jóvenes y docentes, a través de ritos propios de la comunidad, adquieren rasgos que determinan una identidad. Las eucaristías, retiros espirituales, las cátedras y jornadas de celebración en torno a la mesa, hacen parte de las múltiples actividades que resignifican y acuñan una cultura. Prácticas que se consideran ritos y que en las instituciones se explican

(...) mediante el desarrollo de eventos de carácter público o privado. Las actividades que se ejecutan tienen como propósito fortalecer y arraigar el compromiso de las personas, cimentar y reforzar los principios internos que orientan la acción de la organización y aseguran la identidad del grupo; además permite que las personas expresen sentimientos con la organización. (Álvarez, 2018, p. 20).

Es claro que la cultura de una organización no puede estar solamente determinada por valores y ritos. Esto hace que desde una perspectiva social se reduzcan oportunidades de pensar, sentir y obrar. Para la comunidad del Colegio Champagnat las narraciones, realizadas por cada hermano y laico, permear la identidad de la colectividad y la movilizan; y es que las hazañas realizadas por su fundador San Marcelino Champagnat, para convencer y dar vida a un sueño, son las que fundamentan toda una pedagogía que ha trascendido desde hace 203 años. Al respecto se afirma que:

Las historias son narraciones que las personas hacen sobre hechos, eventos o comportamientos referidos a personas de la organización (Fundadores líderes). En éstas, se establecen una relación entre los hechos pasados con lo que se espera que en el presente; por las historias, se legitimen las prácticas presentes y los comportamientos. Su impacto es tal que influyen en las percepciones y las decisiones. (Méndez, 2006, p. 21)

Así, el sistema cultural propicia significados que comparten los individuos y regula la interacción social que se refleja en el comportamiento y aportan a la conciencia colectiva de las organizaciones, por ello es importante organizar y señalar estas manifestaciones.

Como se puede evidenciar, el proceso de construir cultura conlleva un trabajo en equipo, donde la participación de todos los actantes de la comunidad está influenciada por las condiciones internas que soportan la red de relaciones interpersonales. Un acto donde los directivos de la institución, desde el liderazgo que ejercen en las gestiones y como integrantes de la comunidad, tienen como tarea ser referentes y animadores de las obras. Es decir, movilizar a las personas para que contribuyan con su acción social y educativa al desarrollo integral de todos los miembros. Dada esa premisa, el liderazgo es una tarea de equipo en el que el comportamiento de uno o más líderes depende también del grupo en el que se desarrolle su acción (DuFour, 2006).

Otras de las variables significativas para determinar la apropiación de la cultura es el carisma, el cual se define como una cualidad percibida y construida a través del otro, además de ser un atributo relacionado con valores excepcionales en los individuos y como un elemento importante en el liderazgo (Deusdad, 2003).

Por otra parte, el liderazgo carismático es una práctica que involucra el ejercicio del poder y la autoridad desde la incondicionalidad que los demás individuos depositen en él. Robbins (1990) sugiere cuatro variables básicas que identifican a un líder carismático:

1. Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica.
2. Articular una meta alcanzable.
3. Comunicar expectativas de alto desempeño.
4. Ser sensible a las necesidades de sus seguidores.

Según Weber (1969) el liderazgo, mediado por el carisma, referencia el liderazgo carismático marista el cual debe ser entendido como una cualidad o sello no demostrable, pero si perceptible, a través de una experiencia tanto subjetiva como comunitaria. Pero también se refiere a un elemento presente en un sujeto

o una comunidad que comparte una experiencia de vida que busca mejorar las condiciones de vida de los seres humanos en orden al bien común.

Todo lo anterior permite inferir que la cultura organizacional y escolar está determinada por variables que la caracterizan y forman parte de la organización: la acción del líder o fundador sobre la persona, el sistema cultural (entramado de valores, ritos e historias) y la estructura (sistema de relaciones recíprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por cargos) (Méndez, 2006).

## **6.2 Población y Muestra**

La población objeto de estudio fue la del Colegio Champagnat de Ibagué. La unidad de análisis que se tuvo en cuenta para la investigación estuvo compuesta por los colaboradores docentes, los cuales hacen parte de las secciones de preescolar, primaria y bachillerato.

El tipo de muestra se categorizó como probabilístico, porque todos los docentes del colegio tenían la misma probabilidad de hacer parte de ella. La selección se realizó de forma aleatoria.

De acuerdo con la base de datos disponible para el Colegio Champagnat, se determinó una muestra mínima de 87 docentes.

## **6.3 Participantes**

La encuesta fue respondida por una muestra total de 98 docentes de las secciones de preescolar, primaria y bachillerato, los cuales cumplen con el siguiente perfil:

1. Docentes vinculados con la institución, de un año de servicio en adelante.
2. No hacer parte del equipo directivo.
3. No hacer parte del equipo administrativo, ni de orientación escolar.

El tamaño de la muestra que respondió la encuesta es válido, en tanto el mínimo para su validez es de 87. Dicha cifra se calculó sobre la base de un 5% de margen error, 95% de nivel de confianza y 50% de probabilidad.

Dada la condición de anonimato de la encuesta, se desconoce la identidad y las características demográficas de los participantes.

#### 6.4 Declaración de aspectos éticos

Para desarrollar el trabajo de investigación, y dado que los participantes son subordinados de las investigadoras, en condición de colaboradores docentes y estudiantes, se consideró que la mejor manera de proteger el anonimato de los participantes y evitar que su posición dentro de la institución se viera afectada, se solicitó al ingeniero de sistemas el envío de un enlace a través del correo institucional que direccionara a los participantes a un sitio de encuestas seguro.

Vale la pena aclarar que en correo que se envió a los participantes, se especificó que la encuesta era anónima y voluntaria.

Al proteger la identidad de los participantes y su posición dentro de la institución, se protegió su identidad. Dado el anonimato, no fue necesario obtener el conocimiento informado de los participantes.

#### 6.5 Instrumentos

Para determinar el grado de apropiación de la cultura institucional del Colegio Champagnat, la investigación de este trabajo inició con la identificación de las características particulares del estilo educativo a través de un instrumento que permitió identificar la percepción de los participantes.

En el primer momento de la investigación se empleó la encuesta “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, luego de recolectar la información de manera sistemática, según un diseño previamente establecido que asegura el rigor de la información obtenida” (Buendía, Colás, & Hernández, 1999, p. 120).

La escala empleada fue la de Likert, la cual permite una medición de las preguntas realizadas, con la siguiente valoración:

---

***ESCALA DE LIKERT***

5	4	3	2	1
<i>SIEMPRE</i>	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

---

*Figura 2:* Escala de Likert

*Nota:* Elaboración propia

La encuesta elaborada para determinar la cultura del Colegio Champagnat, constó de preguntas sociodemográficas y treinta preguntas, clasificadas en veintiocho de selección múltiple y dos abiertas, como se establece en la tabla 9:

**Tabla 9** Grupo de preguntas variable valores

<b>VARIABLE VALORES</b>	
<i>Pregunta 1</i>	Las características particulares del estilo educativo marista son: presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo, y seguir el modelo de María. ¿En los espacios de formación que organiza la institución, se hace énfasis para la apropiación de las mismas?
<i>Pregunta 2</i>	¿En sus acciones se identifica con las características particulares que hacen parte de la misión educativa marista?
<i>Pregunta 3</i>	La misión institucional dice: “El Colegio Champagnat de Ibagué es una institución educativa de la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza, que a través de la pedagogía marista caracterizada por el amor a María, el espíritu de familia, el amor al trabajo, la sencillez de vida y la presencia, pretende que los niños y jóvenes conozcan y amen a Jesucristo, para ayudarles a ser buenos cristianos y buenos ciudadanos, haciendo realidad, el sueño de San Marcelino Champagnat” ¿Se siente identificado con ella en sus acciones pedagógicas?
<i>Pregunta 4</i>	¿La vivencia de los valores maristas “humildad, sencillez y modestia” en la institución, influye en las adecuadas relaciones interpersonales?
<i>Pregunta 5</i>	¿Los espacios establecidos para la apropiación de los principios (Retiro espiritual, inducción, oración de la mañana, capacitación entre otros), son suficientes y fomentan cambios en la apropiación de los colaboradores docentes con el estilo educativo marista?
<i>Pregunta 6</i>	¿La vivencia de los valores maristas “humildad, sencillez y modestia” en la institución, influye en las adecuadas relaciones interpersonales?
<i>Pregunta 7</i>	¿Las relaciones interpersonales ayudan a mantener una cultura institucional?
<i>Pregunta 8</i>	¿Los colaboradores docentes de la institución reciben formación en los valores institucionales?
<i>Pregunta 9</i>	¿Los principios maristas, permean el quehacer diario de los colaboradores docentes en la institución?



<i>Pregunta 10</i>	¿Con cuál de las características particulares del estilo educativo “Presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo y seguir el modelo de María” se siente más identificado y por qué?
--------------------	---

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 10** Grupo de preguntas variable liderazgo y carisma – Subvariable Presencia.

<b><i>SUBVARIABLE PRESENCIA</i></b>	
<i>Pregunta 11</i>	¿En los colaboradores docentes se evidencia la presencia atenta y acogedora, de escucha y el diálogo, ganando la confianza de los niños y jóvenes y promoviendo en ellos una actitud abierta?
<i>Pregunta 12</i>	¿Fuera del aula, hace presencia y acompaña a los estudiantes?
<i>Pregunta 13</i>	¿Brinda espacios, más allá de lo académico y se da el tiempo de conocer a sus estudiantes individualmente?
<i>Pregunta 14</i>	¿Establece relaciones basadas en el afecto propiciando un clima favorable al aprendizaje y a la educación en valores?
<i>Pregunta 15</i>	¿Demuestra interés por su materia y transmite ese interés a los estudiantes?
<i>Pregunta 16</i>	¿Fomenta la crítica y el debate académico al interior de la clase?
<i>Pregunta 17</i>	¿Genera interés y motivación por los temas de la asignatura?
<i>Pregunta 18</i>	¿Se compromete y apoya en actividades diferentes a las de su clase?

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 11** Grupo de preguntas variable liderazgo y carisma- Subvariable Espíritu de familia.

<b><i>SUBVARIABLE ESPÍRITU DE FAMILIA</i></b>	
<i>Pregunta 19</i>	¿Crea un ambiente de comprensión y confianza con los estudiantes?
<i>Pregunta 20</i>	¿Establece principios claros de respeto mutuo y tolerancia con sus pares?
<i>Pregunta 21</i>	¿Fortalece en los estudiantes el espíritu de familia, la sencillez, el amor al trabajo y la solidaridad?
<i>Pregunta 22</i>	¿Inicia las clases con los momentos de oración reflexión?
<i>Pregunta 23</i>	¿Manifiesta con hechos y actitudes que quiere el Colegio?
<i>Pregunta 24</i>	¿Con sus palabras y comportamientos demuestra sencillez, disponibilidad y amor a su trabajo?
<i>Pregunta 25</i>	¿Promueve el conocimiento y amor a Jesús, María y Marcelino Champagnat?

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 12** Grupo de preguntas variable liderazgo y carisma- Subvariable Sencillez.

<b>SUBVARIABLE SENCILLEZ</b>	
<i>Pregunta 26</i>	¿Desde las clases, se orienta a los jóvenes para que en sus acciones adopten la sencillez como un valor propio para sus vidas, animándolos a ser ellos mismos en cada situación, a ser abiertos, sinceros y fuertes en sus convicciones?
<i>Pregunta 27</i>	¿Enseña a los niños y jóvenes a saber apreciar el valor de una vida integrada, equilibrada y basada en el amor?
<i>Pregunta 28</i>	¿Promueve la sencillez en el trato con los niños y jóvenes, a través de una relación auténtica y directa y sin pretensiones?
<i>Pregunta 29</i>	¿Reconoce sus propias limitaciones, para comprender mejor a los jóvenes respetando su dignidad y libertad?
<i>Pregunta 30</i>	¿Cómo hace realidad, en su quehacer como docente, el pensamiento que “Para educar a los niños, hay que amarlos y amarlos a todos por igual”?

*Nota:* Elaboración propia

## 6.6 Categorías de análisis

Las categorías de análisis surgieron a partir de los rastreos de la información y desde la lectura de la misión educativa de la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza, en relación con el código de ética marista, referentes de la propuesta de valor y los principios, valores y creencias que subjetivamente caracterizan la cultura de la institución. A continuación, se describe en la tabla 13 cada una de dichas categorías:

**Tabla 13** Categorías de análisis

<b>CATEGORÍA</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>SUB-VARIABLE</b>	<b>INTENCIONALIDAD</b>
<i>Cultura organizacional</i>	Valores	Características particulares del estilo educativo marista: presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo, y seguir el modelo de maría	En la variable de valores, el grupo de preguntas seleccionadas, indagan por el posicionamiento de las características particulares del estilo educativo marista: presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo, y seguir el modelo de María, de forma general y desde el

			<p>quehacer del docente y en esa misma línea analiza los valores que permean la identidad de toda la comunidad: la humildad, la sencillez y la modestia. El estilo educativo marista, se fundamenta en una visión verdaderamente integral de la educación, que busca conscientemente comunicar valores e inculcar el evangelio desde la adopción de estas actitudes.</p>
<i>Cultura escolar</i>	Liderazgo-carisma	<p>Presencia Espíritu de familia Sencillez</p>	<p>La variable liderazgo y carisma, son indagadas a través de tres características del estilo particular marista; La presencia, la cual y según el padre Champagnat, es el acto de educar entre los niños y jóvenes, con una manifiesta preocupación por ellos, con dedicación de tiempo más allá del horario, con la idea de conocer a cada uno individualmente, personalmente, y como grupo, con una forma de relación basada en el afecto, que propicia un clima favorable al aprendizaje, a la educación en valores y a la maduración personal.</p> <p>Para esta variable el grupo de preguntas seleccionadas, pretende averiguar por la apropiación que tienen los docentes desde su quehacer de la presencia.</p> <p>La variable Espíritu de familia hace referencia al mantener las sanas relaciones, las cuales, se deben basar en el respeto entre los integrantes de la comunidad</p>

		<p>desde el rol que acompañen. Además, esta variable promueve la vivencia de principios como: la aceptación, la honradez, la tolerancia y la pertenecía. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, esta variable busca el reconocimiento y el respeto de las particularidades de los jóvenes, docentes, padres de familia, de tal manera que toda la comunidad se sienta apreciada, valorada y reconocida.</p> <p>La sencillez, es considerada como una virtud que se evidencia en el modo de relacionarse con Dios y con los demás. De ahí que estas relaciones se adquieran en el sentido de la integridad, sinceridad, apertura y transparencia.</p>
--	--	---

*Nota:* Elaboración propia

### 6.7 Estrategia de Validación

La validación del instrumento se realizó inicialmente al interior de la institución, con la convocatoria a tres colaboradores docentes que acompañan responsabilidades especiales (Docentes responsables de preescolar y primaria, junto con el responsable del acompañamiento a los movimientos pastoralistas) y que además tienen diferentes tiempos de vinculación. Así mismo, el instrumento fue validado por nueve expertos de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, quienes una vez diligenciada la entrevista, generan aportes para el mejoramiento de la misma.

### 6.8 Retroalimentación de Pares Internos Colegio

Esta información se recibió a través del correo institucional y transcribió fielmente, lo cual derivó en los siguientes aportes.

MARÍA GRICELDA RIVERA, docente con responsabilidad preescolar, antigüedad 10 años.  
 “Chicas, buen día, muy bueno el ejercicio que acabo de hacer. Sin embargo, veo: Las preguntas 10 no da

opción de respuesta y de explicarla, hay que abrir ese espacio. La pregunta No. 30 igual no hay opción para responder... Si bien el colegio es de línea completamente católico-cristiana, veo que las preguntas se centran en las competencias maristas. Veo que sería importante tener en cuenta otras líneas que también hacen parte del clima organizacional y por ende de establecer cultura organizacional. Propongo: Temas económicos-remuneración económica e incentivos- Reconocimiento del trabajo Relación entre pares y directivos Veo que estos temas sería importante tenerlos en cuenta”.

LUIS RODOLFO MARTÍNEZ, docente con responsabilidad especial. Ámbito de solidaridad, antigüedad 1 año 5 meses. “Buen día. Desde mi humilde opinión y de manera comedida me permito hacer las siguientes observaciones: - Las preguntas 10 y 30 son abiertas y las opciones de respuesta son de Escala de valoración descriptiva cualitativa. - La pregunta 26 está redactada en plural y las demás en singular. Sugiero: "Durante las clases, orienta a los jóvenes para que en sus acciones adopten la sencillez como valor, a ser auténticos, sinceros y fuertes en sus convicciones, en cada situación de sus vidas" Espero haber podido ayudar en algo. Luis Rodolfo Martínez”.

JOHN H. DÍAZ, docente con responsabilidad especial sección primaria, antigüedad 6 años. “Compañeras buenas tardes, respecto a algunas observaciones o sugerencias de la encuesta realizada en cuanto a cultura organización, les comparto lo siguiente: En la pregunta número 10, ¿Con cuál de las características particulares del estilo educativo “presencia, sencillez, espíritu de familia, ¿amor al trabajo y seguir el modelo de María” se siente más identificado y por qué? No hay opción de elegir las características particulares del estilo educativo, puesto que las opciones hacen referencia a un nivel de apreciación. Para las siguientes preguntas, "Demuestra interés por su materia y transmite ese interés a los estudiantes, Fomenta la crítica y el debate académico al interior de la clase, Genera interés y motivación por los temas de la asignatura.", hay que revisar o tener claridad, que tiene que ver la presencia con relación a esos cuestionamientos, o que se espera conocer, porque no veo relación. Para las preguntas "Fortalece en los estudiantes el espíritu de familia, la sencillez, el amor al trabajo y la solidaridad", en el apartado de espíritu de familia, es muy amplia la pregunta, si bien se aborda el espíritu de familia. El espíritu de familia se fortalece con "Inicia las clases con los momentos de oración reflexión". Pensaría que sí, pero habría que diseñar mejor la pregunta”.

La siguiente es una pregunta abierta, pero no se da el espacio para responder. Como hace realidad, en su quehacer como docente, el pensamiento que “Para educar a los niños, hay que amarlos y amarlos a todos por igual” En términos generales, pienso que efectivamente se espera conocer la apropiación de la cultura organizacional por parte de los colaboradores, propongo ajustar algunos cuestionamientos que considero no están relacionados con los diferentes apartados, para desde allí tener unos apuntes más claros, y posteriormente en su trabajo, plantear las estrategias que fortalezca la cultura organizacional.

## 6.9 Retroalimentación de Pares Internos Clase

Como parte de la estrategia de validación del instrumento, en una de las sesiones de profundización se solicitó a los docentes dar respuesta a las encuestas de los compañeros, con el fin de generar una retroalimentación que garantizara aportes de mejoramiento. Del ejercicio se generaron las observaciones y sugerencias que se presentan en la tabla 14.

**Tabla 14** Observaciones y sugerencias

<i>ESTUDIANTE</i>	<i>APRECIACIÓN</i>
<i>Estudiante. 1</i>	Me parece que la escala en la primera pregunta debería ser SI/ NO, porque se trata de un evento pasado. Igualmente, la pregunta 3. En la pregunta 5 dónde es el énfasis, en la suficiencia o en que propicie cambios, podría abrirse en dos. ¿La pregunta 7, las relaciones inciden en la cultura o el clima? La pregunta 9 es muy amplia, se podría formular como pregunta abierta que indague cómo la adopción de los principios maristas constituye una forma de vida.
<i>Estudiante. 2</i>	Revisa la tilde en qué, en la pregunta 23. Me parece que aclararía En la pregunta 30, cuidar los signos y las tildes, parece más un enunciado que una pregunta
<i>Estudiante. 3</i>	El encabezado de la categoría Carisma es muy genérico, podría ser el encabezado de cualquier categoría
<i>Estudiante. 4</i>	La pregunta 11 es muy amplia, incluye demasiados aspectos. Me parece que solo su enunciado ya marca una tendencia. No guarda tanta relación ni se parece a las demás de su categoría
<i>Estudiante. 5</i>	En la pregunta "dialogo" esta sin tilde. En la pregunta 28 se debe colocar tilde en auténtica. En la pregunta 30 falta tilde en el cómo. Pregunta uno, revisar mayúscula de "La Misión". Pregunta 2, revisar redacción
<i>Estudiante. 6</i>	Pregunta 3, se puede hacer un enunciado más corto. Pregunta 4: revisar un posible sesgo con la palabra coherente. Revisar la pregunta 9. Revisar redacción de la 17. Revisar la pregunta 23
<i>Estudiante. 7</i>	Pregunta 2, sobra la palabra en. Pregunta 5: Suficientes y fomentan, indaga por dos criterios. Pregunta 6: retirarían la palabra adecuada. Pregunta 7: Induce la respuesta. Pregunta 9: Cambiaría esta redacción "está dada como una forma de vida ", para no inducir la respuesta. Pregunta 11: La redacción a la respuesta.
<i>Estudiante. 8</i>	Es importante una pregunta abierta en cada categoría 10. Las preguntas en muchas ocasiones tienden a inducir la respuesta.
<i>Estudiante. 9</i>	En el encabezado hay que corregir: "Apreciado colaborador". 2. Creo que la pregunta 1 en la sección valores es demasiado larga y confusa. Podría revisarse para responder esta pregunta de forma pertinente. 3. En sus acciones (¿dentro del colegio? Desde el punto de vista personal...3. En la pregunta 3 creo que es

	<p>muy larga también, podría resumirse más la misión. 4. La pregunta 4 habla de principios, pero previamente no se hace una pregunta relacionada con este tema, creo que aquí es necesario escribir estos principios. 5. estos principios deberían estar escritos en la pregunta 4 también. Así mismo, se pregunta por dos aspectos: si son suficientes y si fomentan cambios. 6. En esta pregunta hay dos aspectos que se deben evaluar, considero. 7. Revisar la redacción de la pregunta 14: ...un clima favorable al aprendizaje... sugiero un clima favorable para el aprendizaje y la educación...8. La pregunta 16 no se comprende muy bien, pues es necesario que haya claridad. En general, creo que es una encuesta larga, podría cortarse un poco para que las respuestas sean sinceras, de pronto las personas se cansan y al final responden sin importar las respuestas.</p>
--	--

*Nota:* Elaboración propia

## 7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La encuesta realizada a los 98 docentes de las secciones preescolar, primaria y bachillerato del Colegio Champagnat, tenía como objetivo buscar hallazgos significativos que permitieran dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo fortalecer la cultura institucional del Colegio Champagnat de Ibagué, desde las características particulares del estilo educativo marista, en las prácticas formativas de los docentes? En ese sentido, el fin era determinar los factores relevantes dentro de la cultura de la institución y desde las características particulares que generan arraigo entre los docentes. Cabe señalar que las características particulares son: la presencia, la sencillez, el espíritu de familia, el amor al trabajo y a la manera de María.

Para el análisis de los datos obtenidos, y dado que el instrumento empleado para el proceso de investigación es la encuesta aplicada en su etapa inicial a los docentes, se generó la organización de la información de la siguiente manera:

Primero, se tabularon las respuestas en variable y categoría en un formato de Excel, con el fin de representar a través de gráficas la información obtenida e iniciar el análisis y primer rastreo de hallazgos.

Acto seguido, se dio inicio al análisis con base en la escala de Likert donde las respuestas fueron valoradas como siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). El grupo investigador estableció que, cuando las respuestas “siempre” y “casi siempre” fueran iguales o superiores al 80%, se determinarían como favorables frente a la apropiación de la cultura, mientras que las valoradas en “a veces”, “casi nunca” y “nunca”, se establecieron como críticas.

En la figura 3 se presenta la escala de valoración.

<b>ESCALA DE LIKERT</b>				
<b>FAVORABLE</b>		<b>CRÍTICO</b>		
<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
5	4	3	2	1
80%		20%		

Figura 3: Escala de valoración

Nota: Elaboración propia



Una vez el equipo investigador caracterizó los hallazgos más significativos del grupo de respuestas de los docentes y ante la carencia de aportes relevantes, se determinó realizar un contraste de la misma encuesta, con un grupo focal de 32 estudiantes, los cuales fueron elegidos de forma aleatoria en los grados 9°, 10° y 11° de la institución.

Según Onwuegbuzie y Johnson (2008, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014), y con base en el tipo de análisis a realizar, las cuatro condiciones a tener en cuenta para generar los juicios son:

1. Se recaban en paralelo y de forma separada datos cuantitativos y cualitativos.
2. Ni el análisis de los datos cuantitativos ni el análisis de los datos cualitativos se construye sobre la base del otro análisis.
3. Los resultados de ambos tipos de análisis no son consolidados en la fase de interpretación de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos han sido recolectados y analizados de manera separada.
4. Después de la recolección de los datos e interpretación de resultados de los componentes CUAN y CUAL, se establecen una o varias “metainferencias” que integran los hallazgos, inferencias y conclusiones de ambos métodos y su conexión o mezcla.

## **7.1 Análisis de la encuesta aplicada a los docentes**

### **7.1.1 Categoría Cultura organizacional.**

#### **Variable valores.**

Según lo explicado por Durkheim en cuanto al término “conciencia colectiva”, dentro de la categoría cultura se hace referencia a las creencias compartidas y a las actitudes morales que funcionan como una fuerza unificadora dentro de la comunidad. Con base en esta premisa, el Colegio Champagnat ha acuñado, desde los valores, unas características particulares que generan arraigo y cultura entre los docentes. Las características particulares son: la presencia, la sencillez, el espíritu de familia, el amor al trabajo y a la manera de María.

En la variable “valores”, el grupo de preguntas seleccionadas indagan por el posicionamiento de las características particulares del estilo educativo marista: presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo, y seguir el modelo de María, de forma general y desde el quehacer del docente. En esa misma línea, analiza los valores que permean la identidad de toda la comunidad. Es decir, la humildad, la sencillez y la modestia. Así, el estilo educativo marista se fundamenta en una visión integral de la educación, que busca comunicar valores e inculcar el evangelio desde la adopción de estas actitudes.

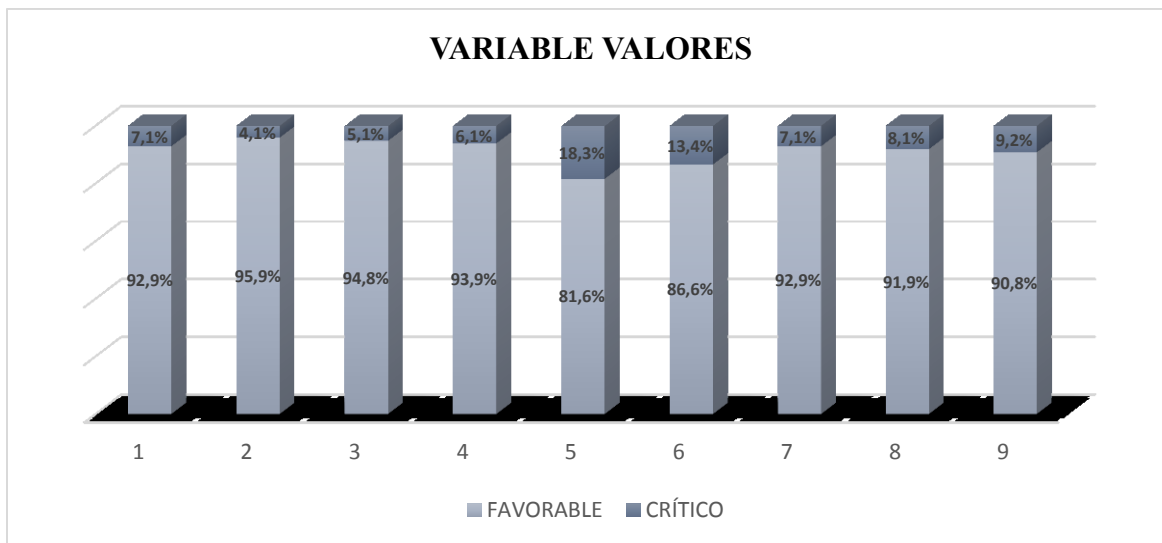
Para consolidar la información de la categoría “valores” se agrupan las preguntas en la tabla 15.

**Tabla 15** Grupo de preguntas variable valores

<b>VARIABLE VALORES</b>	
<i>Pregunta 1</i>	Las características particulares del estilo educativo marista son: presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo, y seguir el modelo de María. ¿En los espacios de formación que organiza la institución, se hace énfasis para la apropiación de las mismas?
<i>Pregunta 2</i>	¿En sus acciones se identifica con las características particulares que hacen parte de la misión educativa marista?
<i>Pregunta 3</i>	La misión institucional dice: “El Colegio Champagnat de Ibagué es una institución educativa de la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza, que a través de la pedagogía marista caracterizada por el amor a María, el espíritu de familia, el amor al trabajo, la sencillez de vida y la presencia, pretende que los niños y jóvenes conozcan y amen a Jesucristo, para ayudarles a ser buenos cristianos y buenos ciudadanos, haciendo realidad, el sueño de San Marcelino Champagnat” ¿ Se siente identificado con ella en sus acciones pedagógicas?
<i>Pregunta 4</i>	¿La vivencia de los valores maristas “humildad, sencillez y modestia” en la institución, influye en las adecuadas relaciones interpersonales?
<i>Pregunta 5</i>	¿Los espacios establecidos para la apropiación de los principios (Retiro espiritual, inducción, oración de la mañana, capacitación entre otros), son suficientes y fomentan cambios en la apropiación de los colaboradores docentes con el estilo educativo marista?
<i>Pregunta 6</i>	¿La vivencia de los valores maristas “humildad, sencillez y modestia” en la institución, influye en las adecuadas relaciones interpersonales?
<i>Pregunta 7</i>	¿Las relaciones interpersonales ayudan a mantener una cultura institucional?

<i>Pregunta 8</i>	¿Los colaboradores docentes de la institución reciben formación en los valores institucionales?
<i>Pregunta 9</i>	¿Los principios maristas, permean el quehacer diario de los colaboradores docentes en la institución?

*Nota:* Elaboración propia.



*Figura 4:* Representación de la variable valores.

Con la información agrupada de acuerdo a la categoría, y dada la relación existente entre ellas, surgieron las siguientes inferencias.

*Preguntas número 1, 5 y 8.* En este grupo de preguntas se evidencia una estrecha relación en torno a los espacios de formación que organiza la institución para docentes. Se puede observar que es favorable la satisfacción del grupo de colaboradores y se infiere que el interés de la comunidad para que haya apropiación de las características particulares del estilo educativo marista, es valorado y genera impacto entre ellos. Sin embargo, dentro de la categoría, la pregunta número 5 advierte que, si bien es cierto se cuenta con espacios de formación, éstos no son suficientes para garantizar apropiación en el actuar de los docentes.

*Preguntas número 2, 3, 4, 6, 7 y 9.* En este grupo de preguntas se indaga por el actuar del docente en relación con el estilo educativo. En otras palabras, se alude al *Ethos* del docente, el cual se perfecciona mediante la repetición de actos (hábitos operativos buenos) que se convierten en virtudes.

En relación con lo anterior, la mayoría de los docentes sienten que en su actuar e interacción del día a día, hacen vida las características particulares del estilo educativo marista. Sin embargo, en la pregunta número 6, se infiere que dicha vivencia no siempre permea las relaciones interpersonales entre ellos.

Las relaciones adecuadas entre pares son parte del ser marista. La encuesta permite evidenciar que el ambiente laboral y de aula se encuentran permeados con acciones que van desde el trato con los jóvenes hasta la cercanía entre ellos mismos en relación directa. La forma de educar basada en la escucha para dar respuesta a las necesidades del otro, son evidenciadas por los estudiantes en la interacción con los docentes.

De otra parte, y en relación con los docentes que llevan más de quince años en la institución, se puede deducir que existe un sentido de pertenencia e identidad con las características particulares del estilo educativo. Sin embargo, la antigüedad de vinculación en la institución de un colaborador docente no es garantía frente al arraigo de las mismas.

Dentro de esta variable de valores, se incluyó una pregunta abierta la cual permitió ampliar con las características particulares del estilo educativo marista: presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo y seguir el modelo de María. Resultado del análisis de las respuestas registradas se pudo determinar que las características con las que los colaboradores docentes se sienten más identificados son el espíritu de familia y el amor al trabajo. (Ver anexo)

### **7.1.2 Categoría Cultura Escolar.**

#### **7.1.2.1 Variable liderazgo y carisma.**

En la categoría “cultura escolar”, se hace referencia desde Stolp y Smith (1994) a los patrones de significados transmitidos históricamente por los miembros de la comunidad, dentro de los cuales se incluyen las normas, valores, creencias, ceremonias, rituales, tradiciones y mitos, entendidos a diferentes niveles de profundidad como elementos que mantienen una comunidad unida. Así mismo, dentro de esta categoría, se hace referencia a la variable “liderazgo y carisma”. Según DuFour, (2006) el liderazgo es una tarea de equipo en la que el comportamiento de uno o más líderes depende también del grupo en el que se desarrolle su acción. Por otra parte, carisma se define como una cualidad percibida y construida a través del otro y es entendida como un atributo extraordinario relacionado con valores excepcionales en los individuos y como un elemento importante en el liderazgo (Deusdad, 2013). Por tanto, el liderazgo carismático es una práctica que involucra el ejercicio del poder y la autoridad, desde la incondicionalidad que los demás individuos depositen en él.

En relación con el tema de investigación, el liderazgo mediado por el carisma hace referencia al

liderazgo carismático marista, entendido como una cualidad o sello no demostrable, pero palpable a través de una experiencia tanto personal como comunitaria, cualidad que está presente en un sujeto o una comunidad que comparte una experiencia de vida que busca mejorar las condiciones de vida de los seres humanos en orden al bien común, de ahí su carácter transformador (Weber, 1969).

En ese sentido, la variable que alude al liderazgo y al carisma se aborda a través de tres características del estilo marista:

#### 7.1.2.2 Subvariable presencia

Según el padre Champagnat, la presencia consiste en el acto de educar entre los niños y jóvenes, con una manifiesta preocupación por ellos, con dedicación de tiempo más allá del horario, con la idea de conocer a cada uno individualmente, personalmente, y como grupo, con una forma de relación basada en el afecto, que propicia un clima favorable al aprendizaje, a la educación en valores y a la maduración personal.

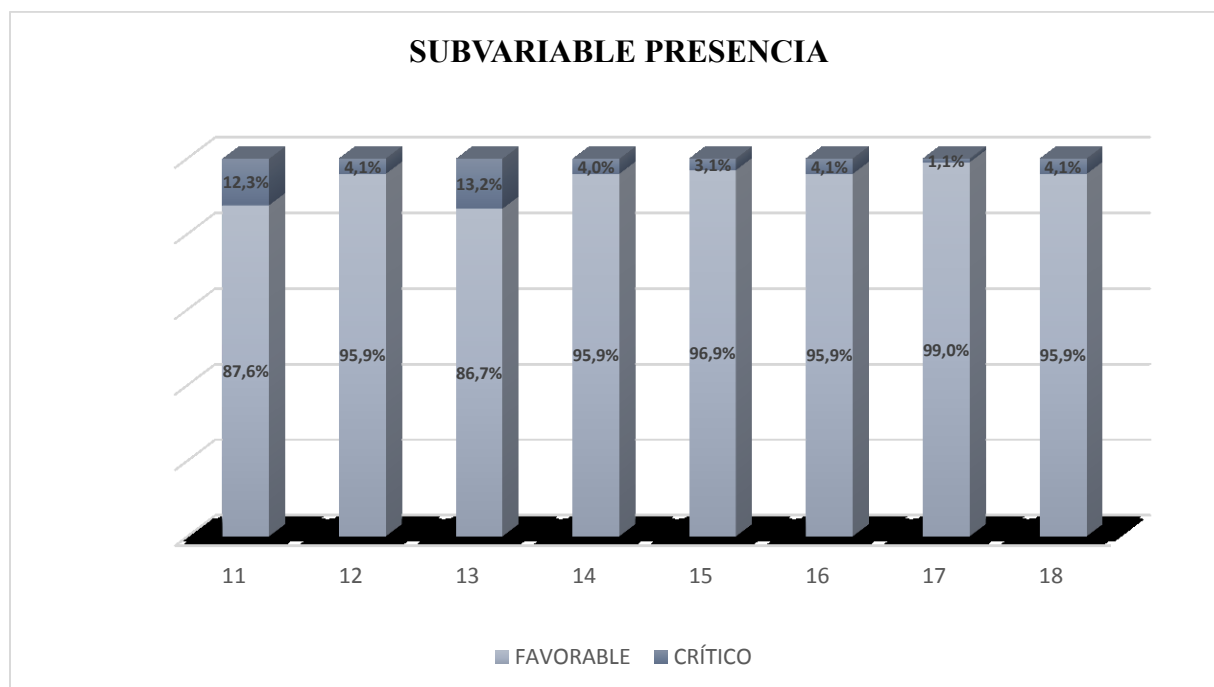
Para la subvariable “presencia”, el grupo de preguntas seleccionadas pretende averiguar por la apropiación que tienen los docentes desde su quehacer. Para consolidar la información sobre la presencia, dentro de la variable Liderazgo y Carisma, se agrupan las preguntas en la tabla 16.

**Tabla 16** Grupo de preguntas variable liderazgo y carisma – Subvariable Presencia.

<b><i>SUBVARIABLE PRESENCIA</i></b>	
<i>Pregunta 11</i>	¿En los colaboradores docentes se evidencia, la presencia atenta y acogedora, de escucha y el diálogo, ganando la confianza de los niños y jóvenes y promoviendo en ellos una actitud abierta?
<i>Pregunta 12</i>	¿Fuera del aula, hace presencia y acompaña a los estudiantes?
<i>Pregunta 13</i>	¿Brinda espacios, más allá de lo académico y se da el tiempo de conocer a sus estudiantes individualmente?
<i>Pregunta 14</i>	¿Establece relaciones basadas en el afecto propiciando un clima favorable al aprendizaje y a la educación en valores?
<i>Pregunta 15</i>	¿Demuestra interés por su materia y transmite ese interés a los estudiantes?
<i>Pregunta 16</i>	¿Fomenta la crítica y el debate académico al interior de la clase?
<i>Pregunta 17</i>	¿Genera interés y motivación por los temas de la asignatura?

<i>Pregunta 18</i>	¿Se compromete y apoya en actividades diferentes a las de su clase?
--------------------	---

*Nota:* Elaboración propia.



*Figura 5:* Representación de la subvariable presencia.

De acuerdo con la relación establecida entre las preguntas, se puede establecer lo siguiente.

El grupo de preguntas número 11, 12, 13, 14 y 18 indagan sobre la interacción estrecha que se debe dar entre el proceso pedagógico y las posibilidades de establecer relaciones basadas en el afecto para favorecer el aprendizaje, en estas respuestas, la mayoría de los docentes manifiestan que en su actuar vivencian la presencia. Es posible inferir preocupación por las realidades de los estudiantes, es decir, que se mantiene en constante búsqueda para atender sus necesidades desde la atención prudente y la presencia preventiva. Sin embargo, se puede identificar un grupo de docentes que reconocen que en ocasiones tienen actitudes poco atentas y acogedoras que no favorecen el diálogo ni vínculos de confianza.

Con respecto a las preguntas número 15, 16 y 17, que se relacionan con la subvariable presencia, se puede argüir que los docentes establecen procesos rigurosos de preparación, planificación y evaluación de sus clases y actividades educativas para estimular entre los estudiantes, espacios de reflexión, autonomía y postura crítica frente al aprendizaje.

### 7.1.2.3 Subvariable espíritu de familia

De acuerdo con el pensamiento del padre Champagnat, la subvariable “Espíritu de familia” hace referencia a mantener las sanas relaciones, las cuales se deben basar en el respeto entre los integrantes de la comunidad desde el rol que acompañen. Además, esta promueve la vivencia de principios como la aceptación, la honradez, la tolerancia y la pertenencia. De acuerdo con lo anterior, esta subvariable busca el reconocimiento y el respeto de las particularidades de los jóvenes, docentes, padres de familia, de tal manera que toda la comunidad se sienta apreciada, valorada y reconocida.

**Tabla 17** *Subvariable espíritu de familia*

<b><i>SUBVARIABLE ESPIRITU DE FAMILIA</i></b>	
<i>Pregunta 19</i>	¿Crea un ambiente de comprensión y confianza con los estudiantes?
<i>Pregunta 20</i>	¿Establece principios claros de respeto mutuo y tolerancia con sus pares?
<i>Pregunta 21</i>	¿Fortalece en los estudiantes el espíritu de familia, la sencillez, el amor al trabajo y la solidaridad?
<i>Pregunta 22</i>	¿Inicia las clases con los momentos de oración reflexión?
<i>Pregunta 23</i>	¿Manifiesta con hechos y actitudes que quiere el Colegio?
<i>Pregunta 24</i>	¿Con sus palabras y comportamientos demuestra sencillez, disponibilidad y amor a su trabajo?
<i>Pregunta 25</i>	¿Promueve el conocimiento y amor a Jesús, María y Marcelino Champagnat?

*Nota:* Elaboración propia.

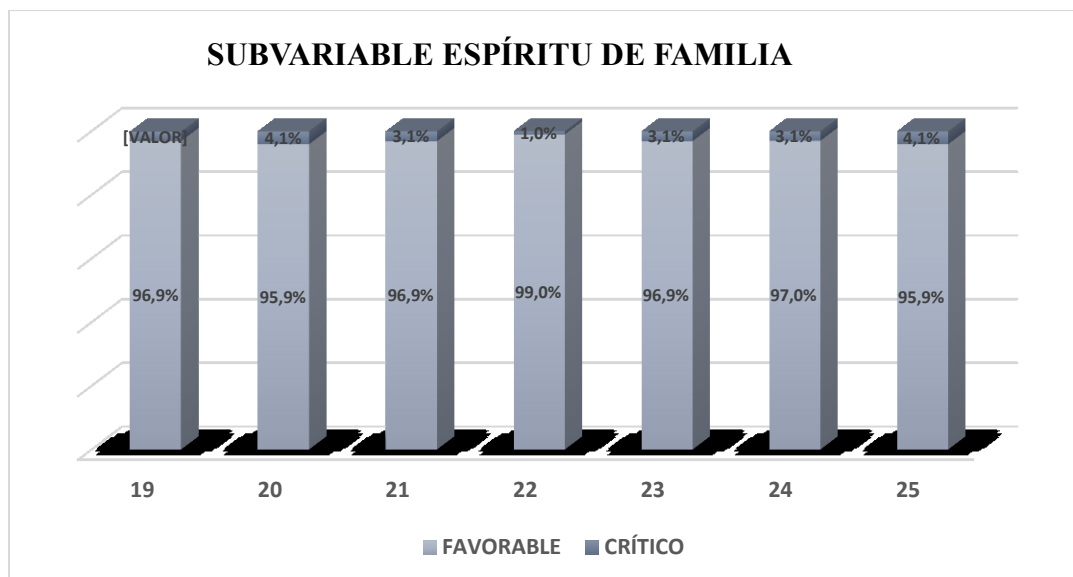


Figura 6: Representación de la subvariable espíritu de familia.

En términos generales, los resultados que reflejan las preguntas de la variable espíritu de familia permiten identificar que la gran mayoría de la población encuestada en todas las preguntas vivencian y transmiten a los estudiantes valores como el respeto, la tolerancia, la solidaridad y la sencillez, lo cual pone de manifiesto que responden al acompañamiento y formación de habilidades, y que atienden la realidad de los jóvenes.

A pesar de ser evidente en la gráfica que la pregunta 25 “Promueve el conocimiento y amor a Jesús, María y Marcelino Champagnat”, cabe señalar que fue la menor puntuada; llama la atención este resultado ya que, al ser Jesús, María y Marcelino los referentes históricos de la comunidad marista, se está llamado desde el actuar docente a darles a conocer a los estudiantes el legado y la trascendencia de éstos en la vida de los niños y jóvenes, para comprender que es la educación un pretexto para evangelizar.

De acuerdo con el análisis de datos, se realiza la agrupación de preguntas con el propósito de lograr generar apreciaciones que aglomeran aspectos y evidencien rasgos significativos. En primer lugar, se analiza las preguntas número 19, 20 y 24 ya que indagan aspectos propios del carisma marista, entendido este como el don o llamado personal, que traza los lineamientos espirituales esenciales que caracterizan la identidad propia de la comunidad marista. Ahora bien, es necesario precisar que los interrogantes abordan temas relacionados con la comprensión, la confianza, el respeto, la sencillez y la disponibilidad de los docentes en relación con los estudiantes, lo cual permite identificar un mínimo en la escala de crítico, que representa la ausencia de apropiación e interiorización y puesta en práctica de dichos valores, lo cual demuestra da a entender que se desconoce que todo educador marista está llamado a transformar las vidas y la situación de los jóvenes, particularmente la de los menos favorecidos.



Las preguntas número 21, 22, 23 y 25 agrupan postulados que dan respuesta a la variable liderazgo, desde el rol y la práctica docente, con base en los planteamientos del estilo pedagógico marista (amor a Jesús a María y Marcelino, sencillez, solidaridad y vivencia de espacios de reflexión). De acuerdo con lo anterior, se observa que existe un nivel de apropiación favorable, lo que evidencia apropiación de los planteamientos previamente mencionados por parte de los docentes. Se puede identificar un mínimo de la población encuestada en escala crítica; es allí donde se deja de internalizar estos valores y, a su vez, esta proporción de la población no busca trascender en los estudiantes; es decir, dejan de lado la posibilidad de permear la vida y la realidad de los niños y jóvenes.

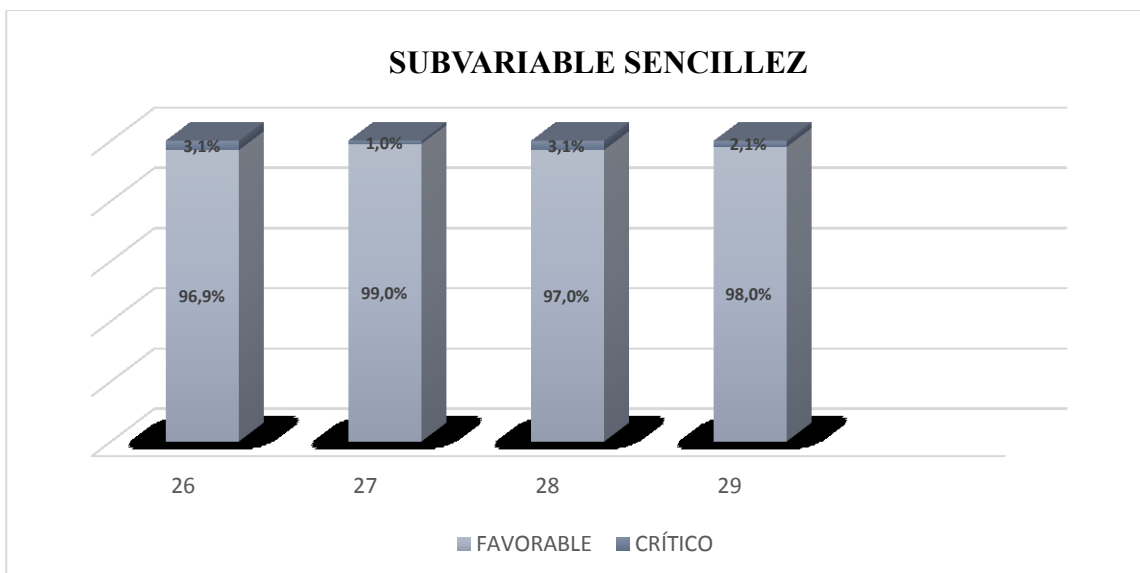
#### 7.1.2.4 Subvariable sencillez

Es necesario retomar el significado de la sencillez, ya que se trata de una virtud que se evidencia en el modo de relacionarse con Dios y con los demás. De ahí que dichas relaciones se adquieran en el sentido de la integridad, sinceridad, apertura y transparencia.

**Tabla 18** *Subvariable sencillez*

<b><i>SUBVARIABLE SENCILLEZ</i></b>	
<i>Pregunta 26</i>	¿Desde las clases, se orienta a los jóvenes para que en sus acciones adopten la sencillez como un valor propio para sus vidas, animándolos a ser ellos mismos en cada situación, a ser abiertos, sinceros y fuertes en sus convicciones?
<i>Pregunta 27</i>	¿Enseña a los niños y jóvenes a saber apreciar el valor de una vida integrada, equilibrada y basada en el amor?
<i>Pregunta 28</i>	¿Promueve la sencillez en el trato con los niños y jóvenes, a través de una relación auténtica y directa y sin pretensiones?
<i>Pregunta 29</i>	¿Reconoce sus propias limitaciones, para comprender mejor a los jóvenes respetando su dignidad y libertad?

*Nota:* Elaboración propia.



*Figura 7:* Representación de la subvariable sencillez

De acuerdo a los resultados obtenidos luego de haber aplicado el instrumento de investigación, se evidenció que los docentes han hecho propio en su actuar la sencillez, cada uno de los enunciados fueron evaluados con más del 95% ubicándose en la escala de favorable. Se logró determinar que los colaboradores docentes mantienen una relación auténtica y directa con los estudiantes, al igual los animan a ellos mismos en cada situación, a ser abiertos, sinceros y fuertes en sus convicciones. Sin embargo, es preciso mencionar que en todas las preguntas existe rango mínimo en crítico. Como investigadoras es pertinente reconocer que estos datos no son relevantes. Aun así, se debe motivar a los docentes en la apropiación de la sencillez como valor de la comunidad, para que en su ejercicio educativo permeen a los estudiantes.

Al igual que en la variable valores, referida anteriormente, en ésta de Liderazgo y carisma también se estableció la siguiente pregunta abierta ¿Cómo hace realidad, en su quehacer como docente, el pensamiento que “Para educar a los niños, ¿hay que amarlos y amarlos a todos por igual”? con el fin de tener una aproximación de la manera como los colaboradores docentes vivencian este principio.

Con respecto a lo anterior se logra conjeturar que, para el grupo de docentes maristas, los elementos comunes que permiten dar vida en su quehacer docente al principio que “Para educar a los niños, hay que amarlos y amarlos a todos por igual” son: el espíritu de familia, el respeto, el trato asertivo, la inclusión, la escucha activa, el reconocimiento, la empatía, el testimonio de vida, la equidad, con base en reglas claras, con la idea de identificar las necesidades de los estudiantes y de generar vínculos de confianza con ellos. (Ver anexo).

## 7.2 Análisis de la encuesta aplicada a estudiantes para convalidar la respuesta de los docentes

Es importante tener en cuenta que una vez el equipo investigador caracterizó los hallazgos más significativos del grupo de respuesta de los colaboradores docentes, se logró evidenciar que la información aportada por ellos, evidenciaba una apropiación bastante favorable de la cultura institucional, por lo cual se determinó realizar un contraste de los resultados con un grupo focal de 32 estudiantes los cuales fueron elegidos de forma aleatoria en los grados 9°, 10° y 11° de la institución.

Para el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los estudiantes se mantuvo la misma estructura en términos de categorías, variables y subvariables, establecida para el análisis hecho a las respuestas de los docentes.

### 7.2.1 Variable Valores.

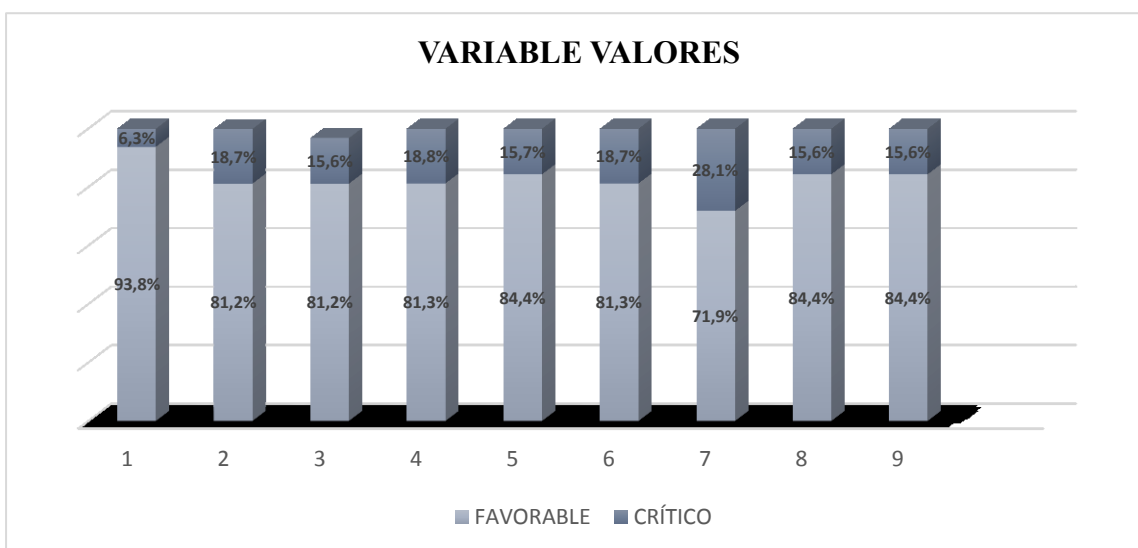


Figura 8: Representación de la variable valores.

Dado lo anterior, la información agrupada de acuerdo a la variable, y la relación que tienen entre ellas, se concluye lo siguiente.

*Preguntas número 1, 5 y 8.* Este grupo de preguntas tiene una estrecha relación en torno a los espacios de formación que organiza la institución para docentes. Se puede evidenciar entre el grupo de estudiantes encuestados, que la institución planea y piensa en la formación de los docentes en pro de la apropiación de toda una identidad institucional. Sin embargo, en las opciones de respuesta de la pregunta número 5, se puede aducir, que los tiempos pensados para la formación de los maestros como lo son el retiro, son pocos y probablemente no generan el impacto esperado por los directivos entre los estudiantes.

*Preguntas número 2, 3, 4, 6 y 9.* Este grupo de preguntas indagan por el actuar del docente en

relación con el estilo educativo. Los estudiantes consideran que las acciones de los docentes en cierta forma son favorables con lo que circunda entre la cultura de la institución desde las características particulares. Un número significativo de estudiantes en la pregunta número 9, permite evidenciar en el actuar de los maestros y su relación con ellos las características particulares del estilo educativo marista. Sin embargo, la presencia amigable, que a través de la escucha y el diálogo permite el crecimiento de los estudiantes, puede verse afectada por actitudes que se hacen visibles frente al desconocimiento de la realidad que los acompaña. Por otro lado, en la pregunta número 6, se puede inferir que dicha vivencia no siempre permea las relaciones interpersonales entre ellos y con ellos.

Dentro de esta variable de valores, los estudiantes también dieron respuesta a una pregunta abierta, la cual permitió ampliar con cuál característica particular del estilo educativo marista, presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo y seguir el modelo de María ven identificados a sus docentes y por qué. Para el grupo de estudiantes, las características con las que más se identifican, y que coinciden con las respuestas dadas por sus docentes, son: el espíritu de familia y el amor al trabajo. (Ver anexo.)

## 7.2.2 Variable Liderazgo y Carisma.

La variable liderazgo y carisma, ha sido indagada a través de tres características del estilo particular marista:

### 7.2.2.1 Subvariable presencia.

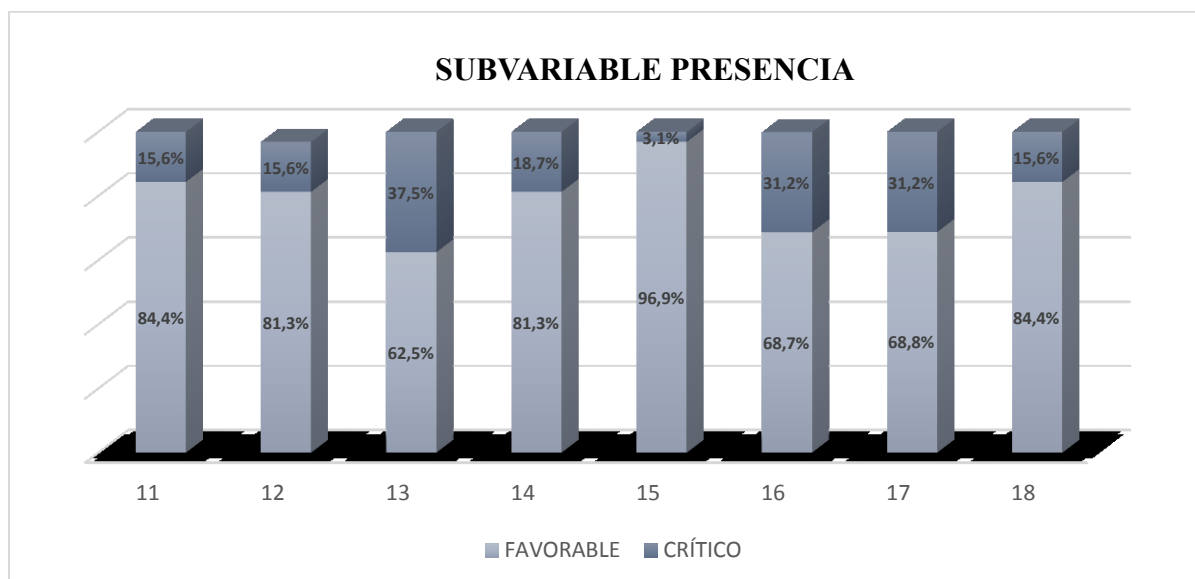


Figura 9: Subvariable presencia.

De acuerdo con las relaciones que tienen entre ellas las preguntas, se puede establecer lo siguiente:

En las preguntas número 11, 12, 13, 14 y 18 se logra inferir que el proceso pedagógico no solo involucra el acompañamiento académico, sino también, la oportunidad de entablar relaciones basadas en el afecto que propician un clima favorable de aprendizaje, si bien la mayoría de respuestas evidencian la apropiación y vivencia de la presencia, se puede inferir también con un valor de 37,5%, en las respuestas de la pregunta 13, un alto grado de indiferencia en los docentes para optimizar los espacios que le permiten prolongar su presencia, involucrarse en la vida de sus estudiantes y acogerlos a ellos, para generar confianza y promover actitud abiertas.

En referencia a las preguntas 15, 16 y 17, donde el acompañamiento académico es un pretexto de acercamiento que permite establecer vínculo de confianza entre docente y estudiante, se puede inferir un porcentaje favorable en las prácticas pedagógicas que motivan el aprendizaje y el empoderamiento científico, las posturas críticas en escenarios de discusión, donde el docente identifica y reconoce las realidades en las cuales debe tomar una actitud de mediador y así acompañar de forma cercana el desarrollo integral de los estudiantes de una manera natural y cotidiana. Sin embargo, en las preguntas 16 y 17 ubicadas en la escala crítico, se puede argüir en las respuestas, que los estudiantes requieren mayor exigencia en la preparación cuidadosa de las clases, en la planificación y evaluación de las actividades educativas, que permitan generar respuestas creativas a sus necesidades.

#### 7.2.2.2 Subvariable espíritu de familia

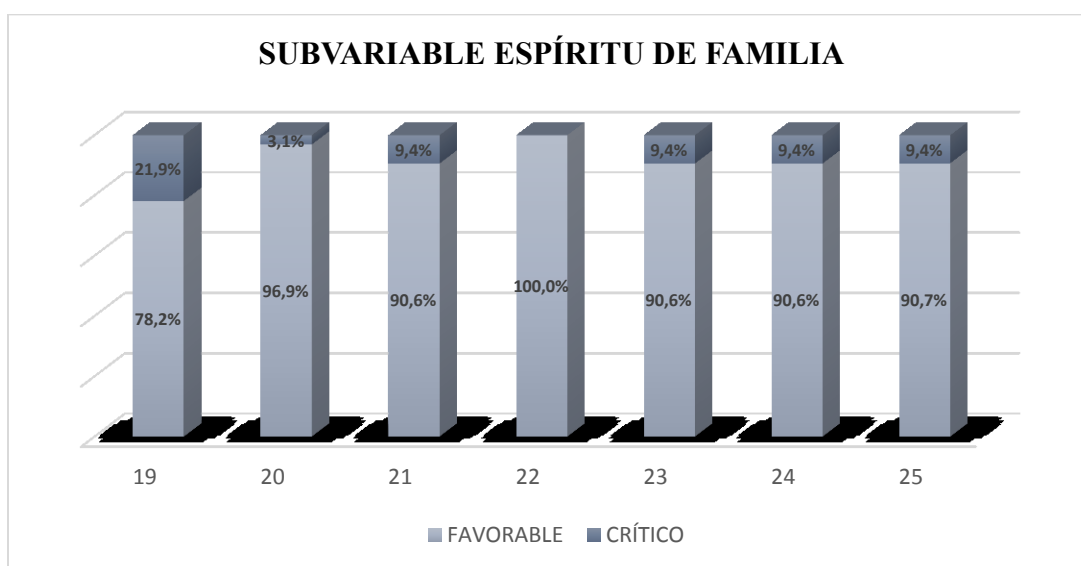


Figura 10: Representación de la subvariable espíritu de familia

Desde la óptica de los estudiantes se evidencia un panorama diferente al de los docentes. En efecto, la gráfica permite ver una diferencia más marcada entre el nivel favorable y crítico, por lo que se hace evidente que los docentes dejan de promover el conocimiento y amor a Jesús, María y Marcelino Champagnat, de tal manera que no se contribuye al crecimiento de la identidad marista y de los valores evangélicos. De manera particular, en la pregunta 19 se puede conjeturar, que son pocos los vínculos de cercanía, escucha, dialogo y afecto, de ahí que difícilmente se generen espacios de confianza que promuevan un clima y una relación favorable con los estudiantes.

De acuerdo a la relación que se estableció previamente entre el grupo de preguntas 20 y 24, que atienden la variable carisma, permiten inferir que los docentes establecen pautas claras de respeto y tolerancia con los estudiantes. Pero respecto a la vivencia de valores propios del carisma marista, específicamente en la pregunta 24 se puede evidenciar, que para los estudiantes no todos los docentes orientan desde su actuar acciones de fortalecimiento en autenticidad, simplicidad y compromiso en cuanto al acompañamiento de las dificultades de los educandos.

Las preguntas 21, 22, 23, y 25 que responden a la variable liderazgo, desde la evaluación de los estudiantes se puede inferir, que en términos generales los docentes han hecho propio la vivencia de valores de la pedagogía marista, de ahí que con su iniciativa y gestión reflejen que desde su actuar permean a los estudiantes. Sin embargo, el nivel crítico que marcan las preguntas 21,23 y 25 permiten considerar que es necesario promover desde el ejercicio del docente, el conocimiento y amor a Jesús, María y Marcelino Champagnat, inferencia a la que se le debe dar atención, ya que es desde el aula y desde la relación de estudiante – docente se propicia la evangelización en los niños y jóvenes.

#### 7.2.2.3 Subvariable sencillez.

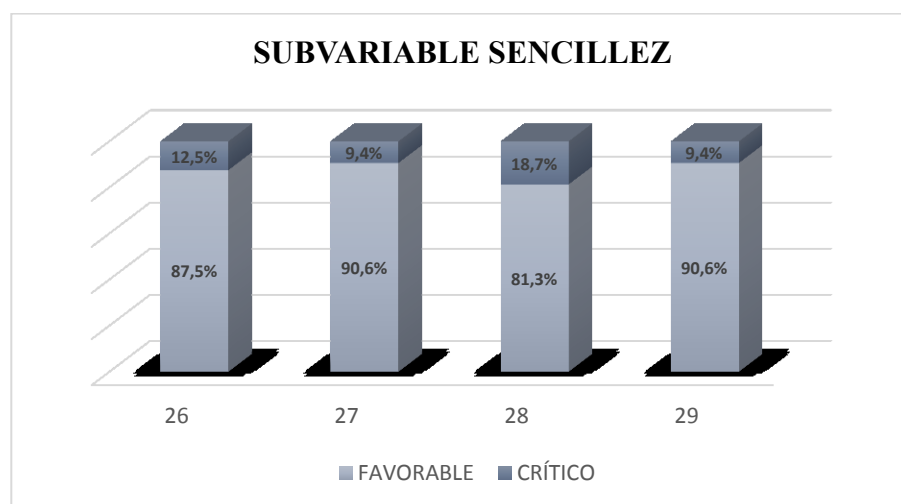


Figura 11: Representación de la subvariable sencillez

De manera general, en las cuatro preguntas se puede inferir que los estudiantes reconocen que, si se da vida a comportamientos y acciones propias de la cercanía, apertura, sinceridad, enseñándoles desde el rol del docente a saber valorar una vida integrada equilibrada y basada en el amor. Sin embargo, es importante mencionar que el nivel crítico se requiere mayor apropiación de los docentes en la orientación de los niños y jóvenes en el momento de atender dificultades propias de su cotidianidad.

Al igual que en la variable valores, referida anteriormente, en ésta de Liderazgo y carisma también se estableció la siguiente pregunta abierta ¿Cómo hace realidad, en su quehacer como docente, el pensamiento que “Para educar a los niños, ¿hay que amarlos y amarlos a todos por igual”? con el fin de tener una aproximación de como los estudiantes perciben la vivencia de este principio en sus docentes.

Con respecto a lo anterior se puede argüir que el grupo de los estudiantes encuestados no identifican de manera específica, elementos que les permita evidenciar en los docentes la vivencia de este pensamiento, pero si manifiestan de manera implícita situaciones que van en contravía del mismo. De igual forma, se refleja con claridad las expectativas que tienen para sentirse amados por igual y que sus docentes estén junto a ellos, atentos a sus necesidades, acompañándolos en sus aciertos y errores, en sus dudas y aspiraciones, es decir, sean referencia para sus vidas. (Ver anexo).

## 8. PLAN DE ACCIÓN

Modificar las creencias, actitudes, valores y andamiajes de las organizaciones con el propósito de cambiar y producir nuevos comportamientos como lo indica Méndez Álvarez (2018, p. 118), no es una actividad simple, sino que requiere de una metodología que garantice la permanencia de los mismos por la interiorización y el aprendizaje que tengan las personas en el tiempo.

La consolidación de una cultura implica intervención en los procesos y en las personas. La continuidad y permanencia dependen de la forma como los colaboradores aprendan, afiancen y recuerden los conceptos y las acciones que deben cumplir para compartirla. Con este propósito el grupo investigador, presenta la estrategia de intervención para el fortalecimiento de la cultura institucional del Colegio Champagnat de Ibagué, desde las características particulares del estilo educativo marista.

Como referente para la elaboración de la propuesta, se tuvo en cuenta la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, en la etapa “elaboración del plan de mejoramiento” y la ruta planteada por Méndez Álvarez (2018, p. 124), como estrategias para la transformación de la cultura.

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, después del análisis realizado a la encuesta aplicada a los docentes colaboradores de las secciones de preescolar, básica primaria secundaria y media desde las características particulares del estilo educativo marista, se determinó que, a pesar de evidenciar en los resultados obtenidos un nivel de favorabilidad frente a la apropiación de la cultura, se hace necesario garantizar que existan unidad de criterios frente a todas las características particulares, razón por la cual se decidió generar la propuesta de intervención que incluya todas las subvariables contempladas desde cada categoría.

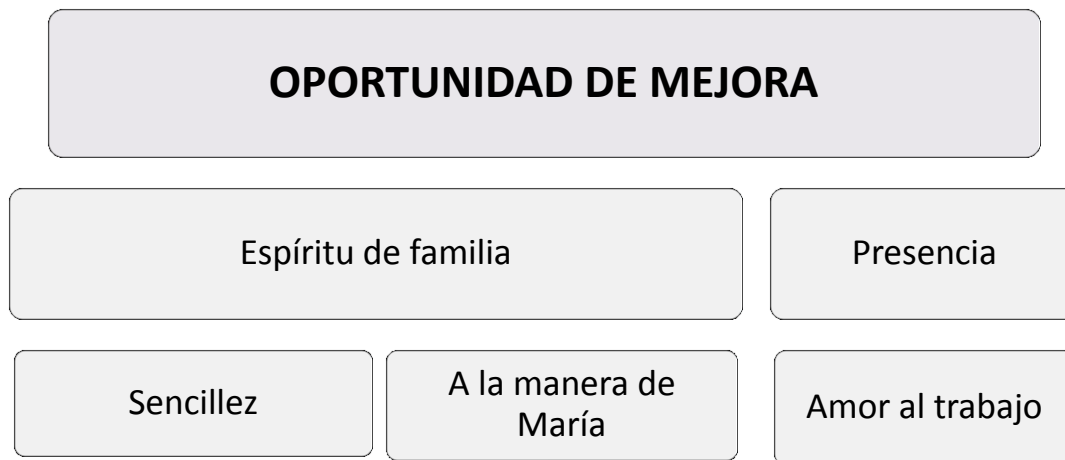
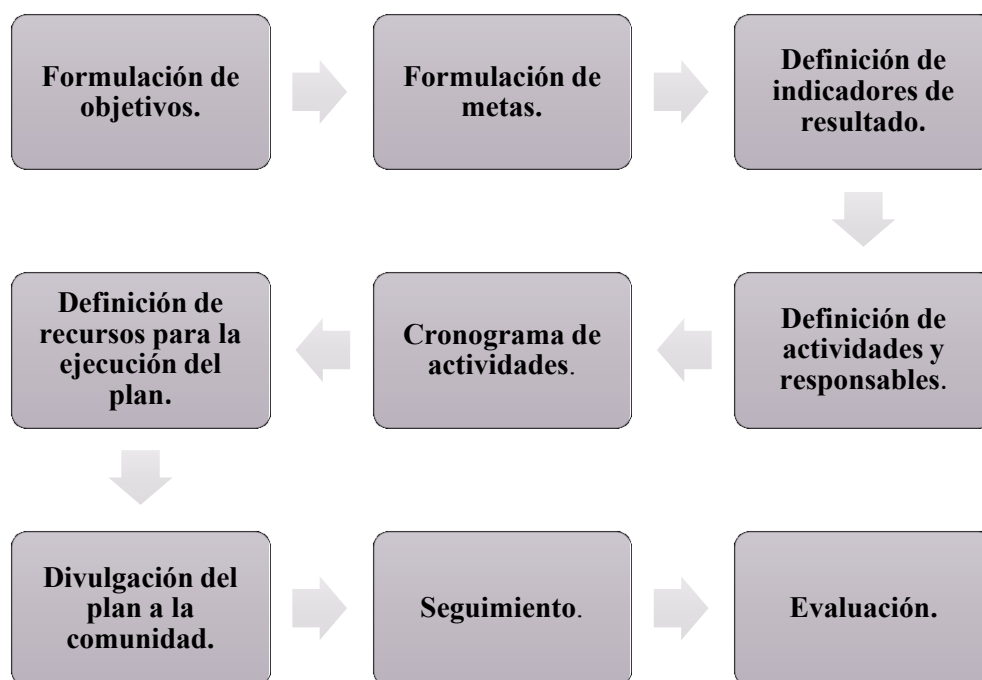


Figura 12: Oportunidades de mejora

Nota: Elaboración propia



Se genera una ruta de intervención la cual incluye:



*Figura 13:* Ruta de intervención.

*Nota:* Elaboración propia

### 8.1 Formulación de objetivos para el plan de intervención

Una vez el equipo investigador, desde el análisis del instrumento, determinó las características particulares del estilo educativo marista que favorecen y afectan el fortalecimiento de la cultura institucional, se enfocan en los aspectos críticos que ameritan ser intervenidos. Desde la anterior reflexión se proponen los siguientes objetivos.

1. Fortalecer las competencias propias del estilo marista en los colaboradores docentes.
2. Actualizar la guía de competencias maristas, mediante la estructuración del seguimiento a la vivencia de las características particulares del estilo educativo marista de los docentes entre los estudiantes.
3. Hacer visible el concepto y la forma de hacer vida las características particulares del estilo educativo marista, desde los diferentes medios de comunicación oficial con que cuenta la institución.

## 8.2 Formulación de metas

El objetivo del planteamiento de las metas consiste en saber qué se quiere lograr y a dónde se quiere llegar. Así, las metas determinadas por el equipo investigador para el plan de intervención se observan en la tabla 19:

**Tabla 19** *Objetivos- Metas*

OBJETIVOS	METAS
<i>Fortalecer las competencias propias del estilo marista en los colaboradores docentes.</i>	Finalizado el primer mes del año lectivo 2021, se contará con una meta que soporte en un 50% la formación de los colaboradores en competencias propias al estilo marista.
<i>Actualizar la guía de competencias maristas, mediante la estructuración del seguimiento a la vivencia de las características particulares del estilo educativo marista de los docentes entre los estudiantes.</i>	Al inicio del año escolar 2021, se contará con la guía de competencias maristas para colaboradores docentes, ajustada con un seguimiento a la vivencia de las características particulares del estilo educativo desde el formato de entrenamiento y la encuesta evaluación de seguimiento al desempeño del colaborador marista.
<i>Hacer visible el concepto y la forma de hacer vida las características particulares del estilo educativo marista, desde los diferentes medios de comunicación oficial con que cuenta la institución.</i>	Al finalizar el mes de febrero escolar 2021 se habrá incluido en el plan de trabajo de los líderes de los procesos, de los equipos, estrategias que faciliten el conocimiento y apropiación de una competencia propia del estilo marista en todos los colaboradores.  Finalizado el año 2021, se habrá garantizado en un 70% la divulgación desde los diferentes medios con que cuenta la institución para compartir información, sobre el concepto y la forma de hacer vida, la presencia y la sencillez como características particulares del estilo educativo marista

*Nota:* Elaboración propia

## 8.3 Definición de indicadores de resultado

Los indicadores permiten que el grupo investigador, establezca la manera como se hará el seguimiento y la evaluación del logro de cada una de las metas y objetivos propuestos en el plan de mejoramiento.

Según la Guía 34, del Ministerio de Educación Nacional, los indicadores permiten delimitar los aspectos que serán evaluados, de manera que se pueda medir el grado de éxito o fracaso con respecto a las metas y los objetivos.

**Tabla 20** *Objetivos- Metas- Indicadores*

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
<i>Fortalecer las competencias propias del estilo marista en los colaboradores docentes.</i>	1.1. Finalizado el primer mes del año lectivo 2021, se contará con una meta que soporte en un 50% la formación de los colaboradores en competencias propias al estilo marista.	1.1.1 Porcentaje de satisfacción frente a la meta propuesta para soportar el objetivo de talento humano desde el fortalecimiento de las competencias propias del estilo marista de los colaboradores.
<i>2. Actualizar la guía de competencias maristas, mediante la estructuración del seguimiento a la vivencia de las características particulares del estilo educativo marista de los docentes entre los estudiantes.</i>	2.1. Al inicio del año escolar 2021, se contará con la guía de competencias maristas para colaboradores docentes, ajustada con un seguimiento a la vivencia de las características particulares del estilo educativo desde el formato de entrenamiento y la encuesta evaluación de seguimiento al desempeño del colaborador marista.	2.1.1 Porcentaje de docentes entrenados desde la guía de competencias maristas ajustada. 2.1.2. Porcentaje de docentes evaluados desde la encuesta de seguimiento al desempeño del colaborador marista.
<i>3. Hacer visible el concepto y la forma de hacer vida las características particulares del estilo educativo marista, desde los diferentes medios de comunicación oficial con que cuenta la institución.</i>	1.1. Al finalizar el mes de febrero escolar 2021 se habrá incluido en el plan de trabajo de los líderes de proceso, de los equipos, estrategias que faciliten el conocimiento y apropiación de las competencias propias del estilo marista en todos los colaboradores. 1.2. Finalizado el año 2021, se habrá garantizado en un 70% la divulgación desde los diferentes medios con que cuenta la institución, información sobre las competencias propias del estilo marista.	3.1.1. Porcentaje de estrategias implementadas en el plan de trabajo de los equipos para garantizar el conocimiento y la apropiación de las competencias propias del estilo marista.  3.2.1. Porcentaje de información divulgada desde los diferentes medios con que cuenta la institución, sobre las competencias propias del estilo marista.

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 21** *Semaforización y parametrización de los indicadores*

META	INDICADOR	FÓRMULA	SEMÁFORIZACIÓN				PERIODO
			VERDE	AMARILLO	NARANJA	ROJO	
1.2 Finalizado el primer mes del año lectivo 2021, se contará con una meta que soporte en un 50% la formación de los colaboradores en competencias propias al estilo marista.	1.1 Porcentaje de docentes formados según los lineamientos establecidos desde las competencias propias del estilo marista.	Total, de docentes formados según los lineamientos establecidos desde las competencias propias del estilo marista. / número total de docentes con que cuenta la institución * 100					2021
2.1 Al inicio del año escolar 2021, se contará con la guía de competencias maristas para colaboradores docentes, ajustada con un seguimiento a la vivencia de las características particulares del estilo educativo desde el formato de entrenamiento y la encuesta evaluación de seguimiento al desempeño del colaborador marista.	2.1.1 Porcentaje de docentes entrenados desde la guía de competencias maristas ajustada.	Total, de docentes entrenados desde la guía de competencias maristas ajustada. / número total de docentes con que cuenta la institución * 100	100-80%	79-60%	59-40%	39%	2021
	2.1.2. Porcentaje de docentes evaluados desde la encuesta de seguimiento al desempeño del colaborador marista.	Total, de docentes evaluados desde la encuesta de seguimiento al desempeño del colaborador marista. / número total de docentes con que cuenta la institución * 100					2021

3.1. Al finalizar el mes de febrero escolar 2021 se habrá incluido en el plan de trabajo de los líderes de proceso, de los equipos, estrategias que faciliten el conocimiento y apropiación de las competencias propias del estilo marista en todos los colaboradores.	3.1.1. Porcentaje de estrategias implementadas en el plan de trabajo de los equipos para garantizar el conocimiento y la apropiación de las competencias propias del estilo marista.	Total, de estrategias implementadas en el plan de trabajo de los equipos. / número total de estrategias planteadas en el plan de trabajo de los equipos. * 100					2021
3.2. Finalizado el año 2021, se habrá garantizado en un 70% la divulgación desde los diferentes medios con que cuenta la institución, información sobre las competencias propias del estilo marista.	3.2.1. Porcentaje de información divulgada desde los diferentes medios con que cuenta la institución, sobre las competencias propia del estilo marista.	Total, de información divulgada desde los diferentes medios con que cuenta la institución en cada periodo. / número de medios de comunicación con que cuenta la institución * 100					2021

*Nota:* Elaboración propia

#### 8.4 Actividades

Para lograr los objetivos y las metas establecidas desde el plan de intervención, se hace necesario definir un grupo de actividades que permitirán obtener los resultados previstos. Este conjunto de acciones y sus responsables, el cronograma de trabajo y los recursos requeridos para su ejecución.

**Tabla 22** Indicadores – Actividades – Responsables

<b>INDICADORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<i>1.1.1. Porcentaje de docentes formados según los lineamientos establecidos desde las competencias propias del estilo marista.</i>	1.1.1.1 Planeación y ejecución del retiro de afianzamiento del carisma e identidad de los colaboradores maristas al inicio del año lectivo.	Equipo directivo- Equipo de evangelización – Talento humano.
	1.1.1.2. Organización del plan de capacitación a los colaboradores desde la Misión Educativa Marista.	
	1.1.1.3. Seguimiento a las actividades realizadas, según “formato de seguimiento a las actividades” con que cuenta la institución.	
<i>2.1.1 Porcentaje de docentes entrenados desde la guía de competencias maristas ajustada.</i>	2.1.1.1. Entrega del formato de entrenamiento a docentes nuevos y reinducción de los antiguos.	Equipo de talento humano. Líderes de gestión.
	2.1.1.1. Organización por parte de cada líder de gestión del entrenamiento a los docentes nuevos en el primer mes del año.	
<i>2.1.2. Porcentaje de docentes evaluados desde la encuesta de seguimiento al desempeño del colaborador marista.</i>	2.1.2.1 Organización en equipo directivo del listado de docentes evaluados, según los criterios de seguimiento al desempeño de los colaboradores maristas.	Equipo Directivo Líderes de gestión.
	2.1.2.2 Retroalimentación a los docentes del resultado de la evaluación, para generar el plan de acción y mejora frente a las competencias con menos valoración.	
<i>3.2.1. Porcentaje de estrategias implementadas en el plan de trabajo de los equipos para garantizar el conocimiento y la apropiación de las competencias propias del estilo marista.</i>	3.2.1.1 En reunión, los equipos incluirán en los planes de trabajo, estrategias para garantizar el conocimiento y la apropiación de las competencias propias del estilo marista.	Líderes de gestión
	3.2.1.2 Seguimiento a las estrategias implementadas	







## 8.6 Definición de recursos para la ejecución del plan

Con base en los objetivos, metas y actividades, y la propuesta para realizar la intervención al fortalecimiento de la cultura del Colegio Champagnat, este equipo de investigación determina que los recursos que necesita para el desarrollo del plan no generan reprogramación del presupuesto de la institución, ya que las actividades están enfocadas en programar, ejecutar y hacer seguimiento.

## 8.7 Divulgación del plan a la comunidad

La socialización del plan se realizará una vez esté aprobado por el equipo directivo. Se convocará a los colaboradores docentes a reunión general a través del correo y desde el semanario institucional. De igual forma, desde cada reunión de equipo, consejo académico, bienestar, social comunitario y áreas, se replicará el plan, con el fin de escuchar las percepciones de los docentes a la propuesta.

## 8.8 Seguimiento

El seguimiento se incluyó como parte de las actividades a realizar. Así mismo, la temporalidad está definida desde los lineamientos del Sistema de Gestión de la institución. Es decir, con un cierre parcial a mitad de año y otro que corresponde al cierre anual al final del año escolar.

## 8.9 Evaluación

En los dos cierres se generarán al interior de las gestiones que hacen parte del plan de intervención un reporte general de cumplimiento de las metas. Los informes serán revisados en el equipo directivo, para lo cual se toman en cuenta los interrogantes que propone la *Guía 34* del Ministerio de Educación Nacional:

1. ¿Cuáles son las metas que se están logrando oportunamente?
2. ¿Qué factores han incidido en el logro oportuno de tales metas?
3. ¿Se ha obtenido algún resultado inesperado que afectó positivamente el plan?
4. En caso afirmativo, ¿cuáles fueron las razones para que esto ocurriera?
5. ¿Cuáles son las metas que no se están logrando?
6. ¿Cuáles son las principales causas de este rezago?
7. ¿Cuáles son las actividades que inciden negativamente en el logro de las metas?
8. ¿Cuáles son las principales causas de esta situación?

9. ¿Estas causas se relacionan con los factores críticos de riesgo identificados durante la elaboración del plan?

10. ¿Qué medidas deben tomarse para subsanar las dificultades de ejecución de ciertas actividades?

Con la implementación de este plan de intervención se espera fortalecer el nivel de apropiación de las características particulares del estilo marista.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

La presente investigación se ha enfocado en abordar la estrategia apropiada para fortalecer la cultura institucional del Colegio Champagnat de Ibagué, desde las características particulares del estilo educativo marista. Los resultados obtenidos han demostrado que ser docente marista supone integrar a su estilo de vida las características de la comunidad, las cuales han determinado un legado que a lo largo de 203 años ha hecho historia en el ámbito educativo.

En cuanto al objetivo general de la investigación, los resultados obtenidos permiten afirmar que ser docente marista conlleva acuñar en su quehacer pedagógico el estilo peculiar fundacional, desde el servicio a los estudiantes, con la presencia constante entre ellos y convirtiéndose en referencia para sus vidas, así como en el hecho de estar atentos a sus necesidades y acompañarlos en sus aciertos y errores, en sus dudas y aspiraciones.

Frente a los objetivos específicos, se pone de manifiesto que ser parte de la comunidad educativa del Colegio Champagnat de Ibagué genera para los colaboradores docentes gratificación. Lo anterior se evidencia en que manifiestan aprecio por todas las actividades que implementan los directivos con el fin de estrechar lazos de fraternidad, desde una actitud que surge del ideal marista del compartir en torno a la misma mesa, además de las acciones solidarias con las que se da respuesta a la necesidad de los otros.

En cuanto al objetivo específico que se refería a contrastar los resultados del grado de apropiación por parte de los docentes, se percibe que existe un ambiente laboral de relaciones asertivas entre pares, las cuales se fundamentan en el estilo del ser marista. En ese sentido, la encuesta permitió evidenciar que el ambiente laboral y de aula se encuentra permeado por acciones que van desde el trato con los jóvenes en relación directa, hasta la forma de educar basada en la escucha para dar respuesta a las necesidades del otro, actitudes que son evidenciadas por los estudiantes en la interacción con los docentes.

En lo que concierne a las prácticas formativas de los docentes, los resultados obtenidos permitieron precisar que la mayoría de ellos reconocen que en su actuar hacen vida lo que se promueve en cada uno de los espacios de formación, pensados en el ser más que en el saber y en saber hacer. Percepción diferente se observó en los estudiantes en tanto manifestaron que no identificaban de manera explícita en sus maestros, el deber ser del docente marista en relación a un carácter y modo de ser que ayuda a fortalecer la imagen, la filosofía y la cultura institucional.

De igual manera, se determinó que un buen número de docentes tienen el nivel de escolaridad en licenciatura y no muestran interés en mejorar su cualificación, a pesar de las oportunidades que brinda la comunidad para adelantar procesos de formación pos gradual. Este aspecto impide que exista coherencia en relación con la característica particular del “Amor al trabajo”, lo que advierte la necesidad de que los docentes se actualicen para ser ejemplo entre los jóvenes con el propósito de ser “(...) constantes y perseverantes en el trabajo de cada día y esforzándonos en formarnos permanentemente” (Misión Educativa Marista, 1998, p. 40). Adicionalmente, los estudiantes mencionan que requieren mayor exigencia en la preparación cuidadosa de las clases, en la planificación y evaluación de las actividades educativas, que permitan generar respuestas creativas a sus necesidades.

Con respecto al objetivo específico relacionado con generar un plan de estrategias activas, se concluye que es necesario proponer espacios que permitan la apropiación de las características particulares, razón por la cual se decidió generar la propuesta de intervención que incluya todas las subvariables contempladas desde cada categoría.

Así, el plan de intervención para el fortalecimiento de la cultura institucional del Colegio Champagnat de Ibagué se sustenta en la apropiación de las características del carisma marista, para lo cual se toman como referentes los planes de mejoramiento, la documentación del talento humano y el apoyo de las diferentes gestiones, como se referencia en la *Guía 34* del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Con base en esos materiales, se planea ejecutar actividades que respondan a las a las necesidades institucionales.

Con la implementación del plan de intervención se pretende lograr que todos los colaboradores docentes conozcan y hagan vida en su diario actuar las características particulares del carisma marista. La apropiación debe permear el quehacer no solo de quien ya hace parte de la comunidad, sino que debe ser una práctica innegociable en los planes de inducción y entrenamiento de quienes se vinculan por primera vez a la institución.

Hofstede (2010), en su trabajo de investigación concluía que para toda organización es fundamental la existencia y reconocimiento de los valores, creencias, símbolos, rituales y procesos de pensamiento. En ese sentido, en esta investigación se resalta la conclusión de Hofstede (2010) en tanto se concluyó que la cultura institucional constituye el pilar sobre el que se cimienta la identidad de la organización, aspecto que resulta de gran preponderancia para la apropiación del estilo educativo por parte de los colaboradores.

En cuanto a la categoría “cultura institucional” también cabe tener en cuenta que la cultura genera arraigo e identidad entre las personas que conforman una organización, como lo afirma Chiavenato (1989; citado por (Alvarez, 2001). Con base en esta postura, se concluye que en el caso del Colegio Champagnat de Ibagué se evidencia la vivencia de dichos elementos, además de constituir el factor sobre el que se

estableció el desarrollo de la investigación. Cabe aclarar que posteriormente se validó la necesidad de fortalecer la apropiación de las características particulares del carisma marista.

En relación con el estado del arte, se destaca la apropiación de la categoría “cultura”, sobre la que Roca (2016) resalta valores como el amor por la organización, el compromiso, el sentimiento de orgullo por pertenecer a la institución, las relaciones y vínculos que se establecen, la proximidad entre los miembros, la relación estrecha que se conserva y construye a través de los años. A ese respecto, se concluye que existe un panorama similar en los hallazgos de la cultura institucional del Colegio Champagnat de Ibagué, donde en nivel favorable se destacan valores como amor al trabajo, espíritu de familia, presencia y sencillez entre los colaboradores docentes, valores que dan cuenta de la apropiación del carisma fundacional.

Con respecto a la categoría “cultura” también cabe señalar el aporte de Lacherre-Calderón (2017) para quien el rasgo cultural más importante dentro de una organización es el conocimiento de su misión y su sostenimiento en el tiempo. Al respecto, los hallazgos encontrados en los instrumentos aplicados permiten determinar que un rasgo de la apropiación de la cultura al interior del Colegio Champagnat es el sostenimiento a lo largo del tiempo de una filosofía y una misión que se hace vida entre los hermanos maristas y laicos.

Para el equipo investigador, el enfoque integral de la maestría, el cual contempla la formación de los directivos, con una visión antropológica de la organización, permitió reconocer a cada docente como parte activa en el proceso de fortalecimiento de la cultura institucional del Colegio Champagnat. Así mismo, generar un plan de acción, pensado en el perfeccionamiento del carisma, desde la formación del ser de cada uno de ellos.

## **9.2 Recomendaciones**

Con respecto a las recomendaciones derivadas del proyecto, es de resaltar que la puesta en práctica de esta propuesta de investigación permitió al equipo identificar elementos que pueden ser tenidos en cuenta en la ejecución de acciones que fortalezcan la apropiación de la cultura institucional. En primera instancia, se considera necesario construir un plan de acción con el objetivo de plantear actividades y estrategias activas que generen impacto en los colaboradores docentes, para lograr mayor apropiación del carisma marista.

Se considera pertinente recomendar a las instituciones educativas proyectar, desde su plan de mejora y acompañamiento, acciones que promuevan el fortalecimiento de la cultura, con la finalidad permitir a los docentes ser emisarios del legado fundacional.

La institución educativa debe incorporar un plan de formación docente que contribuya al desarrollo integral y grupal para la consolidación de la cultura, y así garantizar la identidad desde los niveles de desempeño de cada docente, y que a su vez favorezca su actuar en relación con el acompañamiento de la realidad que viven los niños y jóvenes dentro y fuera del aula.

Se sugiere a las instituciones educativas realizar acompañamiento y seguimiento a los planes de formación que adelantan, con el fin de evaluar y tener claridad frente al nivel de apropiación de la cultura desde la ideología, los símbolos, los valores y los ritos propios de la identidad institucional.

En cuanto a la metodología implementada en la investigación se sugiere convalidar los resultados obtenidos con el instrumento que inicialmente se aplicó y diseñar un instrumento diferente, el cual se ajuste a las características de la población seleccionada, con el fin de facilitar el análisis de los hallazgos obtenidos.

## REFERENCIAS

- Altarejos, F. (1998). *Ética docente. Elementos para una deontología profesional*. Barcelona: Ariel.
- Álvarez, M. (2018). *Cultura y Clima, Fundamentos para el cambio en la organización*.
- Alvarez, V. S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología.
- Argel, G. (2006). Hacia la construcción de un modelo de gerencia escolar para el sistema educativo público . *Universidad del Norte*.
- Argyris, C., & Schön, D. (1976). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* [Teoría en la práctica:.. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Azevedo, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor. *Psicologia IESB*, 21-33.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a resource of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Barrio, J. (1996). *La persona humana y su crecimiento*. Barcelona: Erasmus Ediciones.
- Bauman, Z. (2013). *la cultura en el mundo de la modernidad líquida*. México: FCE.
- Becerra, M., & Velandia, N. (2016). El "Ser" y el "Hacer" una mirada al ejercicio profesional docente desde las cualidades éticas. *Universidad de la Sabana*, 1-147.
- Bower, M. (1966). *The Will to Manage: Corporate Success Through Programmed Management* [La. Nueva York: McGraw-Hill.
- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (1999). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill. .
- Cavedon. (2003). *Antropología para Administradores*. *Universidad Estatal Porto*.
- Champagnat, C. (2020). *Manual de Convivencia*. Ibagué: Comunidad Marista.
- Cheng, Y. (2011). Towards the 3rd Wave School Leadership. *Revista de Investigación Educativa*, 253-275.
- Colegio Champagnat, I. (Enero de 2020). *Manual de Convivencia*. Ibagué, Tolima, Colombia: Comunicaciones Colegio Champagnat.
- Comisión Internacional de Pastora Juvenil Marista . (2011). *Evangelizadores entre los jóvenes*.
- Comisión Internacional Marista de Educación. (2007). *Educación Integral* . *Misión Educativa*.
- Congregación para la educación católica. (1982). *Las personas consagradas y su misión en la escuela*. *Vita Consecrata*.
- Cújar, A. d., Ramos, C. D., Hernández, H., & López, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.

- Dandridge, Mitroff, & Joyce. (1980). Simbolismo organizacional: El t3pico para extender el an3lisis organizacional .
- D3vila, A., & Mart3nez, N. (1999). Un acercamiento cr3tico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. *Cultura en Organizaciones Latinas*, 9-43.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* [Culturas. . Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T., & Peterson, K. (1990). The Principal's Role in Shaping School Culture. *Office of Educational Research and Improvement*, 1-122.
- Deal, T., & Peterson, K. (1998). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, & Promises* [Configuraci3n. San Francisco: Josey-Bass.
- Denison. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigma wars. *Academy of Management Review*, 619-154.
- Deusdad, B. (2003). El concepto de lderazgo pol3tico y carism3tico: populismo e identidades. *Revista de ciencias humanas y sociales*.
- D3ez, G. (2006). La cultura de las organizaciones educativas bases para el desarrollo de procesos de innovaci3n y cambio . *Manual de organizacion de centros educativos* .
- El3as, M. (2015). La cultura escolar: Aproximaci3n a un concepto complejo. *Revista Electr3nica Educare*, 285-301.
- Esquivias, J. (2014). *Acerca del ethos profesional del directivo universitario*. Pamplona: Eunsa.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: Un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado*, 1-14.
- Garrido, F. (2001). *Gesti3n estrat3gica*. Gesti3n .
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y posmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el*. Madrid: Morata.
- Heitfetz, R. (2009). *Leaderships without easy answers*. Londres: Paid3s.
- Hermanos Maristas. (1986). *Constituciones y Estatutos de los Hermanos Maristas de la Enseñanza*. Roma: Editorial Marista.
- Hermanos Maristas de la Enseñanza. (2019). Proyecto Educativo Provincial. 1-37. Bogot3: Comunicaciones Hermanos Maristas de la Enseñanza.
- Hermanos Maristas, Comunidad de. (2019). *C3digo de bueno gobierno corporativo*. Bogot3: Hermanos Maristas de la Enseñanza.
- Hern3ndez, R., Fern3ndez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodolog3a de la investigaci3n*. M3xico: McGraw-Hill.
- Hofstede. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hoy, W., & Miskel, C. (1996). *Educational administration*.



- Lacherre-Calderón, E. (2017). *Cultura organizacional en docentes del Zegel\_Ipaeu Piura*. Piura: Universidad de Piura.
- Lezama, L. (2008). El sistema cultural y sociocultural en la cultura organizacional. *Revista electrónica de psicología Universidad de Veracruz*.
- Libreros, A. (2011). Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca. *Universidad Nacional de Colombia*.
- López, J. (2014). Competencias básicas y curriculum. El caso de Cataluña. *Ediciones Universidad de Salamanca*, 205-228.
- Martín, J. (2002). *Cultures in organizations: three*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). *Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. Organizational Dynamics*.
- Martínez, O. (2003). Cultura escolar y mejora de la educación. *Revista Complutense de Educación*, 57-82.
- Méndez, Á. (2006). Clima organizacional en Colombia. EL IMOC: El método de análisis de intervención. *Centro Editorial Rosarista*, 1-142.
- Merino, H. (2015). *Maristas América Central*. Obtenido de Maristas de América Central: <http://www.maristasac.org/portal/images/stories/laicos/Documentos/eje>
- Misión Educativa Marista. (1998). *La Comisión Internacional Marista de Educación*.
- Molano, O. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, 69-84.
- Monroy, C., Becerra, M., & Velandia, N. (2016). El ser y el hacer una mirada al ejercicio profesional docente desde las cualidades éticas. Chía, Cundinamarca, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Murillo, J., & Krichesky, G. (2015). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 13, núm. 1, 69-102.
- Onwuegbuzie, A., & Johnson, R. (2006). The validity issue in. *Research in the Schools*, 48-63.
- Ouchi, W. (1982). Theory Z, how American Business can meet the Japanese challenge. *Fondo Educativo Interamericano*.
- Peters, T., & Waterman, R. (1987). *En búsqueda de la excelencia*.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- Proyecto Educativo Institucional. (2020). *Colegio Champagnat Hermanos Maristas Bogotá*, 1-69.
- RAE. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/cultura?m=form>
- Robbins, S. (1990). *Comportamiento organizacional*. México: Pearsons Education.
- Sandoval, L. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones*. Pamplona: EUNSA.
- Sarramona, J., Vázquez, G., & Colom, A. (1998). *Educación no formal*. Barcelona: Ariel.

- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. *Plaza & Janes Editores*.
- Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1982). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics, summer*, 30-48.
- Serna, H. (1992). La Gestión Empresarial.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* , 339-358.
- Stolp. (1994). Liderazgo para la cultura escolar. *Clearinghouse on Educational Policy and Management*.
- Stoner, J., Freedman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). Organizational Climate: Explorations of a Concept [Clima organizacional: Exploraciones de un concepto. *Boston: Harvard Graduate School of Business Administration*.
- UNESCO. (1982). Diversidad Cultural. *Oficina de la UNESCO en México*.
- Weber. (1969). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wilkins. (1983). The culture audit: a tool for understanding organizations. *Organizational dynamics*, 24-38.
- Wilkins, & Ouchi. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468-481.
- Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas. Época II, VIII*, 9-33.

## ANEXOS

### ANEXO A. Encuesta aplicada a docentes

<b>Pregunta</b>	<b>Enunciado</b>
<i>Pregunta 1</i>	Las características particulares del estilo educativo marista son: presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo, y seguir el modelo de María. ¿En los espacios de formación que organiza la institución, se hace énfasis para la apropiación de las mismas?
<i>Pregunta 2</i>	¿En sus acciones se identifica con las características particulares que hacen parte de la misión educativa marista?
<i>Pregunta 3</i>	La misión institucional dice: “El Colegio Champagnat de Ibagué es una institución educativa de la Congregación de los Hermanos Maristas de la Enseñanza, que a través de la pedagogía marista caracterizada por el amor a María, el espíritu de familia, el amor al trabajo, la sencillez de vida y la presencia, pretende que los niños y jóvenes conozcan y amen a Jesucristo, para ayudarles a ser buenos cristianos y buenos ciudadanos, haciendo realidad, el sueño de San Marcelino Champagnat” ¿ Se siente identificado con ella en sus acciones pedagógicas?
<i>Pregunta 4</i>	¿La vivencia de los valores maristas “humildad, sencillez y modestia” en la institución, influye en las adecuadas relaciones interpersonales?
<i>Pregunta 5</i>	¿Los espacios establecidos para la apropiación de los principios (Retiro espiritual, inducción, oración de la mañana, capacitación entre otros), son suficientes y fomentan cambios en la apropiación de los colaboradores docentes con el estilo educativo marista?
<i>Pregunta 6</i>	¿La vivencia de los valores maristas “humildad, sencillez y modestia” en la institución, influye en las adecuadas relaciones interpersonales?
<i>Pregunta 7</i>	¿Las relaciones interpersonales ayudan a mantener una cultura institucional?
<i>Pregunta 8</i>	¿Los colaboradores docentes de la institución reciben formación en los valores institucionales?
<i>Pregunta 9</i>	¿Los principios maristas, permean el quehacer diario de los colaboradores docentes en la institución?
<i>Pregunta 10</i>	¿Con cuál de las características particulares del estilo educativo “Presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo y seguir el modelo de María” se siente más identificado y por qué?
<i>Pregunta 11</i>	¿En los colaboradores docentes se evidencia la presencia atenta y acogedora, de

	escucha y el diálogo, ganando la confianza de los niños y jóvenes y promoviendo en ellos una actitud abierta?
<i>Pregunta 12</i>	¿Fuera del aula, hace presencia y acompaña a los estudiantes?
<i>Pregunta 13</i>	¿Brinda espacios, más allá de lo académico y se da el tiempo de conocer a sus estudiantes individualmente?
<i>Pregunta 14</i>	¿Establece relaciones basadas en el afecto propiciando un clima favorable al aprendizaje y a la educación en valores?
<i>Pregunta 15</i>	¿Demuestra interés por su materia y transmite ese interés a los estudiantes?
<i>Pregunta 16</i>	¿Fomenta la crítica y el debate académico al interior de la clase?
<i>Pregunta 17</i>	¿Genera interés y motivación por los temas de la asignatura?
<i>Pregunta 18</i>	¿Se compromete y apoya en actividades diferentes a las de su clase?
<i>Pregunta 19</i>	¿Crea un ambiente de comprensión y confianza con los estudiantes?
<i>Pregunta 20</i>	¿Establece principios claros de respeto mutuo y tolerancia con sus pares?
<i>Pregunta 21</i>	¿Fortalece en los estudiantes el espíritu de familia, la sencillez, el amor al trabajo y la solidaridad?
<i>Pregunta 22</i>	¿Inicia las clases con los momentos de oración reflexión?
<i>Pregunta 23</i>	¿Manifiesta con hechos y actitudes que quiere el Colegio?
<i>Pregunta 24</i>	¿Con sus palabras y comportamientos demuestra sencillez, disponibilidad y amor a su trabajo?
<i>Pregunta 25</i>	¿Promueve el conocimiento y amor a Jesús, María y Marcelino Champagnat?
<i>Pregunta 26</i>	¿Desde las clases, se orienta a los jóvenes para que en sus acciones adopten la sencillez como un valor propio para sus vidas, animándolos a ser ellos mismos en cada situación, a ser abiertos, sinceros y fuertes en sus convicciones?
<i>Pregunta 27</i>	¿Enseña a los niños y jóvenes a saber apreciar el valor de una vida integrada, equilibrada y basada en el amor?
<i>Pregunta 28</i>	¿Promueve la sencillez en el trato con los niños y jóvenes, a través de una relación auténtica y directa y sin pretensiones?
<i>Pregunta 29</i>	¿Reconoce sus propias limitaciones, para comprender mejor a los jóvenes respetando su dignidad y libertad?
<i>Pregunta 30</i>	¿Cómo hace realidad, en su quehacer como docente, el pensamiento que “Para educar a los niños, hay que amarlos y amarlos a todos por igual”?

## Anexo B. Respuesta pregunta abierta número 10, instrumento aplicado a los docentes.

PREGUNTA 10	RESPUESTAS
<p><i>¿Con cuál de las características particulares del estilo educativo “presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo y seguir el modelo de María” se siente más identificado y por qué?</i></p>	<p>Espíritu de familia  Amor al trabajo  Sencillez  Presencia y sencillez  Sencillez  Sencillez  Amor al trabajo  Casi siempre  El espíritu de familia  Modelo de María como mujer de ejemplo  Sencillez y amor al trabajo  Sí, por la vivencia testimonial  Espíritu de Familia  Seguir modelo de María, por el incondicional amor, compañía y confianza en los propósitos de Dios Nuestro Señor.  Considero que todos me han brindado aportes a mi formación personal y laboral.  Presencia y espíritu de familia, son las dos características que en este año evolucionaron en mi quehacer pedagógico y de manera personal, puesto que, cada día en el preescolar se vive la realidad de estas características sin deja a un lado las faltantes.  Espíritu de familia, ya que, si tenemos en cuenta que todos somos familia, nos cuidaremos igual que una, nos ayudaremos y nos apoyaremos, en lo que cada integrante de familia necesite, además de siempre estar para cada uno de los integrantes.  Espíritu de María  Espíritu de familia y amor al trabajo ya que con estos estilos yo me siento confiada, segura y comprometida con cada uno de mis responsabilidades dentro de la institución, porque muchas veces no me siento estar en el trabajo si no en casa y esto me hace disfrutar y gozar de mi tiempo.  Amor al trabajo porque cada día trato de dar lo mejor de mí en mi quehacer como docente del preescolar.  Espíritu de familia, si hay un vínculo fraterno todo lo demás encamina muy bien.  Me identifico con todas ya que son un complemento y todas se deben aplicar para poder brindar un servicio de calidad.  Amor al trabajo, Presencia, Seguir el modelo de María.  Espíritu de familia y amor al trabajo porque son características que me han ayudado a salir a delante y sentirme amada en la institución y poder brindar amor a todos los demás y seguir valorando todas las cosas a pesar de las dificultades.  Me identifico con el amor al trabajo, allí disfruto de lo que realizo con mis estudiantes, de esta manera brindo mi conocimiento con amor, me gozo cada actividad, cada experiencia y vivencia significativo y doy lo mejor de mí para formar a mis estudiantes y aprender de ellos, al igual que de mis compañeros.  Al estar en un ambiente cálido, tranquilo se hace con pasión cada trabajo.  Me identifico con el modelo de María que reúne la presencia, el amor la sencillez.  Con el amor al trabajo, me siento identificada con esta característica porque amando lo que hacemos podemos lograr cosas maravillosas y si lo hacemos con amor cambiamos mundos.  Amor a María.  Porque siempre inició la mañana con el santo rosario. Dando gracias a Dios, pidiendo perdón...y pidiéndole a mamita María para que nos guie y nos ilumine. a mí y a mis compañeros de trabajo y nos de la sencillez y el amor al trabajo, todos los días por los niños y niñas de mi institución dando lo mejor de mí y aportando lo que más puedo. Para que así tengamos un día excepcional. De la mano de María. San Marcelino y Dios. que siempre nos acompañan  Seguir el modelo de María, porque a través del amor se educa, se forma y se guía.  Con el espíritu de familia, por el apoyo y cariño que recibo de cada uno de mis compañeros, el acompañamiento por parte de los directivos y compañeros en mis momentos más difíciles.  Presencia, en el acompañamiento con los estudiantes y su trabajo diario.  Con todas, el ambiente que se vive en la institución prevalece la vivencia de cada uno de esos valores. La sencillez. Es el valor de María como nos enseña cómo educar y formar Buenos ciudadanos desde la humildad y sencillez.  Presencia, porque siempre trato de estar pendiente de los estudiantes y de sus procesos académicos y convivenciales.  Con el amor al trabajo porque tengo por vocación el ser docente, amo mi estilo de vida, amo mi cargo y lo disfruto.  Presencia, porque no solamente con las funciones específicas se realiza sino también fuera de ellas, siendo el apoyo, disponiendo del tiempo para los estudiantes.  Todas porque considero que en este oficio de la educación es indispensable vivirlo a diario. Para poder transmitirlo a nuestros estudiantes  Con el amor al trabajo y el espíritu de familia se evidencia día a día en la cotidianidad con los estudiantes y los compañeros.  Sencillez: considero que es una cualidad indispensable como docente y acompañamiento a los estudiantes.  Presencia porque me gusta estar al tanto de los contextos en los que vive el estudiante, para así mismo saber cómo orientarlos desde el ámbito pedagógico.  Sencillez y espíritu de familia, ya que me considero que en mis acciones y relaciones soy una persona sencilla que busca ayudar y cuidar del otro, así mismo, considero que fuente primordial para mi vida y mi gran motor es mi familia, por eso brindo apoyo, escucho y comprendo las diferentes situaciones.  Amor al trabajo: tengo la convicción de amar lo que se hace, no hacer lo que se ama.  Seguir el modelo de María, ya que nos invita a evangelizar desde el aula teniendo en cuenta el valor de la presencia, el amor y la familia.</p>

	<p>Sencillez y espíritu de familia porque me caracteriza en mi vida personal la dedicación y el amor a mi familia, y esa alegría y dedicación se refleja en mi estilo de vida; por lo tanto, lo evidencio en el trabajo.</p> <p>Seguir el modelo de María: ya que, como docente guío, ayudo, enseño, demuestro el bien en mi quehacer diario y en situaciones morales personales de algunos estudiantes.</p> <p>Me identifico con todas ya que siempre trato de dar lo mejor como persona y como profesional para obtener los mejores resultados y siempre poniendo en manos de Dios y de nuestra buena madre María todo lo que hago.</p> <p>Presencia por el acompañamiento permanente a los estudiantes</p> <p>Espíritu de familia porque todos los miembros de comunidad educativa somos importantes y estamos en las mismas condiciones, por esto es necesario un equipo unido como una familia para que todos los objetivos puedan lograrse.</p> <p>Seguir el modelo de María porque, así como María cuidaba de Jesús y buscaba siempre lo mejor para él, nosotros cuidamos a nuestros estudiantes y buscamos que ellos cada día desarrollen sus competencias, pero a la vez que sean mejores seres humanos.</p> <p>Espíritu de familia y amor al trabajo, no quiere decir que los otros valores no me identifiquen lo que pasa es que amo mi trabajo y amo lo que hago cada día y esto me hace que cada alumno haga parte de mi familia deseando potenciar y desarrollar las cualidades y habilidades de cada uno de ellos.</p> <p>Espíritu de Familia, presencia.</p> <p>Creo que las características son complementarias, porque en conjunto representan el carisma; sin embargo, la presencia y el amor al trabajo, en mi concepto son tangibles, y son las que se manifiestan todo el tiempo en el trato con los estudiantes.</p> <p>La verdad no me siento identificada con solo uno. Todos tiene una misma generatriz, sin embargo, la Presencia es clave pues la cercanía con mis estudiantes me permite reconocer sus visiones y aterrizar mi labor en muchos de sus sentidos. Así también, la Sencillez desde el ejemplo de una vida transparente y reflexiva.</p> <p>El amor al trabajo capital en mi actuar pues trato de actualizarme, innovar, corresponder a las indicaciones, solicitudes y necesidades. María es un modelo de vida que sin ninguna excusa se debe imitar.</p> <p>Al ser un docente marista me siento identificada con todas, ya que al trabajar con los estudiantes deben evidenciar que vivo, respeto, actuó y enseño las características que nos hacen diferentes a otras instituciones educativas.</p> <p>Con el amor al trabajo ya que realizo mi trabajo con compromiso y responsabilidad siempre dando lo mejor de mí en cada labor asignado tanto dentro como fuera de la institución.</p> <p>Espíritu de familia, porque en diferentes momentos de mi vida en la institución he podido sentir el acompañamiento físico o espiritual que me han fortalecido para seguir adelante. También porque también he podido ser prójimo para mis compañeros de trabajo y los estudiantes en momentos que lo han requerido.</p> <p>Amor al trabajo: pues amo lo que hago y trato de hacerlo lo mejor posible. Seguir el modelo de María: siempre ha sido la mujer que admiro y trato de imitar, especialmente en el servicio</p> <p>Sencillez y amor al trabajo porque con esos valores me críe desde casa.</p> <p>Espíritu de familia, existe cercanía, solidaridad y apoyo entre los compañeros de trabajo.</p> <p>Me siento identificada con el espíritu de familia, porque me siento apoyada por las directivas y compañeros en situaciones familiares que se han presentado en este año. Me han brindado su apoyo y amor incondicional.</p> <p>Amor al trabajo, ya que disfruto totalmente mi quehacer pedagógico y le pongo siempre mi mejor energía y amor.</p> <p>El amor al trabajo y la sencillez</p> <p>Con todos me siento identificado, ya que estos son la base para mí como docente poderlos vivencia con mis alumnos y ser modelo a seguir para ellos.</p> <p>Presencia, porque trato de atender las diferentes necesidades de quienes me rodean.</p> <p>Espíritu de familia.</p> <p>Con la presencia y la sencillez puesto que son los valores al estilo maristas con los que más me identifiqué, tratando siempre de estar presente en el acompañamiento de los niños a mi cargo, escuchándolos y dialogando con sus familias con sencillez y amor por lo que hago.</p> <p>Espíritu de familia</p> <p>Con las tres, ya que hacen parte de un complemento las unas de las otras; debemos estar presentes como una familia sencilla que se cuida y valora.</p> <p>Aunque todos forman parte de mi estilo por la necesidad del momento que se vive en la sociedad y lógico en el colegio me identifico con la presencia</p> <p>Amor al trabajo y presencia</p> <p>Amor al trabajo es la que más me identifica porque considero que el amor a los niños y enseñarles todo lo que se es importante, al igual el despertarme temprano con la alegría de venir al colegio y ver a mi familia marista es único.</p> <p>Amor al trabajo porque permite desarrollar las habilidades y destrezas en la labor que realizamos</p> <p>Presencia</p> <p>Con Todas me siento identificada</p> <p>La presencia, es fundamental para conocernos.</p> <p>Amor al trabajo, porque siempre trato de demostrar el amor por la labor docente, reflejado en planificación, búsqueda de actividades, actitud positiva y buena comunicación con los estudiantes.</p> <p>Espíritu de familia porque es uno de los pilares fundamentales en la formación de las personas</p> <p>Presencia: porque para educar un niño o adolescente, hay que estar ahí para poderlo guiar en un buen sentido y por un buen camino hacia su futuro personal y profesional.</p> <p>Con todas ya que mis principios morales, religiosos y éticos, cumplen con todas las características de un empleador marista, pero me identifico más con el espíritu de familia ya que llevo en mi sangre la empatía y el servicio social para con mis próximos.</p>
--	---

Nota: Elaboración propia

## ANEXO B. Respuesta pregunta abierta número 30, instrumento aplicado a los docentes.

PREGUNTA No 30	RESPUESTAS
<p><i>¿Cómo hace realidad, en su quehacer como docente, el pensamiento que "Para educar a los niños, ¿hay que amarlos y amarlos a todos por igual"?</i></p>	<p>Respetando los, escuchando sus opiniones y brindándoles confianza en ellos mismos Siempre Comprometiéndose con la labor xxxxxxx con actitudes trato igual para todos. Respetando los procesos de cada niño y teniendo como lema: "todos podemos, la disciplina, tarde o temprano, superará la inteligencia". Con constancia, dedicación y compromiso, todos los niños pueden aprender. El buen trato con los niños hace que ellos crezcan y se formen como buenas personas. Por eso, es importante brindarles amor cariño y respeto. Desde la objetividad, tratando de aproximarme a su realidad, desde la paciencia y la certeza del valor del prójimo como parte de la transformación social. cada momento que tengo con mis pequeños lo hago de manera amena y les permito que cada niño y niña exprese su pensar, los respeto desde sus particularidades y los trato con amor, cercanía entendiendo que cada pequeño es un mundo diferente. Desde una perspectiva que retome integralmente a cada niño, sin prejuicios que dificulten mi ejercicio pedagógico, siempre pensando en que cada día existe un nuevo comienzo y amarlos día a día por lo que son "niños" en un proceso de formación continuo que me permite impactarlos de manera positiva al estilo Champagnat. Escuchando sus opiniones, valorando sus esfuerzos y motivando diariamente para que logren las competencias trabajadas y sean niños felices. lo hago realidad primero demostrándoles afecto, cariño por cada uno de ellos y segundo día a día demostrándoles que regalar amor es bueno. el amor es el fundamento para crear personas integras y con buenos principios. sin excepción. primeramente, amando a Dios y aprendiendo a ver a cada niño y niña como Dios los ve, conociendo cada realidad y tratando de ayudar en lo posible aquellas familias que requieren mi ayuda, trato de hacer realidad el sueño de Marcelino en no tener preferencia si no que adolecerme en las situaciones que cada niño y niñas que se encuentra en esta realidad. Trato de acompañar aconsejar y guiar a cada familia en el amor de Dios y en hacer la diferencia en este mundo tan increíble. lo hago realidad desde el momento que genero espacios en el aula donde cada niños y niña se sienta feliz y viva el día a día al estilo de maría. como docente siempre hay que influir en los niños y niñas desde el amor a maría el respeto por igual con sencillez y amor. Son seres únicos y hay que amarlos a todos por igual, tengan o no tengan alguna necesidad particular. estando siempre dispuesto a escuchar y actuar, además de tratar a todos nuestros estudiantes de manera equitativa. Generando en los niños y niñas un ambiente de familia, que permita que se sientan protegidos como mamá y papá lo hacen con ellos. Brindando espacios en los que los niños y las niñas creen independencia y seguridad. Dedicarles tiempo, escuchándolos, demostrándoles afecto mostrando que somos diferentes, pero todos somos queridos por Dios y nos acepta como somos y no dudemos en establecer nuestra personalidad lo mejor posible. como docente debo brindar a mis estudiantes una tranquilidad y confianza , para que así ellos se sienta en familia , el niño tiene diferentes habilidades y capacidades , yo como docente día a día debo valorar eso y demostrar con amor que ellos son importantes para mí y que cada actividad que realizo para ellos la hago con amor de esta forma cada experiencia que realice los niños van con asombro , disposición y amor por aprender, además de crear vínculos o lazos de amistad entre docentes y estudiantes. entendiéndolos, respetando sus diferencias, dándoles amor con exigencia y exigiéndoles con amor. Debemos amar y transmitir ese amor hacia los niños permitiendo que ellos se sientan cómodos y amados para que así mismo ellos puedan brindar ese cariño a los demás. ando de mí de lo que soy yo como persona, docente, amiga., madre y esposa brindando lo mejor de mi para que así mi aporte ante ellos se de gratitud y con ellos mismos brindar las mismas oportunidades, igualdad de condiciones, y entendimiento de diferencias. No tengo preferencias con ninguno a todos los atiende por igual dando lo mejor cada día Les muestro que tengo la misma paciencia, cariño y comprensión a todos por igual dándoles espacios donde puedan desarrollar el aprendizaje y sus valores trato de entender sus diferencias y necesidades, escucharlos, apoyarlos en sus dificultades. descubrir las raíces del comportamiento que tiene cada uno. A través de la presencia el acompañamiento el apoyo tanto en clase como fuera de ella, buscar estrategias que favorezcan un desempeño de cada uno el buscar atender necesidades que puedan presentarse. Un principio filosófico que promueve evitar la discriminación, racismo, desigualdad, enfocando nuestro quehacer como docente sin ningún interés particular sino más bien general Cuando se aman los estudiantes se les conoce, se les apoya se les motiva y se quiere siempre lo mejor para ellos educarlos con amor y con firmeza es el legado de Champagnat Procuró siempre estar disponible para cualquier tipo de inquietud que los estudiantes tengan y me presto al dialogo, trato de que se sientan escuchados y entendidos. Demostrando en el quehacer pedagógico la importancia del respeto por sí mismo y por los demás, aportándoles conceptos que sirvan para que se construyan como ciudadanos del mundo. Escuchándolos, entendiéndolos. Demostrando el interés por cada una de las realidades de los estudiantes, apoyando cada una de sus necesidades académicas y convivenciales, propiciando un ambiente agradable en donde puedan manifestar sus opiniones y ser sinceros y auténticos con los compañeros y docentes. no generando en ellos diferencias en el acompañamiento académico y convivencial. Vivenciando los valores a través del respeto, la tolerancia y el ponerse en los zapatos del otro.</p>



Generando un trato adecuado hacia cada uno de los estudiantes, comprendiéndolos desde sus diferencias, habilidades y cualidades, sin juzgarlos por sus comportamientos.

Desde la escucha atenta a las necesidades que expresan, comprendiendo que cada estudiante es un mundo diferente y por lo tanto adaptando y flexibilizando el currículo de acuerdo a la necesidad.

Expresando a los padres la felicitación o preocupación por los procesos de sus hijos.

Es de comprender que cada niño vive y tiene un mundo diferente, que no todos somos iguales, que todos tenemos aspectos positivos y aspectos por mejorar, por eso desde mi comprensión, el amor por lo que hago, desde el apoyo y la escucha atenta, trato de entender y comprender a cada uno.

Teniendo en claro el concepto de la empatía, la edad en la que se encuentran, que son menores de edad, la vulnerabilidad que presentan en la actualidad por la cantidad de información que manejan sin control parental (Internet y otros medios o personas) y que causan confusión en sus vidas.

Respetando cada una de sus diferencias.

Comprender que cada niño es único y auténtico y vive su propia realidad, que están en formación y que yo formo parte de esa formación. Me gusta sembrar en ellos el amor a la naturaleza, el respeto y los buenos valores y cuando lo hago comprendo que todos forman parte de esta gran familia marista y requieren mi dedicación.

Brindando relaciones de amistad fuera de clases, para reducir un poco la rigurosidad del ámbito académico y así los estudiantes se identifiquen en un rol dependiendo del momento: (estudiante- amig@) se sientan importantes y apurados a cumplir en los 2 ámbitos.

primero siendo cada día una mejor persona para ser un ejemplo a seguir, mostrar los valores de un educador marista en mis vivencias y también buscar las mejores herramientas que ayudaran a cada niño o joven a ser mejor y sentirse feliz.

Con el ejemplo permanente y constante de los valores maristas

Quiero que en realidad mis estudiantes aprendan y desarrollen competencias me hace feliz que ellos comprendan y avancen en su formación, eso implica que quiero a mis estudiantes y siendo el mismo sentimiento para todos, sin importar los inconvenientes particulares con algún estudiante, al igual somos los adultos y ellos están en formación, solo hace falta orientarlos en la dirección correcta.

respetando sus limitaciones y llevándolas a una mejor estrategia para que todos absorban de distintas maneras los aprendizajes

Desde mis acciones como Persona humana que se equivoca, pero a su vez, sigue adelante con la misión Evangelizadora desde la enseñanza-aprendizaje.

El maestro debe ser coherente y entender que cuando hay vocación, se cuenta con la disposición escuchar, entender, apoyar a los que más nos necesitan, el maestro debe ser luz y entregarla a todos por igual. En mi práctica he aprendido que todos somos valiosos, y por lo tanto, merecemos ser tratados con consideración; más que amar por igual es amar con equidad, porque por situaciones de la vida, hay algunos que necesitan más amor que otros.

Aunque es difícil, el amor a mi profesión hace que me esfuerce porque todos mis estudiantes sin distinción reciban de manera clara y directa los conocimientos que imparto. procuro ser objetiva en los procesos de evaluación y seguimiento.

Hago presencia fuera del aula acercándome a mis estudiantes en espacios de descanso, etc.

Principalmente teniendo claro que todos construyen un sujeto único y tienen derecho a ser, sin desconocer al colectivo. Cada uno tiene sus propias miradas, razones y expectativas de la vida y mi labor me invita a dar cabida a todos y a proyectar mi oficio para todos. Mi labor es la de convencerlos del valor de la vida, de lo importante de vivir con convicción, con pasión, sin desperdicio y banalidad...lo hago con esmero, aunque el reto de competir con los distractores sociales es un poco complejo.

La experiencia me ha enseñado, que cada joven es diferente y hay que conocerlos y quererlos para ayudarlos y enseñarles, ya que cada uno aprende diferente. Además, siendo una docente marista se tienen diferentes herramientas para lograrlo, el trato en el aula se hace igual para todos, lo mismo que la colaboración en cada necesidad que tengan, ya sea académica o espiritual y saber escuchar.

Entendiendo que cada uno de nuestros niños son seres únicos y diferentes, que esas particularidades los hacen ser seres especiales que merecen ser respetados como seres individuales, por lo tanto, debemos amarlos como son.

Tengo claro que mi labor es una labor por vocación, trato de vivenciar los valores evangélicos de Jesús por ello me dedico de igual forma a los estudiantes en general sin preferencia, siendo lo más imparcial posible en mi relación docente-estudiante.

Como docente, este legado de San Marcelino, me ha llevado a educar con mayor amor y con la responsabilidad a todos los niños y me he sentido comprometida especialmente con los niños que presentan alguna dificultad, he tratado de hacer lo mejor posible con el trabajo en equipo y con la comunicación constante con los padres de familia.

La real vocación docente consiste en eso, en amarlos a todos por igual, sin esto no funciona enseñar.

Teniendo un trato por igual a todos los niños, sin tener preferencias y brindándoles las herramientas necesarias para que tengan un buen desempeño según sus necesidades particulares.

Respeto sus diferencias, motivo a fortalecer sus habilidades y a sentirse felices en el colegio.

Intento que el trato que doy a mis estudiantes sea afable y cercano

Atendiendo sus necesidades particulares, escuchándolos y respetándolos siempre.

Tratándolos a todos por igual y teniendo en cuenta sus particularidades para enseñarles de acuerdo a sus necesidades.

En el acompañamiento diario, escuchándolos y permitiendo conocer sus intereses y necesidades. De esa forma, comprendido que cada niño es un mundo.

Siendo justa en el aula de clase e incluyéndolos a todos teniendo en cuenta sus ritmos de aprendizaje, necesidades, intereses y talentos.

**RESPETANDO Y ACEPTANDO QUE TODOS SOMOS DIFERENTES.**

Brindándoles mi amor, respeto, confianza y sobre todo que no me vean como la docente sino como la amiga que puede estar para ellos en todo momento para apoyarlos y escucharlos en el momento que lo necesitan. Haciéndolos sentir a todos que son personas que llenan nuestras vidas y son el motor de nuestro Colegio Champagnat.

Antes que orientar sobre cualquier aprendizaje, es importante fortalecer en los niños los valores, dando ejemplo de los mismos, acompañando y presenciando en sus diferentes necesidades, saberlos escuchar y tolerar, de manera fraterna y respetuosa.



Estableciendo reglas claras donde ellos puedan evidenciar el trabajo que se hace al interior de la clase donde todos se tratan por igual, en donde las diferencias nos hacen crecer y donde todos somos tratados por igual a pesar de las potencialidades o falencias que tengan algunos de nuestros compañeros; siendo alguien que siempre está disponible a escuchar siempre y cuando guarde los ámbitos del respeto y cumpliendo a cabalidad con los acuerdos pautados en los acuerdos pedagógicos.

Teniendo muy en cuenta las palabras de Marcelino, amarlos a todos por igual, sin preferencias, animándolos a ser mejores cada vez más, escuchándolos, a los más necesitados realizando un acompañamiento en presencia y diálogo.

los niños debemos amarlos por igual demostrándoles que todos son iguales e importantes.

Realmente el ser docentes es una profesión u oficio que requiere eso, amor y vocación; porque al tratarse de educar y formar personas se aprende a amar a las personas a las que se educa, se aprende a conocer y a aceptarlas sin miramientos y sin juzgarlos entendiendo que están en un proceso de formación y aprendizaje y no sólo en conocimiento, sino de forma integral; una forma de mostrar ese amor es a través del respeto, la escucha, la presencia y entender que todos somos diferentes, tenemos características diferentes, diferentes talentos, diferentes habilidades; y aprender a explorar y aceptar eso hace parte del amor que le ponemos a nuestro trabajo.

ES lógico que los amemos a todos y por igual, pero también es cierto que hay niños que hacen mucho más fácil vivirlo, sin embargo, como mujer madre trato de ser equilibrada en el trato y el afecto con los niños que no se vivencian que puede haber niños que al ser más fáciles de orientar se sienta que se es más exigente con los que lo ameritan

Brindándole a toda la atención particular que merecen, teniendo presente que cada alumno tiene sus propias formas de aprender y desarrollar su personalidad.

Tratar a todos mis estudiantes por igual con el respeto, amor y cariño que ellos se merecen, ser fraternos con ellos y escucharlos en momentos que necesiten un desahogo.

Atendiendo las diferencias individuales y tratando a todos de la misma manera

Ser guía en los procesos de aprendizaje, escuchando al estudiante y corrigiendo con amor.

A través de la escucha, la presencia y la atención oportuna.

Promoviendo entre los alumnos un ambiente fraterno con equidad y disposición para todos en igual manera.

Identificando sus fortalezas y debilidades.

Viviendo en cada momento el espíritu de familia y la fraternidad con los estudiantes

Para cumplir con este principio me baso en la igualdad de derechos que tienen todos los estudiantes. se ve reflejado que algunos alumnos necesitan mayor atención que otros para esto utilizo estrategias de aprendizaje cooperativo donde el trabajo mutuo es el centro de la actividad, lo más importante es mantener un clima de respeto y disciplina siendo esta la forma más adecuada para que todos los alumnos se sientan muy bien en cada sesión de clase.

Muy cierto

ser equitativo en las situaciones diarias que se presentan con los estudiantes

lo hago realidad brindando siempre lo mejor de mí, respetándolos, entendiéndolos a todos y por individual, teniendo siempre para ellos un momento de escucha, de reconocimiento y de alegría en el momento que estén en clase y brindándole a ellos siempre confianza para que sientan que pueden contar con su docente. Y siempre hay que hacer las cosas con amor.

Si partes de que son tu responsabilidad, no solo en un proceso de aprendizaje si no como formadores habremos iniciado a caminar hacia la coherencia y creceremos todos juntos así como Marcelino lo soñó algún día.

Brindando un acompañamiento especial a los niños con dificultades, exaltando a los niños sus habilidades, haciendo que todos los niños participen de los diferentes eventos institucionales, tengan o no habilidades dancísticas.

Tratando de ser equitativo en las relaciones interpersonales y respetando los ritmos de aprendizaje de cada uno, además de acercarme para escuchar al estudiante cuando percibo comportamientos anormales.

*Nota:* Elaboración propia

**ANEXO C. Respuesta pregunta abierta número 10, instrumento aplicado a los estudiantes.**

<b>PREGUNTA</b> <b>10</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<p><i>¿Con cuál de las características particulares del estilo educativo “Presencia, sencillez, espíritu de familia, amor al trabajo seguir el modelo de María” se siente más identificado y por qué?</i></p>	<p>Sencillez                      Amor al trabajo, porque nos enseña a siempre dar más y a hacer mejores tanto como personas como trabajadores espíritu de familia porque yo siento que este salón es parte de mi familia y tenemos que ayudarnos unos y los otros.                      Sí, porque no lo inculcan seguidamente.                      Amor al trabajo jejeje soy responsable a la hora de trabajar                      Amor al trabajo: porque yo le pongo empeño y esfuerzo a todo lo que hago                      Sencillez ya que presento una forma de ser y que me identifico como un animador marista y colaborador en actividades externas                      Espíritu a la familia porque esta es muy importante                      Espíritu de familia porque la familia es muy importante en la vida personal y pues siento que yo le doy espíritu a la familia                      Si porque desde pequeños nos enseñan esos valores                      Sencillez                      Sencillez y amor al trabajo, pues tal que creo que soy una persona no tan arrogante y obstinante, teniendo en cuenta el amor para ayudar al prójimo. Amor al trabajo ya que estoy convencido de lo que hago y que trabajo es para mi formación como persona.                      Espíritu de familia ya que la familia es lo que más importa es en esta vida ya que la familia es la que siempre va estar con uno en todo momento                      Con el espíritu de familia ya que el colegio hace muchas actividades para fomentarlo.                      Sencillez, porque trato de buscar la solución más simple a todas las situaciones presentadas.                      Me identificó con el espíritu de familia y seguir el modelo de María porque fomentan valores como la solidaridad, la empatía, humildad y sencillez para formar buenas personas dentro de una sociedad.                      Presencia, ya que nos están formando para ser unos buenos líderes y buenos seres humanos y también se nos fomenta la idea de hacer un cambio y dejar una buena huella en la institución                      En mi parecer con el espíritu de familia y el amor al trabajo, puesto que, este colegio se logra una integración.                      Sencillez, ya que en él se refleja la calidad de personas que hay en la comunidad.                      Con la presencia y amor.                      Espíritu de familia, porque es lo más importante la unión y el amor entre ellos                      Espíritu de familia porque he visto unión donde no se deja por fuera a nadie donde todos nos respetamos y cuidamos como una familia, un segundo hogar                      Me siento más identificado con el amor al trabajo porque es una característica que he desarrollado gracias a mis maestros, quienes en cada clase me demuestran que son felices ejerciendo su profesión ya que hicieron esa elección pensando en aquello que les gusta y que harían con pasión, esfuerzo y amor con el fin de brindar un servicio a la comunidad. Lo anterior, es coherente con uno de los lemas maristas: El que no vive para servir, no sirve para vivir.                      Espíritu de familia, ya que se siente como una dentro del colegio.                      Me siento identificado con la sencillez ya que esto me caracteriza muy bien y hace que esto sea un valor muy importante tanto para mí como para los que me rodean.</p>

*Nota:* Elaboración propia

**ANEXO D. Respuesta pregunta abierta número 30, instrumento aplicado a los estudiantes.**

<b>PREGUNTA</b> <b>No 30</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<p><i>¿Cómo hace realidad, en su quehacer como docente, el pensamiento que “Para educar a los niños, hay que amarlos y amarlos a todos por igual”?</i></p>	<p>Respetando a todos los estudiantes y sin tener preferencias entre ellos                      Promoviendo la convivencia entre los compañeros                      Demostrando en el aula de clase que todos son iguales y que a todos los aman por igual.                      Tratarlos a todos por igual y dándoles la misma atención                      Me dan igual las diferencias de los demás                      Pues aceptando las diferencias de los demás                      Si ya que todos tiene sus diferencias y sus fortalezas, pero es mejor demostrarles a todos que pueden en vez de solo a unos cuantos o específicamente a uno solo ya que les gustara ser la mejor versión de ellos.                      Está bien                      Sí porque si no sería discriminación                      Mostrando respeto                      Dándoles el mismo apoyo a todos y brindándoles amor                      Hay que ser comprensivos y tener el mismo interés y tiempo por todos los estudiantes sin tener preferencias.                      Tratándolos a todos como uno mismo generando afecto entre todos y sobre todo generando el respeto que se merece cada uno                      Nos trata a todos de igual forma y si preferencias                      Tratar a todos siempre con respeto y sin prejuicios o discriminaciones                      Demuestra gusto y amor a su trabajo, el cual se ve reflejado en los estudiantes y aulas de clase.                      Siempre hay que velar por todos y ayudarlos de la mejor forma sin juzgar ni tener prejuicios                      Demostrando una igualdad y un respeto, también un equilibrio.                      No debe haber preferencias y hay que aprender a manejar el trato para el buen funcionamiento del aprendizaje educativo y personal.                      Empleando el respeto y la solidaridad                      Deben valorar a todos los estudiantes de la institución, tratándolos a todos por igual sin tener preferencias.                      Con amor                      Pienso que por medio de demostraciones como prestarles atención ser humildes siempre estar para lo que necesiten es así como se fomenta el pensamiento “para educar a los niños, hay que amarlos y amarlos a todos por igual                      Demostrando amor por la materia                      Dedicando tiempo y atención a cada uno de los alumnos a fin de lograr que todos desarrollen las habilidades necesarias para ser individuos competentes en cualquier ámbito de la sociedad.                      Pues amarlos a todos por igual es imposible, pero se trata de que todos tengan las mismas oportunidades que los demás para que puedan comprender, o cualquier cosa siempre tendrán la manera de demostrarlo                      Como docente esta oración es muy importante y se ve cuando se hacen las oraciones en la mañana dejando a los estudiantes un significado de amarse y amar a los demás</p>

*Nota:* Elaboración propia