

# Maestría en Educación para la Salud



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
**JUAN N. CORPAS**

Educación y Salud de Calidad  
con Sentido Social

## Tesis de grado

**UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA UNA ESCUELA DE  
EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES EN COLOMBIA**

**MARTHA ISABEL SARMIENTO OSORIO**

**Tesis para optar al título de magíster en Educación para la Salud**

**Asesor:**

**IVONNE BUITRAGO GUTIÉRREZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA JUAN N. CORPAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES  
BOGOTÁ D.C.**

**2021**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Jurado

---

---

Bogotá D.C., 23 de febrero de 2021

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de seguirme preparando para mi vida profesional, a mi esposo y a mis hijas por apoyarme siempre en todos los nuevos proyectos que emprendo para mi vida, y a mis padres quienes son mi mejor ejemplo a seguir.

También quiero agradecerle a la Dra. Anita y a la Fundación Universitaria Juan N. Corpas por su gran apoyo; también a mi asesora de tesis Ivonne Buitrago por su acompañamiento y dedicación.

## **AUTORIDADES ACADÉMICAS**

**Dra. ANA MARÍA PIÑEROS RICARDO**

Rectora

**Dr. LUIS GABRIEL PIÑEROS RICARDO**

Vicerrector académico

**Dr. JUAN DAVID PIÑEROS RICARDO**

Vicerrector administrativo

**Dr. FERNANDO NOGUERA ARRIETA**

Secretario general

**Dra. MARTA OSORIO DE SARMIENTO**

Decana de la Escuela de Educación y Ciencias Sociales

**Dr. GERMÁN ROLANDO VARGAS RODRÍGUEZ**

Coordinador de Investigaciones de la Escuela de Educación y Ciencias Sociales

## Contenido

	Pág.
Introducción	7
1. Planteamiento del problema y pregunta de investigación	10
2. Antecedentes	17
3. Delimitación del problema	20
4. Objetivos	22
4.1 Objetivo general	22
4.2 Objetivos específicos	22
5. Justificación	23
6. Marco referencial	28
6.1 Marco teórico	40
6.2 Marco conceptual	43
6.3 Marco legal	58
7. Metodología	59
7.1 Enfoque	59
7.2 Técnicas e instrumentos	60
7.3 Población	61
8. Análisis de los instrumentos	63
9. Resultados	72
10. Conclusiones	73
11. Referencias	75
12. Anexo	84

## **Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Parámetros de diseño según Henry Mintzberg	33
Tabla 2. Relación de participantes en la encuesta	62
Tabla 3. Correlación entre modelos de gestión	63
Tabla 4. Correlación entre universidades	64
Tabla 5. Relación del tipo y cantidad de preguntas del instrumento	65

## **Figuras**

	Pág.
Figura 1. Dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos	29
Figura 2. Interacción social encaminada al desarrollo de la personalidad	30
Figura 3. Dimensión de condiciones de trabajo	31
Figura 4. Dimensión de indicadores de productividad	32
Figura 5. Pensamiento y planeamiento	37
Figura 6. Gestión del Conocimiento: conceptualización y enfoques	39
Figura 7. Organigrama de la Universidad Nacional de Colombia	53
Figura 8. Flujo de comunicación interna de la Universidad Nacional de Colombia	54
Figura 9. Gobierno general de la Pontificia Universidad Javeriana	55
Figura 10. Modelo de acompañamiento de la Pontificia Universidad Javeriana	56
Figura 11. Organigrama de la Universidad del Valle de Atemajac	57
Figura 12. Consentimiento informado del instrumento	65

## Introducción

Guiar las organizaciones como elementos complejos supone cambios estructurales en un modelo de gestión (**MO**) existente, que aporta a su dirección; pero que no se circunscribe a una intuición acerca de su relevancia, ni a la estabilidad de los esfuerzos ni a resultados en el tiempo.

Administrar esta complejidad implica un ejercicio único para quienes dirigen las organizaciones, a fin de llevarlas hacia nuevos estados de madurez. Estos procesos progresivos encuentran en la gestión –entendida como la orquestación, coordinación, ejecución y control de las disposiciones, y esfuerzos que se llevan a cabo para dar cumplimiento a su razón de ser–, un camino para mediar entre lo que se aspira a ser y lo que se obtiene como desempeño.

Debido a que lo que está en juego es el sostenimiento –a través de un desempeño aceptable y competitivo–, es preciso contemplar en dicho MO a los elementos o agentes cuya participación en el fenómeno organizacional resultan altamente importantes para determinar el desempeño del sistema del que forman parte.

Por ello, se vuelve significativo explorar a partir de la noción de complejidad y sistemas, nuevas formas de crear la gestión organizacional (**GO**). Este trabajo propone un modelo integral que considera aspectos dimensionales del sistema-organización, fundamentales para comprender, analizar y repensar la gestión, según autores como Henry Mintzberg (2001:36), relacionando, tres elementos clave: los sistemas, los procesos y el conocimiento.

Este estudio pretende proveer una clara identificación de los elementos suficientes y necesarios para establecer las bases que le dan el carácter integral a una organización educativa y sugerir una propuesta teórico-conceptual de cómo estos elementos deben interactuar para administrar lo complejo y generar valor en las organizaciones (Martínez, Ruiz Mercader y Ruiz Santos, 2001), a través de una gestión más constructiva, relacionada y sistémica.

Si bien los modelos que se plantean se valen de elementos y conceptos ampliamente revisados y utilizados por diversos marcos de gestión existentes, la que se considera su aportación principal, es precisamente: la reconsideración de los componentes que la definen, la

forma en que éstos se hablan y conviven para dar sentido a los esfuerzos crecientes que distinguen el quehacer organizacional y las bases conceptuales en que se sostiene la propuesta para repensar el esfuerzo humano a partir de la noción de diseño y toma de decisiones como productores y resultantes de la acción en las organizaciones.

Nadie que tenga una organización; no importa la actividad económica que realice, puede desarrollarla sin tener claridad en sus objetivos, para dónde va, cómo se va a lograr y que requiere para ello, que son: las variables, las circunstancias del entorno y las metas. Por esta razón, toda organización para crecer, crear utilidades y persistir en el mercado debe haber definido su direccionamiento estratégico.

La empresa se verá beneficiada al contar con la enunciación de sus propósitos, su marca propia, sus productos, los clientes y el talento humano que soporta el logro de las metas definidas con claridad; es por ello que el diseño de la estructura organizacional (**EO**) será un paso firme para la mejora en su eficiencia, productividad, perfeccionamiento en los procesos y por ende para mantenerse en el mercado.

A partir de la EO se le da un *orden* a las tareas, la conformación de cada uno de sus procedimientos, y la enunciación de las principales responsabilidades, funciones, y líneas de autoridad al interior de la empresa (León, 1985), para lograr con mayor habilidad el desarrollo de sus actividades con eficiencia y eficacia. De igual forma, instaurar el rol que han de desarrollar cada uno de los miembros de la empresa para lograr la armonía del trabajo en equipo, para mejorar sus actividades y alcanzar las metas fijadas previamente en la planificación estratégica de la organización.

En este orden de ideas, la reciente Escuela de Educación y Ciencias Sociales (**ESECS**) de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas (**FUJNC**), en su proceso de organización, requiere de una reglamentación de cargos académicos para su funcionamiento, en sintonía con sus creencias institucionales. Lo anterior dentro del diseño de un modelo de GO que responda a las necesidades de orientación de los nuevos coordinadores y docentes de la Escuela.

Este trabajo de investigación hace parte del grupo de Cibeles de la Escuela de Educación y Ciencias Sociales, y se enmarca en la línea de gestión educativa (**GE**); dedicada al estudio y la comprensión de las organizaciones del sector como escenarios prioritarios de desarrollo académico, humano y social del siglo XXI.

Según León, Tejada y Tayaco (2003): “Las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender, permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir, sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear” (p. 82). La creación, en ese sentido, se remite a la generación de conocimiento desde la GE, para mejorar, no solo los diseños instruccionales y los métodos evaluativos, sino todos los sistemas que componen una empresa académica y que esta impacte las comunidades desde diferentes disciplinas, de manera que cooperen con el desarrollo humano.

Es así como la GE vincula a los sujetos educadores con las comunidades; pero no solo en la relación docente-estudiante donde la actividad principal es la transmisión de conocimientos, sino siendo los maestros parte de una organización, han de contar con herramientas para desarrollar un trabajo tendiente a la enseñanza-aprendizaje como el activo más importante, capaz de dar réditos cognitivos, personales y profesionales en los estudiantes.

Al tener en cuenta que el conocimiento avanza de manera muy rápida, se hace necesario rescatar lo pragmático y lo competitivo dentro de los procesos de globalización; solo así se pueden poner en práctica las creaciones e innovaciones de la GE. Es más, las mismas empresas han considerado diferentes formas de selección para la incorporación de personas técnicas y profesionales a sus plantas de personal, con el objetivo de tener la menor cantidad de errores al escoger a esas personas.

En ese sentido y en un contexto de globalización, que exige repensar a las instituciones educativas actuales como organizaciones de gestión del conocimiento, se pretende sugerir un modelo acerca de la misma, donde se refleje la inclusión integral, no solo el conocimiento, sino de cada miembro de la organización.

## **1. Planteamiento del problema y pregunta de investigación**

Debido a la naturaleza de los objetivos que persiguen las organizaciones educativas, estas requieren estrategias que garanticen no solo su adaptación a las constantes transformaciones y exigencias de la sociedad actual en materia de formación y gestión administrativa, sino que se adelanten a ellas generando alternativas a partir de la GO (Gairín, 2011), para valorar el conocimiento existente, creando nuevo y rentabilizando ambos.

Dada su naturaleza, se puede asegurar que existen diferentes tipos de organizaciones, con características e incluso rasgos de personalidad, como individuos hay en el mundo. Siendo este, conforme a Tovar, Pérez y Rodríguez (2016): “Uno de los conceptos más contemporáneos que se ha impuesto en el medio organizacional”, es decir, el de la personalidad de las empresas.

En efecto, la FUJNC cuenta con las características propias de una compañía de GE que en términos organizacionales tiene elementos ideológicos y de personalidad, claros y debidamente comunicados a sus audiencias: interna, media y externa.

Lo anterior tiene que ver con la misión, la visión, los principios y valores, y los propósitos institucionales acreditados en el PEI (2021:21) de la FUJNC (2021), los cuales hacen realidad la cultura institucional:

### *Misión institucional*

Contribuir al desarrollo de la persona de manera integral y pertinente, con sentido humanístico, ecológico y social, dentro del marco de la excelencia.

### *Visión institucional*

Ser reconocida por la excelencia en su formación integral, su cultura investigativa, su proyección social y su capacidad de proponer soluciones innovadoras, con énfasis en los ámbitos de la salud, la educación y las artes.

Además, para dar alcance a su plataforma ideológica, la institución se compromete con los siguientes principios y valores (FUJNC, 2021):

### *Conocimiento*

Búsqueda constante de la experiencia y el aprendizaje, que conduzca a la adquisición y desarrollo de nuevo conocimiento.

### *Optimismo*

Actitud positiva encaminada al logro de objetivos y metas, tanto personales como organizacionales.

### *Respeto*

Conocer y valorar los derechos y deberes tanto individuales como colectivos, la pluralidad de ideas, la vida privada, las costumbres colombianas y la preservación del entorno natural.

### *Pertinencia*

Generar iniciativas eficientes y congruentes con las necesidades y exigencias de la sociedad mediante la construcción del conocimiento.

### *Integridad*

Interés colectivo por el cumplimiento de la ética profesional, la Ley y la moral socialmente aceptada.

### *Sentido social*

Acciones enfocadas a la sensibilidad y responsabilidad social, capaces de contribuir al bienestar y a la calidad de vida de la comunidad.

### *Trascendencia*

Generar un sentido de universalidad, responsabilidad social y espíritu ecologista, que deje una huella positiva.

### *Armonía*

Conservar un ambiente de convivencia agradable entre todos los estamentos de la Comunidad Universitaria, acorde con la proyección institucional.

Adicionalmente, los valores y principios institucionales forman un acróstico con la palabra *corpista*, y esto significa que cada miembro es parte de esta comunidad.

Con el fin de cumplir con sus propósitos, la universidad pretende (FUJNC, 2021):

1. Generar un ambiente académico que gire en torno a la búsqueda y apropiación del conocimiento en todas sus manifestaciones culturales, históricas, científicas y sociales, y que se compromete a proteger, cuidar y utilizar apropiadamente los recursos naturales del país, fomentando el amor a la ecología.
2. Velar por el diseño y actualización de Planes Curriculares que respondan a las necesidades sociales, científicas, culturales y económicas del país, buscando un desarrollo profesional específico, idóneo y aplicable a las necesidades permanentes de su entorno.
3. Revisar y optimizar permanentemente los procesos de evaluación, con el fin de generar criterios claros y definidos, con transparencia, coherencia y pertinencia en torno al logro de los objetivos y competencias esperados en los educandos.
4. Generar mecanismos que faciliten la continuidad en los procesos de capacitación docente dentro de las nuevas concepciones pedagógicas y las exigencias de la globalización.
5. Definir los perfiles, condiciones y procesos que permitan una adecuada selección estudiantil, siendo coherentes con los postulados de la misión y visión institucional.
6. Generar procesos que permitan la revisión permanente y la actualización de las políticas para la educación continuada y el apoyo y seguimiento a los egresados, como una medida de mejoramiento de la calidad y de fortalecimiento de las relaciones de la institución con la sociedad.

7. Optimizar los mecanismos que garanticen el continuo mejoramiento y adecuación de la infraestructura y dotación de biblioteca, laboratorios, medios audiovisuales, sistemas de informática y procesos de producción, edición y publicación de materiales educativos de todas las áreas académicas con el fin de estimular y facilitar la búsqueda permanente del conocimiento.
8. Fortalecer el Bienestar Universitario de la Fundación, para que, a través de sus diferentes actividades, se favorezca el desarrollo personal de los miembros de la comunidad universitaria, complementando su proyecto de vida.
9. Hacer de la gestión académico-administrativa una actividad dinámica que facilite el desarrollo de los procesos institucionales de manera eficiente y efectiva, velando por la construcción de mecanismos ágiles, con el fin de propiciar una óptima calidad de servicio y un eficiente apoyo a la docencia, bienestar y proyección social.
10. Promover en los diversos programas académicos la capacitación de los estudiantes en investigación formativa, como instrumento fundamental para la adquisición del juicio crítico y de las capacidades de análisis, interpretación, síntesis, argumentación y proposición, necesarias para el desarrollo del pensamiento científico.
11. Generar estrategias académicas que busquen la excelencia en todas sus disciplinas, incluyendo los conocimientos administrativos y de gestión propios a cada área del saber.
12. Fortalecer los medios de comunicación al interior de la Comunidad Académica y al exterior de la misma a nivel local, nacional e internacional, de tal manera que le permita a cada uno de los miembros participar activamente del quehacer institucional e interinstitucional y proyectarse académicamente dentro de las instituciones que homologan su actividad educativa.
13. Complementar el desarrollo personal propiciando una formación integral, entendiendo el ser humano como una persona en la que se conjugan los aspectos biológicos, psicológicos, sociales y espirituales, considerándolo dentro de un contexto en el que se relacionan los saberes con la práctica.

14. Apoyar la interacción de las artes con la ciencia y con todas las manifestaciones culturales, que conlleve al desarrollo individual y colectivo, y que genere una repercusión social consecuente con la participación de la Fundación en el proceso continuo de transformación que requiere el país en la búsqueda de la integración con las culturas del mundo.
15. Desarrollar cada vez más un criterio de interdisciplinariedad, flexibilidad, autonomía y apertura a todos los saberes universales.

Lo anterior en concordancia con los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) (2021) que para determinar la calidad de una institución o programa tiene en cuenta:

1. Las características universales expresadas en sus notas constitutivas, que sirven como fundamento de la tipología de las instituciones y establecen los denominadores comunes de cada tipo.
2. Los referentes históricos, es decir, lo que la institución ha pretendido ser, lo que históricamente han sido las instituciones de su tipo y lo que en el momento histórico presente y en la sociedad concreta se reconoce como el tipo al que esta institución pertenece (la normatividad existente y las orientaciones básicas que movilizan el sector educativo, entre otros).
3. Lo que la institución singularmente define como su especificidad o su vocación primera (la misión institucional y sus propósitos).
4. La evaluación de la calidad en el marco de la acreditación en Colombia, que implica un ejercicio interpretativo a través del cual el desempeño de las instituciones y programas es reconocido en el contexto social, económico, ambiental y cultural en el cual se inserta, y cobra sentido.

La generación de creencias organizacionales comunes y valores compartidos es uno de los factores clave para formar empresas cohesionadas con unidad y espíritu de cuerpo (Shein, 1988). Para conseguirlo se debe desarrollar una ideología organizacional central que promueva unos valores que se comuniquen y se conviertan en guía para la toma de decisiones. Eso se llama

adoctrinamiento positivo y genera sentido de pertenencia, motivación y, sobre todo, la cooperación.

Un segundo aspecto es la creación de una cultura enfocada en los objetivos organizacionales, a través de la movilización de las personas y la invención de movimientos, iniciativas, y acciones colectivas.

Los objetivos de una organización son poderosos porque ayudan a perseguir el futuro deseado basado en una simple decisión. Por ejemplo, Kennedy movilizó las energías de todo un país con el simple objetivo de poner a un hombre en la luna. El general estadounidense George Patton decía a sus tropas: *“Nunca le digas a la gente cómo tiene que hacer las cosas. Di qué quieres lograr y te sorprenderán con su ingenio”*. Estas palabras ayudan a entender que el motor de las organizaciones deben ser los objetivos; no las funciones únicamente.

Una buena descripción de objetivos organizacionales genera movimiento en la organización, libertad para crear, recursividad, búsqueda de resultados concretos y salidas a las zonas de comodidad.

Así como los elementos esenciales de una empresa son el negocio y la organización, toda empresa posee dos de ellos para alcanzar sus cometidos: crear una ideología y una cultura de objetivos. La clave para la definición de objetivos reside en la disciplina de la organización para establecerlos, medirlos, recompensarlos, hacer seguimiento en cabeza de la alta dirección y generar una cultura organizacional del logro, y del aprendizaje (Davenport y Prusak, 1998).

Por otra parte, los grandes enemigos de la dirección por objetivos se llaman estructuras funcionales y centralizadas (Weber, 2002), pues ahogan la iniciativa y premian el *statu quo*, los procedimientos, los papeles y la burocratización de la organización.

Uno de los fracasos de las organizaciones es quedarse atrapadas en el funcionalismo y en el papeleo, como manifiesta Rodríguez (2002), es decir, de espaldas a realidades concretas de la empresa como: los clientes, los objetivos organizacionales y las realizaciones. Toda vez que una

organización basada en objetivos es más innovadora, rápida, flexible, efectiva y eleva la moral de las personas.

Por lo tanto, el presente proyecto de investigación, propone plantear un diseño de gestión organizacional propio para la ESECS, basado en las teorías de la disciplina, aplicadas a la naturaleza propia de la organización de carácter educativo en el contexto colombiano.

Para este caso, se acudirá a los fundamentos teóricos sobre modelos de GO de autores como: Peters y Waterman (1982) con el sistema de creencias organizacionales; a Alejandro Guzmán de la Garza (citado por Guizar, 2013), con los problemas que bloquean el progreso de las organizaciones, y a Tamayo, Del Río y García (2014), con la intersección de dimensiones de desarrollo humano.

También a Seaton y Bresó (2001), que a su vez se sustentan en Drucker (1994), Nonaka y Takeuchi (1995) y Garvin (1993) quienes plantean que las distintas definiciones se pueden agrupar en dos enfoques: el organizacional y el económico, además de condiciones laborales y productividad (como en el modelo de gestión del conocimiento).

En este orden de ideas, la pregunta de investigación de este proyecto es: ¿Cuál es el modelo de gestión organizacional que se puede aplicar a la Escuela de Educación y Ciencias Sociales de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

## 2. Antecedentes

El diseño organizacional es un tema trascendente en la ideología y la práctica, sobre él se han desarrollado tres aspectos diferentes: el racional, el dialógico y el pragmático (Visscher y Voerman, 2010). Estos caminos abarcan distintos puntos de vista y tienen ideas diferentes acerca de la preparación de las actividades.

Para Goodin (1996), el cambio en las organizaciones puede darse por azar, por evolución o por intervenciones deliberadas para propósitos específicos, al igual que Barrera, Rodríguez y Bedoya (2008), quienes plantean:

Considerar que el cambio puede ser objeto de intervenciones intencionales pone en discusión dos aspectos: de una parte, que las organizaciones pueden ser objeto de diseño y en consecuencia que el futuro puede ser construido, y, de otra parte, la manera cómo el propio marco institucional modela a los “diseñadores”. p. 159

Algunas decisiones administrativas como el diseño organizacional son necesarias para la validez de la empresa y tienen igualmente efectos en las personas que en este contexto se llaman colaboradores.

Las organizaciones educativas del siglo XXI dejaron de ser instituciones dedicadas a la ejecución de políticas estatales (Rodríguez y Gairín, 2015). Estas han adquirido autonomía a partir de la descentralización, la extensión de la democracia y la necesidad de acercar la educación al usuario final. Así mismo es pertinente precisar la correspondencia de la GE, con las prácticas administrativas que se realizan al interior de las organizaciones educativas, de cierta manera, marca el rumbo que la institución educativa seguirá y es un factor determinante de éxito, calidad y competitividad (Osorio & Otros 2020).

En este contexto el rol del docente no es el único relevante; si bien, sus funciones han sido transformadas de la simple ejecución de contenidos en el hábito de qué, cómo, cuándo, dónde y a quién enseñar, a un estado de mayor resolución y toma de decisiones; otros miembros de la

organización educativa, aparecen en escena para gestionar diseños organizacionales aplicados a procesos académicos de la mano de los maestros.

Este trabajo busca revisar el impacto de algunas medidas del diseño organizacional en la producción y en las relaciones sociales entre los colaboradores. En primer lugar, se mencionan brevemente los aspectos de la investigación en el tema, la necesidad de participación en la institución y algunos elementos de la estructura formal. Consecutivamente se cuenta cómo la jerarquización, el puesto de trabajo, las normas y la departamentalización funcional afectan la colaboración espontánea, la cual ayuda tanto con el rendimiento en la empresa como con la cohesión social.

Dentro de los aspectos de la investigación se presenta el enfoque racional, este se trata del diseño visto como la construcción de modelos para las características estructurales de las organizaciones. Tradicionalmente, estas características estructurales se refieren a la distribución formal de la organización (Visscher y Voerman, 2010: 715). También hay que tener en cuenta que todas las organizaciones son dinámicas; aunque el modelo o el enfoque racional es un buen fundamento para que las organizaciones fluyan, requieren que se realice a través de los seres humanos.

De otro lado, mientras que el enfoque racional se refiere a la complejidad como algo que debe reducirse, el dialógico percibe la complejidad principalmente como producto de las diferentes políticas y el enfoque pragmático trata de absorber la complejidad presente en la organización (Visscher y Voerman, 2010).

Los estudios presentados en el simposio sobre diseño organizacional, realizado en California en 2009, establecen con claridad los vínculos entre los elementos básicos del mismo, que para el presente trabajo se denominan: la jerarquización, el puesto de trabajo, las normas y la departamentalización funcional; muestran cómo las determinaciones deben tomarse de manera concertada con tales elementos, así como con la visión que orienta el negocio (Beckman, 2009).

Por su parte los estudios de Morgueson, Scott y Karam (2010) muestran cómo los contextos laborales ejercen influencias significativas tanto en las particularidades del puesto de trabajo como en las consecuencias individuales. Además, los diferentes compromisos y labores tienen sus propios rasgos culturales que pueden ser tan influyentes como los efectos normalmente atribuidos a las culturas organizacionales.

### 3. Delimitación del problema

La viabilidad del estudio se da en el contexto del funcionamiento de la ESECS, una Escuela de reciente creación en la FUJNC, que facilita los espacios para la observación, el análisis y la interpretación del fenómeno, respecto al conocimiento dentro del ámbito organizacional.

Para abordar este concepto, es necesario que las propias organizaciones empiecen a ver el *conocimiento como una ventaja competitiva*, según lo dicho por Porter (1999). Tan importante es, que si en la actualidad se habla de una economía basada en el conocimiento, es por la transición de organizaciones posindustriales a unas basadas en él.

Favoreciendo esta transición se tendrá el mejor de los resultados cuando se habla de gestión del conocimiento, una organización transformadora, que logrará la estructura selectiva basando todos sus procesos en el capital intelectual. Permitiendo así que los recursos humanos y materiales generen un mayor rendimiento.

De esta manera, se logra dar un contexto claro al término de gestión del conocimiento, pero además se brinda un sentido más profundo a la aplicabilidad práctica de este concepto, a partir de tres enfoques fundamentales que plantean North y Rivas (2008). Primero, los indicadores que ayuden a cuantificar y medir el capital intelectual; segundo, el proceso de creación y generación del conocimiento, y por último, los mecanismos de captación, recolección y difusión del mismo. Con estas tres estrategias se logrará proponer en la ESECS el modelo de gestión del conocimiento para que cada trabajador pueda conocer a fondo las funciones sustantivas de su cargo.

Por lo tanto, se busca la comprensión los elementos constitutivos del modelo de gestión de la FUJNC a partir de la revisión de contenidos teóricos existentes para atender la necesidad de una guía específica de procesos para los nuevos docentes de la Escuela, de manera que responda

a los estamentos organizacionales macro de la institución y le brinde a los educadores un contenido inductivo preciso acerca del ejercicio sustantivo de sus cargos en relación con las actividades, procesos, productos, uso de las plataformas, cumplimiento de fechas e integración de sus habilidades en el *saber hacer* de la Escuela.

Dentro de la revisión documental se analizaron cuatro de los modelos organizacionales más conocidos e implementados en las empresas del mundo, con especial atención a aquellas que comparten características similares a la FUJNC en su misión, visión, contexto y programas de pregrado similares, es decir, empresas del sector educativo o también llamadas organizaciones de gestión educativa, así: dos en Colombia y una en México.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión organizacional para la Escuela de Educación y Ciencias Sociales de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas.

### **4.2 Objetivos específicos**

1. Identificar los modelos de gestión organizacional funcionales para empresas educativas similares a la Fundación Universitaria Juan N. Corpas.
2. Analizar los modelos de gestión organizacional hallados, e con la participación de los diferentes miembros (docentes y administrativos) de la Escuela de Educación y Ciencias Sociales.
3. Proponer un modelo de gestión organizacional, que responda a los lineamientos organizacionales de la institución a fin de brindar a los educadores elementos propios del ejercicio sustantivo de sus cargos.

## 5. Justificación

La ESECS de la FUJNC, en su proceso de organización académica cuenta con una reglamentación de cargos de docencia para su funcionamiento que deben ser un reflejo de las creencias organizacionales macro de la institución. Para ello se parte de la misión, la visión, los principios y valores, y los propósitos acreditados en el Proyecto Educativo Institucional (**PEI**) (2021:21) de la Corpas, los cuales hacen realidad la cultura organizacional.

Para lograr la gestión de la ESECS es importante tener un marco axiológico, el cual debe inspirar la organización hacia el cumplimiento de sus metas a partir de la existencia de unos principios y valores superiores en la sociedad, en los individuos, en el campo económico, estético y social, político y religioso. Ya que estos son los que guían la dinámica de las personas y dan curso al comportamiento individual, y colectivo, en los lugares donde se desempeñan socialmente.

Por esta razón es importante revisar, analizar y describir los procesos que se llevan dentro de la organización para así poder identificar cuáles son los factores que se deben tener en cuenta dentro de la ESECS en el diseño de un modelo propio de gestión organizacional, y así, quizás a futuro, poderlo replicar a las otras escuelas dentro de la institución.

Sin embargo, más allá de la suplencia de una necesidad organizacional, esta investigación también apunta al cumplimiento del cuarto propósito de bienestar institucional de la FUJNC (2021), el cual dice: “Generar mecanismos que faciliten la continuidad en los procesos de capacitación docente dentro de las nuevas concepciones pedagógicas y las exigencias de la globalización”. De manera que, no pretende desligarse de los principios organizacionales macro de la universidad sino replicarlos dentro de un ejercicio autónomo.

Por lo anterior, la presente investigación se enfoca en sugerir un modelo de gestión organizacional para la ESECS, ya que se ha detectado que la FUJNC cuenta con un uno, en el cual se le dan a los nuevos trabajadores los insumos necesarios para que aquellos conozcan los

aspectos relevantes de la institución durante el proceso de inducción; pero también una carencia en una parte importante del proceso, que es la capacitación de los nuevos docentes por parte de la ESECS en cuanto a las funciones sustantivas del cargo en cuestión.

Lo anterior ha sido referenciado de manera verbal por los docentes de la Escuela, quienes lo identifican como una necesidad. Además, desde la Coordinación académica y la Decanatura se han debido planificar y llevar a cabo reuniones en las cuales se comuniquen: la especificidad de las funciones, el alcance, el uso de las plataformas, la entrega de productos y los proyectos de los cuales se espera que los profesores hagan parte.

Adicionalmente, en los contratos de la FUJNC para docentes; no se hace una descripción específica o minuciosa de las funciones del cargo. Lo cual no impide que el trabajador las realice de manera instintiva o por conducto de una orden verbal o escrita; pero se identifica que este es un aspecto que se puede mejorar.

Este es el fundamento de las funciones docentes que se consideran como el *saber hacer* del cargo, que, es algo que también se espera de los estudiantes cuando se vinculen al mundo laboral. De manera que se asume que los profesores también deberían demostrarlo en ese contexto (Gómez, Balkin y Cardy, 1998:7-38), lo cual les permite abrirse a áreas como la normalización del trabajo, la formación del individuo para el mismo y la certificación laboral.

Así se integran las competencias como un concepto del *saber saber* —conocimiento teórico o proposicional, derivado de la internalización de afirmaciones empíricas o lógicas sobre el mundo—, el *saber hacer* —conocimiento práctico o desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias para obrar en el mundo—, y el *saber ser* —conocimiento experiencial, también denominado *saber estar* dentro de conjunto de normas, valores, actitudes y circunstancias que permiten interactuar con éxito en el medio social— (Tobón, 2006:163-194 y Schwartz, 1994:95-109). Ya que con una mayor claridad en el *saber hacer*, se logra tener el insumo del futuro diseño del modelo de gestión organizacional en la ESECS.

Lo anterior se sustenta en el desarrollo del conocimiento que favorece la creación de nuevas empresas y formas de trabajo, al involucrar diferentes configuraciones de enseñanza-aprendizaje en el campo educativo, como afirma Gallego (1999:9). Estos cambios exigen una visión moderna del desempeño basado en competencias para el trabajo.

Diferentes autores del área organizacional y de administración de negocios, han sugerido que en el enfoque moderno del mercado del trabajo se ha presentado un cambio en las relaciones trabajador-empleador, donde el primero ha tomado consciencia de su valor al aportar lo que realmente se necesita para llevar a cabo las estrategias de la organización y el segundo contrata aquello que realmente le aporta valor para desarrollar su estrategia. Como se puede observar en esta relación, el elemento de encuentro es la aportación de valor, siendo la clave en la gestión moderna de los recursos humanos de las organizaciones.

Por eso es tan importante destacar la explicación de todas y cada una de las funciones sustantivas del cargo docente a cada miembro de la ESECS, incluso a aquellos que no se desempeñan en él, pues de ello depende en gran parte el éxito laboral de cada uno de sus integrantes activos.

Es por esto en que se destaca la necesidad de un modelo de gestión organizacional en la ESECS, para complementar la capacitación que realiza el Departamento de Gestión humana de la FUJNC a los nuevos trabajadores como lo se puede observar en dos documentos creados para dicho fin:

1. Reglamento interno de trabajo de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas de abril de 2006. En el cual se hace un breve énfasis en el artículo 44 de las obligaciones especiales del trabajador en los numerales 4 y 5 (FUJNC:2006).
2. Manual del sistema de seguridad y salud en el trabajo de 2019, en el numeral 6.2 de la inducción específica y en el primer apartado (FUJNC:2019).

No obstante, en ambos documentos no se hace referencia a las funciones específicas o sustantivas del cargo docente, más allá del horario y las cuestiones de convivencia. Por ello, se

hace necesario que dentro de la ESECS exista una persona encargada de brindar dicha capacitación, y se asume que esta labor debería ser suplida por la Coordinación académica, que por sus funciones y contacto directo con los profesores sería la más idónea, para llevarlo a cabo una vez el trabajador firma su contrato, es decir, ha pasado por todos los filtros y procesos del departamento de Gestión humana de la Corpas.

Se ha destacado a lo largo de este trabajo la importancia del recurso humano al interior de las organizaciones. Al respecto expresan Montoya y Boyero (2016):

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen. p.

2

Por esto, es tan importante brindarle una buena inducción a cada miembro de la ESECS para poder alcanzar eficacia en cada uno de los procesos de esta Escuela al interior de FUJNC.

Como lo mencionan Hernando y Van (2007), los empresarios han comprendido que la gestión de los recursos humanos juega un rol fundamental en la consecución de este propósito, es por ello, que cada día más se interesan por conocer qué motiva a sus empleados, qué aspiraciones tienen en la vida laboral, cuáles son sus potencialidades y qué requerimientos de capacitación, y competencia tienen que cubrir.

En este orden de ideas, se considera importante desarrollar este proyecto ya que traerá como beneficio para la FUJNC que cada trabajador desempeñe mejor sus labores al interior de la ESECS y evitará que se presenten inconvenientes por desconocimiento de las funciones específicas, o bien, que el cuerpo docente no logre desarrollar su máxima capacidad aportando a la comunidad y a la escuela su talento con éxito.

Dado que, el recurso humano es el principal activo de una organización (Mintzberg, 2001), es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen, y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa.

Así es como la gestión de los recursos humanos ha logrado con el tiempo una mayor relevancia, ya no se trata solo de la selección y contratación de empleados, además, tiene que ver con las políticas empresariales direccionadas a la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal.

Entonces, al contar con un recurso humano bien capacitado se notará en el buen desempeño de sus funciones y en la armonía que necesita cada trabajador para ser feliz al interior de la organización, creando un clima laboral apropiado para contribuir a la productividad y responsabilidad ética, y social de los trabajadores, siendo esta la pretensión de la presente tesis de maestría.

## 6. Marco referencial

En este capítulo se plantea la estructura del análisis literario que apoya al desarrollo del proyecto y su propósito es el de recolectar la información y aportaciones hechas por otras investigaciones relacionadas con modelos de gestión organizacional, tales como:

1. Logro de objetivos.
2. Organizaciones eficientes.
3. Pensamiento y planeamiento.
4. Gestión del conocimiento.

Es importante revisar los cuatro modelos planteados ya que estos son la base sobre la cual se propondrá el modelo para la ESECS a futuro. Este estudio, tendiente a sugerir la gestión organizacional de la ESECS, se encamina a mejorar todo el proceso de la escogencia de los cargos docentes, hasta analizar las competencias adecuadas que deben tener. Es un trabajo que propone un modelo integral que considera aspectos dimensionales del sistema-organización, fundamental para comprender, analizar y repensar la gestión de una Escuela de Educación en una organización de GE.

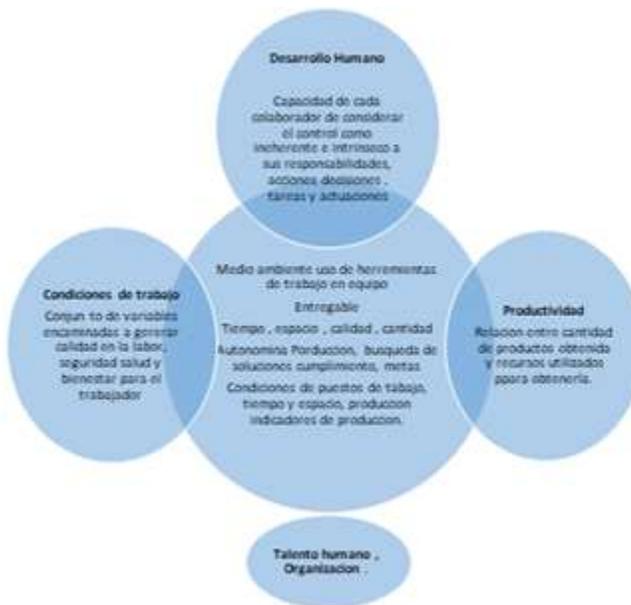
Para esto se resaltan cuatro modelos dentro del desarrollo de la tesis, los cuales sirven de referencia y son los siguientes:

### *Modelo 1-Logro de los objetivos*

El modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones, siendo estas: la de desarrollo humano, la de condiciones laborales y la de productividad, según Martínez, Ruiz Mercader y Ruiz Santos (2001). Estas se entrelazan, partiendo de la identificación de factores clave y de éxito organizacional.

A partir de la figura 1, todos los modelos y sus subdivisiones cuentan con diseños gráficos de elaboración propia, con las explicaciones de los conceptos en los que convergen las teorías organizacionales propuestas.

**Figura 1. Dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos**



Fuente de elaboración propia.

A continuación, se describen las diferentes dimensiones con sus interacciones:

### *Desarrollo humano*

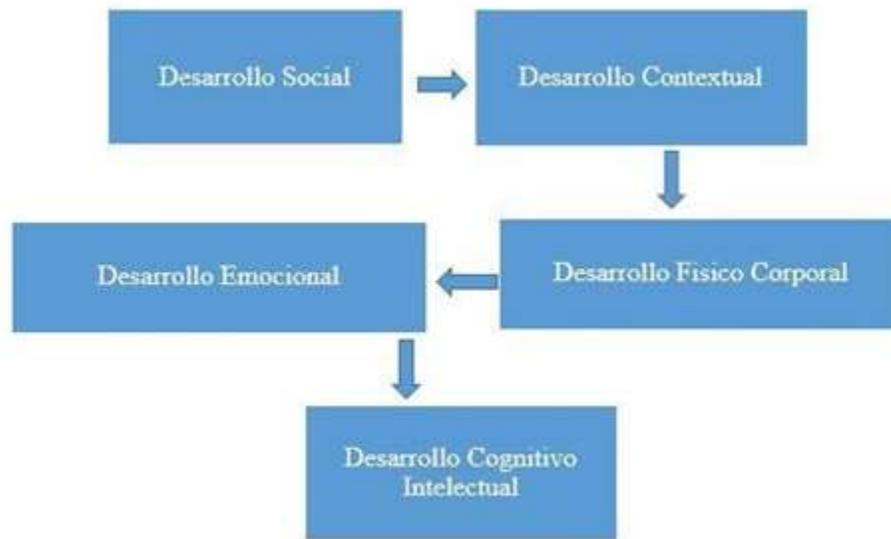
Se tiene en cuenta el incremento de la calidad de vida, enfocado a métodos de aprendizaje, contando con la interacción social encaminada al desarrollo de la personalidad (figura 2).

La producción debe tener en cuenta los elementos incorporados al desarrollo humano a partir de la libertad. Por lo anterior, se consideran una serie de elementos al momento de la construcción de indicadores, como:

1. Desarrollo social: habilidades individuales para establecer relaciones armónicas dentro de un conjunto social.
2. Desarrollo a partir del contexto: interacción constante con la relación entre lo socioeconómico y ambiental.
3. Desarrollo físico corporal: habilidades motrices, intelectuales, para el buen ejercicio de su labor.
4. Desarrollo emocional: desarrollo de emociones para analizar el accionar diario.

5. Desarrollo cognitivo intelectual: desarrollo progresivo de aprendizaje, con el cual se potencializa el proceso del conocimiento.

**Figura 2. Interacción social encaminada al desarrollo de la personalidad**



Fuente de elaboración propia.

#### *Dimensión de condiciones de trabajo*

Son las condiciones de los colaboradores en pro de la ejecución de una labor, adquiriendo aspectos físicos, psicológicos, y sociales, representados en una serie de factores, como se aprecia en la figura 3, así:

1. Diseños del área de trabajo: áreas de trabajo con interacciones entre los puestos de trabajo, la limpieza y el orden.
2. Diseños de puestos de trabajo: confort de los puestos de trabajo y disminución de los riesgos.
3. Evolución en las experiencias: análisis del uso de instrumentos a partir del acceso a las condiciones ideales de trabajo.
4. Indicadores de producción: rendimiento productivo a partir de las capacidades personales y grupales, cumpliendo con estándares de tiempo, calidad, cantidad y espacio.
5. Trabajo en equipo: análisis de entrega de proyectos por grupos de trabajo.

**Figura 3. Dimensión de condiciones de trabajo**



Fuente de elaboración propia.

#### *Dimensión de productividad*

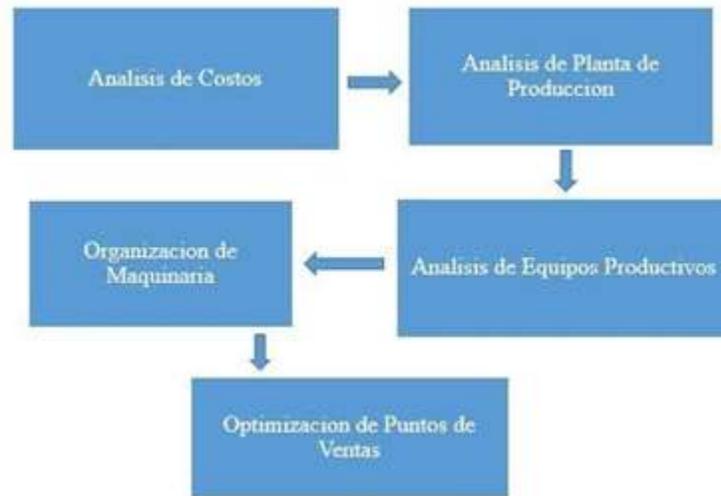
En procesos organizacionales, es comprendida como la relación existente de entregables, frente al conjunto, y calidad de las materias utilizadas en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos, desde la perspectiva económica: tierra, trabajo, capital, información y tecnología, que, en términos administrativos, se podrían categorizar como recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano, como dijo Medina (2007).

De esta forma, se encuentran guías de creación, entendidas como el análisis de variables que miden la aportación ligada de los factores productivos (ver figura 4), a partir de:

1. Análisis de costos: es en donde se busca el mayor recurso financiero para poder desarrollar los proyectos y buscar un mejor beneficio monetario.
2. Análisis de planta de producción: Se requiere alcanzar unas características para optimizar de forma segura.
3. Análisis de equipos de trabajo: se busca la optimización de tiempos en términos de la eficacia y cumplimiento de una labor para cada individuo dentro de su grupo de trabajo.
4. Optimización de equipo productivo: se requiere tener la mejor maquinaria para poder cumplir con la producción y el mantenimiento de la planta.

5. Optimización de los puntos de ventas: es en donde se requiere el análisis de rendimiento a partir de variables como: convicción por cada colaborador, confianza por cada evento comercial y cantidad ventas cerradas, y facturadas.

**Figura 4. Dimensión de indicadores de productividad**



Fuente de elaboración propia.

Las organizaciones son métodos de información, de comunicación y de toma de disposiciones, dicho de otra forma, las personas son quienes se encargan de ampliar los diferentes procesos dentro de los adecuados esquemas de comunicación, manejo de la información y toma de decisiones a partir del cumplimiento de objetivos.

Así que la gestión organizacional que está basada en el logro de objetivos se ve afectada por las dimensiones del desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en la calidad de los entregables, a través de los cuales se hacen mediciones de desempeño de carácter individual o grupal.

#### *Modelo 2-Organizaciones eficientes*

Cuando las particularidades de un individuo están en sintonía con lo que el cargo ofrece en términos de los refuerzos, las consecuencias individuales se reflejan en diferentes escalas de satisfacción en el trabajo. En los textos *La estructuración de las organizaciones* (1979) y

*Diseño de organizaciones eficientes* (2001) de Henry Mintzber, se describen nueve parámetros de diseño organizacional, incluidos en cuatro grupos, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Parámetros de diseño según Henry Mintzberg**

<b>Grupo</b>	<b>Parámetro de diseño</b>	<b>Conceptos relacionados</b>
Diseño de posiciones	-Especialización de tarea -Formalización de comportamiento -Capacitación y adoctrinamiento	-División básica de trabajo -Estandarización de contenido de trabajo
Diseño de superestructura	-Agrupamiento de unidad -Dimensión de la unidad	-Supervisión directa -División administrativa del trabajo -Sistemas de autoridad formal -Organigrama -Diseño de encadenamientos laterales
Diseño de encadenamientos laterales		Sistema de flujos regulados

Fuente: Diseño de organizaciones eficientes. Henry Mintzberg (2001: 36).

Uno de estos grupos es el diseño de puestos, que para Mintzberg comprende tres parámetros que son: especialización de la tarea, formalización del comportamiento, y, capacitación y adoctrinamiento.

Para Beckman (2009), al momento de elaborar el diseño de una organización es necesario comprender qué opciones existen para el mismo y qué características de la organización se pueden cambiar. Adicionalmente, se requiere probar las opciones de diseño, antes de su implementación. Sin embargo, y como afirma Galbraith (2001), los esfuerzos de diseño de la mayoría de las organizaciones se centran demasiado en la estructura, haciendo caso omiso de la importancia de los demás elementos según Beckman (2009), y, Zapata y Rodríguez (2008). Después de estos breves comentarios sobre el diseño, se hará mención al concepto de

cooperación y a los vínculos sociales, para abordar posteriormente la estructura formal en las organizaciones.

### *La cooperación espontánea y los vínculos sociales en la organización*

Una organización puede entenderse como un conjunto de personas que colaboran conforme a unos lineamientos para alcanzar unas metas específicas (Hodge et al, 1998:11).

Para Barnard (1971), la organización es un sistema cooperativo en el que todas las partes colaboran con un aspecto de la organización y contribuyen, entre todas, al logro de los objetivos institucionales, pues: “La cooperación es un aspecto social de una situación particular” (p.60). En este sentido, la cooperación implica algún tipo de interacción.

Aunque existen distintos tipos de cooperación, la investigación se delimitó a analizar la cooperación espontánea, según Nisbet (1974): “En el ejército, en las empresas, o en la administración, dadas las condiciones propicias, aparecen formas de cooperación espontánea que pueden favorecer (o invalidar) las de tipo planificado o dirigido” (p.183). Así mismo, todas aquellas experiencias de ayuda mutua entre las personas, sin que intervenga entre ellas ningún contrato, puede denominarse cooperación espontánea.

### *Modelo 3-Pensamiento y planeamiento*

Existen instrumentos para mejorar la comunicación interna en las empresas según lo expresan Brandolini y González (2009). Por supuesto, algunas de mejor aplicación que otras. Los ejemplos de instrumentos para la comunicación organizacional son:

1. Reuniones productivas: pueden ser presenciales o por vía remota. Lo importante en este tipo de reuniones es saber aprovechar el tiempo.
2. Intranet: permite que los participantes estén conectados en todo momento a través de una red interna. También emplean los instrumentos en la nube, como Skype o Hangouts. Con un chat, la comunicación “uno-a-uno” o “uno-a-muchos” permiten fluidez.
3. Manual de normas y procedimientos: contienen normas, estatutos, misión, visión etc., y estos pueden estar en la intranet o en la nube.

4. Revistas institucionales: es un canal de comunicación interno y el más usado es el de las revistas digitales.
5. *Newsletter*: son noticias e informes para compartir información relevante de la organización.
6. Foros de discusión: se utiliza muy poco, pero en la organización en donde los manejan son poco comunes, pero despiertan el interés de los trabajadores.

Todos estos instrumentos pueden ser aplicados, según la oportunidad y tipo de organización.

### *Representación de la comunicación*

Esta forma se refiere a la rapidez, claridad, y eficacia de la conexión en la comunicación. Al interior de las organizaciones, grandes o pequeñas, fluye información y hay comunicación. Tanto de forma vertical —jefes hacia supervisados y viceversa—; como de forma horizontal —entre pares o personas en el mismo nivel de jerarquía—. En muchos casos, la información fluye por conductos diversos, poco o nada formales.

### *Salidas de comunicación*

Hay al menos tres salidas de comunicación en las organizaciones:

1. Comunicación descendente: llega desde la gerencia hacia los demás participantes. Es conveniente de la cultura organizacional con autoridad centralizada. Esta comunicación se da a través de informes, memorándum, correos electrónicos, entre otros.
2. Comunicación ascendente: la información es participada desde los niveles de jerarquía más bajos, cuando se considera de gran importancia la información que aportan los trabajadores.
3. Comunicación horizontal: es la que se instituye entre miembros que tienen niveles de jerarquía similares. Se define por transmitir la información con mayor rapidez y la coordinación de actividades. Esta información se notifica a través de reuniones, trabajo en equipo, vía telefónica, entre otros.

### *Obstáculos de la comunicación organizacional*

Muchas empresas deben sus logros a la comunicación organizacional. Gracias a que la comunicación se da forma segura, clara y precisa. Sin embargo, existen barreras en la transmisión de información que se pueden originar desde el emisor, por un mensaje confuso, por el receptor o en la retroalimentación; lo que puede ocasionar diversos problemas.

Otros puntos que un empresario o dirigente puede revisar son:

1. Nivel de claridad del mensaje y la forma de delegarlo: en ocasiones, se transmite información confusa o poco precisa.
2. Distorsión del mensaje en la medida en que se va transmitiendo por los diversos canales de comunicación: muchos intermediarios crean distorsión.
3. Pérdida de información por parte de quienes la comunican.
4. Minimizar los mensajes no escritos, ya que se puede distorsionar el contenido.
5. Fallas de las herramientas tecnológicas: redes locales o intranet, sistemas poco confiables.

Por eso se destaca la comunicación organizacional para poder desarrollar la administración y gestión. Esto involucra un intercambio constante de información que permite dar solución a la actividad que se da en las organizaciones, el cual es un factor clave para producir un bien o servicio de calidad.

En el diseño de las organizaciones se tienen nuevos y decisivos entornos, normalmente al nivel de la relación entre el ciclo de vida de las organizaciones y el ciclo de vida de los productos (Pires, 1999).

El ciclo de vida de los productos y, consecuentemente su ciclo de desarrollo es más corto, obligando a concepciones cada vez más drásticas y frecuentes; sin embargo, las organizaciones que proyectan y producen los productos continúan, en esencial, con las mismas soluciones estructurales y los mismos métodos de pensamiento y planeamiento.

**Figura 5: Pensamiento y planeamiento**



Fuente de elaboración propia.

#### *Modelo 4-Gestión del conocimiento*

Actualmente las organizaciones se definen como “sistemas adaptables”, que pueden aprender y autorregularse según Almeida (2008). De igual forma pueden definirse como organizaciones en las que se intercambian y cimientan conocimientos, de manera individual o colectiva, que a su vez van conformando un método complejo de conocimientos que bien encaminados se convierten en un sistema organizacional propio, fomentando el desempeño innovador en todos los procesos.

Según Molina y Marsal (2002), las organizaciones venden lo que saben y este saber lo obtienen del trabajo en equipo, con la tecnología adecuada, acumulando la experiencia y valorándose. Se considera que les resulta difícil sacar provecho de estas experiencias por la falta de tiempo para el contacto entre sus trabajadores y los elevados costos de gestión de su difusión. Por ello es importante que a través de la estructura organizativa y los sistemas de información se garantice que la transmisión de conocimiento se haga de manera frecuente. También lo expresan efectivamente North y Rivas (2008) al señalar que con la globalización solo se puede ser

productivo cuando se utiliza al conocimiento como factor de producción. Por ello cabe resaltar que la gestión del conocimiento es un modelo muy importante al interior de las organizaciones.

Al interior de las organizaciones se puede ver claramente que existen dos enfoques tal y como los definen Seaton y Bresó (2001) para los cuales son: el organizacional y el económico, tal y como se describe a continuación.

El enfoque organizacional establece que el único recurso realmente competitivo de la empresa es el conocimiento; y por esto se considera que una labor primordial de las empresas es ayudar a que sus trabajadores adquieran y generen el conocimiento necesario para poder responder a los retos puestos por las diferentes organizaciones para poder enfrentarse a los retos que definen su actuación al interior de las mismas.

Dicho de otra manera, lo que se quiere lograr es el dominio del conocimiento, para alcanzar las habilidades necesarias para la formación del recurso humano dentro de las organizaciones.

El enfoque económico o rentable establece que la gestión del conocimiento es un paso mediante el cual las organizaciones generan riqueza a partir de sus activos intelectuales o de conocimientos para generar ventajas competitivas.

Por lo tanto, esto ayuda a rescatar y entender el estrecho vínculo que existe entre el conocimiento y las necesidades que existen al interior de las organizaciones y así se crea la necesidad de formar los recursos económicos a través de la gestión del conocimiento.

Como se observa en la figura 6, se resalta al interior de la organización el desarrollo del aprendizaje intelectual, para alcanzar un bien común dentro de una buena cultura organizacional.

**Figura 6. Gestión del Conocimiento: conceptualización y enfoques**



Fuente de elaboración propia.

Una empresa se fundamenta en un equipo de trabajo que en su posibilidad de cohesión logre alcanzar las metas propuestas en concordancia a los propósitos individuales, colectivos e institucionales.

Wiig (2007) se centra en que un conocimiento que pueda ser útil y valioso, debe ser introducido, y organizarse de tal manera que sea útil. De otra parte, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento, dicho de una manera más clara, el conocimiento es capturado y retenido para ser usado, y ejercitado nuevamente.

Según Daft (2010), existen cambios al interior de las organizaciones y esto trae consigo altos flujos de aprendizaje, necesarios para lograrlo. De esta manera acentuar más al interior de la organización la gestión del conocimiento para afianzar el aprendizaje en cada uno de ellos

Por otra parte, Geisler y Wickramasinghe (2015) presentan el último de los modelos de gestión del conocimiento, que habla de los activos de información al interior de la organización, por eso es importante que todo el personal conozca las funciones sustantivas de su cargo para que pueda desarrollar sus procesos.

### **6.1 Marco teórico**

Según Fernández, Llorente y Pérez (2008): “La empresa es una organización en la que se coordinan los diferentes factores de productividad, recursos financieros, materias primas, mano de obra y capital”, todos, engranados en función del cumplimiento de su objeto social, es decir, la naturaleza de sus fines.

Como los anteriores, numerosos autores han definido el concepto de *empresa*; no obstante, su estudio e historia surgieron en los años 20 y 30 en los Estados Unidos y en Inglaterra respectivamente (Church, 1994), como una respuesta de los historiadores ante las versiones estatales sobre el desarrollo económico de las naciones, en las que se excluía precisamente el origen de las industrias, sus problemas gerenciales y el papel de los emprendedores en las mismas. Todos ellos, aspectos ligados a la evolución sociocultural del ser humano.

Resulta interesante que mientras la academia comenzó a observar e investigar la historia de la *empresa*, en la primera mitad del siglo XX, esta pasó por una *etapa de estandarización* enfocada en, según Rivas (2002): “La especialización, la producción en masa, los controles y el orden para lograr la eficiencia”. (p. 13); sin embargo, antes de describir la evolución dinámica de la *empresa* en el siglo XX, como el punto de partida para el abordaje organizacional, se precisa caracterizar su origen.

Los primeros datos sobre la creación de *empresa* se registraron en Roma a partir del siglo III a.C. (Serrao, 1993), en un momento importante para la expansión del Imperio que dio lugar a

la transformación de la economía agrícola y al tráfico de esclavos (principal fuerza de trabajo) más allá del Mediterráneo. A esta etapa se le conoció como la *edad comercial* (Cardini, 1986), un periodo donde los pretores —magistrados con facultades en jurisdicción civil— establecieron las formas jurídicas necesarias para la existencia de la economía en el mundo, hasta entonces conocido. Entre estas la formación de patrimonios y la capacidad para hacer negocios, cuestiones que dan lugar a la figura del *esclavo-gerente*, quien era el administrador o encargado de los intereses de su amo (Talamanca, 1989).

Más adelante, en la época feudal, el *esclavo-gerente* se transformó en *artesano* y también en *comerciante*. El primero, dedicado a la manufactura, buscó nuevas formas de asociación con sus pares, siendo precursor de los gremios, mientras que el segundo se especializó en la reducción de los costos operativos del artesano, ocupándose de la transacción de los productos de este (Sewell, 1986).

Fueron entonces la tecnificación y agrupación de talleres artesanos, los factores que dieron lugar a las primeras fábricas (Sewell, 1986), y estas a su vez, enmarcadas en la conformación de las primeras sociedades anónimas y en la aparición del capitalismo, propiciaron la Primera Revolución Industrial, en la segunda mitad del siglo XVIII.

La creación de empresas dedicadas al transporte, las comunicaciones y la distribución de las mercaderías, dio paso a los primeros bancos y a la burguesía; pero también al proletariado, gracias a las vías de desarrollo suscitadas por la invención de la máquina de vapor y del ferrocarril (Raso, 2018).

En el siglo XIX, el descubrimiento de la electricidad y el petróleo impulsaron la Segunda Revolución Industrial que trajo consigo los rudimentos de la administración de empresas, por cuanto los objetivos de las industrias se enfocaron en la reducción de costos y en el aumento de la velocidad tanto de la producción como de la distribución (Raso, 2018), lo cual supuso un esfuerzo coordinado, organizado y repetitivo que resultó en la producción a gran escala y en la creación de los primeros monopolios.

Para el comienzo del siglo XX, la *empresa* no solo era un concepto, era una organización real, dinámica y tendiente al crecimiento, que según autores como el mexicano Luis Arturo Rivas Tovar (2002), doctor en Ciencias Administrativas, tuvo tres etapas distintivas: la de *estandarización*, mencionada anteriormente; la de *organización divisional* a mediados de siglo, caracterizada por la expansión de las industrias y su necesidad de adaptarse a mercados diferenciados, y la de *organización en red* desde principios de los 80, enmarcada en la globalización y cuyas particularidades dan lugar a la sofisticación tecnológica y a la satisfacción de usuarios en mercados cambiantes.

Fue en ese contexto que la *empresa* requirió como nunca antes de una caracterización, de un estudio y de una forma de entendimiento de su naturaleza, objetivos, clientes y retos, es decir, del reconocimiento de su evolución, no solo desde la industria, sino desde la academia. Así se conformaron las teorías del desarrollo organizacional desde diferentes autores.

Alejandro Guzmán de la Garza (citado por Guizar, 2013), lo definió como los procesos de la organización que definen los problemas que bloquean su eficacia. Por su parte, Reuben T. Harris (citado por Guizar, 2013), lo estableció a través de la búsqueda de las mejores relaciones interpersonales que hacen crecer a una empresa.

Warnen G. Bennis (citado por Guizar, 2013) consideró al desarrollo organizacional una estrategia de cambio dirigida a la adaptación y a nuevos desafíos. Mientras que, Richard Beckhard (citado por Guizar, 2013) lo postuló como proceso que abarca toda la organización administrativa para aumentar su eficacia en procesos organizacionales, empleando el conocimiento del comportamiento humano.

El presente estudio tomará como modelo la postura de Alejandro Guzmán de la Garza para la sugerencia de un modelo de gestión organizacional aplicado a los procesos académicos en la ESECS de la FUJNC; toda vez que las organizaciones educativas tienen unos objetivos propios y diferentes a los de otras empresas, además cuentan con unos rasgos de personalidad que varían dependiendo de su clima, su cultura, sus miembros, y por supuesto, de sus clientes. De modo que

necesitan de estrategias para asegurar su pervivencia y calidad en medio de las necesidades de su entorno, por demás exigente y cambiante (Rodríguez y Gairín, 2015).

## **6.2 Marco conceptual**

En el proceso de investigación de esta tesis se indaga sobre cuatro aspectos claves para su desarrollo.

### *Educación*

Para Dewey (1988): “La educación es la suma total de procesos por medio de los cuales una comunidad o un grupo social pequeño o grande transmite su capacidad adquirida y sus propósitos con el fin de asegurar la continuidad de su propia existencia y desarrollo” (p. 21) .Por esto es tan importante la educación en el medio actual ya que de ello depende el desarrollo de la sociedad.

Mientras que para Henz (1976): “Educación es el conjunto de todos los efectos procedentes de personas, de sus actividades y actos, de las colectividades, de las cosas naturales y culturales que resultan beneficiosas para el individuo despertando y fortaleciendo en él sus capacidades esenciales para que pueda convertirse en una personalidad capaz de participar responsablemente en la sociedad, la cultura y la religión, capaz de amar y ser amado y de ser feliz” (p.22). Dicho de otra manera, le da al individuo una capacidad de identidad ante los propósitos de su vida, pues le ayuda a tomar determinaciones responsables para el resto de la misma.

El término educación como se puede apreciar de acuerdo a sus dos definiciones vemos muchas similitudes en cuanto a que es un conjunto de procesos los cuales fortalecen las capacidades de las personas para poder participar responsablemente en la sociedad y así poder ser feliz.

### *Organización*

Para Enrique Benjamin (2009): “La organización es como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e

interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas”. (p. 370).

Como la definición lo expresa claramente hay organizaciones humanas, que es de acuerdos entre personas para cooperar en el desarrollo de una actividad, por esta razón este término se encuentra estrechamente ligado con la presente investigación ya que un modelo de los escogidos es el diseño de organizaciones eficientes.

Las empresas son sistemas de información, de comunicación y de toma de decisiones, dicho de otra forma, los seres humanos son quienes se encargan de desarrollar los diferentes procesos dentro de los adecuados esquemas de comunicación, manejo de la información y toma de decisiones a partir del cumplimiento de objetivos.

De tal manera que la gestión organizacional, que está basada en el logro de objetivos se ve afectada por la interacción de las dimensiones del desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en la calidad de los entregables, a través de los cuales se hacen mediciones de desempeño de carácter individual o grupal.

Henry Fayol (1971) define la organización como: “Organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento, materias primas, herramientas, capital y personal” (p. 19). Este autor reconoce que las organizaciones se pueden dividir en dos partes, organización material y organización humana.

Tal y como lo explica León (1985): “Una organización es en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p. 68). Entonces, se puede decir, que el recurso humano es vital para poder desarrollar las diferentes actividades propuestas al interior de las organizaciones.

### *Gestión educativa*

Para Botero (2009), la concepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión de administración, y la define como un conjunto de procesos,

de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. De otra parte se explica claramente que se fundamenta en la toma de decisiones en donde se tienen en cuenta los diferentes momentos de la pedagogía.

La gestión aparece como parte de la política educativa y como estrategia para mejorar la calidad, como afirma García (2006): “Para elevar la calidad de la educación es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad y regulación normativa” (p. 75).

De acuerdo con las definiciones, la gestión de administración de una empresa se fundamenta en un equipo de trabajo, que, en su posibilidad de cohesión, logre alcanzar las metas propuestas en concordancia con los propósitos individuales, colectivos e institucionales.

#### *Personal educativo*

Es importante destacar el papel que tienen en las organizaciones las áreas de recursos humanos o de talento humano. Según Víctor M. Rodríguez (2012): “Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor selección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros” (p. 20). Lo cual lleva a pensar que el factor humano es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Para Byars y Rue (1996) “Es el área de administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar”(p.7). Como se destaca en las definiciones anteriores habla del personal dentro de las instituciones por eso es tan importante destacar las funciones que cumple la oficina de recursos humanos.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta

grandes empresas trasnacionales. Por tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los que se destacan:

1. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
2. Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos.

Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos. En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Por esta razón resulta importante mostrar la necesidad de que exista un programa de inducción estructurado, el cual ayudará a que el nuevo colaborador pueda iniciar sus actividades sobre una base, que le permitirá no solo conocer en corto tiempo cuál es la función de la organización, sino también conocer cuáles serán sus funciones, atribuciones, obligaciones y derechos dentro de la misma, lo cual permitirá que su alistamiento sea más eficaz.

De la misma forma se resalta la cultura organizacional, ya que en ella se resaltan los valores y normas, que orientan la conducta de las personas y también determinan la dirección global de la organización. Pues al existir un sentimiento de cordialidad y reciprocidad dentro de la organización, se fomentará no solo un espíritu de lealtad, lo cual aumentará la eficiencia y productividad del personal, sino también propiciar la creatividad.

Diferentes autores presentan sus propias definiciones acerca de la gestión de recursos humanos. Cuesta (2005) la define como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.(p 18) Por esto la articulación que tiene este trabajo con la línea de gestión educativa, del grupo Cibeles.

Las decisiones y políticas deben nacer de la dirección, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia del sistema que integra la producción, o aquello que, transportado a un contexto económico empresarial, establece la mejor obtención de los resultados previstos, partiendo del manejo de unos recursos o medios productivos para obtener unos resultados, que son los productos o los servicios. Dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja con base en la generación de competencias que encaminan a la organización a garantizar su permanencia en el mercado (Bautista, 2003).

Tal y como lo expresa el autor Chiavenato (2000): “La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional”(p.11). Por esta razón se debe brindar capacitación a todos los trabajadores en las funciones sustantivas de su cargo, al igual que lo destaca Zayas (2001): “Un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos” (p. 203).

Los enunciados presentados anteriormente buscan la comprensión de la gestión de recursos humanos como un medio para alcanzar la validez de las organizaciones a través del compromiso de las personas, estableciendo circunstancias propicias para que éstas logren también sus propios objetivos.

El recurso humano se puede entender como el mejor medio e irremplazable entre las organizaciones y las personas. Al respecto, Chiavenato (2000) explica: “Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”(p. 5). De esta manera las organizaciones tienen para desarrollar al interior de la misma diferentes perfiles en los cuales se logra establecer la contribución de cada individuo, ya que puede ser valioso y único.

Sin embargo, el que una organización cuente con recursos humanos valiosos y escasos, no significa que consiga una ventaja competitiva sostenible, se necesita una orientación adecuada, en el sentido que la capacidad superior de la organización que supone, la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos realizados para atraer, desarrollar y mantenerlos, le permitan alcanzar sus objetivos (Saá y García, 2000).

De esta manera el sistema de dirección de recursos humanos constituye la fuente de las capacidades organizativas en la medida que admite el aprendizaje organizativo y el aprovechamiento de nuevas oportunidades (Ulrich y Lake, 1990), y posibilita el desarrollo de un amplio rango de capacidades humanas —conocimiento, habilidades, flexibilidad— y actitudes tales como la motivación y el compromiso para facilitar, tanto la implantación de la estrategia, como el cambio estratégico.

Debe resaltarse entonces, que el creciente grado de complejidad e incertidumbre del entorno en el que se desempeñan las organizaciones ha potenciado la importancia del hombre y de su dirección (Gómez, Balkin y Cardy, 1998). Esta situación ha creado la necesidad de que la gestión de recursos humanos evolucione, siendo determinada dicha evolución por la concepción de hombre que ha ido teniendo la humanidad.

Liquidano (2006), presenta una descripción de las fases por las que ha pasado la gestión de recursos humanos:

1. **Administrativa:** se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Se refiere a la gestión de recursos humanos en una organización donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento, selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos.

2. **Gestión:** se ubica entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado y constituye una ruptura con la fase anterior. Es la gestión de recursos humanos en una organización donde el administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida), con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos.
3. **Desarrollo:** se da a partir de los años ochenta y es en esta década cuando se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la organización. Es una gestión de recursos humanos donde el administrador concibe al individuo como personas que se auto-realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la organización; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la organización y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento; asimismo, las prácticas que se realizan además de las anteriores son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.
4. **Estratégica:** casi de forma paralela a la aparición del concepto de Dirección de Recursos Humanos (**DRH**), surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (**GERH**). Su mayor desarrollo se da en los años noventa. Estos conceptos comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Se refiere a la GERH en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación

estratégica de recursos humanos (**RH**), controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.

5. Por competencias: administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además realiza todas las prácticas anteriores pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.
6. Del conocimiento: administración del conocimiento del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como el talento clave para la organización; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la organización con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la gestión de recursos humanos para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente todas las prácticas anteriores hacia el enfoque mencionado. (p. 145-178)

Esto ha llevado a reflexionar sobre la gestión de recursos humanos ya que permite adquirir destrezas y recursos relacionados entre sí, propios de la estrategia organizacional, al medio ambiente, así como a las habilidades y a las características de la organización, y así puede hablarse de construcción de recurso humano único y competitivo dentro de la organización.

### *Proyección del recurso humano dentro de la organización*

Al respecto, García (2007) establece que la planificación del recurso humano: “Es la capacidad que tiene la organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal” (p. 85) en cumplimiento de objetivos como:

1. Permitir que las organizaciones puedan contratar al personal con las habilidades necesarias para ocupar el mejor lugar dentro de la misma.
2. Permitir que la organización sea más adaptable a los cambios propios de su entorno.
3. Permitir que exista una interacción entre los sistemas y las actividades que se desarrollan en toda la organización .
4. Lograr que todos los directivos puedan unificar sus criterios al interior de la organización.

Por eso se destaca dentro de las organizaciones el papel que desempeña la oficina de recursos humanos, ya que ellos son los encargados de realizar a cada uno de los nuevos empleados la inducción institucional.

La cual consiste en darle a conocer a los nuevos miembros de la organización los puntos más relevantes como la misión y la visión, para poder desempeñar con alto nivel de excelencia el cargo para el cual está siendo contratado.

Es por esta razón que en cada organización debe existir una ficha de inducción la cual debe contener algunos aspectos básicos como, por ejemplo:

1. Objetivo del cargo.
2. Funciones principales.
3. Responsabilidad.
4. Competencias.
5. Posición organizativa.
6. Organigrama.
7. Riesgos.

8. Requisitos mínimos de los cargos.
9. Habilidades.
10. Autoridad: jefe inmediato.
11. Personal a cargo.
12. Jornada.
13. Interrelaciones: interna y externa.

Y esto todo debe conllevar a un procedimiento de inducción por parte de talento humano, acompañado de un entrenamiento por parte del jefe inmediato, para poder garantizar que se está contratando al personal idóneo para cada cargo.

Además, esta inducción debe ir acompañada de una reinducción que se debe hacer por lo menos cada año para cada trabajador y así poder garantizar el óptimo desarrollo de sus funciones dentro de la organización, para garantizar el clima organizacional.

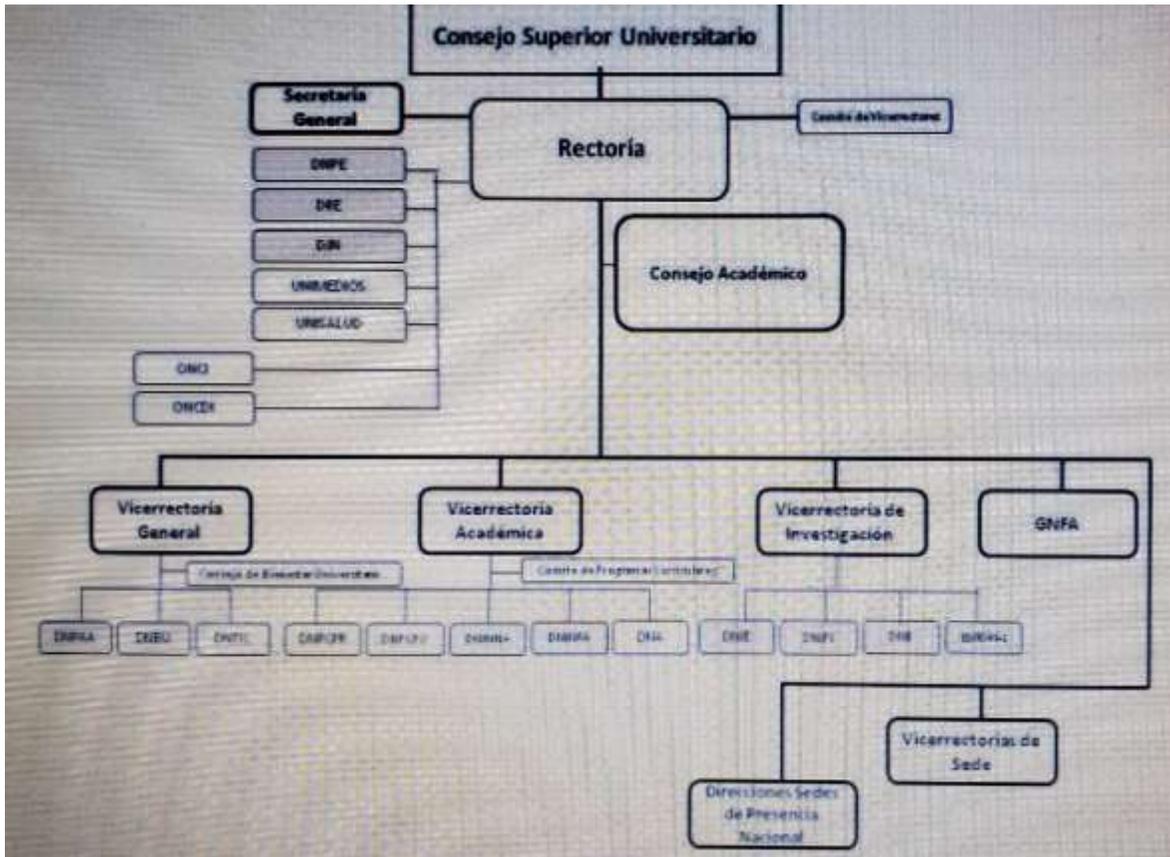
#### *Modelos de analizados en Universidades Públicas y Privadas Nacionales e Internacionales*

Se identificaron diferentes teorías organizacionales aplicadas en algunas universidades públicas y privadas de Bogotá y una en México, para lograr identificar el modelo más flexible que optimice los recursos y, a la vez, soporte la calidad del servicio educativo; los diseños de las estructuras son similares y se logra apreciar que las prácticas administrativas de las organizaciones universitarias están influenciadas en un alto porcentaje por las teorías de la burocracia y de la contingencia.

#### *-Universidad Nacional de Colombia (pública)*

Cuenta con una estructura de tipo burocrática por su jerarquización y normalización, en donde se destaca una adecuada gestión de la calidad, igual que la ejecución de sistemas de gestión y de aprendizaje organizacional, lo cual tiene más importancia por una filosofía empresarial, introducida con propiedad en cada uno de sus miembros, al igual que un buen conocimiento de la organización y por lo tanto requiere lograr sus objetivos, los cuales serán muy importantes para adelantar en un mejoramiento continuo (ver figura 7).

**Figura 7. Organigrama de la Universidad Nacional de Colombia**



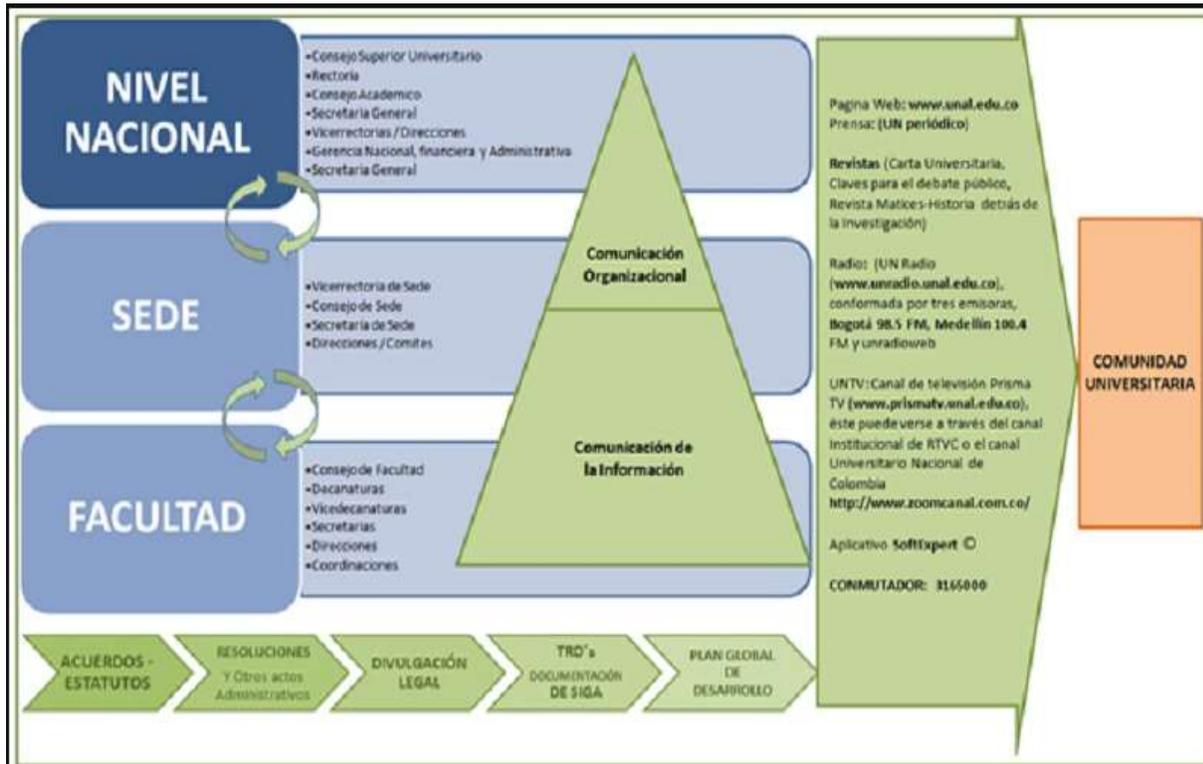
Fuente: Universidad Nacional de Colombia (2019). De: <http://siga.unal.edu.co/index.php/siga/modelo/modelo-de-gestión>.

La Universidad Nacional cuenta con un modelo para el diagnóstico, aplicación, seguimiento, evaluación y análisis necesario el cual se considera pertinente para la gestión institucional, identificando aspectos comunes en materia académica, administrativa y ambiental.

Este modelo está basado en premisas como el liderazgo, como principal componente facilitador y el enfoque de los resultados para la competitividad, la sostenibilidad y la mejora continua, para lograr una gestión de calidad permanente en el tiempo. Cabe destacar que un intento organizacional de progreso, pretende que exista una colaboración activa de todos los integrantes de la organización, que comienza desde la Rectoría pasando por los mandos medios y finalizando por lo niveles operativos, que aprueben una apropiada ejecución y desarrollo de cada uno de los criterios del mismo.

Como se observa en la siguiente figura, este modelo funciona dentro de la universidad, en cada facultad y deriva del organigrama general de la institución.

**Figura 8. Flujo de comunicación interna de la Universidad Nacional de Colombia**



Fuente: Universidad Nacional de Colombia (2019). De: <http://sig.unal.edu.co/images/contenido/comunicacion-interna-1.jpg>.

*-Pontificia Universidad Javeriana (privada)*

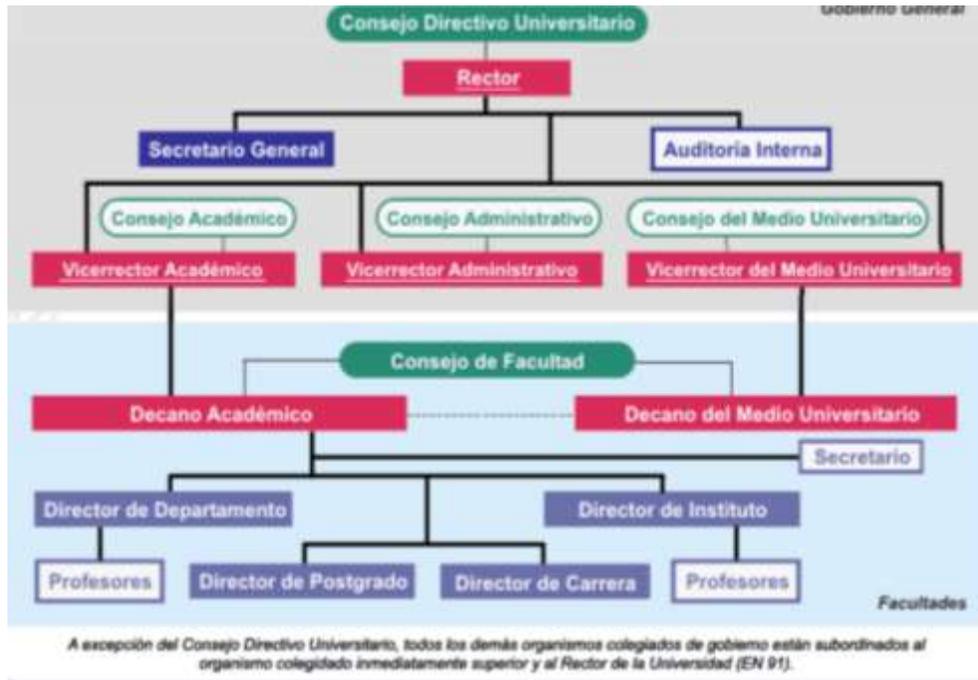
La Pontificia Universidad Javeriana por pertenecer a una comunidad religiosa de los Jesuitas tiene un modelo jerárquico, en el que su Consejo directivo y su rector también lo son.

Actualmente se puede ver cómo está dispuesto su organigrama, con un modelo de acompañamiento para la medición del clima organizacional, el cual va unido a sus planes de mejoramiento (ver figura 9).

Los procesos de clima, cultura y cambio organizacional, tienen como objetivo promover la

construcción de un ambiente de trabajo favorable y fortalecer el compromiso del cuerpo profesoral y del personal administrativo.

**Figura 9: Gobierno general de la Pontificia Universidad Javeriana**

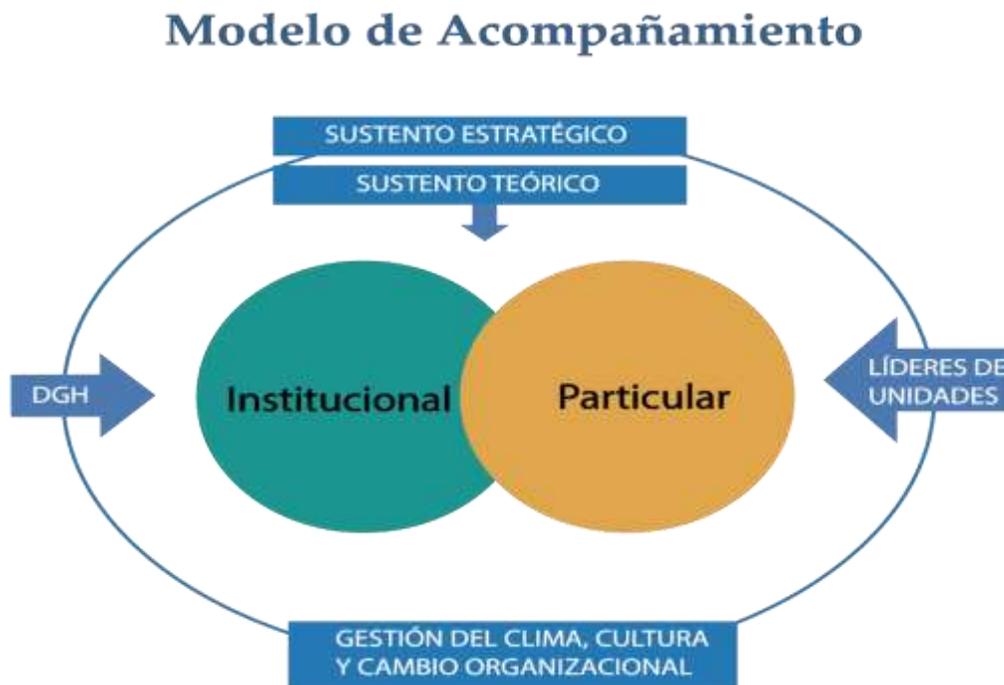


Fuente: Pontificia Universidad Javeriana (2019). De: <https://www.javeriana.edu.co/web/institucional/cuerpo-directivo#GOBIERNO>

Tal y como se encuentra en la página web (2021), este modelo lo que busca básicamente es formar líderes y diferentes personas, para poder estructurar las áreas y poder ofrecerles herramientas de autogestión, para acompañarlos en cambios a largo plazo que conviertan los ambientes laborales en espacios agradables, durante el día a día y no en intervenciones puntuales (ver figura 10).

La Pontificia Universidad Javeriana tiene un instrumento de medición, construido para ser aplicado a los miembros de esta comunidad cada tres años y así captar las percepciones que los todos los miembros de la universidad tienen acerca del sentido y la misión de la organización, sus dinámicas, las relaciones interpersonales, etc.

**Figura 10. Modelo de acompañamiento de la Pontificia Universidad Javeriana**



Fuente: Pontificia Universidad Javeriana (2021). De: <https://bit.ly/379Fbf7>

*-Universidad del Valle de Atemajac (privada)*

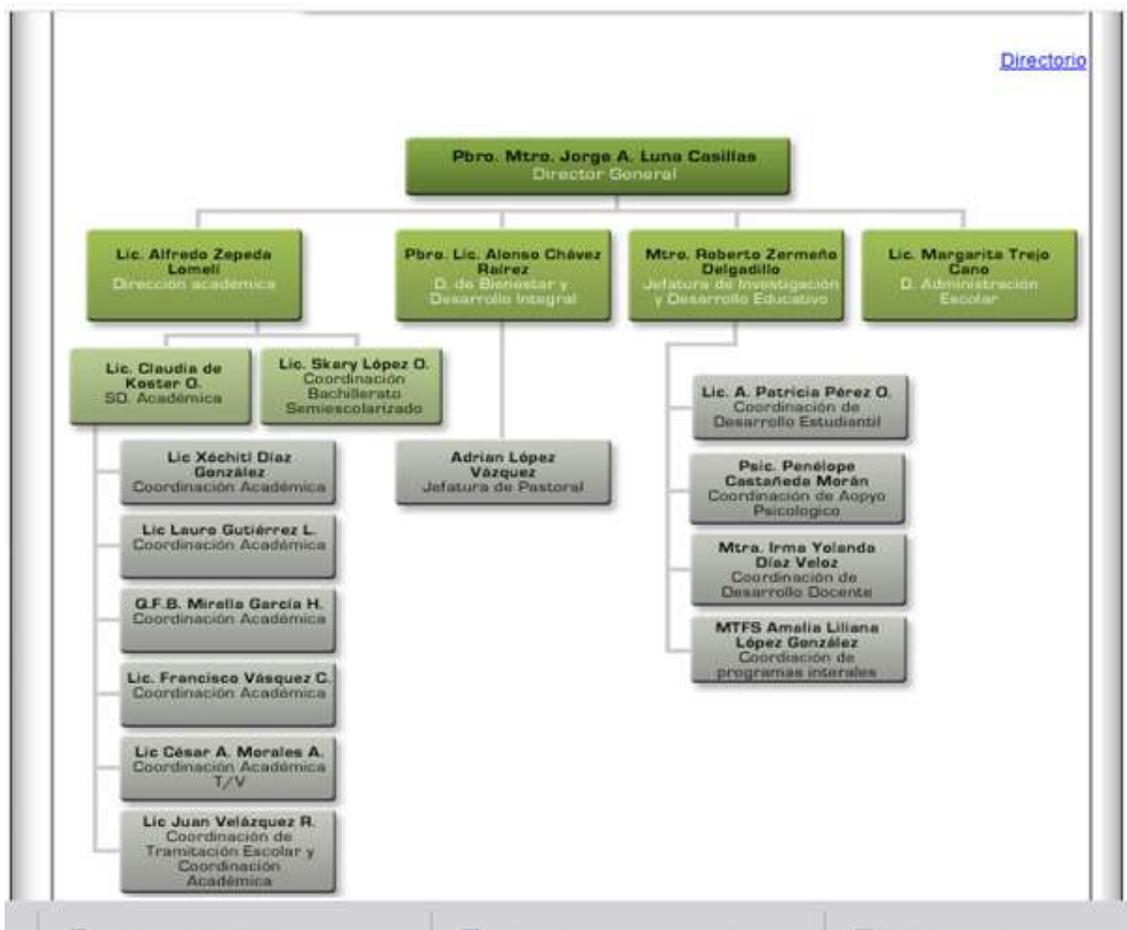
La Universidad del Valle de Atemajac está presente en seis estados de la República de México; es de carácter privado y católica, perteneciente a los diocesanos, razón por la cual su estructura organizacional es piramidal y jerárquica, pues la universidad depende del cardenal y éste a su vez de la Junta directiva y posteriormente del rector.

Cuenta con un modelo humanista de carácter religioso, por esto cuando se contrata a un nuevo docente se le brinda una inducción de dos semanas y se le entrega un libro que se llama ***El profesor de la universidad del valle de Atemajac*** (ver anexo 1), el cual tiene los siguientes capítulos:

1. El profesor de una universidad católica.
2. El perfil del profesor.
3. Participación del profesor en sus funciones universitarias.
4. Organización y relaciones del profesorado.

Esto lo hace la universidad a fin de capacitar bien a todos sus docentes bajo su doctrina católica y para que encajen dentro de su cultura organizacional, también es de carácter no discrecional para todos los profesores que quieran vincularse con esta institución. A continuación se muestra la figura 11 del organigrama de la universidad en donde se ve la distribución de cargos al interior de la misma.

**Figura 11. Organigrama de la Universidad del Valle de Atemajac**



Fuente: Universidad del Valle de Atemajac (2021). De: <https://bit.ly/2NJhfrM>

Esta universidad tiene un modelo que tiene cuenta con dos niveles:

1. Capacidad: es todo lo que se tiene para aportar.
2. Efectividad : es el impacto de lo que has logrado.

Esto orientado a que cada miembro de la universidad se logre integrar con el perfil del cargo. En la estructura organizacional, se destacan los componentes esenciales basados en el modelo de Mintzberg, el diseño de la estructura en el nivel institucional está dado a través de la normatividad vigente, señala claramente los órganos que dirigen y controlan la organización.

### **6.3 Marco legal**

Al tratarse de una investigación realizada en el contexto de la Maestría en Educación para la Salud y de acuerdo con la resolución 8430 del 4 de octubre 1993 del Ministerio de Salud (Minsalud, 1993) por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, esta investigación está clasificada en la categoría sin riesgo, ya que se trata de un estudio que emplea técnicas y métodos de investigación documentales retrospectivos y una encuesta, por lo tanto, no se realiza ninguna intervención intencionada a los individuos.

En cuanto al aspecto organizacional tocante al recurso humano, se da por entendido que el estudio se circunscribe a una empresa de gestión educativa que se acoge a la legislación laboral vigente en Colombia.

## **7. Metodología**

### **7.1 Enfoque**

La propuesta metodológica se argumenta epistemológicamente desde el paradigma cualitativo, partiendo de un enfoque hermenéutico.

De acuerdo con Quintero (2016): “La investigación cualitativa pretende interpretar las realidades en la interacción del investigador con la estructura situacional y con las relaciones dadas entre los factores sociales, en un contexto específico” (p. 173); también es importante reconocer que en la investigación cualitativa, el mundo se comprende en virtud de su propio contexto y la perspectiva de los participantes, es decir, depende de la observación e interacción de los investigadores con el fenómeno de estudio y todo lo que lo rodea.

El objeto de la formulación de una investigación, en el marco de lo cualitativo, como lo indica Weiss (2017) es provocar diseños prácticamente anclados y teóricamente encaminados. De esta manera, más allá de anclar a una codificación empaquetada desde la reconstrucción subjetiva de cada sujeto, se trata de describir los significados implícitos desde una relación cultural sin sesgar desde la subjetividad de quien en ella interviene.

Por su parte, Grondin (2014) identifica que todo acto de comprensión, refiere a la inversión de un acto de discurso teniendo presente la conciencia del pensamiento que se encuentra en la base de este al afirmar que: “Se trata de comprender el sentido del discurso a partir del lenguaje” (p. 29).

Entonces, la utilización de la hermenéutica va encaminada a la comprensión de textos a partir del ejercicio interpretativo intencional, a través del proceso de inteligibilidad del discurso contenido en el texto, resumido así en el ejercicio de traspasar las fronteras contenidas en la materialización de la palabra para lograr la captación de su sentido.

De acuerdo con Barbera e Inciarte (2012), es característico dentro de la hermenéutica, que: “El enfoque se conduzca a la búsqueda de razones y no de causas; debido a que estas se derivan a las lógicas llevan a una persona a querer hacer algo, describiendo esta característica como una motivación” (p. 199); es así, que lo más relevante para la hermenéutica son los significados de la conducta humana, para la comprensión e interpretación de la realidad social.

En este orden de ideas, la hermenéutica no busca la explicación o la causalidad, sino la comprensión de cada sujeto (Gómez, 2011), sino que busca establecer inferencias plausibles entre los patrones de configuración en cada caso según lo presenta desde el contexto en el cual se sitúa, pues a través de este se pretende comprender y describir cada uno de los constructos que constituyen el marco teórico-conceptual. En este sentido, es una investigación básica, la cual tiene como objetivo central: conocer, describir y, eventualmente, sugerir un modelo de gestión.

## **7.2 Técnicas e instrumentos**

Este estudio, tendiente al diseño de gestión organizacional de la ESECS, se encamina a mejorar todo el proceso de la escogencia de los cargos docentes, hasta analizar las competencias de los mismos, para vincular al personal con la organización en términos de adaptación, cohesión y sentido de pertenencia.

Es un trabajo que propone un modelo integral que considera aspectos dimensionales del sistema-organización, fundamentales para comprender, analizar y repensar la gestión de una Escuela de Educación dentro de una organización de GE.

Primero, se realizó un rastreo de información documental para identificar modelos de gestión organizacional que cumplieran los criterios de: *autoridad* —que provengan de autores reconocidos en el campo de conocimiento—; *validez* —que fueran modelos usados por la mayoría de las empresas del mundo—, y *aplicación* —que se encontraran dentro del sector educativo en Latinoamérica—. A partir de dicho rastreo, se recolectó información de cuatro modelos que son:

1. Logro de objetivos.

2. Organizaciones eficientes.
3. Pensamiento y planeamiento.
4. Gestión del conocimiento.

Segundo, se hizo la comparación de los modelos y sus características, encontrando similitudes con la FUJNC, dos universidades más en Colombia y una en México. A saber: la Universidad Nacional de Colombia (pública), La Pontificia Universidad Javeriana (privada) y la Universidad del Valle de Atemajac (privada).

Tercero, a partir del análisis de la literatura correlacionado con los datos de la FUJNC, se eligió el cuarto modelo, de *gestión de conocimiento*, para cumplir el objetivo de plantear el de la ESECS, que, por sus características se presenta como el más afín al funcionamiento actual de la Escuela y responde a la necesidad de capacitación del recurso humano, y siendo precisamente el personal, la población de estudio que impacta el desarrollo de esta investigación, se diseñó una encuesta validada por antiguos miembros de la ESECS cuya aplicación fue en Google Forms, vía correo institucional; con preguntas relacionadas al modelo elegido, con el objetivo de conocer su percepción.

### **7.3 Población**

Para contextualizar la presente investigación, se identificó el objeto de estudio, el cual es la ESECS, siendo las personas que forman parte de la Escuela su recurso humano y la población de este estudio.

Todos los miembros de la ESECS son personas muy preparadas en el ámbito educativo, y no solo se tuvo en cuenta la participación de expertos, sino desde el conocimiento teórico-académico de la educación. En la actualidad se cuenta con dos doctores, una magíster y tres maestrantes, y también se tuvo en cuenta su quehacer práctico dentro de la ESECS. De manera que, los participantes se seleccionaron de acuerdo a los siguientes criterios de inclusión:

1. Ser profesional universitario.
2. Tener formación posgradual en Educación o afines.

3. Ser docente o administrativo.
4. Ser mayor de 18 años.

La encuesta, que incluía el consentimiento informado, se realizó a docentes y administrativos con la siguiente relación de participantes:

**Tabla 2. Relación de participantes en el instrumento**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad de participantes</b>
Decana	1
Coordinador de investigaciones	1
Docente de prácticas	1
Docentes	3
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fuente de elaboración propia.

El criterio de exclusión del instrumento fue la investigadora y maestrante que realiza la presente investigación.

## 8. Análisis de los instrumentos

En la tabla que se muestra a continuación se explican brevemente los modelos de gestión organizacional, junto con sus características y los aspectos relacionados con los otros modelos, analizados por la investigadora a la luz de la teoría presentada en el marco teórico.

**Tabla 3. Correlación entre modelos de gestión**

Modelo	Características	Correlación
Logro por objetivos	-Desarrollo humano -Condiciones laborales -Productividad	Resalta a la persona como actor principal
Organizaciones eficientes	-Diseño de posiciones -Diseño de superestructura -Diseño de encadenamientos laterales	Destaca a la persona dentro de la organización
Pensamiento y planeamiento	-Se centra en ideas -El pensamiento es muy importante -Medio de visualización -Concepto	Siempre está presente el medio para facilitar el buen desempeño del trabajador dentro de la organización
Gestión del conocimiento	-Sistemas adaptables -Conocimientos cimentados de manera individual o colectiva	Resalta el conocimiento de cada individuo dentro de la organización

Fuente de elaboración propia.

Después de haber hecho una revisión de los diferentes modelos se destacan las características puntuales en cada uno de ellos; todos están enfocados al desarrollo del individuo dentro de las organizaciones, donde este se resalta como el principal actor dentro de dicho proceso, para alcanzar el óptimo funcionamiento al interior de las empresas.

En la siguiente tabla se explica cómo después de haber estudiado los diferentes modelos de cada universidad se correlaciona entre sí, de acuerdo con sus características afines.

**Tabla 4. Correlación entre universidades**

<b>Modelo</b>	<b>Universidad</b>	<b>Correlación</b>
Logro por objetivos	-Pontificia Universidad Javeriana	-Modelo jerárquico
	-Fundación Universitaria Juan N. Corpas	
		-Organigrama
Organizaciones eficientes	-Universidad Nacional de Colombia	
	-Universidad del Valle de Atemajac	-Misión y visión
Pensamiento y planeamiento	-Universidad del Valle de Atemajac	
	-Universidad Nacional de Colombia	-Acreditación de alta calidad o en proceso
Gestión del conocimiento	-Universidad del Valle de Atemajac	
	-Universidad Nacional de Colombia	-Programas afines

Fuente de elaboración propia.

Por lo anterior expuesto en la tabla, se debe aclarar que es la percepción del investigador después de haber conocido los diferentes modelos que se utilizan en las cuatro universidades nombradas en la tabla, aunque ninguna lo haya dicho puntualmente, ni se encuentre descrito en ningún documento institucional, se clasificaron en la forma en que se presentaron.

Además, se destacan los principales aspectos que se encontraron en las cuatro universidades presentes en la investigación, las cuales dan cuenta de la afinidad en el proceso,

aspectos organizacionales que pueden ser aplicados en la ESECS, puesto que son coherentes con la misión institucional por cuanto dan cuenta de la importancia de las personas como actores principales de la organización, lo cual permite articular elementos de los cuatro modelos expuestos en la tabla numero 4.

#### *Encuesta de Google Forms*

El nombre del instrumento fue *Encuesta de gestión organizacional para la Escuela de Educación y Ciencias Sociales de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas*, fue aplicada el 10 de diciembre de 2020 a la población de estudio, vía correo electrónico institucional. Contó con un consentimiento informado (ver figura 12) en el encabezamiento de la misma y tuvo 21 preguntas distribuidas como se observa en la tabla 5.

**Tabla 5. Relación del tipo y cantidad de preguntas del instrumento**

<b>Tipo</b>	<b>Cantidad de preguntas</b>
Sí o no	8
Opción múltiple	9
Respuesta abierta	4
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente de elaboración propia.

**Figura 12. Consentimiento informado del instrumento**

Apreciado(a) docente.

La presente encuesta busca comprender la necesidad de diseñar un modelo de gestión organizacional en la Escuela de Educación y Ciencias Sociales de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas.

Está asociada a la tesis de maestría titulada DISEÑO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES EN COLOMBIA y requiere de su participación.

Al responder a esta encuesta se entiende que usted acepta que es anónima, que cuenta con 20 preguntas y que los resultados serán usados para el trabajo de grado conducente a la obtención del título de magister en Educación para la Salud de su titular y para el diseño del modelo.

Le agradecemos por su colaboración.

---

Fuente: Encuesta de gestión organizacional para la Escuela de Educación y Ciencias Sociales de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas (2020).

Las preguntas fueron formuladas desde la teoría que sustenta el modelo de gestión de conocimiento y la percepción de los docentes y el personal administrativo de la ESECS. Una pregunta muestra de la antigüedad en la institución; tres, el tipo de entrevista y el proceso de inducción; 14 el conocimiento de la institución, y tres la valoración como miembro de la ESECS.

Los docentes y personal administrativo activos de la ESECS, en el periodo de 2020-2, fueron cinco personas de las cuales dos ejercieron el doble rol y tres participaron en la encuesta. A continuación se relacionan las 21 preguntas y su respectivo análisis:

*-Pregunta 1*

¿Hace cuánto está vinculado(a) laboralmente con la Escuela de Educación y Ciencias Sociales de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Los docentes llevan entre uno y tres años (tres respuestas) uno entre tres a cuatro años, y más de cinco años, uno.

*-Pregunta 2*

¿Tuvo una entrevista laboral antes de ingresar a la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

La totalidad de los miembros respondieron afirmativamente.

*-Pregunta 3*

¿Tuvo un proceso de inducción por parte de Gestión Humana al ingresar a la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Solo uno de los miembros respondió negativamente.

*-Pregunta 4*

¿Tuvo un proceso de inducción por parte la Coordinación Académica de la Escuela de Educación y Ciencias Sociales al ingresar a la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Solo uno de los miembros respondió negativamente.

*-Pregunta 5*

¿Conoce la plataforma ideológica (misión, visión y objetivos) de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Todos los miembros respondieron afirmativamente.

*-Pregunta 6*

Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Cómo la conoció?

Cada miembro respondió así:

- 1. A través de la página institucional y en los diferentes procesos que se desarrollan en los comités y consejos académicos de la ESECS.*
- 2. Me gusta tener conocimiento sobre el lugar en donde estoy ubicado laboralmente.*
- 3. A través de los procesos de inducción.*
- 4. La secretaria académica de la escuela proporcionó la información.*
- 5. Por medio de la experiencia docente de la asignatura: Proyecto de vida corpista.*

*-Pregunta 7*

¿Conoce el Modelo de gestión organizacional de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Cuatro respondieron que sí y uno indicó que desconoce qué es un modelo organizacional.

*-Pregunta 8*

¿Sabe cuál es el Modelo de gestión organizacional de la Escuela de Educación y Ciencias Sociales de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Tres respondieron que sí, uno que no y otro indicó que desconoce qué es un modelo organizacional.

*-Pregunta 9*

¿Cómo conoció las funciones sustantivas de su cargo?

Los miembros respondieron así:

- 1. A través de inducción por parte de la Decanatura.*
- 2. Mediante la organización que se tiene en la Escuela de Educación y Ciencias Sociales para todos los aspectos académico-administrativos.*
- 3. A través del Dept de Gestión Humana, por medio de capacitación directa.*
- 4. El coordinador de la licenciatura informó al respecto.*
- 5. En la entrevista de ingreso.*

*-Pregunta 10*

¿Cómo conoció las instalaciones de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas y su puesto de trabajo?

Cada miembro respondió así:

- 1. A través de la Señora Decana.*
- 2. Por invitación de la organización, gestión y desempeño de las personas responsables de la Escuela de Educación y Ciencias Sociales, en cabeza de su señora decana, coordinación académica y otros colaboradores de allí.*
- 3. A través del Dept de Gestión Humana, por medio de capacitación directa.*

4. *La coordinadora académica de la escuela guió un recorrido por el campus.*
5. *El puesto de trabajo, como indicaciones iniciales de la decanatura y las instalaciones de la FUJNC, con la ayuda de la profesora Diana Saavedra y el profesor Luis Santacruz. El jardín medicinal lo conocí, junto con mis estudiantes de primer semestre, en una actividad de clase.*

*-Pregunta 11*

¿Le presentaron a su jefe inmediato antes de iniciar sus labores?

Todos contestaron afirmativamente.

*-Pregunta 12*

¿Conoce el organigrama de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

La totalidad de los miembros respondieron afirmativamente.

*-Pregunta 13*

¿Conoce cuáles son las reuniones regulares a las que debe asistir como docente de la Escuela de

Educación y Ciencias Sociales? Todos respondieron sí.

*-Pregunta 14*

¿Entiende claramente las instrucciones que recibe en su correo institucional por parte de su jefe inmediato?

Todos contestaron afirmativamente.

*-Pregunta 15*

¿Cómo conoció las plataformas con la que cuenta la Escuela de Educación y Ciencias Sociales para el desarrollo de sus clases y registro de notas?

Los miembros contestaron de la siguiente forma:

1. *A través de proceso de capacitación.*
2. *Orientaciones académico-administrativas en la organización de la Escuela.*
3. *Durante el periodo de prueba a través de capacitación directa del jefe inmediato.*
4. *Capacitación gestada por la escuela con las dependencias correspondientes.*
5. *Por mención de mis superiores: director de carrera, coordinadora académica y decana.*

*-Pregunta 16*

¿Se ha sentido parte del proceso de Acreditación Institucional de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Cuatro miembros contestaron “de acuerdo” y uno “totalmente de acuerdo”.

*-Pregunta 17*

¿Le han manifestado aprecio/reconocimiento profesional como miembro de la Escuela de Educación y Ciencias Sociales?

Tres miembros contestaron “de acuerdo” y dos “totalmente de acuerdo”.

*-Pregunta 18*

¿Son sus intervenciones, opiniones, dudas o reclamos escuchados y tenidos en cuenta dentro de la Escuela de Educación y Ciencias Sociales?

Dos miembros contestaron “de acuerdo”, dos “totalmente de acuerdo” y uno “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

*-Pregunta 19*

¿Ha realizado trabajo colaborativo con docentes de otras Escuelas de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Tres respondieron que sí y dos que no.

*-Pregunta 20*

¿Le motivan en la Escuela de Educación y Ciencias Sociales a realizar trabajo colaborativo con docentes de otras Escuelas de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Tres miembros contestaron que sí y dos que no.

*-Pregunta 21*

¿Conoce los modelos de gestión organizacional de otras Escuelas de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas?

Dos respondieron que sí, dos que no y otro indicó que desconoce qué es un modelo organizacional.

La encuesta diligenciada por los diferentes estamentos de la ESECS deja ver claramente , que existe al interior de la FUNJC un modelo de gestión que muchas veces quienes están inmersos en la organización universitaria no son conscientes de estos temas y por tanto no se hace explícito al interior de la ESECS un modelo de gestión organizacional visto desde el modelo planteado por Daft (2010) quien afirma que es importante para la buena marcha de una organización educativa impartir mediante diversas estrategias de orden académico-administrativo la razón del funcionamiento de dicha unidad de gestión.

## **9. Resultados**

Como resultado se recomienda a la FUJNC, la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto para el personal de la ESECS, como un anticipo a las necesidades que exige el mundo actual, haciendo especial énfasis a lo referente al talento humano para poder alcanzar mayor productividad. Se busca que la universidad esté atenta a los cambios que se presentan en su entorno, para que puedan adoptar nuevas perspectivas que contribuyan al éxito de la organización y especialmente apoyando a la gestión que hace el departamento de gestión humana, como modelo de transformación organizacional.

El modelo de gestión debe ser concebido dentro de la organización, como un instrumento clave que facilite la gestión del área de talento humano. La idea es que las competencias organizacionales se conviertan en motor de comunicación acerca de los servicios de la organización, para favorecer la cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso al interior de la ESECS.

Se identifica que la ESECS debe desarrollar un modelo de gestión del conocimiento que permita a los profesionales de la escuela asimilar las funciones sustantivas de su cargo, articular la gestión del área del talento humano, instaurando el modelo de gestión del conocimiento, a fin de identificar las necesidades de capacitación para ser cubiertas, en el proceso de formación permanente de docentes.

## 10. Conclusiones

La gestión de conocimiento es una herramienta gerencial que se utiliza para mover positivamente las organizaciones y hace parte esencial de la infraestructura de cualquier proceso, sin embargo, actualmente no es visible dentro de las mismas, para la mayoría carece de importancia, al igual la gestión de conocimiento no es entendida por la administración, pero sí se evidencian los síntomas de su ausencia cuando las cosas fallan.

El estudio permite identificar los principales elementos del modelo de gestión del conocimiento, por cuanto se identifica al interior de la organización, la orientación de los recursos humanos como medio para la optimización de un buen desempeño.

Gracias a su entorno académico la ESECS y la diversidad de sus estamentos podrá implementar el modelo de gestión del conocimiento, lo cual le ayudará a interpretar los principios básicos de formación de nuevos profesionales, que contribuyan a la producción y gestión de nuevo conocimiento.

Después de haber realizado la revisión de los diferentes modelos de gestión organizacional se considera que los más apropiados para la propuesta de tesis son el modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos con el que ya se cuenta en la universidad combinado en el modelo de gestión del conocimiento, por cuanto tienen en cuenta la interacción de las dimensiones del desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en la calidad de los entregables, a través de los cuales se hacen mediciones de desempeño de carácter individual o grupal y el cumplimiento de las actividades para dar alcance a los objetivos que se trazan las organizaciones, a fin de lograr el éxito, ser más productivos en el proceso de formación de nuevos profesionales.

Se propone que a partir del modelo de gestión del conocimiento se logre interiorizar la comprensión de los elementos constitutivos del mismo, de manera que responda a los lineamientos organizacionales de la ESECS en el orden académico administrativo, mediante la

implementación de procesos, productos, plataformas, planes operativos de gestión, lo cual incidirá en la calidad de los procesos organizacionales de la Escuela.

## 11. Referencias

- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. (2ª. Ed.), Argentina: Editorial El Ateneo.
- Martínez, I.; Ruiz Mercader, J. y Ruiz Santos, C. (2001): “*Aprendizaje organizacional en PYMEs*”, XI Congreso Nacional de ACEDE. Zaragoza, 16, 17, y 18 de septiembre.
- León, A. (1985). *Organización y administración un enfoque de sistemas*. Bogotá: Editorial Norma.
- León, R., Tejada, E. y Tayaco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. En: *Industrial Data*, (6) 2: 82-87. Lima, Perú.
- Gairín, J. (2011). Prólogo. En M. I. Vázquez, *Procesos de calidad y autoevaluación en centros educativos*. ¿Dos caras de una misma moneda? (pp. 9-19). Barcelona: Davinci.
- Tovar, J., Pérez. A. y Rodríguez., A. (2016). *El concepto de personalidad de la empresa: antecedentes conceptuales y examen crítico*. De: [https://www.researchgate.net/publication/313886927\\_El\\_concepto\\_de\\_personalidad\\_de\\_la\\_empresa\\_Antecedentes\\_conceptuales\\_y\\_examen\\_critico](https://www.researchgate.net/publication/313886927_El_concepto_de_personalidad_de_la_empresa_Antecedentes_conceptuales_y_examen_critico)
- PEI (2021). *Corpas Humana, Corpas Social, Corpas Global. Proyecto Educativo Institucional PEI*. Extraído de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas, de: <https://noticias.juanncorpas.edu.co/la-institucion/proyecto-educativo-institucional/>
- FUJNC (2021). *Misión y visión*. Extraído de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas, de: [www.juanncorpas.edu.co/la-corpas/mision/](http://www.juanncorpas.edu.co/la-corpas/mision/)
- FUJNC (2021). *Principios y valores*. Extraído de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas, de: [www.juanncorpas.edu.co/?s=principios+y+valores](http://www.juanncorpas.edu.co/?s=principios+y+valores)

- FUJNC (2021). *Propósitos*. Extraído de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas, de:  
[www.juanncorpas.edu.co/propositos/](http://www.juanncorpas.edu.co/propositos/)
- CNA (2021). *Lineamientos de Acreditación*. Extraído del Consejo Nacional de Acreditación, del Ministerio de Educación Nacional, de: [https://www.cna.gov.co/1741/articles-186359\\_Acuerdo\\_3\\_2014\\_Lin\\_Acr\\_IES.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_Acuerdo_3_2014_Lin_Acr_IES.pdf)
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Conocimiento empresarial, cómo las organizaciones gerencian su capital intelectual*. Río de Janeiro: Editorial Campus.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva. Decimocuarta reimpresión en español*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, D. (2002). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. 2da Ed. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. London: Harper & Row.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones. Capítulo. 1: Introducción general al desarrollo organizacional*. 4ª Edición. México: McGraw-Hill (pp. 4-11).
- Tamayo, Y., Del Río, A. y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. En: *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77.
- Seaton, C. y Bresó, S. (2001). El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para los institutos tecnológicos. En: *Revista Espacios*, 22(3). Extraído de:  
<http://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220321.html>

- Drucker, P. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Colombia: Editorial Norma.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. En: *Harvard Business Review*, Vol. 96 (4) (pp. 78-91).
- Visscher, K., y Voerman, I. (2010). Organizational design approaches in management consulting. En: *Management decision*, 48(5-6), 713-731. DOI: <https://doi.org/10.1108/02517471080000701>.
- Goodin, R. (1996). *Journal of Public Policy*. Vol. 16 (2) (pp. 231-232).
- Barrera, E, Rodríguez, J. y Bedoya, J. (2008). Una perspectiva analítica para transformar los procesos de institucionalización organizacional. En: *Reflexión política*, (19) IEP-UNAB.
- Rodríguez, D. y Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. En: *Educación*, 24(46), 73-90.
- Beckman, S. (2009). Introduction to a Symposium on Organizational Design. En: *California Management Review*, Vol. 51 (4).
- Morgueson, F., Scott, D. y Karam, E. (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. En: *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Editorial Deusto.

- North, K. y Rivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. España: Libros en red.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1998). *Managing Human Resources*. Englewood Cliff. N.J: Prentice Hall. EUA.
- Osorio de Sarmiento, M, Sarmiento Osorio, M, Bustos Sierra, L, Gómez, H, Santacruz, L, Saavedra Molano, D, Romero Cruz, I y Vargas Rodríguez, G. (2020). *Procesos de investigación educativa desde lo cualitativo: una mirada desde las líneas de investigación del Grupo Cibeles de la ESECS*. Fundación Universitaria Juan N. Corpas. Centro Editorial. Ediciones FEDICOR.
- Tobón, S. (2006): *Formación basada en competencias*. 2da. Ed. Bogotá: ECOE ediciones Ltda.
- Schwartz, L. (1994). *Informe de la tercera reunión de la Comisión de la Unión Europea*. París.
- Gallego, R. (1999). *Competencias cognoscitivas. Un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- FUJNC (2006). *Reglamento Interno de Trabajo*. Fundación Universitaria Juan N. Corpas (pp. 26).
- FUJNC (2019). *Manual del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Fundación Universitaria Juan N. Corpas (pp. 11).
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Extraído desde la Universidad Nacional de Misiones. Misiones. En: *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. De: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Hernando, M. y Van, L. (2007). *Las buenas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar del Plata*. Extraído desde la Universidad Nacional de Mar del Plata. De: [http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando\\_mp.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf)
- Medina, J. (2007). *El Modelo Integral de Productividad*. Bogotá: Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Galbraith, J. (2001). *Designing dynamic organizations a hands-on for leaders at all levels*. New York: Amacom.
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Cali: Universidad del Valle.
- Hodge, B. (et al) (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall. 3-42.
- Barnard, C. (1971). The functions of the executive. En: *Harvard University Press*, 215-284. Boston.
- Nisbet, R. (1974). Cooperación. En: D. L. Sills. (Eds), *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*. Madrid: Aguilar.
- Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía y DIRCOM.
- Pires, A. (1999). *Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- De Almeida, M. (2008). *Para comprender la complejidad*. Hermosillo: Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, A.C.

- Molina, J. y Marsal, M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. España: Libros en red.
- Wiig, K. (2007). *Enterprise Knowledge Management*. Extraído desde el Knowledge Research Institute, de: [http://www.krii.com/downloads/enterprise\\_km\\_2007.pdf](http://www.krii.com/downloads/enterprise_km_2007.pdf)
- Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Geisler E. y Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of Knowledge Management Theory, Practice, and Cases*. New York: Routledge.
- Fernández, F., Llorente, A., Pérez, E. (2008). *Economía 1*. Madrid: Editex.
- Church, R. (1994). Historia de la empresa, contenido y estrategia. En: *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 4, 253-271. Madrid: Editorial Complutense.
- Rivas, L. (2002). Nuevas formas de organización. En: *Estudios Gerenciales*, 18 (82), 13-45.
- Serrao, F. (1993). *Diritto Privato Economia e Società nella Storia di Roma*. Nápoles: Jovene, (p. 9).
- Carandini, A. (1986). Il mondo della tarda antichità visto attraverso le merci. En: *Società romane e impero tardo antico*, 3, 3-19. Extraído desde el Istituto Gramsci, Bari.
- Talamanca, M. (1989). Lineamenti di Storia del Diritto Romano. En: *Giuffrè*, Milano. (pp. 130-140).
- Sewell, W. (1986). Los artesanos, los obreros de las fábricas y la formación de la clase obrera francesa, 1789-1848. En: *Working Class Formation: Nineteenth Century Patterns in*

*Western Europe and the United States*, 45-70. Extraído desde la Princeton University Press.

Raso, J. (2018). América Latina: el impacto de las tecnologías en el empleo y las reformas laborales. En: *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 6-37. Extraído desde Adapt University Press, de:  
[http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2018/03/revista\\_n1\\_2018\\_def.pdf](http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2018/03/revista_n1_2018_def.pdf)

Rodríguez, D. y Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. En: *Educación*, 24(46), 73-90.

Dewey, J. (1998). *Democracia y educación*. Biblioteca nueva

Henz, H. (1976). *Tratado de Pedagogía sistemática*. Barcelona: Herder.

Benjamin, E. y Franklin, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill.

Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.

Rodríguez, V. (2012). *Administración moderna de personal*, p. 20. En:  
<http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u1parte4.htm>

Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. En: *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 2-11.

García, J. (2006). *El papel de la gestión escolar en la descentralización de la educación en México: problemas que los obstaculizan y sugerencias para mejorarlo*. En: R. Rivera Alicia organización gestión y dirección. México: UPN-más textos.

Byars, R. (1996). *Gestión de recursos humanos*. McGraw-Hill interamericana, 4ta edición

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba.

Bautista, V. (2003). *Modelos de la gestión del talento*, de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Editorial Prentice Hall.

Zayas, P. (1996). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? Editorial Academia, La Habana, Cuba.

Saá, P.D. y García, J.M. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos. En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 97-116.

Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside/Out*. New York; Wiley. EUA.

Liquidano, M.C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. En: *Contaduría y Administración*, (220) 145-178.

García, J. (2007). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.

Universidad Nacional de Colombia (2019). *Modelo de gestión*. Extraído de:  
<http://siga.unal.edu.co/index.php/siga/modelo/modelo-de-gestion>.

Universidad Nacional de Colombia (2019). *Comunicación interna*. Extraído de:  
<http://siga.unal.edu.co/images/contenido/comunicacion-interna-1.jpg>.

Pontificia Universidad Javeriana (2019). *Cuerpo directivo*. Extraído de:  
<https://www.javeriana.edu.co/web/institucional/cuerpo-directivo#GOBIERNO>

Pontificia Universidad Javeriana (2021). *Clima, cultura y cambio organizacional*. Extraído de:  
<https://bit.ly/379Fbf7>

Universidad del Valle de Atemajac (2021). *Organigrama UNIVA*. Extraído de:

<https://bit.ly/2NJhfrM>

Ministerio de salud (1993). *Resolución número 8430 de 1993*. Extraído de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>.

Quintero, A. (2016). Reseña crítica de “El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa”. En: *Infancias Imágenes*, 15(1), 171-174.

Weiss, E. (2017). Hermenéutica y descripción densa versus teoría fundamentada. En: *Revista mexicana de investigación educativa*, 22(73), 637-654.

Grondin, J. (2014). *¿Qué es la hermenéutica?* Herder Editorial.

Barbera, N. y Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, 12(2), 199-205.

Gómez, E. (2011). “El modelo interpretativo”. Recuperado de: <http://ejemetupnle94.blogspot.mx/2011/10/el-modelo-interpretativo-tercer.html>

Cartaya, Y., Durán, M. y Torres, L. (2006). *Diagnóstico de la situación actual en materia de evaluación del desempeño del personal administrativo del Consejo legislativo del Estado de Miranda*. Venezuela: Universidad de los Teques Cecilio Acosta.

## **12. Anexo**

1. PDF adjunto.

