ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JULIO CAICEDO Y TÉLLEZ, A PARTIR DE UN CONTRASTE ENTRE ENFOQUES ORGANIZACIONALES CLÁSICOS Y MODERNOS

CARLOS ANDRÉS RIVAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA - LUMEN GENTIUM

UNIDAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

CALI, VALLE DEL CAUCA

2017

ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JULIO CAICEDO Y TÉLLEZ, A PARTIR DE UN CONTRASTE ENTRE ENFOQUES ORGANIZACIONALES CLÁSICOS Y MODERNOS

CARLOS ANDRÉS RIVAS

Trabajo presentado como requisito parcial de grado para optar al título de especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesor: Cristian Bedoya Dorado

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA- LUMEN GENTIUM

UNIDAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

CALI, VALLE DEL CAUCA

2017

Dedicatoria

A mis padres, por su apoyo incondicional en mi formación académica y profesional, por enseñarme a perseverar, por motivarme siempre a aprender y por animarme a convertir todas las dificultades en lecciones valiosas para la vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, porque sin su bendición nada es posible. Con Su iluminación todo se logra, todo se aprende y todo se supera.

RESUMEN

En este trabajo se describe y analiza el modelo de gestión de Recursos Humanos de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, de acuerdo con una comparación entre enfoques organizacionales tradicionales y modernos. Se identifica hasta qué punto dicha Institución intenta gestionar sus Recursos Humanos de manera participativa e integrativa, y en qué aspectos su gestión es más funcional y vertical, en detrimento de la participación y de la integración del personal a los objetivos y la forma de trabajo de la organización.

El autor de la presente investigación propone una discusión teórica a partir del caso concreto de la Institución, pero también plantea algunas recomendaciones para que ésta avance en el desarrollo de un modelo de gestión de Recursos Humanos más horizontal y participativo.

Palabras claves: Gestión de Recursos Humanos, paradigmas organizacionales, gerencia, talento humano

ABSTRACT

This investigation describes and analyzes the model of human resources management in the Educational Institution Julio Caicedo y Téllez, through a contrast between traditional and modern organizational perspectives. The ways in which this Institution has tried to integrate and stimulated the participation of its members were highlighted, as well as the limitations that had led it to manage its Human Resources in a functional and vertical manner. Negative impacts of this limitations upon integration and participation are also exposed in this work.

The author proposes a theoretical discussion, but also presents suggestions that might be useful for the Institution in its future efforts to reform and/or build a new model of human resources management, which could be more horizontal and participative.

Keywords: Management model, human resources management, participation, integration

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS2
RESUMEN3
ABSTRACT3
INTRODUCCIÓN3
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN4
1. Planteamiento del Problema4
2. Formulación de la pregunta o problema de investigación6
3. Objetivos7
3.1. Objetivo General7
3.2. Objetivos Específicos7
4. Justificación7
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIAS9
5. Marco Teórico y Estado del Arte9
5.1. Marco de Antecedentes9
5.2. Marco Teórico y conceptual10
5.2.1. Marco Teórico10
5.2.2.1 Modelos de gestión de RRHH basados en enfoques tradicionales11
5.2.2.2 Modelos de gestión de RRHH basados en enfoques modernos.13
5.3. Marco conceptual15
5.4. Marco Contextual16
5.4.1 Escudo de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez17
5.4.2 Logo de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez17
5.4.3 Misión 2017 de la IE Julio Caicedo y Téllez17
5.4.4 Visión 2017 de la IE Julio Caicedo y Téllez18
5.4.5 Organigrama de la IE Educativa Julio Caicedo y Téllez18
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO O MARCO METODOLÓGICO21
5 Metodología Propuesta21
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS22
6 Análisis del modelo de gestión de RR.HH. de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez22
6.1 Formalidad y claridad.22

6.2 Participación24
6.3 Formación continua26
6.4 Sentido de pertenencia y reconocimiento personal.28
6.5 Gestión estratégica de los RR.HH. ante los cambios de entorno y las crisis30
6.6 Cultura y clima organizacional32
7 Conclusiones y recomendaciones34
7.1 Conclusiones34
7.2 Recomendaciones36
Bibliografía37
A. Anexos41

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow13
Ilustración 2. Escudo de la IE Julio Caicedo y Téllez17
Ilustración 3. Logo de la IE Julio Caicedo y Téllez17
Ilustración 4. Organigrama de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez18

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Personal docente de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez19
Tabla 2. Personas entrevistadas para esta investigación.21

INTRODUCCIÓN

La teoría organizacional referente a la gestión de RR.HH. cambia a la par de las realidades sociales, políticas, económicas y culturales dentro de las cuales operan las organizaciones. La respuesta a las demandas laborales motiva a personas de todas las edades, estratos socioeconómicos y vocaciones a continuar su formación de manera permanente, por lo que los aumentos salariales y las amenazas de despido no son suficientes para motivarlas. De hecho, muchos trabajadores renuncian voluntariamente a las posiciones que les impiden seguir con sus estudios de educación superior o que nos les brindan los desafíos y las oportunidades para adquirir nuevas habilidades técnicas.

Por esta ampliación de la cobertura educativa y el incremento de la mano de obra calificada, los empleados también quieren ser tenidos en cuenta en las decisiones que afectan su futuro. El conocimiento y el talento se perciben como herramientas que empoderan, y ya no se aceptan el estatus socioeconómico ni la autoridad jerárquica ni intelectual con la misma facilidad que en los tiempos cuando los primeros autores de las ciencias empresariales escribieron sus tratados.

La creciente complejidad de los seres humanos en los entornos organizacionales exige una gestión de sus conocimientos, habilidades y emociones basada en enfoques teóricos más integrales que los modelos patronalistas y funcionalistas de finales del siglo XIX y principios del XX. Si ya se sabe que en la contemporaneidad las personas piensan que las experiencias gratas son tan importantes como la riqueza material, y la formación profesional tanto como escalar posiciones dentro de una empresa, se requiere de perspectivas más eclécticas y comprensivas de sus capacidades productivas y de sus motivaciones.

El presente trabajo propone el análisis de la gestión de Recursos Humanos en la Institución Educativa pública Julio Caicedo y Téllez, de Cali (Valle), Colombia, a partir de un contraste entre los enfoques tradicionales-clásicos y los modernos. Se identifican qué características de su estructura le permiten operar como una organización que gestiona su personal de acuerdo con paradigmas más actuales, altruistas e incluyentes, y qué condiciones la obligan a proceder de manera más funcionalista-patronal.

Aunque el propósito principal de esta investigación es proponer una discusión teórica, se formulan unas recomendaciones puntuales para que organizaciones similares y otros investigadores de la gestión de Recursos Humanos puedan adoptar acciones y procesos tendientes a la horizontalización de las interacciones y de la comunicación, para estimular la participación, mejorar en el sentido de pertenencia y hallar motivadores eficientes en todas las escalas de las jerarquías organizacionales.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

La gestión estratégica de recursos humanos es uno de los elementos esenciales para que las organizaciones cumplan sus funciones básicas, sus objetivos de crecimiento y rendimiento, se adapten a los cambios del entorno económico e institucional, y superen las crisis internas y externas.

Dicha gestión se basa, más que en una estructura de jerarquías, en modelos que orientan las relaciones entre los gerentes o directores y las áreas o departamentos de trabajo de una organización. Dentro de la teoría organizacional contemporánea se considera que esos modelos deben favorecer la horizontalidad y la interdependencia, es decir, que no es adecuado concentrarse en la distribución de autoridades y responsabilidades. Por el contario, se enfatiza en la necesidad de estimular la integración de competencias y la generación autónoma de ideas e iniciativas productivas.

Estos modelos fluidos y flexibles también incentivan la formación continua de los líderes y del personal de las organizaciones, como lo indica Delaux (2014):

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una coherencia e integración de toda la actividad y permiten generar valor que es reconocido por toda la organización y para esto es necesario la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos sus miembros. (Delaux, 2014; 190)

Como la gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) es un campo de intersección en el que se encuentran varias ciencias sociales como la Administración, la Comunicación Social y la Psicología, no se puede hablar de modelos exactos que deban aplicarse con rigor en varias organizaciones de un mismo sector para garantizar su eficiencia. De hecho, algunos autores como Martínez (2013) prefieren hablar de prácticas más que de modelos. El citado autor, por ejemplo, ha identificado las siguientes prácticas, que son comunes en organizaciones contemporáneas:

- La búsqueda de la inserción de los recursos humanos: reclutamiento, análisis y configuración de puestos y gestión por competencias.
- Desarrollo y promoción de los recursos humanos en la empresa: formación, mejora de contenidos y aprendizaje de la organización.
- Valoración del rendimiento y sistemas de compensaciones que permitan una retribución contingente a resultados: dirección por objetivos, incentivos y participación en resultados.

• Integración de la planificación estratégica de los recursos humanos en la planificación de los negocios: estrategias y objetivos específicos, controlling integrado de la gestión de recursos humanos.

• Mecanismos sociales para integrar el comportamiento de los recursos humanos con los fines de la organización: comunicación interna o clima laboral por ejemplo. (Martínez, 2013).

No obstante, las prácticas organizacionales pueden dividirse como propias de modelos tradicionales-clásicos o como propias de las perspectivas modernas. En las primeras se recomienda la creación de estructuras verticales (con énfasis en la jerarquía), mientras que las modernas reconocen los beneficios de estructuras más horizontales (participativas e integradoras). Por otro lado, las teorías tradicionales-clásicas hacen hincapié en la medición del rendimiento de los trabajadores; las modernas señalan la importancia capital de la formación continua de los integrantes de una organización que otros (Iglesias y Tejedo, 2016; página 21).

En cuanto a la gestión de los RR.HH., la finalidad de los modelos basados en teorías tradicionales-clásicas es incrementar la productividad reduciendo costes, sin preocuparse por la integración, la motivación y la formación de los trabajadores. No se planifican los procesos de captación de personal, sino que se la da más importancia a cubrir puestos de manera rápida. La eficacia de los empleados es valorada por el empleador con respecto a los objetivos de la empresa, y como motivador o acción de castigo se emplean el aumento o la reducción de salarios, según corresponda. Por otra parte, los modelos que siguen teorías contemporáneas enfatizan en la motivación, integración y formación permanente del personal, en la planificación detallada de los procesos de vinculación de RR.HH. a la organización, y en el fortalecimiento del sentido de pertenencia mediante estímulos de preparación académica o técnica del personal (2016).

En palabras más precisas, los enfoques modernos se distinguen de los tradicionales-clásicos en su concepción del capital humano como un valor que debe ser constantemente vinculado y capacitado, y no solo impulsado por estímulos salariales o castigos:

> Vivimos en la sociedad del conocimiento. El elemento diferenciador en cualquier organización o mercado se produce, ya no por los factores de la producción o el capital, en los recursos humanos y el talento que vive dentro de cada una de las organizaciones. En este sentido, las empresas deben aprender a valorar mejor a sus miembros y aprovechar toda la información y el valor intrínseco que cada uno de ellos posee. Las personas y la información son los recursos determinantes en las relaciones del siglo veintiuno. (Pedrotti, 2011; 3)

La presente investigación busca examinar y describir el modelo de gestión de Recursos Humanos existente en la Institución Educativa (IE) Julio Caicedo y Téllez, y determinar si dicho modelo fue desarrollado a partir de los enfoques modernos de integración y formación del personal de una organización, o si en él imperan las perspectivas organizacionales tradicionales o clásicas.

En esta investigación se pretende conocer si la IE contempla permanentemente procesos, estrategias o acciones para involucrar a trabajadores de todos los niveles de la jerarquía organizacional en la toma de decisiones —como ocurre en la gestión de RR.HH. inspirada en enfoques modernos—, o si en ella prima el accionar unilateral de un consejo directivo, como en el caso de la gestión basada en las perspectivas tradicionales o clásicas. Igualmente, se indagó si la IE facilita y estimula la formación continua de su personal, no solo decente, sino de administrativo y de servicios generales, o si la educación superior y la actualización de conocimientos y habilidades corren por cuenta de los trabajadores.

Así mismo, se intentó detectar la existencia o la ausencia de un sistema de reconocimiento personal, que lleve a cada integrante de la organización a considerase como una parte importante del funcionamiento de esta, generando y fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Por último, se intentó esclarecer qué tan estratégica es la gestión de RR.HH. humanos en la IE Julio Caicedo y Téllez, entendiendo lo estratégico como la constante adaptación a los cambios del entorno económico, político-social y cultural, mediante el estímulo y la integración de competencias y habilidades. Esto solo es posible a partir de procesos de vinculación de personal planeados de acuerdo con dichos cambios de entorno, y con la formación continua y la implementación de modelos de trabajo participativos (Delaux, 2014).

En síntesis, se pretende analizar hasta qué punto el modelo de gestión de RR.HH. de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez se basa en modelos modernos, con una jerarquía horizontal, participativos, que privilegian la formación continua del personal y el sentido de pertenencia, o si, por el contrario, se fundamentan en concepciones tradicionales, más verticales en términos de jerarquía, con un énfasis en las sanciones o castigos y un interés exclusivo en el rendimiento de los trabajadores.

2. Formulación de la pregunta o problema de investigación

• ¿Cuáles son las principales características del modelo de gestión de RR.HH. de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, de acuerdo con las teorías organizacionales modernas y las tradicionales-clásicas?

• ¿Qué prácticas y concepciones de las teorías organizacionales modernas están presentes en el modelo de gestión de Recursos Humanos de la IE Julio Caicedo y Téllez?

• ¿Qué recomendaciones se podrían proponer para que la IE Julio Caicedo y Téllez avance hacia un modelo de gestión de Recursos Humanos más horizontal y participativo?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Analizar el modelo de gestión de recursos humanos que orienta las interacciones entre las áreas de trabajo de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, de acuerdo con las teorías organizacionales clásicas y modernas.

3.2. Objetivos Específicos

• Identificar qué prácticas y concepciones de las teorías organizacionales clásicas y modernas están presentes en el modelo de gestión de Recursos Humanos de la IE Julio Caicedo y Téllez.

• Proponer algunas recomendaciones para que la IE Julio Caicedo y Téllez avance hacia un modelo de gestión de Recursos Humanos más horizontal y participativo.

4. Justificación

La proliferación de centros de educación superior, académicos y técnicos, junto con las facilidades de acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han permitido que personas de todos los orígenes, culturas y estratos sociales adquieran conocimientos y competencias con distintos grados de especialización. Esta apertura invita a las organizaciones a reconsiderar sus jerarquías y a pasar de modelos basados en estructuras verticales de trabajo y tomas unilaterales de decisiones, a esquemas fluidos, en los que la mayoría del personal sienta que sus talentos y capacidades son incluidos en la formulación y obtención de las metas organizacionales.

Las empresas de la actualidad no pueden gerenciarse o dirigirse adecuadamente si continúan fundamentándose sobre la base equivocada de una posesión absoluta e incuestionable del conocimiento. Esto es, los gerentes o jefes que justifican una decisión por el hecho de saber más o estar ubicados en los lugares más elevados de la jerarquía organizacional son figuras anacrónicas y, lo que es peor, obstáculos para la adaptación de las empresas a los entornos altamente competitivos y económicamente volátiles de la actualidad.

Por esta razón, instituciones públicas y privadas de todos los sectores deben llevar a cabo actividades de autoanálisis y autocrítica para reconocer si sus modelos de gestión de RR.HH. están anclados al pasado o si permiten una adaptación constante a los cambios externos. Así como profesionales y técnicos están obligados a actualizar sus conocimientos y destrezas, las organizaciones deben revisar sus modelos y reformarlos —o revolucionarlos— para potenciar valores clave en el presente, como la innovación y el emprendimiento, y solucionar problemas crónicos como la fuga de cerebros, la rotación constante y desordenada

de personal, y el tráfico de información de gran interés para la competencia. Estas problemáticas se remedian con el sentido de pertenencia, que solo surge de manera genuina en organizaciones con modelos horizontales.

La presente investigación podría ser de utilidad para Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, y para quienes estudien áreas relacionadas con los Recursos Humanos, en cuanto se propone analizar un modelo real de gestión del personal para determinar hasta qué punto ha logrado vincular competencias en torno a unos objetivos comunes. Esta descripción es el primer paso para reconocer cómo transformar o modificar puntualmente ese modelo, de tal manera que la IE seleccionada para investigación, y otras organizaciones con modelos similares, avancen hacia el fortalecimiento y la integración del talento humano. Sin el mejoramiento permanente y la sincronía de las competencias de trabajo ninguna institución puede operar eficientemente en la actualidad.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIAS

5. Marco Teórico y Estado del Arte

5.1. Marco de Antecedentes

La literatura sobre modelos de gestión de Recursos Humanos es abundante, debido al carácter multidisciplinar de la materia. Dado que el liderazgo y el análisis de los talentos, actitudes y aptitudes de los integrantes del personal de una organización engloba disciplinas tan variadas como la Administración de Empresas, la Ingeniería Industrial, la Sociología, la Psicología y la Comunicación Social, entre otras, es evidente que el tema de los RRHH privilegia los enfoques cualitativos y modelos basados en la experiencia. Esto no quiere decir que algunas herramientas cuantitativas propias de la Estadística no tengan lugar. Por el contrario, los planos y los gráficos aritméticos resultan muy útiles para verificar hipótesis relacionada con el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales.

Una de las principales causas de la abundancia de la literatura sobre RRHH es que los autores de libros acerca de la materia no tienen que ser expertos en una sola ciencia. Administradores, ingenieros, comunicadores sociales, psicólogos laborales, científicos y hasta biólogos han escrito libros, ensayos o columnas de opinión sobre la forma en que las personas trabajan dentro del marco normativo de una institución, y cómo ponen su talento —o lo reservan— al servicio de una organización. Todas estas producciones están redactadas, por supuesto, desde las perspectivas intelectuales de sus autores, es decir, unos están más orientados a las ciencias sociales y otros más cerca de las ciencias naturales.

Esta gran variedad de perspectivas y experiencias contribuye a la abundancia de modelos. Cada autor o grupo de autores pueden proponer un modelo de gestión de RRHH, pero no se debe olvidar en ningún momento que estos modelos obedecen a unas características (Ilabaca, 2011):

• El tipo de organización: ¿A qué sector pertenece? ¿Es pública o privada? ¿Está enfocada a la producción de bienes o de servicios? ¿Es pequeña, mediana o es un emporio nacional o internacional?

• El carácter de la organización: ¿Qué tan importante es la innovación en ella? ¿O es más importante la tradición?

• Características del personal: ¿Es una organización que opera casi exclusivamente con profesionales dedicados a alcanzar, en la medida de lo posible, la experticia en sus áreas de desempeño? ¿O la mayoría de las personas vinculadas a ellas están dedicadas a tareas técnicas u operativas muy específicas?

• Contexto geográfico y cultural: ¿En qué país, región o ciudad está ubicada la organización? ¿Cuál es el clima y cómo son las tradiciones de ese lugar, y qué tanto inciden en la manera de trabajar?

Respecto a esta especificidad de cada modelo de gestión de RRHH, Álvarez y Figuera (2012) señalan:

> Es importante destacar en este caso, que el término "modelo" proviene de la palabra italiana "Modello", que por sus connotaciones sociales hace referencias al arquetipo que por poseer características idóneas es susceptible de imitar o reproducir. También es el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. Por su parte, la palabra gestión, proviene del latín "Gesio" y significa gestionar o administrar; de manera que, se trata aquí de concretar acciones o diligencias para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar un conjunto de trámites que se llevan cabo para resolver un asunto o problema o administrar una organización.
>
> Es de resaltar, que la conceptualización de los modelos de gestión, están basados en la creencia o criterio sobre la actuación o tarea del líder quién es el encargado de administrar a la organización; en los estudios de gestión son llamados "modelos". Existen por otro lado, en el mundo de las organizaciones numerosos modelos, formales e informales. Pero en todo caso, deben ser analizados profundamente para reflejar la verdadera realidad de la institución que se estudia. (Álvarez y Figuera, 2012; 70)

Los modelos obedecen a la realidad y necesidades de cada organización. Es imposible hablar de un modelo que resulte totalmente útil a instituciones de todo tipo, pero sí es posible, e incluso práctico, ante la abundancia de modelos, clasificarlos en dos: los modelos de gestión de RRHH basados en enfoques tradicionales de la gerencia y la Administración de Empresas, y los fundamentos en perspectivas más modernas o innovadoras (Iglesias y Tejedo, 2016).

5.2. Marco Teórico y conceptual

5.2.1. Marco Teórico

Se debe incorporar una síntesis del estado actual del conocimiento en el problema planteado y un breve análisis de cómo el proyecto va a contribuir a la generación de un mayor conocimiento en el tema. Debe referirse preferencialmente a trabajos relativamente novedosos y actualizados. El tratamiento que se da a los referentes teóricos y conceptuales abre nuevos horizontes al desarrollo del trabajo y prepara el camino para la selección del enfoque (abordaje) y del método a utilizar.

Debe seleccionar y resumir las teorías de autores, escuelas de pensamiento o enfoques metodológicos que se van a utilizar en la investigación y como se van a manifestar. Se trata de las teorías que fundamentan la investigación y al mismo tipo que lo delimitan, ya que entre varias teorías solo se seleccionarán una (o varias). El

marco teórico debe estar fundamentado en citas, donde se haga evidente la teoría como tal.

5.2.2.1 Modelos de gestión de RRHH basados en enfoques tradicionales

Desde principios del siglo XX se formaron dos escuelas de la administración: la científica y la funcional. La primera, cuyos principales referentes fueron Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lilian Gilbreth, priorizaba la observación de los tiempos de ejecución de tareas, la planeación y control de la producción, las relaciones entre remuneración y productividad. Respecto a esta primera corriente, Hernández (2011) indica:

> Para un mejor aporte de la administración científica, según, (Molina García), la Administración Científica es lo que es, no solamente por la aplicación del método científico, sino por dos razones más: a) por el hecho de que su discurso esta complementado por ciencias formalmente constituidas -economía, psicología, sociología, derecho, matemáticas, antropología, entre otras-, y b) por el hecho de que busca crear principios para mejorar la eficiencia organizacional, precisamente en contra del empirismo. (Hernández, 2011; 42)

Con esta búsqueda de un asidero científico se pretendía reducir al mínimo la improvisación, estandarizar las actividades de producción, eliminar las interrupciones, potenciar las ventajas de la tecnología y elevar la productividad mediante estímulos salariales. Sin embargo, este paradigma tenía unas desventajas señaladas desde los enfoques modernos. Principalmente, que no se consideraban las necesidades humanas de cada empleado, no se consideraba la diversidad social ni cultural del personal, y se concebía a los trabajadores como individuos desinformados que únicamente debían aportar su mano de obra o fuerza laboral (Draft, 2005, citado por Hernández, 2011; 43).

El principal referente del paradigma funcional fue Henri Fayol, teórico que enfatizó en la estructuración y administración de las organizaciones como un conjunto de ‘órganos’ (departamentos) distribuidos de acuerdo con una jerarquía de mando y capacidad. “La división del trabajo pueden ser vertical (niveles de autoridad) y horizontal (departamentalización)” (Hernández; 44). Para Fayol, la administración empresarial u organizacional se regía por cinco reglas:

• Planeación: Diseño de un plan de acción que oriente la producción de la empresa.

• Organización: Definir qué recursos se asignarán para poner en marcha el plan, y cómo se van ordenar dichos recursos para cumplir el objetivo.

• Dirección: Dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados para tareas específicas.

• Coordinación: Distribuir las fuerzas de trabajo, de tal manera que se alcancen las metas propuestas.

• Control: Garantizar que el trabajo marche según lo planeado y corregir aquello que impida que se logre los objetivos.

Las organizaciones que se rigen por este paradigma se caracterizan por una división de la autoridad, una comunicación directa y sin intermediarios entre los diferentes niveles de la empresa, una toma de decisiones descentralizada y un énfasis en la especialización (Hernández; 45).

Derivado del modelo funcionalista surge otro que los teóricos han denominado estructuralista y que se constituye a partir de los aportes del sociólogo Max Weber. Este es un modelo de organización racional, basado en observaciones del funcionamiento de la burocracia en el capitalismo, en el que se intenta dividir y especificar minuciosamente las responsabilidades y esfuerzos de cada uno de los órganos (departamentos) de la empresa, con vistas a la productividad y la eficiencia máximas.

Al igual que el paradigma empresarial científico, el funcionalismo y el estructuralismo empresarial no consideraban variables humanas que inevitablemente afectan la productividad o eficiencia, y que tienen índole cultural y psicológica, y que no pueden ser tan previsibles. Por ejemplo, no se puede cuantificar la motivación ni el sentido de pertenencia como sí se cuantifican el número de unidades producidas por un grupo de trabajadores. Tampoco se pueden resolver conflictos humanos, como la alienación y el sentirse totalmente marginado de la toma de decisiones, con estímulos económicos (aumento de salario) o estrategias conductistas (reconocimientos verbales positivos o amenazas). De ahí que emergieran perspectivas humanas, como la del psicólogo Abraham Maslow, cuya pirámide de las necesidades es uno de los pilares fundamentales de los enfoques modernos de la gestión de recursos humanos.

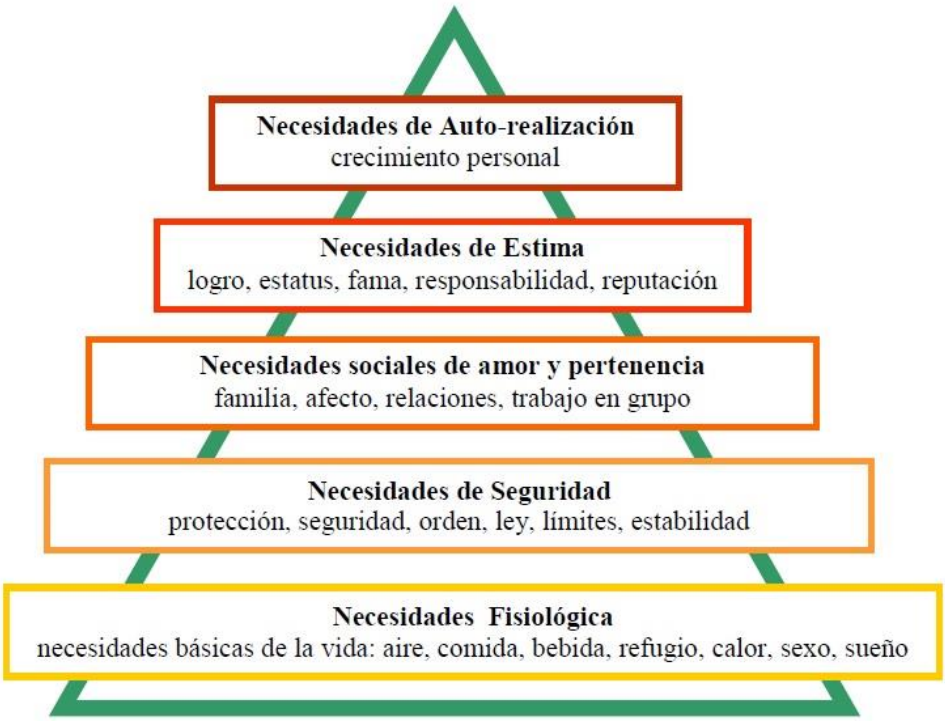

Ilustración 1. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow

Fuente: Quintero (2011), Teoría de las necesidades de Maxlow.

5.2.2.2 Modelos de gestión de RRHH basados en enfoques modernos.

A partir del aporte de Maslow, las disciplinas afines a la Administración de Empresas empezaron a preocuparse por la dimensión humana de las organizaciones, esto es, las expectativas, talentos, miedos, frustraciones y aptitudes de los individuos que aportan su fuerza de trabajo a una institución. Los departamentos pasaron de ser visto únicamente como organismos conformados por células (trabajadores) que funcionan invariablemente, motivados por la paga o por el temor a reconvenciones o despidos. Los teóricos comenzaron a sospechar que valores como la eficiencia, la motivación, el sentido de pertenencia, la capacidad de tomar decisiones y de trabajo en equipo, y la autogestión del trabajo podían ser impulsadas mediante una nueva concepción de la organización, una nueva distribución de responsabilidades, más dinámica y horizontal, y menos vertical y rígida. El énfasis pasó del tema salarial y autoritario a la comunicación y la psicología laboral.

En los modelos basados en paradigmas modernos, por ejemplo, la organización del trabajo se define como “la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran un ente, con el propósito de maximizar sus recursos materiales, técnicos y humanos, en pos de la consecución de los objetivos organizacionales

con eficacia y eficiencia" (Senge, citado por Delaux, 2014; 190). Nótese que esta definición se emplea la palabra "individuos", a diferencia de los otros modelos tradicionales en que se hablaba de "empleado", "trabajador", "fuerza de trabajo" u "organismo", este último término para referirse a un departamento de la organización.

El énfasis en el valor del individuo, como ser humano con sus metas propias, es muy claro en autores versados en RRHH como Chiavenato (2008), quien escribe:

> Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individúales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. (Chiavenato, 2008; 1)

La gestión de RRHH actualmente se interesa, no por controlar, sino por integrar y transformar en ventajas competitivas cualidades personales como la creatividad, la autonomía, la lealtad o sentido de pertenencia, la adaptación al cambio y la pro actividad en tiempos de crisis, entre otras.

Al repasar la literatura contemporánea de gestión de RRHH, se pueden observar unas características similares entre modelos basados en enfoques modernos:

• Tratan de favorecer la horizontalidad: Las organizaciones actuales están más interesadas en la profesionalización y formación permanente de sus integrantes. Se ofrecen estímulos académicos (becas, facilidades de horarios para estudiar, etc.). La autoridad no se basa ya en la posesión irrefutable de un conocimiento. De hecho, más que de autoridad, se habla de liderazgo, de la capacidad de gestionar el conocimiento y el talento.

• Énfasis en la comunicación incluyente y empática: Las organizaciones intentan que su comunicación no se limite a unos mensajes que descienden verticalmente a través del modelo jerárquico (instrucciones desde los mandos superiores o medios a los empleados). Se procura que la comunicación sea clara, que no de paso a la ambigüedad ni a la incertidumbre, y que provenga de una fuente totalmente definida, pero también que sea comprensible, que carezca de tonos autoritarios y que, por el contrario, vincule emociones y motive, que sugiera y no que imponga, que oriente y no que mande, que rete la creatividad sin atemorizar.

• Preponderancia de lo estratégico: Se comprende la volatilidad de los entornos sociales, económicos y culturales en que están asentadas las organizaciones. Por eso se habla de lo estratégico como todo aquello que puede integrar los flujos, minimizar la resistencia al cambio y optimizar la adaptabilidad de los recursos humanos y de las políticas organizacionales (Delaux, 2014). La gestión estratégica consiste en proponer metas para periodos concretos, concebir nuevos desafíos,

tener en cuenta las variables humanas y sociales, y en buscar maneras de fortalecer la empresa tras cada crisis que enfrente.

• Dinamismo: La división del trabajo no es rígida como en los modelos científicos, funcionalistas y estructuralistas. Por ejemplo, se puede pedir la perspectiva de profesionales técnicos sobre un problema de recursos humanos en un intento de pensar out of the box (fuera de los paradigmas convencionales). De igual manera, los ingenieros de una empresa pueden consultar a personas como psicólogos, comunicadores y personal de tareas varias sobre lo que la organización debe o puede mejorar en cuanto a su equipamiento tecnológico.

De acuerdo con los esbozos teóricos anteriores, en la presente investigación se intentará determinar cuáles son los enfoques que priman en el modelo de gestión de RRHH de la IE Julio Caicedo y Téllez: si los clásicos o tradicionales, denominados también patronal-paternalistas, en los que las relaciones se establecen mediante normas institucionales creadas y definidas por los dueños, sin que se generen vínculos con los trabajadores, o si los modernos o integrativos, que conceden particular importancia al desempeño y potencial individual de cada trabajador, y a la cohesión de los departamentos que forman parte de las organizaciones (Ilabaca, 2011; 9-12).

6. Marco conceptual

Modelo de gestión de RR.HH.: Un modelo no es una serie de pasos ni un sistema de protocolos específicamente detallado, sino una filosofía, una concepción amplia de cómo liderar, administrar y motivar el talento humano. Los modelos tradicionales se enmarcan en una visión de los seres humanos como criaturas especialmente susceptibles a la autoridad y a los estímulos económicos. Por eso, estos modelos se basan en relaciones jerárquicas más bien rígidas y en incentivos salariales. Los modelos actuales proponen el diálogo, la concertación, el trabajo en equipo y la formación continua de todos los niveles de la jerarquía, porque están fundamentados en ideas más humanistas, según las cuales toda persona posee un inmenso potencial de talento y creatividad que se manifiesta cuando se siente libre, motivada y respetada.

Gestión estratégica de RR.HH.: Dícese del liderazgo y administración del talento humano que tiende a anticiparse a los cambios de entorno económico o tecnológico, a las crisis y a las oportunidades. Esta anticipación solo es posible si existe una claridad de los objetivos de la organización, de los medios a través de los cuales se propone lograrlos, y de las capacidades y limitaciones de sus RR.HH. También es clave, por supuesto, el conocimiento de cómo superar esas limitaciones mediante el crecimiento cuantitativo y cualitativo del personal, mediante procesos efectivos de contratación y de formación continua.

Modelo vertical de gestión de RR.HH.: Es un modelo basado en la autoridad y en la distribución gradual de responsabilidades y labores. Las partes superiores de la

jerarquía tienen mayor poder de decisión que los departamentos ubicados en las zonas inferiores. No se suele estimular el surgimiento espontáneo de ideas. Por el contrario, se enfatiza en los límites de opinión y esfuerzo. Por ejemplo, el departamento técnico puede sugerir formalmente que se adquiera maquinaria más moderna, pero es posible que no se le consulte respecto a las compras y a los tiempos de adquisición, pues esa determinación corresponde exclusivamente a una cabeza de área o a otro departamento que está en las posiciones superiores del organigrama.

Modelo horizontal de gestión de RR.HH.: Son modelos esencialmente tecnocráticos. Se basan en una especie de autoridad intelectual compartida en un mismo nivel por múltiples departamentos. En la cúspide de este modelo no se ubica un gerente infalible e incuestionable, sino un líder que se destaca por su capacidad de lograr los mejores resultados con los recursos humanos existentes en su organización, al mismo tiempo que consigue integrar a ella nuevos talentos.

Gestión integrativa de RR.HH.: Es la capacidad que tienen los recursos humanos de una organización de participar en la toma de decisiones respecto a las crisis, oportunidades o estrategias para adaptarse a los cambios del entorno. En una gestión dinámica de los RR.HH., el personal de una organización siempre cuenta con opciones de escalar en la jerarquía a través de la formación continua, la creatividad, la autonomía y el talento para liderar el trabajo en equipo.

7. Marco Contextual

La Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez fue fundada en 1963 (Alcaldía de Cali, 2013). Pertenece al sector público —específicamente al Municipio de Santiago de Cali—, y está ubicada en la comuna 12 de dicha ciudad. Su sede principal, cuya dirección es Calle 59 # 24 E 40, cuenta con 746 estudiantes. Las otras cuatro sedes son Bosquecito, con 295 estudiantes; Esther Zorrilla, con 289 estudiantes; Francisco de Paula Santander, con 561 estudiantes y Batalla de Carabobo, con 175 estudiantes.

El personal directivo de la IE está conformado por el rector, cuatro coordinadoras, una secretaria y un asistente administrativo.

En materia de comunicaciones externas, emplean una página de Facebook en la que comparten actividades estudiantiles, aunque no ha sido actualizada desde el año 2015, y un blog en el que publican material de carácter más institucional, pero cuyas publicaciones datan del 2014.

5.4.1 Escudo de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez

Ilustración 2. Escudo de la IE Julio Caicedo y Téllez

Fuente: http://juliocaicedoytellez.blogspot.com.co/

5.4.2 Logo de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez

Ilustración 3. Logo de la IE Julio Caicedo y Téllez

Fuente: http://juliocaicedoytellez.blogspot.com.co/

5.4.3 Misión 2017 de la IE Julio Caicedo y Téllez

La Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, en calidad de entidad oficial y como territorio de paz, educa a niños y jóvenes en los niveles de cero a siempre, preescolar, básica, media vocacional y aceleración, promoviendo la convivencia pacífica, el respeto por los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente, el reconocimiento de la diversidad sociocultural; mediante la transformación y

aplicación del conocimiento en la ciencia, la técnica y la tecnología; desarrollando el pensamiento crítico, entregándole a la sociedad personas con aptitudes para responder en el campo laboral a través de la consolidación de su proyecto de vida. (Institución Julio Caicedo y Téllez, s.f.)

5.4.4 Visión 2017 de la IE Julio Caicedo y Téllez

La institución educativa Julio Caicedo y Téllez, para el año 2025, por la práctica de procesos que generan cambio y crecimiento permanentes en los miembros de su comunidad, aspira a convertirse en la primera institución educativa de la ciudad de Santiago de Cali, en los aspectos académico, personal y social, dando cumplimiento a la formación integral de los estudiantes con miras al logro de su competencia laboral; con educadores comprometidos en el desarrollo integral y comunitario fundamentándose en principios sociales, técnicos, científicos y éticos. (Institución Julio Caicedo y Téllez, s.f.)

5.4.5 Organigrama de la IE Educativa Julio Caicedo y Téllez

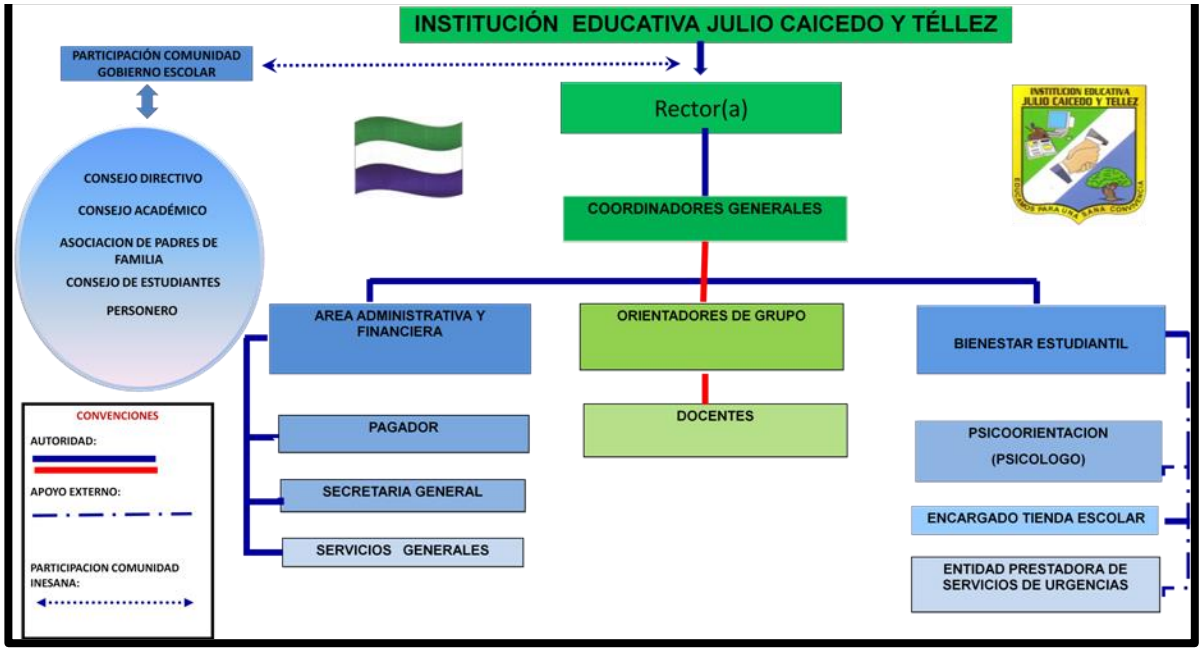

Ilustración 4. Organigrama de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez

Fuente: Plan de Seguridad Escolar (documento suministrado por la rectoría de la IE Julio Caicedo y Téllez).

El personal administrativo se encuentra conformado por el rector J. D. Lenis; la coordinadora N. Arce, especializada en Educación Matemática y en Administración

y Gestión de Sistemas educativos; la secretaria Y. Correa, y el pagador Gerardo Serna. El personal de servicios generales está integrado por las señoras del aseo, la auxiliar de servicios generales M. Montoya y los vigilantes: Efraín Conejo, José Flores y Libardo (sic) (Plan de Seguridad Escolar).

Tabla 1. Personal docente de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez

DOCENTE	FORMACIÓN ACADEMICA	ESPECIALIDAD	JORNADA
Blanca Oliva Manzano	Lic. Administración Educativa	No tiene	Mañana
Carmenza Viveros	Lic. Básica Primaria	Posgrado lúdica y Recreación	Mañana
Amparo Banguero	Lic. Básica Primaria	Esp. Recreación ecológica y social.	Mañana
Amparo Rodríguez	Lic. Básica Primaria	Especialización. Ed. Ambiental	Mañana
Luz Dalia Hernández	Lic. Básica Primaria		Mañana
Mercedes Caicedo	Lic. Bioquímica	No tiene	Mañana
Nancy Muñoz	Lic. Básica Primaria	Especialización. Ed. Ambiental	Mañana
Gladis Méndez	Bachiller pedagógico	Artística.	Tarde
Mónica Rodríguez	Lic. Ed. Física y Salud	Posgrado lúdica y Recreación. Es. En Informática	Tarde
Cilia Amparo Lasprilla	Lic. Literatura e Idiomas	Español	Tarde
Jesús García	Lic. En Lenguas extranjeras	Ingles	Tarde
Humbert Cárdenas	Lic. Bioquímica	Biología	Tarde
Luis Enrique Rodríguez	Lic. Historia	Sociales. Es. Ciencias Sociales e Historia de Colombia	Tarde
Diego Fernando Estupiñan	Lic. Bioquímica	Biología, Química y Física	Tarde

William Cardona			Tarde
Ana Milena Quiñones	Ingeniera Electricista	Es. En Informática educativa	Tarde

Fuente: Plan de Seguridad Escolar

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO O MARCO METODOLÓGICO

5 Metodología Propuesta

Este trabajo está fundamentado en una investigación descriptiva. Se identificaron y enunciaron las principales características de la gestión de recursos humanos de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, y luego de detallarlas se las contrastó con los modelos de gestión de RR.HH. expuestos por autores consultados en la fase preliminar de este proyecto.

En la primera parte de la investigación, se estudiaron textos que abordan el tema de los Recursos Humanos desde perspectivas teóricas e históricas. Es decir, que dan cuenta sobre el desarrollo que han tenido las formas de liderar y organizar el talento humano de las empresas desde principios del siglo XX hasta la actualidad.

Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con el rector de la IE Julio Caicedo y Téllez, una asistente de servicios administrativos, una docente y una trabajadora de servicios general para reconocer los elementos más significativos de la gestión de RR.HH. en dicha institución. Luego, se contrastó la información obtenida a través de las entrevistas con el acervo teórico recopilado. Este paso permitió relacionar los aspectos más relevantes de la gestión interna de la IE con los de modelos descritos por autores expertos en gestión de RR.HH.

Por último, se escribieron unas conclusiones y recomendaciones, solo con el fin de contribuir a que la IE Julio Caicedo y Téllez pueda implementar, cuando lo considere posible y necesario, un modelo de gestión de RR.HH. más horizontal y participativo. Sin embargo, estas conclusiones y recomendaciones no implican una futura intervención directa de los investigadores dentro de las funciones de la Institución, puesto que la finalidad de este trabajo es únicamente describir una realidad y analizarla como objeto de estudio. No se pretende orientar modificaciones específicas ni reformas radicales en el entorno administrativo de la organización estudiada.

Tabla 2. Personas entrevistadas para esta investigación.

N° Entrevistados	Nombre	Cargo
Entrevistado 1	J. D. Lenis	Rector
Entrevistada 2	Y. Correa	Secretaria de Rectoría
Entrevistada 3	N. Arce:	Coordinadora académica
Entrevistada 4	M. Montoya	Auxiliar de Servicios Generales

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6 Análisis del modelo de gestión de RR.HH. de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez

La IE Julio Caicedo y Téllez, por ser un establecimiento educativo público, debe acogerse a los lineamientos del Ministerio de Educación de Colombia para definir la forma en que organiza y gestiona sus RR.HH. En efecto, dicho Ministerio ordena que:

> Para su organización administrativa todos los establecimientos educativos deben contar con un gobierno escolar conformado por el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico.
>
> El Consejo Directivo: Es la instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento. Está conformado por el rector, dos docentes, un estudiante, un ex alumno y un representante de los sectores productivos organizados en el ámbito local.
>
> El Consejo Académico: Es la instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento y está integrado por el rector, quien lo preside, los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudios.
>
> Los Comités Consultivos para el Relacionamiento de la Educación Media con el Sector Empresarial: Los establecimientos educativos públicos y privados que ofrezcan educación media deben establecer, a través de su gobierno escolar, estos comités que tienen funciones relacionadas con la articulación del sector productivo con la educación media y están integrados por el rector, un representante de los docentes, uno de los estudiantes y dos del sector productivo de la región en donde se ubica el plantel. (Ministerio de Educación, 2009; páginas 38-39)

6.1 Formalidad y claridad.

En primer lugar, es necesario afirmar que la IE Julio Caicedo y Téllez cuenta con una estructura organizacional formal, puesto que dicha estructura está explícita y oficialmente expresada en el organigrama. Este último, junto con la misión y la visión, son prueba de que hay unas normas y pautas, las cuales delimitan unas acciones y unas relaciones formales, encaminadas a lograr los objetivos de la Institución. Para autores como Pollo (2008), la existencia de unos esquemas y conductos oficiales, como los organigramas, la misión, la visión y otros elementos de las documentaciones institucionales, es la característica sine qua non de las estructuras formales.

La mayoría de las fuentes consultadas declararon tener conocimiento del organigrama de la IE, salvo una de las personas entrevistadas, quien expresó:

“Organigrama no existe como tal acá en la Institución o considero que el organigrama lo tendrá el patrón de nosotros, que es la Alcaldía, pero no veo la necesidad de que el colegio lo tenga” (Y. Correa, comunicación personal, 25 de octubre de 2017).

La formalidad es una característica compartida por los modelos de gestión tradicionales o clásicos y por los modernos, puesto que todas las empresas deben establecer claramente su estructura, funciones y procedimientos para conseguir los fines que se proponen. Dado que ninguna persona puede desempeñar todas las operaciones en una organización, porque ello no es física ni psicológicamente posible, se requiere de una división formal de las laborales, que delimite y simplifique las actividades, teniendo en cuenta los conocimientos y aptitudes de cada uno (Pollo, 2008).

De tal manera que la formalidad o formalización de las estructuras y procedimientos organizacionales no debe entenderse únicamente como la imposición rígida de obligaciones o responsabilidades. Por el contrario, el conocimiento generalizado de los organigramas, las normas y protocolos permite posteriormente la adaptabilidad y flexibilización, puesto que las personas interiorizan sus funciones y realizan su trabajo de manera más eficiente, sin necesidad de mandos medios o altos de la organización les tengan que recordar sus deberes y metas (López, 2013).

Si bien los enfoques modernos de la gestión de RR.HH. no enfatizan en la formalidad, sí hacen hincapié en la claridad, esto es, en la necesidad de asegurarse de que todos los miembros de una organización sepan qué están haciendo y estén de acuerdo con ello: “Para que un equipo de trabajo funcione bien, debe tener un objetivo claro, los roles deben estar bien definidos y un respeto por las individualidades, ideas y opiniones; pero tratando de llegar siempre al consenso” (Hernando, 2007).

La teoría moderna de la gestión de RR.HH. parta de una perspectiva integracionista, en la que es clave el consenso organizacional, basado en una interpretación apropiada y compartida de las normas, procedimientos y objetivos. Sin ese consenso, las empresas e instituciones no pueden cumplir sus metas ni adaptarse a los cambios de entorno (2013).

Por lo tanto, es necesario que la IE Julio Caicedo y Téllez busque la forma de publicar su organigrama, así como todos los componentes de su documentación oficial, en plataformas de acceso abierto —portal web o redes sociales, por ejemplo— o en textos que estén al alcance de todo el personal —boletines o cartillas—, de tal manera que sus integrantes posean un conocimiento generalizado de la estructura y los fines de la IE y se fortalezca el consenso organizacional.

6.2 Participación

De acuerdo con Hernando (2007), la participación es uno de los factores vitales para logar un buen clima y el bienestar organizacional, junto con la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el empoderamiento. Si se quiere que los integrantes de una organización estén motivados y aspiren a más, es menester crear una atmósfera de participación y no de sanción, en la que todos sientan que sus inquietudes, opiniones y propuestas son escuchadas, atendidas y tenidas en cuenta.

Asambleas y reuniones son actividades imprescindibles para fortalecer una gestión de RR.HH. de carácter participativo. No obstante, en caso de que no se puedan hacer reuniones regularmente, se pueden emplear alternativas como buzones de sugerencias, con tal de que sean atendidos y los mensajes se respondan con frecuencia (Hernando, 2007). Las redes sociales también funcionan como alternativas válidas para incrementar el componente participativo de la gestión de RR.HH. Las Nuevas Tecnologías brindan herramientas múltiples y eficaces en todos los procesos de gestión de RR.HH., desde el reclutamiento de personal hasta la integración de los empleados recientemente vinculados, y también de los trabajadores que llevan mucho tiempo en la organización, con los valores y los objetivos corporativos (Galindo, 2013).

En el caso de la IE Julio Caicedo y Téllez, el rector considera que la gestión de RR.HH. se caracteriza por ser horizontal y participativo, dado que se realizan reuniones frecuentemente y se procura que gran parte del personal esté involucrado en la toma de decisiones:

> Aquí nos movemos con el concepto de equipos de trabajo y no de líneas de mando. Cuando hay equipos de trabajo, las decisiones se toman escuchando a las partes y a los participantes. Si fuéramos una línea de autoridad, sencillamente uno ordena y se acaba, pero aquí no funciona así. Aquí [el modelo de gestión de RR.HH.] es más horizontal.
>
> (…) Hacemos reuniones por sede y por equipos de gestión. Entonces, esas reuniones, que son más en pequeño, permiten que las diferentes personas que trabajan en la Institución puedan aportar a lo que hacen. El trabajo por gestiones es la forma en la que hemos podido soliviar un poco el asunto. Y la comunicación fluye más. (J. D. Lenis, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017)

No obstante, la secretaria de servicios administrativos Yaneth Torres expresa una opinión diferente: “Las reuniones acá no son muy participativas, porque no se hacen mucho. Si alguien da una sugerencia, la tienen en cuenta, pero no es muy frecuente tampoco eso” (Y. Correa, comunicación personal, 25 de octubre de 2017). En otras palabras, parte del personal de la IE podría considerar que sus ideas y sugerencias no están siendo tenidas en cuenta, y no estarían de acuerdo con el rector en que el modelo de gestión de RR.HH. de la Institución sea horizontal y participativo.

Por su parte, Nemecia Arce expresa que el trabajo en la IE podría ser más participativo de lo que es actualmente: “Propondría que las reuniones por área se hicieran cada mes, porque se hacen cada tres o cuatro meses. Me parece que se podrían hacer mensualmente, para mirar cómo van las áreas. También me gustaría que las reuniones entre grados fueran un poco más periódicas. Igualmente, que se sigan usando alternativas para los grupos de trabajo, como los grupos de Whatsapp” (N. Arce, comunicación personal, 25 de octubre de 2017).

Este último testimonio da cuenta de dos aspectos muy importantes. El primero es un llamado a aumentar la periodicidad de las reuniones. No se debe considerar que asambleas y reuniones son componentes exclusivos de la organización del trabajo, porque en ellas no solo se reparten instrucciones y responsabilidades, sino que se pueden oír las inquietudes, inconformidades y propuestas de los integrantes de la organización. Reuniones y asambleas son espacios claves para la consolidación de la cultura y la optimización del clima organizacional (Arasa y Carrasco, 2010). El segundo aspecto es una invitación al uso de redes sociales, como alternativa para potenciar la participación del personal de la Institución en los procesos de toma de decisiones y de planeación del trabajo.

Las redes sociales, como lo menciona la entrevistada, son otra alternativa válida para que las sugerencias, preguntas e ideas de los miembros de todos los niveles de la organización participen en la toma de decisiones y se integren a diversas campañas llevadas a cabo por la IE, como las que tratan de promover la puntualidad de los estudiantes y las que intentan remediar la deserción académica.

No obstante, las redes sociales nunca serán un sustituto para las reuniones de trabajo, pues estas últimas “potencian la tarea básica de un equipo, que es poner en común los diferentes niveles de análisis, y provocan que se alcancen mejores ideas, planes y decisiones, que de manera individual. Puede ser también el recurso por excelencia para compartir información, desarrollar el compromiso con la tarea y motivar” (Costa y López, 1997, citado por García-Sabater, García-Sabater, Marín-García y Puig-Bernabéu, 2010). Es decir, las reuniones presenciales son más eficaces para desarrollar una gestión de RR.HH. más participativa, puesto que en ellas se pueden compartir con mayor facilidad las dudas, las inconformidades y las ideas que tenga el personal con respecto a lo que está sucediendo en la organización. Cuando más personas sienten que sus preguntas son respondidas, resultas sus inquietudes e incorporadas sus propuestas, se estimula la participación, mejora el clima organizacional, se fortalece el sentido de pertenencia y se consolida una cultura compartida alrededor de los valores y los objetivos de la organización (Arasa y Carrasco, 2010).

Como sostiene la coordinadora entrevistada, las redes sociales y otras herramientas de las nuevas tecnologías pueden contribuir a una mayor integración del personal en la toma de decisiones y la planificación del trabajo. Ello, sin embargo, no significa que deba disminuir o mantenerse la periodicidad de las reuniones de trabajo en la IE Julio Caicedo y Téllez. Por el contrario, aumentar la frecuencia y el número de

reuniones de trabajo es muy importante para desarrollar un modelo de gestión de RR.HH. más participativo, verdaderamente horizontal e integrativo.

6.3 Formación continua

El desarrollo y la gestión de competencias profesionales son fundamentales en un contexto de mundialización de la economía y de cambios tecnológicos y organizacionales: “El desarrollo de [las competencias profesionales] es necesario por la gran transformación estructural del mundo del trabajo y por la necesidad de contextualizar las prácticas. Unas transformaciones a escala técnica, económica y social que tienen un impacto en las formas de organizar el trabajo y, por ende, en la cualificación y en las competencias necesarias y/o requeridas” (Navío y Tejada, 2005).

Los cambios tecnológicos aceleran las transformaciones culturales y organizacionales, por lo que integrantes de todos los niveles de las organizaciones se encuentran en la necesidad de una actualización permanente de sus conocimientos y competencias (2005). Por tal razón, los procesos de formación continua están presentes en las organizaciones cuyo modelo de gestión de RR.HH. se basa en perspectivas modernas.

Entrevistado para esta investigación, el rector aclara que las políticas de formación continua no están a cargo de la IE Julio Caicedo y Téllez, sino del ente territorial, es decir, de la Alcaldía de Cali:

> No podemos hacerlo [invertir en procesos de formación continua], porque el fondo de recursos de la IE no se puede emplear para capacitaciones y tampoco para premiar a otros. Eso está a cargo del ente territorial, que es el nominador. Otra cosa distinta es que al interior de la Institución nosotros hacemos algo así como autocapacitaciones. Entonces, algunos de nosotros, que sabemos de algunas cosas, se las cuentan a los otros. Pero como tal, el plan de formación del personal de la IE es un tema que tiene que resolver el ente territorial (J. D. Lenis, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017).

La secretaria Y. Correa confirma lo expresado por el rector: “En la parte administrativa, a nosotros no nos brindan nada de eso [incentivos para realizar capacitaciones, especializaciones, maestrías, etc.]. El problema es que nosotros dependemos de la Alcaldía y esta es la que nos tendrían que mandar a hacer esas cosas. La Alcaldía no hace nada de eso. A los docentes les hacen algunas capacitaciones, pero a los del personal administrativo no nos hacen nada”. (Y. Correa, comunicación personal, 25 de octubre de 2017). Por su parte, la coordinadora N. Arce indica:

La política del rector es que se nos facilite para que podamos realizar cursos de profesionalización docente. ¿En qué sentido? En que busquemos compañeros que nos permitan horarios flexibles con los estudiantes. Es decir, que ellos vengan y nos

reemplacen en el momento en que nosotros estamos estudiando, y esos son acuerdos a los que llegamos con compañeros.

Pero Las capacitaciones externas se han disminuido mucho, porque las capacitaciones las está haciendo el personal de la misma Institución. Por ejemplo, el señor rector nos hace capacitaciones. Se han disminuido un poco las capacitaciones a docentes, para atender mejor a los estudiantes. (N. Arce comunicación personal, 31 de octubre de 2017)

M. Montoya, auxiliar de servicios generales, afirma:

> Para nada [se brindan facilidades e incentivos de formación académica o técnica continua]. En eso estamos totalmente aislados, porque supuestamente eso lo tiene que hacer Secretaría de Educación [del Municipio de Santiago de Cali] y aquí es muy raro que a uno lo llamen para una capacitación. Aquí las capacitaciones que se dan son porque se les solicita permiso a los rectores para asistir a los sindicatos. Los sindicatos son los únicos que le dan a uno esas herramientas. De resto, aquí en la Institución no [se dan]. (M. Montoya, comunicación personal, 19 de octubre de 2017)

En lo que respecta a los procesos de formación continua, se evidencian dos realidades: la primera es la verticalidad de la estructura organizacional de la IE Julio Caicedo y Téllez. Debido a su carácter público, la Institución es regida por la Alcaldía, a través de la Secretaria de Educación. Esta dependencia lleva a que la IE administre sus recursos de manera mucho más restringida que las empresas privadas. Por lo tanto, procesos de formación continua que impliquen financiar la totalidad o parte de los estudios superiores del personal, y contratar a expertos para que dicten seminarios presenciales o teledirigidos, no son posibles en la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez.

Se opta, entonces, por la alternativa de compartir el conocimiento de manera interna. Para autores como Navío y Tejada (2005), estos procesos de formación interna son posibles en la medida en que las organizaciones cuenten con tecnologías y entornos que permitan la práctica de los saberes:

Las competencias sólo son definibles en la acción. En la línea de lo apuntado anteriormente, las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por lo tanto, no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber, además, no es poseer, es utilizar. (Navío y Tejada, 2005)

Se evidencia, entonces, una segunda realidad: la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez no cuenta con políticas, procesos ni estrategias de formación continua; en primer lugar, porque no tiene la autonomía administrativa ni financiera para implementarlos; en segundo lugar, porque tampoco posee la infraestructura tecnológica para que el personal de todos los niveles se forme de manera

autodidacta y practique sus conocimientos mediante las plataformas altamente interactivas que brindan las nuevas tecnologías. Esta carencia tecnológica se demuestra en el hecho de que la IE no ha desarrollado una plataforma digital interna, a través de la cual los docentes, el personal administrativo y de servicios generales intercambien y consulten documentos y material educativo, como videos instruccionales y cursos multimedia.

6.4 Sentido de pertenencia y reconocimiento personal.

Consultado sobre los valores y actitudes más importantes para la gestión de RR.HH., el rector de la IE Julio Caicedo y Téllez afirma que le concede la mayor importancia al sentido de pertenencia: “Sin el sentido de pertenencia, lo otro [el cumplimiento de normas y objetivos, la participación, la motivación, la generación espontánea de ideas y la formación de personal] no funciona” (J. D. Lenis, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017).

¿Pero qué es el sentido de pertenencia? Es menester partir de las definiciones de la teoría organizacional, para luego aplicarlas al contexto específico de la IE. Dávila y Jiménez (2014) han realizado un compendio de perspectivas teóricas:

> Maslow (1954) describió la pertenencia como una necesidad básica humana. Anant (1966) define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. En base a esta definición, Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias. Cameron (2004) considera al sentido de pertenencia, o lo que él denomina “vínculos interpersonales”, como una faceta más de la identidad social y, en relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional (Harris & Cameron, 2005).

Respecto al sentido de pertenencia desde los enfoques organizacionales modernos, se puedan identificar unas palabras clave: implicación personal, experiencias y valores compartidos, y vinculación con el sistema y con las personas que forman parte de él. Dávila y Jiménez (2005) sostienen que el bienestar físico y mental es fundamental para la generación de vínculos entre el empleado y su entorno laboral. Otros autores (Gómez, 2017), enumeran factores igualmente importantes como el respeto por la dignidad de cada uno, el trabajo en equipo, el reconocimiento del trabajador como ser humano, la evaluación justa, la remuneración equitativa y las oportunidades de desarrollo.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, se ha visto en el apartado anterior sobre los procesos de formación continua que son escasas o inexistentes en la IE Julio Caicedo y Téllez. El rector sostiene que se están consolidando equipos de gestión para las labores de la Institución, aunque los entrevistados consideran que las reuniones de estos deberían efectuarse con mayor periodicidad. Queda por analizar lo referente a los reconocimientos individuales.

Incentivos como el "empleado del mes", y distinciones en asambleas, juntas o reuniones para quienes se destaquen por su eficacia o sus logros laborales, forman parte de los sistemas de recompensa que las organizaciones ponen en marcha para mantener satisfechos y motivados a sus trabajadores, inducirlos a permanecer en ellas y fortalecer su sentido de pertenencia (Chiavenato, 1999; 39).

¿Qué ocurre en la IE Julio Caicedo y Téllez con este tipo de recompensas y reconocimientos? De acuerdo con el rector:

> Ese tipo de incentivos, cuando se hacen en la Institución, los hacemos para todas las personas que trabajan en ella. Todos son reconocidos, porque de lo contrario esto se convierte en otro tipo de empresa. Por ejemplo, en organizaciones que se dedican a las ventas, se premia al que más vende. Pero imagínate que yo hiciera lo mismo con los docentes a quienes menos estudiantes les pierdan las asignaturas. Esa concepción no cabe dentro de la organización educativa (J. D. Lenis, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017).

El testimonio de la secretaria confirma lo dicho anteriormente por el rector: "Aquí no existen esas cosas [incentivos como "empleado del mes"]. Para los docentes sí hay reconocimientos. Ahora para el Día del Maestro se les dio un diploma, como destacando la parte más que todo humana. Pero en lo administrativo, el rector actual no lo ha hecho" (Y. Correa, comunicación personal, 25 de octubre de 2017).

La coordinadora N. Arce niega la existencia de distinciones personales: "Ese tipo de reconocimientos [empleado del mes] no lo hay" (comunicación personal, 31 de octubre de 2017).

Por otro lado, M. Montoya, auxiliar de Servicios Generales, comenta: "Para nada [existen incentivos o recompensas por rendimiento laboral]. Aquí los incentivos son señalar, decir: 'Esto está malo', y no más". Ese es el incentivo que le dan a uno. Porque cuando uno hace algo bueno, de allá de los altos [mandos] no van a venir a decirle: 'Ay, la felicitamos'. Nunca" (comunicación personal, 19 de octubre de 2017).

Independientemente del sector al que pertenezca una organización, desde Maslow la teoría organizacional señala la enorme importancia del reconocimiento personal como un valor primordial. Si cada trabajador se siente reconocido como una parte importante de la estructura empresarial o institucional, otros factores humanos como la motivación, el sentido de pertenencia, la eficiencia y el compromiso se facilitan (Maldonado y Perucca, 2008). La perspectiva tradicional enfatiza en la remuneración, las sanciones y los castigos como principales motivadores, mientras

que los enfoques modernos insisten en la efectividad de los refuerzos positivos —es decir, se habla más de las recompensas que de los castigos— (Chiavenato, 1999). Ninguno de los autores consultados recomienda un premio o una actividad específica para generar sentido de pertenencia a través de los premios y distinciones personales, pero sostienen que el reconocimiento del trabajador, de sus habilidades, talentos y necesidades, tiene más efecto en el fortalecimiento y la generación de vínculos con la organización que los aumentos salariales (López, 2017).

De acuerdo con lo expresado por las personas entrevistadas, en la IE no se ha desarrollado un sistema de recompensas que funcione con periodicidad —cada mes o cada semestre—, que se aplique en todos los niveles de la jerarquía —desde los coordinadores hasta los docentes y auxiliares de otras áreas—, y se le concede más importancia las reconvenciones o sanciones —como lo comentó M. Montoya, auxiliar de Servicios Generales— que a los reconocimientos. La ausencia de dicho sistema no contribuye a la generación ni al mejoramiento del sentido de pertenencia, como se puede inferir al repasar los autores consultados a lo largo de la presente investigación.

6.5 Gestión estratégica de los RR.HH. ante los cambios de entorno y las crisis

Los enfoques modernos apuntan a la gestión estratégica de los RR.HH. como una acción indispensable para la supervivencia y el éxito de las organizaciones en un mundo de mercados y tendencias socioculturales volátiles:

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, considerados hoy como su principal activo. En esta esfera es donde dichas organizaciones deben asumir grandes desafíos signados por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo planificar y gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad, en un mundo globalizado. Asimismo, resulta imperioso para las organizaciones contemporáneas el hecho de desarrollar e implementar procesos de formación de directivos con una orientación gerencial más avanzada, a partir de un rediseño de su perfil de competencias que permita replantear su misión y redefinir muchas de sus funciones en las nuevas circunstancias, donde sus recursos humanos juegan un rol protagónico (Delaux, 2014; 189).

En este sentido, la IE Julio Caicedo y Téllez se ve con dificultades impasables para realizar su propio proceso estratégico de vinculación de personal, debido a que la contratación es materia exclusiva de la Secretaria de Educación de Cali, que emplea docentes y personal administrativo a través de un proceso meritocrático. En este

caso, como en el diseño del organigrama y la destinación de recursos para procesos de formación continua, la Institución no tiene control.

Es cierto que la vinculación de personal es clave para llevar a las organizaciones a la excelencia y adaptarnos a los cambios de entorno. Pero también hay otros factores como la forma de tratar a las personas, la optimización de sus habilidades, la participación, la creatividad y el mejoramiento continuo. Tratar a los empleados como socios y como el activo más importante de la organización contribuye a que se piense de manera colectiva en las soluciones a los problemas y en formas de hacer que las organizaciones sean más eficientes y competitivas (Prieto, 2013).

De acuerdo con la anterior, para efectos del análisis que le compete a la presente investigación, lo estratégico puede entenderse como la capacidad de convertir a cada empleado en un miembro activo, participativo, motivado y vinculado no solo laboral, sino emocionalmente, a la Institución. Para alcanzar esta vinculación profunda e integral es vital el diálogo constante (colectivo o personal entre los directivos —rector— y los otros integrantes de la organización), con el fin de conocer la percepción organizacional interna y tomar otras decisiones que incrementen la participación y la motivación (2013).

La coordinadora N. Arce afirma que el personal de todos los niveles de la Institución puede solicitar una reunión con el rector para expresarse alguna inconformidad o idea que tenga sobre un tema en particular: “Cuando hemos tenido inconvenientes, o que no estamos de acuerdo con algo, o que queremos cambiar algo, se hacen reuniones con el señor rector y con él se llegan a acuerdos. Lo mismo pasa con el personal administrativo y auxiliar. Se han solicitado reuniones con él y él nos ayuda en lo que estemos fallando” (N. Arce, comunicación personal, 19 de octubre de 2017).

En contraste con lo anterior, M. Montoya, auxiliar de servicios generales, cuenta:

> Hace poco hubo un problema que se generó y eso se llevó a la Rectoría, pero eso [la reunión] lo pidió el personal administrativo, no la Rectoría. Los que buscan el mejoramiento los mismos empleados, no por parte de los directivos. Somos nosotros los que tenemos que ir allá [a la Rectoría] y, por ende, sufrimos nosotros castigo. Hace ocho días se propuso una reunión, porque resultó que iban a sacar a personal y no se dijo: “Vamos a ver cómo se maneja eso”, sino: ‘Se van de aquí de cinco personas’. Así de sencillo” (M. Montoya, comunicación personal, 19 de octubre de 2017).

Se evidencia, entonces, que no existe una vinculación integral de todos los niveles de la jerarquía organizacional, puesto que los coordinadores y el personal docente sienten que sus inquietudes y propuestas son importantes para las directivas, mientras que otra parte del personal, como son los encargados de servicios generales, perciben que son gestionados a partir de sanciones y castigos.

6.6 Cultura y clima organizacional

Las perspectivas más recientes de gestión de RR.HH. enfatizan en la cultura y el clima organizacionales como dos elementos esenciales para una administración eficiente del talento, los potenciales y las emociones del personal de una organización. Por cultura organizacionales se entienden las “conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar, 2009; 69). El clima se define como el conjunto de percepciones sobre el ambiente físico y social de la organización, esto es, de los espacios donde se desarrolla el trabajo y las interacciones entre personal de todas las jerarquías (2009).

¿Qué se puede decir de la cultura organizacional de la IE Julio Caicedo y Téllez? En la Institución Julio Caicedo y Téllez se observa que las percepciones entre el rector y el resto del personal son, a menudo, opuestas. Por ejemplo, en la ya citada entrevista con el rector, este sostiene que la gestión de RR.HH. es participativa y horizontal, pero la asistente de servicios generales opina exactamente lo contario, a saber, que las interacciones entre las directivas y el personal de la Institución están mediadas por un fuerte sentido de la autoridad y una tendencia punitiva. La asistente de servicios administrativos sostiene que los reconocimientos se hacen únicamente para los docentes. A partir de esta diferencia de visiones se evidencia que no hay una visión ni una creencia compartidas de la forma de trabajo ni de los valores de la Institución. El rector puede considerar que se está desarrollando un trabajo participativo, que involucre a todas o a la mayoría de personas que conforman la organización, pero dos de las personas consultadas en esta investigación manifiestan pensamientos y sentimientos de exclusión. Sentirse excluido, no reconocido y no importante impacta negativamente la vinculación emocional y profesional con los objetivos y valores de la organización para la que se trabaja. Dichos sentimientos y pensamientos son obstáculos para la consolidación de una cultura erigida sobre una misión y visión que oriente y motive al personal.

En cuanto al clima organizacional, lo expresado por la asistente de servicios generales sobre los despidos y las reprimendas a los trabajadores que soliciten una reunión dan a entender que parte del personal puede percibir el ambiente de la Institución como amenazante e incierto. La conciencia de que se trabaja bajo el riesgo de despidos inminentes, ante la constante posibilidad de llamados de atención y castigos, puede generar no solo indiferencia hacia los valores y objetivos de la organización, y hacia el trabajo de los otros departamentos que la conforman, sino una conexión emocional negativa hacia todo lo que tiene con aquella. Es decir, el personal puede ver la organización como causa de depresión psicológica, puesto que la asocia únicamente con estrés y temor (Cañedo et al., 2009).

La falta de visiones compartidas sobre los objetivos y la actualidad de la organización, así como las percepciones negativas que enrarecen el clima organizacional, dificultan la gestión de los RR.HH., dado que las predisposiciones,

la hostilidad y la desmotivación bloquean el ejercicio del talento y de las capacidades del personal, y el desarrollo de sus potenciales (2009).

7 Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

• La IE Julio Caicedo y Téllez es una organización formalmente conformada, con una visión, misión, objetivos y organigrama contenidos en una documentación oficial. Sin embargo, esta formalidad debe complementarse con una claridad, esto es, que todos los integrantes de la organización deben estar familiarizados con dicha documentación y con los elementos incluidos en ella. El hecho de que varios empleados de la Institución desconozcan el organigrama es un obstáculo para la consolidación del consenso organizacional, que según las perspectivas modernas es fundamental para que las organizaciones alcancen sus objetivos y se adapten a los cambios de su entorno. En este sentido, la IE se ha limitado a la construcción de una formalidad, como ocurre en las organizaciones guiadas por un enfoque clásico-tradicional. De acuerdo con lo recomendado por las teorías actuales de gestión de RR.HH., debe avanzar en el fortalecimiento de la claridad.

• La IE Julio Caicedo y Téllez podría avanzar hacia un modelo de gestión de RR.HH. más participativo, desarrollando canales de comunicación más frecuentes entre los docentes, como el grupo de Whatsapp. No obstante, varios de los entrevistados manifestaron que la frecuencia de las reuniones entre directivas, coordinadores y personal no es la suficiente para expresar el mayor número de inquietudes y propuestas. De esto se desprende que la Institución ha venido funcionando gestionando sus RR.HH. de manera clásica y vertical, mediante un modelo en el cual la comunicación de instrucciones de trabajo y objetivos de desempeño supera en volumen y frecuencia otros tipos de interacción relacionadas con la satisfacción o insatisfacción del personal.

• Por depender directamente de la Administración Municipal de Cali, la IE Julio Caicedo y Téllez no puede adoptar un sistema de formación continua de sus RR.HH., sistemas que para varios de los autores consultados son indispensables en las organizaciones que gestionan los conocimientos y habilidades de su personal basándose en los enfoques modernos. Como alternativa, la Institución realiza una serie de intercambios de conocimiento entre directivas, coordinadores y docentes. No obstante, el personal de servicios generales no ha sido incluido en estos intercambios. Por lo tanto, estas interacciones formativas entre el personal no deben considerarse como un sustituto a los sistemas de formación continua y, en lo que respecta al desarrollo de competencias y habilidades, la IE funciona como una organización que gestiona sus RR.HH. según las perspectivas tradicionales-clásicas.

• En la IE Julio Caicedo y Téllez no se entregan reconocimientos personales para exaltar el rendimiento o la creatividad del personal porque, según las palabras del rector de la Institución, estas distinciones son propias de las empresas dedicadas a la venta de bienes y/o servicios. Por otro lado, la auxiliar de Servicios Generales

afirma que en la IE se enfatiza en los llamados de atención y las sanciones, y las felicitaciones nunca se dan. Estas dos apreciaciones denotan que la Institución sigue un enfoque tradicional-clásico en su gestión de RR.HH., porque no se ha desarrollado en ella un sistema de recompensas que fortalezca el sentido de pertenencia del personal hacia la IE de manera integral, y que comprenda actos formales y gestos cotidianos, además de otras manifestaciones simbólicas y expresiones afectivas, para generar vínculos emocionales y bienestar psicológico.

• La IE Julio Caicedo y Téllez no puede llevar a cabo una vinculación estratégica del personal, dado que la contratación es responsabilidad única de la Secretaria de Educación de Cali, a través de un proceso meritocrático en el que la Institución no tiene injerencia. La IE tampoco es el escenario de lo que varios autores definen como la gestión estratégica de los RR.HH., puesto que no existen sistemas de formación continua, sistemas de recompensas integrales —incluyentes de lo simbólico y afectivo para todos los niveles de la jerarquía—, ni procesos participativos mediante los cuales cada uno de los trabajadores sienta que es un socio de la organización. Por las limitaciones administrativas —su manejo no es autonómico— y sus falencias en la generación de vínculos empresa-personal, la Institución gestiona sus RR.HH. de una manera que los autores consultados describen como tradicional-clásica. En otras palabras, la IE Julio Caicedo y Téllez enfatiza en la consecución de resultados sin estímulos significativos para la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, su comunicación interna es primordialmente vertical-descendente, aunque se están haciendo intentos para darle un carácter horizontal, y las sanciones o castigos son todavía un motivador importante y frecuente, por encima de reconocimientos y acciones de vinculación emocional.

• La IE Julio Caicedo y Téllez gestiona sus RR.HH. de manera clásico-tradicional, esto es, vertical, con un énfasis exclusivo en la funcionalidad y las responsabilidades de cada persona. Lo anterior se evidencia con la divergencia de opiniones entre los entrevistados sobre la manera de trabajo, el nivel de participación, el reconocimiento, la formación continua, la cultura y el clima organizacionales en la Institución. En esta última no se ha logrado una gestión moderna e integral de los RR.HH., que vincule a todo el personal en torno a unas ideas compartidas sobre sus objetivos y su ambiente de trabajo y su ambiente social. El hecho de que parte del personal no se sienta reconocido en su importancia, e incluso amenazado por la posibilidad de reprimendas o castigos, lleva a pensar que en la Institución deben unificarse esfuerzos para avanzar hacia un modelo verdaderamente participativo, fundamentado en la motivación, la cooperación entre personal de todas las jerarquías, el sentido de pertenencia y el concepto de organización como espacio de crecimiento profesional y personal.

• Esta investigación tuvo como gran limitante la imposibilidad de realizar un mayor número de entrevistas, debido a las ocupaciones del investigador y de las fuentes consultadas. Es posible que un mayor número de entrevistas den cuenta de otras situaciones problemáticas en la gestión de RR.HH. en la IE Julio Caicedo y Téllez.

Sin embargo, este trabajo puede ser valioso para proponer dentro de la Institución un debate sobre la necesidad de evaluar y modificar su actual modelo de gestión de RR.HH, pues con este no se está vinculando y motivando de manera integral —profesional y emocionalmente— al personal de las distintas áreas que conforman la organización.

7.2 Recomendaciones

• Publicar la documentación oficial en cartillas que sean entregadas al personal de todos los niveles jerárquicos de la IE Julio Caicedo y Téllez, con el fin de que el conocimiento generalizado de la misión, visión, objetivos y organigrama contribuya al consenso organizacional.

• Seguir empleando los medios de comunicación y las redes sociales, como Whatsapp, para garantizar una comunicación más abierta y constante del personal. Sin embargo, es fundamental recordar que estos canales no son un sustituto de la presencia física. Si la IE desea gestionar sus RR.HH. a partir de una comunicación más horizontal, debe incrementar la frecuencia de juntas, asambleas y reuniones de trabajo.

• Desarrollar una plataforma digital interna, a través de la cual los docentes, el personal administrativo y de servicios generales intercambien y consulten documentos y material educativo, como videos instruccionales y cursos multimedia.

• Implementar procesos de gestión de los RR.HH. basados en los reconocimientos verbales, como elogios o exaltaciones en reuniones y juntas. Estos reconocimientos deben dirigirse tanto a los docentes como al personal administrativo y a los encargados de servicios generales, para generar y fortalecer un sentido de pertenencia profundo, arraigado en la sensación de formar parte de la organización y en el bienestar psicológico. Simultáneo a esto, trabajar en la forma como se comunican los llamados de atención y las reconvenciones, de tal manera que el personal no sienta que la IE concede mayor importancia a las sanciones y los castigos que a las felicitaciones y los estímulos.

• Concentrarse más en las alternativas de bajo costo, como las simbólicas y afectivas —reconocimientos verbales, actos simbólicos—, y las tecnológicas —creación de plataformas digitales de intercambio de conocimiento y de libre acceso—, para avanzar en la gestión estratégica de los RR.HH. Si bien la dependencia de las decisiones y los presupuestos de la Secretaria de Educación de Cali obligan a la Institución a funcionar con un modelo funcional-vertical, es posible implementar procesos, estrategias y sistemas de formación y reconocimiento personal continuos, fortalecimiento del sentido de pertenencia, horizontalizacion de la comunicación y vinculación emocional de todos los empleados con los objetivos generales y específicos de la IE

Bibliografía

Arasa, E. y Carrasco, S. (2010), Guía pedagógica: Estrategias de comunicación, motivación y liderazgo orientadas al fortalecimiento del proceso de cultura organizacional, recuperado de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/1/Guia_estrategia_de_liderazgo.pdf

Caicedo, M. y Lasprilla, C. (2015), Orientándonos con las TIC's, (Trabajo de grado inédito), Universidad de Santander.

Cañero, R., Guerrero, J.C., Machado, Y.B. y Salazar, J.G (2009), Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, recuperado de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf

Chiavenato, I. (2009), Gestión del talento humano, México: McGraw Hill.

Dávila, C. y Jiménez, G. (2014), Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar, Revista de Psicología, Vol. 32 (2), ISSN 0254-9247.

Delaux, H. S. (2014), El modelo de gestión estratégica de recursos humanos como herramienta de desarrollo, crecimiento, eficiencia y modernización de la gestión pública, recuperado de http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/modelo-gestion-estrategica-delaux.pdf

Figuera, A.L. (2012), Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la unidad educativa "Batalla de Vigirima II", Universidad de Carabobo, recuperado de http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700032C9.pdf

Galindo, J.C. (2013), La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías, recuperado dehttp://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3079/1/TFG-B.141.pdf

García-Sabater, J.J., García-Sabater, J.P., Marín-García, J.A., y Puig-Bernabéu, X. (2010), Gestión de reuniones en los equipos de mejora, Working Papers on Operations Management, Vol. 1 (1), ISSN: 1989-9068.

Hernando, M.P. (2007), Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata, Universidad Nacional de Mar del Plata, recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf

Hibert, A. (2009), Estructura organizacional, Universidad Metropolitana de Monterrey, recuperado de http://www.abelhibert.org/clases/estructuraorganizacional.pdf

Iglesias, M.A., y Tejedo, J. (2012), Recursos humanos y responsabilidad social corporativa, Madrid: Macmillan.

Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, Seguridad Escolar, (documento institucional inédito). Cali.

J. Lenis, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017.

Llacuna, J. y Pujol, L. (2010), La comunicación en las organizaciones, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

López, A.G. (2017), El sentido de pertenencia (SP) como elemento de la cultura organizacional (CO): factores que inciden en su desarrollo, Universidad Santo Tomás, recuperado de http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1

López, M.T. (2013), La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas, Universidad de Murcia, recuperado de https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/30644/7/TESIS.pdf

Maldonado, P.A., y Perucca, P.P. (2008), La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera, Universidad de Chile, recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf

Martínez, M.A. (2013), Modelo de gestión de recursos humanos: Una propuesta para el análisis empírico, Universidad de Alcalá, recuperado de https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/modelo-de-gestion-de-recursos-humanos-una-propuesta-para-el-analisis-empirico

Ministerio de Educación Nacional (2009), Organización del sistema educativo. Conceptos generales de la educación preescolar, básica y media. Recuperado de

M. Montoya, comunicación personal, 19 de octubre de 2017.

Navío, A. y Tejada, J. (2005), El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación, Revista Iberoamericana de Educación, Vol. 37 (2), ISSN-e 1681-5653.

N. Arce, comunicación personal, 31 de octubre de 2017)

Pedrotti, G.J. (2013), Recursos humanos, comunicación y liderazgo. Reflexiones sobre el management de las personas en las organizaciones, recuperado de https://gpedrotti.files.wordpress.com/2011/08/recursos-humanos-comunicacic3b3n-y-liderazgo.pdf

Pollo, M.F. (2008), Organigramas, Universidad Tecnológica Nacional, recuperado de http://www.utn.edu.ar/static/files/5727c213957c121e00876062/download, recuperado el 1 de septiembre de 2017.

Prieto, P.G. (2013), Gestión del talento humano como estrategia de retención del personal, recuperado de http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1

Quintero, J.R. (2011), Teoría de las Necesidades de Maslow, recuperado de http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com.co/2011/05/figura-1.html

Rivas, L.A. (2002), Nuevas formas de organización, Universidad Icesi, recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/77/1320

Y. Correa, comunicación personal, 25 de octubre de 2017.

A. Anexos

Anexo 1. Cuestionario aplicado a los integrantes del personal del la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez

1) ¿La Institución Educativa cuenta con un organigrama? Si existe, ¿dónde se puede consultar? ¿Se encuentra en los documentos oficiales o normativos de la Institución?

2) Si no existe el organigrama, ¿considera necesario que se diseñe? ¿Por qué?

3) ¿Cada cuánto se realizan las reuniones entre los directivos y el personal administrativo? ¿Está de acuerdo con esta periodicidad o considera que las reuniones deberían ser más o menos frecuentes?

4) ¿Qué tan participativa le parece la forma de trabajo en la Institución Educativa? ¿Siente que las opiniones de diferentes integrantes del personal, independientemente de su jerarquía en la institución, son tenidas en cuenta?

5) ¿Qué acciones propondría para el trabajo sea más participativo?

6) ¿Qué herramientas o medios, además del grupo de Whatsapp, se han empleado en la Institución Educativa para lograr una interacción más frecuente entre directivas, el personal administrativo y los docentes, y, en consecuencia, una forma de trabajo más participativa?

7) ¿Qué herramientas o medios propondría para ese fin?

8) ¿En qué consiste la política de mejoramiento continuo de la Institución Educativa? ¿Esta política incluye un proceso de formación continua del personal? Es decir, ¿se le brindan facilidades o incentivos al personal administrativo y docente de la Institución para que curse especializaciones, seminarios o maestrías?

9) ¿Existen algún tipo de incentivo, tipo “empleado del mes”, o un reconocimiento público dentro de las Institución Educativa para quienes se destaquen por su desempeño laboral en un determinado periodo?

10) En caso de detectarse una situación problemática o una crisis de algún tipo en la Institución Educativa, ¿cree que se llevarían a cabo actividades de generación colectiva de ideas, como debates o asambleas extraordinarias en las que puedan expresar su opinión todos los integrantes del personal, independiente del área a la que se encuentren vinculados?

11) ¿Qué aspectos mejoraría de los documentos internos, como manuales normativos y publicaciones sobre las políticas de trabajo de la Institución Educativa? ¿Cree que existe un número suficiente de publicaciones o propondría medios alternativos de comunicación interna?

Anexo 2. Entrevista con José Darwin Lenis, rector de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez

1) ¿Qué es lo más importante para usted en la gestión de Recursos Humanos?

El sentido de pertenencia, porque este puede resolver todo lo demás. Sin sentido de pertenencia, lo otro no funciona.

2) ¿Qué tan importante es la participación de coordinadores de área en los procesos administrativos de la Institución?

Las instituciones educativas oficiales no tienen coordinadores de área en el término administrativo. No hay personal para eso. No hay coordinadores de área.

3) ¿La Institución Educativa cuenta con un organigrama? Si existe, ¿dónde se puede consultar? ¿Se encuentra en los documentos oficiales o normativos de la Institución?

Todas las instituciones educativas oficiales tienen el mismo organigrama, porque todas tienen la misma distribución de personal. Entonces, normativamente están las estructuras de las instituciones educativas que tiene el Ministerio de Educación. O sea, ahí te dicen que las instituciones educativas tienen un rector, unos coordinadores y unos docentes, que hay un personal de apoyo administrativo. Todas [las estructuras] son iguales.

4) ¿Cada cuánto se realizan las reuniones entre los directivos y el personal administrativo? ¿Está de acuerdo con esta periodicidad o considera que las reuniones deberían ser más o menos frecuentes?

Aquí se hacen cada semana. En el evento en que haya una situación particular, pues se cita a una extraordinaria. Más frecuente no, porque tampoco hay necesidad de hacerlas más frecuentes. Cada semana ya es suficiente.

5) ¿Qué tan participativa le parece la forma de trabajo en la Institución Educativa? ¿Siente que las opiniones de diferentes integrantes del personal, independientemente de su jerarquía en la institución, son tenidas en cuenta?

Aquí nos movemos con el concepto de equipos de trabajo y no de líneas de mando. Cuando hay equipos de trabajo, las decisiones se toman escuchando a las partes y a los participantes. Si fuéramos una línea de autoridad, sencillamente uno ordena y se acaba, pero aquí no funciona así. Aquí [el modelo de gestión de RR.HH.] es más horizontal.

6) ¿Qué acciones propondría para el trabajo sea más participativo?

Tener mejores condiciones, pero eso no depende de la Institución, sino de la estructura con la que nos permite funcionar el Estado. Es decir, para que haya mayor participación se necesita que haya mayores espacios y condiciones para quienes integran la institución. Pero si esas condiciones no se dan, la gente participa hasta donde puede. Lo que sí tenemos es muy buena voluntad de la gente, que se

va más allá incluso de lo que debe y tiene que hacer por manual de funciones. Funcionamos a partir de la buena voluntad, pero eso es porque las instituciones no tienen condiciones favorables para eso [ser más participativos].

7) ¿Qué herramientas o medios, además del grupo de Whatsapp, se han empleado en la Institución Educativa para lograr una interacción más frecuente entre directivas, el personal administrativo y los docentes, y, en consecuencia, una forma de trabajo más participativa?

Hacemos reuniones por sedes y por equipos de gestión. Entonces, esas reuniones, que son más en pequeño, permiten que las personas que trabajan en la institución puedan aportar a lo que hacen. Entonces, lo que hacemos es trabajo por gestiones. Es la forma en la que hemos podido soliviar el asunto y la comunicación fluye más, además.

7) ¿Qué herramientas o medios propondría para ese fin?

Estamos utilizando tecnologías. Lo último que decidimos usar, para que la información nos llegue de manera más efectiva, son videos que subimos a Youtube, por ejemplo. Entonces, claro, es muy difícil que se pierda información de una reunión, o que tenga diferencias de comunicación, porque tú simplemente la ves. Además, la estás oyendo de las personas que dieron la información. Es grabado en vivo. Eso permite que la información esté ahí, permanentemente, y la puedes ver en cualquier momento.

8) ¿En qué consiste la política de mejoramiento continuo de la Institución Educativa? ¿Esta política incluye un proceso de formación continua del personal? Es decir, ¿se le brindan facilidades o incentivos al personal administrativo y docente de la Institución para que curse especializaciones, seminarios o maestrías?

Eso no está a cargo de las instituciones educativas, sino del ente territorial. Nosotros no podemos hacerlo, porque los recursos de la Institución no se pueden emplear para capacitaciones y tampoco para premiar a otros. Eso está a cargo del ente territorial, que es el nominador. Otra cosa distinta es que al interior de la Institución nosotros hacemos algo así como autocapacitaciones. Entonces, algunos de nosotros, que sabemos de algunas cosas, se las cuentan a los otros. Pero como tal, el plan de formación del personal de la Institución Educativa es un tema que tiene que resolver el ente territorial.

9) ¿Existen algún tipo de incentivo, tipo “empleado del mes”, o un reconocimiento público dentro de las Institución Educativa para quienes se destaquen por su desempeño laboral en un determinado periodo?

Ese tipo de incentivos, cuando se hacen en la Institución, los hacemos para todas las personas que trabajan en ella. Todos son reconocidos, porque de lo contrario esto se convierte en otro tipo de empresa. Por ejemplo, en organizaciones que se dedican a las ventas, se premia al que más vende. Pero imagínate que yo hiciera lo

mismo con los docentes a quienes menos estudiantes les pierdan las asignaturas. Esa concepción no cabe dentro de la organización educativa.

10) ¿Qué aspectos mejoraría de los documentos internos, como manuales normativos y publicaciones sobre las políticas de trabajo de la Institución Educativa? ¿Cree que existe un número suficiente de publicaciones o propondría medios alternativos de comunicación interna?

Lo que estamos realizando, el modelo pedagógico, que es el estilo de la institución, y es un documento que estamos construyendo. Yo no le apuesto mucho a la publicación escrita, porque puede ser un documento que nadie lee. Entonces, yo le apuesto más a la comunicación audiovisual y a lo multimedia. Primero, porque es de mayor facilidad de acceso. Segundo, porque es mucho más barata y se puede comunicar en masa a toda la comunidad educativa con un solo click.

Anexo 3. Entrevista con Yaneth Torres, secretaria de servicios administrativos

1) ¿La Institución Educativa cuenta con un organigrama? Si existe, ¿dónde se puede consultar? ¿Se encuentra en los documentos oficiales o normativos de la Institución?

Organigrama no existe como tal acá en la institución.

2) Si no existe el organigrama, ¿considera necesario que se diseñe? ¿Por qué?

Yo considero que el organigrama lo tendrá el patrón de nosotros, que es la Alcaldía, pero el colegio cómo tal, pues yo no le veo la necesidad.

3) ¿Cada cuánto se realizan las reuniones entre los directivos y el personal administrativo? ¿Está de acuerdo con esta periodicidad o considera que las reuniones deberían ser más o menos frecuentes?

Las reuniones, en el caso de nosotros los administrativos, se realizan cada que hay un problema o cada que se va a fijar algo para vacaciones o fechas especiales, para ver el trabajo que se va a hacer [para esa fecha], y no hay reuniones como muy frecuentes. Sí se hacen reuniones cuando uno las pide, si hay la necesidad. Si vemos la necesidad, nosotros convocamos a una reunión y se hace. Pero no se hace muy frecuente así. No nos reunimos mucho:

4) ¿Qué tan participativa le parece la forma de trabajo en la Institución Educativa? ¿Siente que las opiniones de diferentes integrantes del personal, independientemente de su jerarquía en la institución, son tenidas en cuenta?

Pues algunas [opiniones]. Las reuniones acá no son muy participativas, por lo mismo que no se hacen mucho. Si alguien da una sugerencia, la tienen en cuenta, pero no es muy frecuente tampoco eso.

5) ¿Qué acciones propondría para que el trabajo sea más participativo?

Hacer un cronograma con las reuniones que se van a hacer en el año y hacer reuniones cada mes o cada dos meses al año. En la parte de los administrativos, propondría hacer una reunión cada mes para ver qué está fallando o qué se puede arreglar, para ver cómo está la gente.

6) ¿Qué herramientas o medios, además del grupo de Whatsapp, se han empleado en la Institución Educativa para lograr una interacción más frecuente entre directivas, el personal administrativo y los docentes, y, en consecuencia, una forma de trabajo más participativa?

Aparte del Whatsapp, utlizan los correos electrónicos y también nos mandan comunicación escrita.

7) ¿Qué herramientas o medios propondría para ese fin?

A mí me parece que está bien el correo electrónico y las reuniones con la gente.

8) ¿En qué consiste la política de mejoramiento continuo de la Institución Educativa? ¿Esta política incluye un proceso de formación continua del personal? Es decir, ¿se le brindan facilidades o incentivos al personal administrativo y docente de la Institución para que curse especializaciones, seminarios o maestrías?

En la parte administrativa, a nosotros no nos brindan nada de eso. La Alcaldía, que es el jefe principal de nosotros… ese es el problema, que nosotros dependemos de la Alcaldía y la que nos tendría que mandar [a hacer cursos] es la Alcaldía. [Esta] no hace nada de eso, nada de capacitación… yo no sé… A los docentes les hacen algunas capacitaciones, pero a nosotros no nos hacen nada.

9) ¿Existen algún tipo de incentivo, tipo “empleado del mes”, o un reconocimiento público dentro de las Institución Educativa para quienes se destaquen por su desempeño laboral en un determinado periodo?

No. ¿El empleado del mes? Acá no existe eso. De pronto lo han hecho, en muy poquitas ocasiones, con los docentes. [A ellos] les han dado como un reconocimiento., ahora para el Día del Maestro. Les dieron como un diploma de reconocimiento, pero como destacando la parte más que todo humana. Pero a los administrativos, este rector no lo ha hecho.

10) En caso de detectarse una situación problemática o una crisis de algún tipo en la Institución Educativa, ¿cree que se llevarían a cabo actividades de generación colectiva de ideas, como debates o asambleas extraordinarias en las que puedan expresar su opinión todos los integrantes del personal, independiente del área a la que se encuentren vinculados?

Sí lo creo. De pronto, sí lo harían.

11) ¿Qué aspectos mejoraría de los documentos internos, como manuales normativos y publicaciones sobre las políticas de trabajo de la Institución Educativa? ¿Cree que existe un número suficiente de publicaciones o propondría medios alternativos de comunicación interna?

No existen [las publicaciones internas], pero me parece a mí —volvemos a lo mismo— que podrían hacerse reuniones cada mes para que la gente haga sus sugerencias o reclamaciones, y exprese lo que pasa, y vayan organizando para que haya una comunicación interna, porque la realidad es que no la hay, porque aquí pasa que hay algo hoy y vienen y le preguntan a uno, a la aseadora o a cualquier funcionario que pasa y nadie sabe, porque las coordinadoras son de diferentes sedes. A veces pasa eso. Deberían de poner como un letrerito que diga: “Mañana pasa esto y esto”, para que la gente esté al tanto de todo y no quedar mal con la comunidad.

Anexo 4. Entrevista con Nemecia Arce, docente y coordinadora

1) ¿La Institución Educativa cuenta con un organigrama? Si existe, ¿dónde se puede consultar? ¿Se encuentra en los documentos oficiales o normativos de la Institución?

Sí sé encuentra. El organigrama, y todo lo demás, se encuentra contenido en el PI, que es un libro que está en la Rectoria.

2) ¿Cada cuánto se realizan las reuniones entre los directivos y el personal administrativo? ¿Está de acuerdo con esta periodicidad o considera que las reuniones deberían ser más o menos frecuentes?

Tengo entendido que el comité técnico, que es reunión con coordinadoras, se reúne cada ocho días. Los administrativos se reúnen cada mes y las coordinadoras se reúnen con nosotros cada ocho días. Creo que cada ocho días es un buen periodo de reunión.

4) ¿Qué acciones propondría para el trabajo sea más participativo?

Para que el trabajo sea más participativo, yo propondría que las reuniones por área se hicieran mínimo cada mes, porque eso sí no se hace. Las reuniones por área se hacen cada tres o cuatro meses. Creo que se podrían hacer cada mes para mirar cómo van las áreas, y también que las reuniones entre grados fueran un poco más periódicas. También que se usen otro tipo de alternativas que ya se empezaron a usar, por ejemplo, los grupos de trabajo por whatsapp, que estos grupos se implemente por área y por gestiones.

5) ¿Qué herramientas o medios, además del grupo de Whatsapp, se han empleado en la Institución Educativa para lograr una interacción más frecuente entre directivas, el personal administrativo y los docentes, y, en consecuencia, una forma de trabajo más participativa?

En ese sentido, nos hace falta implementar más la página web y usarla más como herramienta de comunicación, porque prácticamente [todo] es por whatsapp o por reuniones presenciales. No existen más medios de comunicación.

6) ¿Qué herramientas o medios propondría para ese fin?

La página institucional o la página de internet, o videoconferencias o herramientas de google para que interactuemos más, por ejemplo, en el momento en que hagamos proyectos o trabajos escritos.

7) ¿En qué consiste la política de mejoramiento continuo de la Institución Educativa? ¿Esta política incluye un proceso de formación continua del personal? Es decir, ¿se le brindan facilidades o incentivos al personal administrativo y docente de la Institución para que curse especializaciones, seminarios o maestrías?

En ese sentido, la política del rector es que se nos facilite para que podamos realizar cursos de profesionalización docente. ¿En qué sentido? En que busquemos

compañeros que nos permitan horarios flexibles con los estudiantes. Es decir, que ellos vengan y nos reemplacen en el momento en que nosotros estamos estudiando, y esos son acuerdos a los que llegamos con compañeros. Pero las capacitaciones externas se han disminuido mucho, porque las capacitaciones las está haciendo el personal de la misma Institución. Por ejemplo, el señor rector nos hace capacitaciones. Se han disminuido un poco las capacitaciones a docentes, para atender mejor a los estudiantes.

8) ¿Existen algún tipo de incentivo, tipo “empleado del mes”, o un reconocimiento público dentro de las Institución Educativa para quienes se destaquen por su desempeño laboral en un determinado periodo?

Ese tipo de incentivos no los hay.

9) En caso de detectarse una situación problemática o una crisis de algún tipo en la Institución Educativa, ¿cree que se llevarían a cabo actividades de generación colectiva de ideas, como debates o asambleas extraordinarias en las que puedan expresar su opinión todos los integrantes del personal, independiente del área a la que se encuentren vinculados?

Sí, hemos tenido ese tipo de reuniones cuando hemos tenido inconvenientes, o que no estamos de acuerdo con algo, o que queremos cambiar algo, se hacen reuniones con el señor rector y con él se llegan a acuerdos. Lo mismo pasa con el personal administrativo y auxiliar. Se han solicitado reuniones con él y él nos ayuda en lo que estemos fallando.

10) ¿Qué aspectos mejoraría de los documentos internos, como manuales normativos y publicaciones sobre las políticas de trabajo de la Institución Educativa? ¿Cree que existe un número suficiente de publicaciones o propondría medios alternativos de comunicación interna?

En el proceso de comunicación creo que sí nos faltan herramientas. Por ejemplo, se sacó un periódico, pero [este] debería ser mucho más continuo. Apenas se ha sacado una edición. Nos falta mayor comunicación.

Anexo 5. Entrevista con M. Montoya, asistente de Servicios Generales

1) ¿La Institución Educativa cuenta con un organigrama? Si existe, ¿dónde se puede consultar? ¿Se encuentra en los documentos oficiales o normativos de la Institución?

Sí se encuentran, pero están en la Rectoría. Hay un organigrama que yo vi en la oficina de la coordinadora. No sé si estará vigente. No creo que lo esté.

3) ¿Qué tan participativa le parece la forma de trabajo en la Institución Educativa? ¿Siente que las opiniones de diferentes integrantes del personal, independientemente de su jerarquía en la institución, son tenidas en cuenta?

A veces sí y a veces no, porque lo que manifiestan es la falta de recursos, y lo que nosotros necesitamos prácticamente son recursos para laborar aquí.

4) ¿Qué acciones propondría para el trabajo sea más participativo?

Creo que cada uno de los compañeros debería presentar su proyecto de trabajo, y hacerlo unido, para que todo salga a favor, no solo de la Institución principal, sino de todas las sedes.

5) ¿Qué herramientas o medios, además del grupo de Whatsapp, se han empleado en la Institución Educativa para lograr una interacción más frecuente entre directivas, el personal administrativo y los docentes, y, en consecuencia, una forma de trabajo más participativa?

Las reuniones que se hacen, porque por whatsapp solo hay un grupo, pero para lo demás hay que pedir reuniones. Si hay un problema entre alguno de nosotros, pedimos al rector una reunión y todos asistimos, o nos reunimos nosotros solos también, porque en esta sede hay tres [escuelas integrantes de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez] y nos queda mucho más fácil, no como la Santander o la Carabobo, que están aparte.

6) ¿Qué herramientas o medios propondría para ese fin?

Más que todo es la forma de trabajar, que haya buena atención al público, mantener los salones limpios y brindar limpieza a los alumnos, que ellos y los padres de familia encuentren todo limpio.

7) ¿En qué consiste la política de mejoramiento continuo de la Institución Educativa? ¿Esta política incluye un proceso de formación continua del personal? Es decir, ¿se le brindan facilidades o incentivos al personal administrativo y docente de la Institución para que curse especializaciones, seminarios o maestrías?

Para nada. En eso estamos totalmente aislados, porque supuestamente eso lo tiene que hacer Secretaría de Educación [del Municipio de Santiago de Cali] y aquí es muy raro que a uno lo llamen para una capacitación. Aquí las capacitaciones que se dan son porque se les solicita permiso a los rectores para asistir a los sindicatos.

Los sindicatos son los únicos que le dan a uno esas herramientas. De resto, aquí en la Institución no [se dan].

8) ¿Existen algún tipo de incentivo, tipo “empleado del mes”, o un reconocimiento público dentro de las Institución Educativa para quienes se destaquen por su desempeño laboral en un determinado periodo?

Para nada. Aquí los incentivos son señalar, decir: “Esto está malo”, y no más. Ese es el incentivo que le dan a uno. Porque cuando uno hace algo bueno, de allá de los altos [mandos] no van a venir a decirle: “Ay, la felicitamos”. Nunca

9) En caso de detectarse una situación problemática o una crisis de algún tipo en la Institución Educativa, ¿cree que se llevarían a cabo actividades de generación colectiva de ideas, como debates o asambleas extraordinarias en las que puedan expresar su opinión todos los integrantes del personal, independiente del área a la que se encuentren vinculados?

Hace poco hubo un problema que se generó y eso se llevó a la Rectoría, pero eso [la reunión] lo pidió el personal administrativo, no la Rectoría. Los que buscan el mejoramiento los mismos empleados, no por parte de los directivos. Somos nosotros los que tenemos que ir allá [a la Rectoría] y, por ende, sufrimos nosotros castigo. Hace ocho días se propuso una reunión, porque resultó que iban a sacar a personal y no se dijo: “Vamos a ver cómo se maneja eso”, sino: “Se van de aquí de cinco personas”. Así de sencillo.

10) ¿Qué aspectos mejoraría de los documentos internos, como manuales normativos y publicaciones sobre las políticas de trabajo de la Institución Educativa? ¿Cree que existe un número suficiente de publicaciones o propondría medios alternativos de comunicación interna?

No [existen publicaciones internas]. Empezando en que aquí no tenemos ni manual de funciones, que es lo que todos deberíamos tener para saber que nos toca hacer. Aquí no sabemos ni que nos toca hacer. Lo hacemos porque es la función de nosotros, pero que haya una planificación y se diga: “Esto va a ser así y esto otro, así”, no la hay.