

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA QUE APLICA UN MODELO DE GESTION HUMANISTA*

Mildred Alexandra Blanco Castro¹

*Lo más humano del hombre es él mismo con toda su complejidad, a veces incomprensible,
aunque nos queda una escala más por trascender,
lo divino.*

RESUMEN

Objetivo. Caracterizar la evaluación que hacen de las prácticas de gestión orientada a la persona los miembros de una organización educativa de la ciudad de Cali. En esta investigación se pretendió hacer un análisis de lo conveniente de tener en cuenta quien realiza la labor en la organización sin que el alcance de la sostenibilidad comprometa la calidad de vida de los colaboradores. **Método.** Estudio cualitativo descriptivo-interpretativo, basado en ocho entrevistas en profundidad a miembros de una organización educativa en la ciudad de Cali, Colombia que aplica un modelo de gestión humanista. **Resultados.** Los datos obtenidos permitieron caracterizar la Gestión humanista con una vasta información que *pondera entre sus fortalezas:* la tendencia en general al buen trato, el clima agradable de trabajo, un mayor bienestar emocional, mejoramiento de la calidad humana, la escucha atenta a todos los miembros de la comunidad; *se define como su mayor debilidad:* el tomar decisiones diferentes a vivir el modelo de gestión humanista por parte de los Altos Directivos; *define entre los factores de satisfacción:* los resultados y avances de los estudiantes, así como ser tenido en cuenta por ellos, la escucha permanente, servir y poner en práctica los conocimientos propios, los espacios para compartir, tener todas las garantías laborales, el trabajar en un ambiente agradable, *insatisfacción:* en ocasiones la corrección cuando se hace bajo la alteración, cuando se deja de ser humanista y se vuelve al esquema tradicionalista; *factores obstaculizantes:* la adaptación al nuevo modelo por parte de directivos y por parte de los colaboradores; *factores potenciadores,* el trato con dignidad, con justicia, con confianza, con equidad; **Discusión.** Evidentemente según estos resultados, la gestión humanista favorece a las personas, tiene en su haber muchas fortalezas, mayores ventajas y genera más satisfacciones que insatisfacciones en sus integrantes. Sus debilidades, desventajas y obstáculos potenciadores se deben más a las decisiones que toman los directivos en algunos momentos, de volver a prácticas tradicionalistas que pueden ser nocivas en la gestión, en cuanto van en deterioro de la persona y afectan el ambiente de trabajo y por consiguiente la productividad, pues no se trata de no obtener beneficios económicos, se trata de repartirlos en beneficio de la organización y sus integrantes.

* Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Alta Dirección de servicios Educativos. USB, Cali.
Director Johnny Javier Orejuela.

¹ Candidata a Magister en Alta Dirección de Servicios Educativos. Facultad de educación. Universidad San Buenaventura, Cali.

Palabras Claves: Gestión humanista, organización educativa, empresa-comunidad.

ABSTRACT

Objective. To Characterize the assessment of management practices oriented towards the person done by the members of an educational institution in the city of cali. This research is intended to analyze how convenient it is to acknowledge the person who performs the actions in the institution without allowing the scope of sustainability to jeopardize the quality of life of workers. **Method.** qualitative Descriptive-interpretative study, based on eight indepth interviews done to members of an educational organization in the city of Cali, Colombia that applies a model of humanistic management. **Results:** the obtained answers allow to characterize the humanistic management with vast information that *ponders among its strengths:* the general tendency to welfare, a good work environment, a higher morale, improvement of the quality of life, the listening to all the members of the community; *defines its major weaknesses:* making decisions instead of following the model of humanistic management by the board. *Defines satisfaction factors:* the results and progress made by students, as well as being counted by them. The permanent listening, also to serve and to put into practice their own knowledge, to use the spaces to share, and to have all the fringe benefits, and to work in a good environment. *Insatisfaction factors:* sometimes correction when done with anger, when the person stops being humanistic and turns to the traditionalistic scheme; *stumbling blocks:* adaptation to the new model by directors and cooperators. *Stepping stones:* Treatment with dignity, with fairness, with confidence, and with equality. **Discussion:** evidently according to these results, the humanistic management favors people. It has within itself many strengths, more advantages and generates more satisfaction than insatisfaction in its members. Their weaknesses, disadvantages, and stumbling blocks are due to the decisions made by the board at some moments turning to traditionalistic or practices that can be hazardous for the management since these demean the person and affect the work environment along with its ensuing productivity, for it is not about making profit, it is about giving them for the benefit of the organization and its members.

Key words: Gestion humanist, organization educative, empress - community.

INTRODUCCIÓN

La historia de la humanidad ha demostrado que es en el trabajo donde el hombre desarrolla prácticas que le permiten satisfacer sus necesidades de alimentación, movilidad, vivienda entre otras y así desarrollar y mejorar sus condiciones de vida. Estas prácticas o este trabajo, se ha llevado a cabo desde que el hombre fue consciente de su naturaleza humana, lo demuestra así su evolución, pues desde sus inicios ha necesitado trabajar, lo que hace parte de su devenir, en él ha logrado las transformaciones de las grandes civilizaciones. “*La posición vertical de su cuerpo, cara corta, mano libre durante la movilización y posesión de herramientas amovibles son verdaderamente los criterios fundamentales de la humanidad que nos permiten establecer lo que es propio del ser humano y lo que nos diferencia de los monos*”. (Zapata, 2004, p. 4) Gracias al desarrollo del trabajo en la existencia del hombre éste ha reconocido su humanidad al diferenciarse de los animales,

continúa diciendo Zapata “*Luego de que la humanidad es adquirida, el volumen y el desarrollo de cerebro tienen un papel decisivo en el desarrollo de las sociedades*”. (Zapata, 2004, p. 4) El trabajo lejos de enajenar al hombre lo ha posibilitado, el hombre al ser consciente de su naturaleza, hace esfuerzos por mejorar su vida y sabe que lo logra a través del trabajo. Lo que no queda claro y entra a generar conflictos en su interior, son las condiciones en las que realiza el trabajo. Es en el “como”, que en la actualidad se traduce en precariedad, insatisfacción, cansancio, porque a pesar de realizar el trabajo, este no genera los ingresos necesarios para cubrir las necesidades básicas de subsistencia, y son millones de personas las que viven tal situación de precariedad laboral. “*Asistimos a la presencia generalizada de lo precario, lo discontinuo, lo inestable e informal, o como lo indica De la Garza lo atípico*” (Orejuela, 2010, p. 13) No nos referimos aquí al promedio de la humanidad que vive con todas sus necesidades básicas satisfechas, porque este porcentaje es mucho más inferior, que el de la pobreza y marginalidad.

En la actualidad las prácticas laborales favorecen a unos cuantos, por lo general a los dueños de las empresas, quienes son los que reciben las ganancias, en cambio deterioran las condiciones de vida, de quienes realizan la labor: los empleados. Lo expresa así el profesor de ética empresarial de la universidad de Harvard, Joe Badaracco quien se refiere a la empresa un grupo de individuos que trabajan juntos en la dirección de una serie de objetivos, siendo el principal de ellos conseguir beneficios cuantitativos crecientes, sostenibles y legales para la gente propietaria del negocio. Badaracco (1987) plantea la concepción de la empresa actual, común en nuestros tiempos, cuyo fin es la utilidad, que se reinvierte en beneficios para los dueños y acciones de deterioro o condiciones de desventaja para los trabajadores. Esta situación ha llevado al hombre a buscar la manera de cambiar estas prácticas concibiendo modelos o sistemas diferentes al capitalismo salvaje actual. Algunos países han propuesto modelos de economía basados en la reciprocidad o en el bien común, que garanticen la sostenibilidad de la empresa y al mismo tiempo mejore las condiciones personales y laborales de sus integrantes, como por ejemplo el modelo escandinavo o el modelo japonés, modelos de economía que piensan en el colectivo y no solo en la individualidad, la empresa es una invención social diseñada para la tarea moral de servir a las necesidades de los seres humanos. Si el concepto organización se mira dándole importancia al colectivo, las prácticas serán distintas, el hombre realizará la labor y la organización le ayudará en su dignificación, en la satisfacción de sus necesidades básicas, el respeto al descanso, al compartir tiempo con la familia, la socialización y el mejoramiento de las condiciones de vida.

Esta misma historia, demuestra que se ha buscado la forma de cambiar paradigmas y teorías, pero que en la realidad funcionan de la misma manera, la lucha desigual entre el que tiene y no quiere perder, la reclamación continua de quien es tratado injustamente, y que son la inmensa mayoría. Por lo tanto, no es necesario replantear la teoría, aquí lo verdaderamente importante es direccionar la mirada, que no debe estar puesta solo en la productividad, sino también en la persona, en su humanidad. De hecho para eso se unió el hombre en el comienzo de la historia con otros hombres, para aunar esfuerzos y así resolver las necesidades de todos, para que a ninguno le faltara nada. Sólo que al hombre de todos los tiempos le ha costado, pensarse, revisarse, mirarse, teniendo en cuenta la conciencia como la crítica de la propia realidad. *El mismo hombre no ha sabido hacer de la evolución un espejo, porque le cuesta aceptar su realidad* (Malvezzi, 2010)

Al respecto Omar Aktouf (2010) dice que sueña con sociedades más desarrolladas, menos pobres donde todos tengan opciones y oportunidades de vivir en condiciones adecuadas de vida, con educación y salud garantizadas, donde las personas tengan la posibilidad de pensarse y pensar en los demás, donde se pueda tomar decisiones de vida y no al contrario, donde las situaciones lleven a las personas a tomar decisiones para evitar sobrevivir con pocas opciones.

“La mirada no debe estar puesta en cómo conseguir más!, la mirada debe estar puesta en ¿cómo distribuir!, como distribuir el resultado de lo económico, lo que hay lo compartimos, pero lo compartimos según el deseo de la sociedad. ¿qué sociedad queremos?. Queremos una sociedad con ningún Bill Gates, y con toda la gente educada, culta, alojada, alimentada, vestida y transportada, es escoger la sociedad, la elección es de la sociedad y luego colocamos la economía al servicio de este proyecto social, no al contrario”. (Aktouf, 2010, p. 6)

Humanismo y Gestión ¿una utopía?

Si sólo pensamos en nosotros mismos y lucrarse con el trabajo de los demás, si es una utopía, pero si pensamos que el trabajo se puede hacer, teniendo como prioridad en el bien común, en que como gerentes, altos directivos o management podemos ayudar a dignificar la vida de muchas personas que llegan a nuestras organizaciones deja de ser una utopía para convertirse en una realidad, en un modelo, en un estilo de vida de organización diferente. Aunque en la sociedad en que nos movemos, occidental y capitalista por naturaleza, es una utopía administrar, reconociendo la gestión desde la concepción humanista², porque en la realización de la labor o en el desempeño es difícil desprenderse de prácticas que generen utilidad y para adaptarse a otras que tengan en cuenta la dignidad de las personas. De ahí que cueste tanto pensar en modelos de gestión diferentes. Bien es cierto que algunos modelos mundiales nos hacen pensar que no es una utopía pensar en administrar teniendo como base el bien común. En la actualidad hay países que distribuyen sus riquezas en beneficio de todos, sólo que no son los más grandes ni quizás los más llamativos, *“las cosas que no son fáciles, las cosas que no satisfacen el interés inmediato de la gente, siempre este tipo de cosas están tratadas de utopía, la utopía, la etimología de la palabra utopía quiere decir ciudad ideal o comunidad ideal, porque no se puede fijar en una comunidad ideal puede existir y existe no es utopía para nada. Existe”* (Aktouf, 2010, p. 4) Según esto, gestionar teniendo en cuenta al otro, no es idealismo es una decisión de quien dirige y del colectivo, sólo que ésta debe estar acompañada de una coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, en otras palabras: en la práctica. Será un idealismo este modelo, si no se lleva a la praxis, si sólo se queda en el discurso:

²Se empieza a hablar del humanismo y de los principios del humanismo propiamente dicho —el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas— cuando Douglas McGregor pronunció su famoso discurso “La teoría Y” en el Massachusetts Institute of Technology en abril de 1957 y que luego publicó como libro con el título El lado Humano de la empresa, en 1960.

“Lo que me fastidia aun con el discurso humanista es que se queda a nivel de discurso humano, lo que miro es la praxis, si la persona tiene una praxis humanista o no. Si no tiene praxis humanista y si se concentra en un discurso muy sofisticado, no me interesa. Yo he visto en todos los eventos donde yo llego, alrededor de los que se pretenden humanistas que sus comportamientos, sus actitudes no son muy coherentes, no quiero ser absurdo. Son gente que no está a la altura de sus discursos”. (Chanlat, 2010, p. 2)

Según Alain Chanlat (2010), el humanismo es un ideal si no hay coherencia entre el pensamiento y la práctica, y si en las acciones no se concreta, no se da, es sólo un discurso que se queda en la palabra. Para que sea una organización humanista se necesita que sus prácticas así lo demuestren. Puede ser sinónimo de humanismo, por ejemplo, la justicia y si en una organización las prácticas son injustas, entonces no hay humanismo, así los dirigentes manifiesten lo contrario. ¿Es humanismo real si a la hora de la contratación del personal, hay estratificación o clasificación? Es el caso de algunas empresas, alguna de ellas las del estado, que ofrecen contrataciones y propuestas salariales, diferenciados por rangos de antigüedad y no por la labor que realicen las personas. Situación que genera estratificación dentro de la misma empresa al existir prebendas para algunos cuando todos realizan el mismo trabajo. ¿Se puede hablar de prácticas justas si ambos empleados hacen el mismo trabajo y reciben salarios diferentes?

Otra opción para que no sea una utopía o un idealismo al dirigir una organización, es necesario, salir de sí mismos y crear nuevas posibilidades, que hagan pensar no exclusivamente en el yo, sino también que se piense en el nosotros, es facilitar posibilidades en la vida de los demás, pensar más en el colectivo, no en dar caducidad en el tiempo, porque lo que se limita se acaba, Orejuela (2010) expresa que el desafío consiste entonces en desarrollar un discurso-práctica contra-hegemónico a la individualización. Se trata de pensar, de inventar salidas al impase y construir una esperanza. Para que no sea utopía o idealismo, es necesario domesticar el capitalismo salvaje y ésta puede ser una tarea de la psicología organizacional del trabajo, que como ciencia puede abrir los surcos que permitirían mitigar los impactos que genera una gestión centrada sólo en el lucro o en alcanzar beneficios sólo para los dueños. Esta domesticación será a partir de ideales o de sueños que se pongan en práctica en las decisiones cotidianas, desde quienes dirigen las empresas. Son muchos los que en el mundo esperan tener una oportunidad de conseguir un empleo en el que puedan tener la posibilidad de formarse, de alimentarse, de mejorar las condiciones habitacionales, etc. Este sueño solo se realizará si muchos de los dirigentes piensan en hacer de sus empresas, puestos de dignificación para muchos.

“En su conjunto se constituyen en un desafío para la psicología organizacional del trabajo como ciencia y profesión ayudar en un proyecto amplio que domestique al capitalismo salvaje y permita la reducción de la inequidad, de la inseguridad social, y de la inseguridad ontológica permitiendo a los individuos encontrar también posibilidades en el trabajo para la felicidad, para la autorrealización. Precisamos de ideales suficientemente fuertes que nos permita reorientar nuestra acción el conjunto de nuestra ciencia-profesión y obtener paulatinamente los microganancias que en su conjunto pueden redundar en ganancias cada vez mayores para la mayoría, y así poder soñar y contribuir a la realización de un mundo mejor. Pues sabemos ya que es tan lesivo tener demasiadas esperanzas como no tener ninguna”. (Orejuela, 2011. p. 26)

No se puede pretender solo ganar y agrandar la brecha entre los ricos cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres o las situaciones de injusticia que vivimos a diario cuando recibimos servicios de aquellos que ganan más y pocas veces pierden, Los bancos, las multinacionales, las grandes empresas prestadoras de servicios, pues dejan una sensación de impotencia resultado, de la implementación de un sistema inamovible e invisible que siempre está a favor de los dueños; es común escuchar de sus funcionarios “son políticas del sistema, o el sistema no me deja cambiar las opciones” que casi nunca están a favor de quien recibe el servicio sino de quien lo presta. Pensar una nueva forma de administrar, es atreverse a romper los esquemas actuales, es darle una mirada diferente a las personas que comparten la labor, es lograr una nueva concepción, del otro, del trabajo, de la utilización del recurso, es ir más allá y atreverse a concebir la empresa no sólo como una organización sino como una comunidad. La organización de alguna manera despersonaliza, la comunidad por el contrario humaniza. (Martínez 2010, p. 20) citando a Llano (2000) define “*la empresa es una comunidad de personas*” ¿Porqué no pensar en una administración distinta a la actual que favorezca y conozca a sus integrantes, que los valore no como una parte más de los recursos de la organización, sino que los escuche para saber que piensan, que sienten, que los trate a todos por igual, que les restablezca su condición y su dignidad, que los prepare para la tarea que se espera desempeñen con compromiso, que les ofrezca todas las garantías laborales, que les respete sus tiempos, que los integre a un proceso de crecimiento personal, afectivo, cognitivo, social y espiritual?

Cambio de paradigma: concebir la empresa como una comunidad

Concebir la empresa como comunidad pone en evidencia una administración que tiene como centro de su actividad a la persona y no precisamente los recursos, la producción o el capital, ellos pasan a un lugar no de privilegio, sino a un espacio en el que están al servicio del hombre, que son necesarios para garantizar la sostenibilidad de la comunidad; si la concepción es de comunidad se velará por el bienestar de las personas. La concepción de empresa como tal ha cambiado, en detrimento en su contra, ha dejado de ser el espacio donde se labora, se dignifica y se crece para convertirse en un sitio en el que se realiza un trabajo que no siempre es grato, que maltrata y humilla y no ofrece las garantías necesarias, porque se beneficia de la labor de todos y se torna injusta “*no obstante, para infortunio de la humanidad, estas finalidades han sido sustituidas en muchas organizaciones por un afán desahogado de acumulación de capital y poder, que algunos han bautizado como capitalismo salvaje que adicionados a unos supuestos administrativos y a unas prácticas indignantes y socialmente condenables solo han generado condiciones deplorables e indignas de vida para millones de personas en el mundo, provocando de alguna manera la satanización de la palabra “empresa”*” (Martínez, 2010, p. 22)

Entonces, si la concepción que se tiene de la empresa es de organización que busca la rentabilidad, debe sobrevivir a la acumulación de capital, situación que la afecta, por la necesidad de mantener una infraestructura que garantice un óptimo servicio, que sea masivo y a bajo costo. Sólo que al ver que los ingresos no son suficientes ante la demanda de gastos operativos, se recurre a prácticas administrativas poco justas para los trabajadores, y así reducir gastos: contratación por debajo de condiciones salariales dignas; implemento de largas jornadas de trabajo, sin la justa remuneración;

contrataciones outsourcing, o en las famosas cooperativas de trabajo asociado.³ La precarización del trabajo y el desarrollo de la subcontratación, permiten en un primer lugar, *“no pagar más que el tiempo realmente trabajado, dejando fuera del tiempo remunerado todos aquellos tiempos muertos, los tiempos de formación, los descansos parcialmente integrados anteriormente en la definición de la jornada laboral justa”*. (Luc & Chiapello, 2002, p. 311) La laborización en condiciones de precariedad, en búsqueda de lucro, genera alto grado de cansancio laboral y deterioro de la salud emocional, da poco espacio para la revisión personal y la toma de decisiones, la empresa entra en un estado de angustia permanente, pues el recurso no es estable y poco alcanza; se resuelven los problemas más para salir del paso, que por buscar la raíz o el origen de los mismos, despidos injustos y pago de altas indemnizaciones, contrataciones en condiciones de desventaja para algunos, etc. En situaciones como esta, se escucha poco y se desconoce la realidad de las personas, además del trato que se da desde la autoridad que no es el mejor⁴ *“Pues bien, la experiencia demuestra que en innumerables ocasiones la realidad organizacional no opera así y que el dirigente recae en el grito autoritario, en el trato despectivo, en la minimización del otro y en conductas encaminadas a agrandar innecesariamente la distancia, la diferencia, la frontera entre el Yo y el ellos”*. (Cruz Kronfly, 1998, p.18) Se buscan culpables, se juzga y se exige a toda costa ser productivo, lo que provoca el deterioro de las relaciones personales, *“la hostilidad que reina entre los diferentes y la imposibilidad de los seres humanos de vivir como entre hermanos”*. (Cruz Kronfly, Aktouf, & Carvajal, 2003, p 38) El activismo en el que se sumerge cada día la vida laboral, no permite ver la problemática de lo financiero y lo personal. Este activismo que busca el reconocimiento, la imagen y el prestigio y posicionamiento de la marca, impide ver el avance o los retrocesos de las personas, genera hostilidades y roces por la imperante necesidad de ofrecer resultados, aún pasando por la necesidad y dignidad de todos.

Algo más delicado surge cuando quien pierde su razón de ser es la educación, se está en mayor probabilidad de andar sin rumbo, sin sentido, porque es la educación quien da la formación, es la educación la llamada a enseñar a pensar al hombre, a discernir, a plantear nuevas ideas y proponer nuevas formas de desarrollo. *“En los últimos tiempos las instituciones educativas se han ido transformando, o tal vez, se han ido pareciendo más a cualquier empresa, sacrificando de alguna manera su identidad de institución social, para quedarse simplemente como empresas que ofrecen servicios, como cualquier otra y con derecho al uso de lenguajes y procesos comerciales, llegando incluso, algunas de ellas, a una vulgar mercantilización”*. (Martínez, 2010, p. 19) Visto de esta manera el panorama no es muy alentador, porque tal mercantilización, genera la situación de pobreza que vive la humanidad, Si el trabajo dignifica, ¿Porqué hay tanta gente viviendo indignamente? Omar Aktouf (2010) afirma que la desigualdad y la injusticia reinante son causa de la pérdida de la razón de ser de la educación al ponerse al servicio de los sistemas capitalistas actuales: *“Otra cosa antes de olvidar, para mi esta cosa de utopía y todo esto, la única ventaja competitiva de un país es la educación de su pueblo, en Japón no hay ningún curso de motivación, ni liderazgo, no hay nada sino japoneses y Japón es la tercera potencia económica del mundo*

³ Una herramienta práctica para ejercer la deslaborización es a través de las mal llamadas "Cooperativas de Trabajo Asociado" y "Empresas de Servicios Temporales" mediante las cuales el empleador busca evadir impuestos al Gobierno y asimismo evitar obligaciones laborales. Artículo publicado por Mauricio Díaz Velasco, en la página virtual COMO ASEGURAR UNA CONTRATO DIGNO, JUSTO Y LEGAL. Martes 3 de junio de 2008

⁴ Fernando Cruz Kronfly Univalle (2003)

apenas china le sobre pasó, apenas era segundo Japón hasta hace un año. China ahora es el segundo, bueno pero cada japonés es más educado que dos barrios de New York.” (Aktouf, 2010, p. 6)

Esta es una voz de alerta para sentar un precedente y no caer en el juego del capitalismo que perfora las bases de la educación. Si se mercantiliza el pensamiento, nuestros niños y jóvenes seguirán siendo altamente consumidores de servicios, de tecnologías, de marcas y cada vez más vacíos de sí mismos, este es el resultado de una educación como servicio donde se desconoce la persona y niños, jóvenes y adultos viven la misma situación de injusticia, soledad e insatisfacción en todos los ambientes por donde transitan: familiar, escolar y laboral.

¿Qué concepto tiene la administración del hombre?

En relación con la idea de hombre que tiene la administración Aktouf, (2001) se refiere a Taylor cuando dice que la flojera de los trabajadores es lo que genera la pérdida de la eficacia, el concepto que tiene Taylor del hombre en este momento es que es un holgazán y perezoso y por eso hay que darle tareas y tiempos específicos para que los realice. De alguna manera plantea la mecanización y la esquematización para el hombre como solución para alcanzar mayor productividad, desconociendo la necesidad de las personas que realizan dicha función.

De hecho uno de los grandes cuestionamientos de la administración es si el hombre es productivo o no, hasta el punto de preferir reemplazarlo por la máquina porque el hombre no ha superado los niveles de productividad que generen la satisfacción de los dueños. Situación que no es ajena al hombre que también permanece en un estado de insatisfacción permanente, siempre quiere más. Lo que la administración no ha tenido en cuenta es que el hombre al hacer el trabajo, se cansa, debe atender todas sus necesidades, pues no está solo, tiene emociones que hacen que su trabajo sea menos productivo, es influenciado por la realidad de su entorno, sufre, siente, piensa, sueña y no se puede comparar con las mismas condiciones de la máquina. Aunque, es bien cierto, que cualquier tipo de maltrato afecta también las máquinas. Aquí aparece el dilema, hombre Vs. productividad.

Omar Aktouf (2010) aclara el concepto que ha tenido la administración del hombre de acuerdo a las diferentes corrientes económicas y sienta una firme posición, porque estas difieren mucho del humanismo, según él son las responsables de la pobreza en el mundo y las que generan la degradación del hombre como un ser pensante, lo limitan a un ser consumidor que vive para suplir necesidades y es susceptible de ser manipulado. Este mismo hombre solo trabaja para obtener un lucro con que consumir y es el estado o las políticas actuales las que favorecen este tipo de comportamiento porque les conviene gobernar en este tipo de sociedades.

“La concepción dominante de la economía neoliberal y de la administración que es el brazo armado de esta economía neoliberal, el obrero está tratado en la teoría de motivación, liderazgo, estrategia de consumidor también la teoría de mercadeo, los hombres están tratados como bípedos que no tienen nada arriba del estómago esa es la concepción, ¿porqué?, por la concepción de consumidor bípedo con dinero en el bolsillo,

por que el bípedo que no tiene dinero no interesa, en el mercadeo no existe, entonces el pobre o pobreza no existe, existe solo bípedos con solvencia, entonces este bípedo hay que manipularlo para que saque su dinero y compre, ¡no piensa por si mismo!” (Aktouf, 2010, p.11)

Para Aktouf (2010) la predominancia del neoliberalismo lleva a ver al hombre como un simple consumidor, mejor que no piense, mejor que no opine, pues de esta manera es más fácil crearle necesidades y que éste busque a toda costa estar satisfecho. Ante esta concepción de hombre se crean organizaciones que inventan necesidades a los hombres y son la larga lista de organizaciones que ofrecen servicios, tecnológicos, mecánicos y hasta estéticos. Es increíble ver como la tecnología lo va volviendo todo obsoleto en cuestión de meses y triste de alguna manera ver niños y jóvenes creciendo en una cultura altamente consumidora; se consume de todo: videojuegos, música, televisión, hasta las famosas redes sociales que se convierten en compañía infaltable y generan alto grado de dependencia.

Aktouf (2010) también sienta su posición contradictoria frente a concepciones de la administración tradicional que expresan que el poder es un legado y por lo tanto, hay una condición de hombre que toda la vida será pobre y otra del que dirige o manda y toda la vida será el jefe y hasta puede dar en herencia este legado. Esta administración, desconoce que no necesariamente la pobreza es falta de liderazgo. Ni necesariamente el que nació pobre debe morir pobre, aunque esta sea la realidad. Precisamente, se mantiene la pobreza gracias a los altos índices de injusticia y de marginalidad en que someten el hombre en las organizaciones, al no repartir sus utilidades de una manera más equitativa con los que hacen el trabajo, o por lo menos, que las ganancias sean invertidas en la calidad de vida de todos los trabajadores, situación además que genera inconformidad, desmotivación y precisamente, poco compromiso con el trabajo. Es triste observar como al iniciar cada año grandes organizaciones como la Bolsa, por ejemplo, con gran satisfacción y alegría reporta ganancias hasta de un 35% y como el aumento salarial que reciben alrededor de 40 millones de colombianos es de sólo un 4%. Estos porcentajes son la muestra de ese deseo de acumulación permanente. Estos 40 millones de colombianos que ganaron sólo un 4% para sobrevivir en condiciones de inhumanidad, son quienes hacen que las empresas generen ganancias hasta del 35%. Sobra la pregunta, pero ¿cómo viven estos 40 millones de ciudadanos? ¿Habrán un plan o una estrategia para erradicar la violencia teniendo en cuenta que esta es la raíz que genera la injusticia?

“Hay una concepción del ser humano en la economía de la administración dominante y es una concepción de desprecio total del hombre, a excepción del líder, el patrón. En primer lugar son líderes de padre a hijo es genético, como es genético para nosotros la pobreza también, son automotivados, autocultos, ¿Qué me está diciendo que la prolongación de lo que tengo en mi cabeza es la estrategia que penetra las cabezas de otros seres humanos? Eso es delirio y desprecio y si ustedes tratan empleados con desprecio, ustedes van a recibir también desprecio”. (Aktouf, 2010, p. 12)

Otra forma de concebir al hombre desde la administración es “desconociéndolo” entre menos la administración se relacione con la persona, mejor. Pues desconociéndolo, desconoce sus derechos, sus principios, sus necesidades, sus proyectos, sus anhelos y sus deseos y si lo desconoce, piensa que no es responsable. Entonces se abre una gran brecha entre las directivas o patrones y los trabajadores o subordinados, que no permite la relación que genera la igualdad, sino que cada vez

menos ricos son más ricos y cada vez más pobres son más pobres. Situación que genera a su vez resentimientos y odios entre las diferentes clases.

Estas concepciones distorsionadas del hombre, han generado mayores niveles de ganancia sí, pero para unos pocos, mientras tanto para otros ha generado mayores niveles de marginalidad y pobreza. Se concibe al hombre como una pieza fundamental de la que se saca provecho, pero no se piensa en su desarrollo. ¿En qué pensarán por ejemplo los dueños de los bancos cuando al dar sus informes de ganancias anuales señalan miles de millones? ¿Acaso no saben cómo adquieren esos recursos? ¿o desconocen el alto costo que la gente de menos recursos tiene que pagar para recibir estos servicios?, ¿sabrán como son las condiciones de vida de sus empleados? Peter Senge (1992) se refiere a que la concepción humanista implica un cambio de paradigma en la administración y la aceptación del capital humano como el recurso estratégico por excelencia es el paso crucial para el desarrollo organizacional teniendo en cuenta que las organizaciones hoy se desarrollan dentro de un marco de vertiginosos cambios e incertidumbres. Y es precisamente aquí donde podría hacerse un alto para plantear las interrogantes que nos ocupan ¿qué sucede con el aspecto emocional del ser humano al interior de las organizaciones? y ¿cómo influye éste en el desarrollo y productividad de las organizaciones?

Primero podemos decir que efectivamente, el no reconocer al hombre como ser integral, origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general. En tanto que las emociones son el motor de la acción y ésta puede ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a la organización características diversas. Es allí en la escucha⁵ donde se detecta la problemática que mueve a las personas a reaccionar de diferentes maneras, a querer hacer justicia por sus propias manos, a desafiar la autoridad, a disponerse poco para hacer el trabajo encomendado, a la falta de compromiso o la evidente resistencia a la autoridad, el consentir pensamientos de derrota y de tristeza dentro de sí mismo o sencillamente, vivir en el sin sentido de la vida.

También es cierto todo lo contrario, que si el personal que labora en una organización se siente a gusto en él porque allí crece como persona, se les respetan sus derechos y a través de este trabajo mejora su nivel de vida, este empleado no va a querer salir de esta empresa, va a dar el máximo de productividad para corresponder por los beneficios recibidos, este es ya un punto de desarrollo de la organización porque la organización crece con su personal. *La gestión humanista ve hasta donde puede crecer con un nivel de retorno que sea viable y permita la subsistencia, porque tiene en cuenta que su rentabilidad se invierte en las personas.* (Solarte, 2010) Lo demuestran así las empresas que han nacido como ideas de proyectos y el compromiso y el tesón de los fundadores y de los primeros que han estado allí correspondiendo las han sacado adelante. Rogers (1968) se refiere a este aspecto precisando que se prestará mayor atención a la ruptura de la comunicación interpersonal que a la ruptura de los circuitos de las computadoras; para este aspecto, favorece la comunicación y el crecimiento de las personas, cuando el mismo mundo se vea forzado a reconocer

⁵En el informe de la investigación sobre Cascades Aktouf reporta: “Los obreros tienen derecho a ser escuchados por cualquiera de nosotros” “Nuestro principal capital es el capital humano, debemos cuidarlo”, “No por ser directores vamos a evitarlos o humillarlos”, (Aktouf & Chrétien, 1995).

que sólo en la medida en que los promueva alcanzará la plenitud de las personas y se desarrollará el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

¿Qué es humanizar la gestión?

Una laborización desde la humanización, no se da en el trabajo rápido, ni eficiente, ni eficaz, que pasa por encima de los horarios y capacidades de quien lo ejecuta y siempre está pensando en los altos niveles de la productividad, porque la persona en el total de su integridad, no siempre es eficiente, ni siempre es eficaz. La persona que realiza el trabajo piensa, siente, sueña, comparte, sufre, vive su propia realidad y por lo general las condiciones en las que vive, la hace insegura, insatisfecha, y además, debe cuidar de sí misma. Al respecto (Malvezzi, 2010) expresa que *No se puede tercerizar el cuidado de la persona a otros*, de hecho la empresa que solo piensa en el capital, le cuesta trabajo hacerse cargo del cuidado de sus integrantes de allí tantas prácticas inhumanas de contratación, cabe aquí tener en cuenta que no sólo el trabajo dignifica al hombre también lo hace el descanso, la familia, su entorno social y laboral; ya que muchas de estas prácticas buscan que el personal solo trabaje y no piensan en el descanso diario, ni anual, tampoco que esta persona debe cumplir con otras funciones naturales de su condición como ser mamá, papá, estudiar, etc.

Otra práctica del humanizar es incluir y no lo contrario, porque lo excluyente es inhumano, busca siempre a los buenos que puedan desarrollar una labor dejando un margen alto por fuera de la contratación. La administración que sólo busca el lucro, no da oportunidad al que no sabe o no tiene experiencia, y sólo unos pocos tienen acceso a ella, por lo tanto discrimina y da a lo laboral no una opción para dignificar, sino un premio a quien más se ha esforzado o ha tenido mejores oportunidades. ¿Cómo el trabajo puede darle la oportunidad solo a una parte del personal y a otra no? Según esta concepción del trabajo sólo unos pocos pueden dignificarse, los otros están condenados a quedar sin opciones laborales. Al respecto hace pocos días el gobierno nacional sacó una ley que favorece la contratación precisamente de estos que quedan por fuera al conceder prebendas o garantías a aquellas empresas que ofrecieran trabajos a jóvenes sin experiencias o personas mayores de 45 años.

Otra razón más a tener en cuenta, es que por más selección que se haga a la hora de escoger el personal, nunca la persona estará perfecta, acabada, no, no hace parte de su ser la perfección, si la de alcanzarla, una gestión humana da oportunidades, mira más que el saber y quehacer, la disposición para aprender, y enseña, prepara, da oportunidades para todos, por lo tanto lejos de ser excluyente es incluyente. Se trata de confiar en la persona y prepararla para que haga mejor su labor.

Esto no implica hacer de este hombre un gran hombre, pero si, posibilitar, rescatar cada ser humano que a pesar de las determinaciones en que esté implicado, pueda conducir a la movilidad significativa de sí mismo y con otros. A partir de la revisión de sus proyectos personales, de su acción cotidiana en el trabajo, de sus relaciones sociales por la vida.

La administración humana debe velar por los intereses de todos los integrantes de la organización y no escatimar esfuerzos en hacer del sitio de trabajo, un sitio acogedor, donde todos tengan participación⁶, con anticipación les asigna sus funciones y respeta libremente la decisión de cada uno de comprometerse o de desistir, no obliga a nadie a iniciar el proceso o abandonarlo, así como tampoco se le niega la oportunidad a la persona. El cambio de paradigma del candidato perfecto al candidato desarrollable que por lo general es el que llega a nuestras empresas:

“Y mejor optar hoy, dadas las condiciones para escoger no una persona ya hecha pues no la hay, sino un candidato con el mayor potencial de aprendizaje y desarrollo en condiciones de constante cambio que demanda a la vez constantes readaptaciones y rápidos aprendizajes. El primer paradigma del “candidato perfecto y listo” debe ser reemplazado por el paradigma del “candidato desarrollable”, se trata del estatismo contra el desarrollo progresivo”. (Orejuela, 2011. p. 24)

En esta búsqueda de la construcción de los conceptos, sobre todo el de humanizar, Omar Aktouf (2010) afirma que este es la salida para alcanzar mejores resultados, porque al mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, mejoran las condiciones de la empresa, si bien es cierto que la rentabilidad puede subir, es más gratificante saber que la fidelidad de los trabajadores, la responsabilidad y la confianza que se genera es más valiosa que los mismos recursos.

“La tercera vía, para hacer la revolución somos nosotros, profesores académicos, debemos convencer los empresarios que su interés de largo plazo ha de ser humanista educar, calificar, capacitar, no tratar al empleado como costo, como enemigo, como sindicato, es un contrapoder democrático necesario, no es un enemigo perezoso, es un enemigo perezoso cuando yo soy egoísta egocéntrico, monstruo”, (Aktouf, 2010, p. 11)

Poca gente sabe que Frederick Taylor a sus principios de trabajo y rendimiento, agregó otro principio: *“cuando los costos de la empresa están pagados el resto se debe compartir con los obreros”* (Aktouf, 2010, p. 11), este principio nunca se menciona, ni se aplica, sin embargo es un principio de justicia que Taylor dispuso para responder a la ardua labor realizada. Este es ya un principio humanista pues el hecho de repartir las ganancias, ya está dando un incentivo a las personas para que trabajen con más compromiso. Aunque también es cierto que la condición humana del hombre está siempre con él y así tenga la motivación, la garantía salarial y aún el deseo de alcanzar lo propuesto, no siempre dará el cien por ciento de su rendimiento, esta es una realidad, que también es necesaria tenerla en cuenta a la hora de definir la humanización o el humanizar.

Esta realidad del ser humano: ser incompleto e inacabado que está en continua construcción es conveniente tenerla en cuenta a la hora de gestionar con personas. Es necesario reconocer que se desarrolla la labor con un ser indeterminado, limitado en el tiempo y en el espacio, que no lo sabe

⁶ Los elementos claves en este proceso de cambio de paradigma son: el compartir al máximo aspectos de la vida de la organización, como utilidades, la información, las decisiones, los locales, los materiales, etc. Y la aplicación en los hechos de un discurso y una filosofía empresarial que deliberadamente rompa con las tradiciones administrativas más cimentadas, mediante el privilegio absoluto de lo oral, la apertura y la transparencia, la confianza y la autonomía generalizadas, el respeto y la valoración del empleado, la ausencia de puestos de supervisión y control, la cercanía y disponibilidad de directivos etc. (Aktouf & Chrétien, 1995).

todo, que no siempre sabe lo que quiere y mucho menos, se conoce. Esta condición, también es necesario tenerla en cuenta para saber dirigir a la persona que realiza la labor. A propósito Sigmar Malvezzi (2010) se refiere a esta condición, cuando expresa que el hombre es un ser indeterminado y que es la confianza la que estimula su auto-reproducción, acompañan a esta estimulación el trabajar con prácticas de rectitud, honestidad, compromiso, lealtad y responsabilidad pero sus dificultades emocionales, personales, física, mentales y espirituales siempre estarán con ella, esto hace parte de su condición humana. Hace parte del humanizar conocer el personal, que se atiendan sus inquietudes, que se escuchen sus problemáticas, este es ya un principio de justicia, la mayor queja por parte de los dirigidos es que no son ni escuchados, ni conocidos, una administración humanista conoce y escucha a sus integrantes, incluso los instruye. *Dentro de la condición humana está el necesitar continuamente de un interlocutor y mejor si ese que está conmigo me conoce.* (Malvezzi, 2010)

Se pretende que la administración reconozca la humanidad de todos sus integrantes, se hace necesario mirarla diferente, formar una comunidad, en ambiente de familia que permita el desarrollo integral de todos sus miembros, una administración que los conozca, los escuche, los atienda, los corrija, les exija y les enseñe a perdonar al que lo ofende y a pedir perdón cuando ha ofendido, a manejar una relaciones interpersonales con calidez y no en la frialdad del tener.

En la humanización, se gestiona con las personas, se les tiene en cuenta, esto da vida a la organización, es el medio a través del cual todas las personas entran en acción, dicho de otra manera es una comunidad que presta sus servicios, y es comunidad porque es la reunión de personas que están unidas. *“Cualquier grupo humano es la base, es una comunidad, sino no es grupo de individuos, el grupo humano es un conjunto de seres humanos que deben buscar el bienestar cada uno del otro para alcanzar su propio bienestar”.* (Aktouf, 2010, p. 6) Tarea nada fácil, sabiendo que la sociedad despersonalizada en la que vivimos, le cuesta desprenderse de sí mismo para llegar al otro, las grandes instituciones sociales, entran en crisis por la dificultad de relacionarse: la familia, la escuela, la iglesia, el estado *mantener comunidad es muy difícil en esta época, por la desmedida importancia a la particularidad.* (Malvezzi, 2010)

También es cierto que es tarea de la gestión, fijarse menos en el yo para dar paso al nosotros. El centrarse en la persona no le resta importancia a la organización, por el contrario, la beneficia, la fortalece, la hace crecer con vida, es cálida, amable, confiable, se desea estar allí, es sólida no por los recursos sino por las personas. Esta es la diferencia con las organizaciones que tienen vida por sus recursos materiales, ¿se produce? sí, es cierto, ¿se gana? si, es cierto, pero no son perdurables, tienen caducidad en la medida que se alcanzan metas y éstas se cumplen.

El humanizar va más allá, no basta con la satisfacción laboral, porque sucede también que el trabajador se acomoda en un sitio de trabajo, sin hacer mayores esfuerzos y su responsabilidad la terminan asumiendo otros, su comodidad lo hace poco productivo. Aquí se pone en riesgo la vida de la organización que acabará por envejecerse, como es el caso de las entidades estatales (Varela, 2006). Para Porter (1980) la abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria mientras que por su impacto en la estrategia de aprender a optimizar los recursos propicia la innovación y la creatividad.

¿Si el problema es la deshumanización, humanizar es la solución?

¿Permanecer en el sistema capitalista salvaje e implementar prácticas utilitarias que generen lucro para los dueños del negocio o gestionar teniendo en cuenta las necesidades de todos y redistribuyendo a favor de los demás? (González, 2007, p. 55) se refiere a lo que “*Jean Francoise Chanlat dice de la organización: no puede concebirse entonces la organización como algo abstracto, en donde el sujeto actor es secundario, cuya función instrumental lo reduzca a la conducción de un recurso más entre el capital, las máquinas y las edificaciones, o desde una racionalidad meramente económica en la que las personas trabajan de forma productiva, por una compensación que satisface sus necesidades de supervivencia y sus deseos de bienestar*”. Sánchez, (2002).

Resulta muy difícil ser los dos al mismo tiempo, administrar con miras a la adquisición de un lucro deteriorando la calidad de vida de todos los integrantes de la comunidad o administrar implementando prácticas que favorezcan y dignifiquen a todos sus miembros. Se trata de tomar postura y elegir una de los dos: La invitación es a iniciar con todos los que hacen parte de la comunidad procesos que generen beneficios, ofreciendo un servicio de calidad entendida esta no como sinónimo de dinero sino de bienestar: “*la Economía no es sinónimo de dinero; economía es sinónimo de bienestar y por lo tanto hacer economía es fundamentalmente generar bienestar*”. (Martínez, 2010, p. 3)

La administración humana, tiene claro que el proceso no es sólo con una parte de la población de la empresa, sabe que es con toda la comunidad y por eso se esfuerza, no por dar resultados desde la productividad, ya que además, estos resultados llegan, sino en velar para que todos sus integrantes convivan con acciones de justicia, amor, fraternidad, acompañamiento, y solidaridad en la cotidianidad de cada jornada. Es decir: mejorar las condiciones de vida de las personas en el trabajo, a través del bienestar humano es igual a productividad laboral. Katz & Kahn, (2000).

La administración humana quiere demostrar que la persona es importante, que es la razón de ser la organización, que se quiere lo mejor para él, que lo recibe y lo acepta tal como es, sin discriminaciones y coloca todo su empeño en ayudarlo a transformarse en un ser integral. En otras palabras se refiere (González, 2007, p. 55) a lo que propone Jean Francoise Chanlat: “*centrar la mirada en la persona, enfocarse en lo antropológico y descubrir los rasgos fundamentales del ser humano, constatar su unidad fundamental y verlo como un ser a su vez genérico y singular activo y reflexivo; simbólico, espacio temporal, objeto y sujeto de la ciencia. Es este ser humano el que da vida concreta a la organización*”. Sánchez, (2002).

Aunque no se puede desconocer la realidad económica contemporánea en la que se mueven las instituciones, ni tampoco negarles el carácter de empresa, puesto que a las organizaciones al servicio de la humanidad, les corresponde cada día en su cotidianidad, convivir con las personas, con sus sentimientos, con sus valores, motivaciones, con sus problemáticas, con sus aciertos o errores y sobre todo con las grandes necesidades afectivas del ser humano, de ser escuchados y valorados, entonces debe existir en ellas la sistematización y una estructura que favorezca las practicas de gestión.

Se convierte entonces en una tarea incansable, buscar la forma de proporcionar mayor bienestar a todos los integrantes de la comunidad, como diseñar y ofrecer soluciones apropiadas a la compleja problemática de la comunidad atendida y como proporcionar bienestar a todos sin generar más gastos o incrementar costos.

Por otro lado, el problema afectivo o emocional no es exclusivo de una clase social, o de un estrato social, ni de una empresa en particular, ni de sólo estudiantes o maestros, ni de patrones o de obreros, esta problemática es una condición del ser humano y se da como resultado de muchas experiencias vividas, acumuladas desde la infancia y que no han sido sanadas. Esta situación no es competencia de la pedagogía o la psicología, también le compete a la administración que debe favorecer el desarrollo de trato justo en todos los niveles.

Es lo que se pretende con esta investigación buscar y encontrar una nueva manera de gestionar, no colocando como centro de la actividad laboral de la organización los recursos, sino su razón de ser: el hombre.

METODO

El presente estudio puede ser caracterizado en términos generales como un estudio cualitativo de tipo descriptivo-interpretativo.

Participantes. Se seleccionaron ocho personas para ser entrevistadas en profundidad respecto a la valoración que hacen de las prácticas humanistas que se aplican en la institución donde laboran; una de ellas es directiva, dos hacen parte del cuerpo administrativo y cinco forman parte del grupo de docentes todos ellos residentes en la ciudad de Cali, con tiempos diferentes de permanencia en la organización que oscilan entre los 6 años y 5 meses, 3 de ellos casados, 3 solteros y 2 separados; de confesión religiosa la mitad, cristiana protestante y la otra mitad de confesión católica. Los criterios de selección de los entrevistados fueron: que sean trabajadores de tiempo completo de la organización, miembros activos, hombres o mujeres. La antigüedad o tiempo de permanencia no fue un factor determinante en la muestra. Los participantes estuvieron plenamente informados del propósito del estudio y consintieron con participar en él.

Instrumentos. La técnica de recolección de la información usada es la *entrevista en profundidad*, la cual se estructuró a partir de las siguientes *categorías de rastreo de la información*: fortalezas/debilidades, ventajas/ desventajas, factores de satisfacción/insatisfacción, factores obstaculizantes/potenciadores derivados del desarrollo de dichas prácticas, análisis comparativo de la valoración de la experiencia de trabajo actual con experiencias laborales previas. Cada persona fue entrevistada dentro de la jornada laboral, evitando ocupar sus tiempos de descanso. A cada uno se le indicó la confidencialidad de la información y el objeto de estudio. Las 8 entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas.

Procedimiento. En una primera fase de *contextualización* se ubicaron los elementos de orden contextual, obteniendo información sobre las corrientes humanistas y algunas experiencias de empresas y modelos que en el mundo han decidido aplicar modelos diferentes, además de la

respectiva contextualización teórica e investigativa a la manera de un establecimiento del estado del arte en el campo de estudio.

La segunda fase consistió en el *diseño y recolección de datos* que para este caso fue la entrevista en profundidad, la cual se estructuró en función de las categorías de rastreo, análisis de la información, pilotaje y reajuste del diseño. Se hizo una complementación del estado del arte tanto en la línea teórica como en los desarrollos de investigación empírica adelantados y más relevantes, para dar lugar al desarrollo de trabajo de campo, esto es a la aplicación efectiva de las entrevistas a los ocho miembros de la organización educativa de la ciudad de Cali.

Una tercera fase consistió en el *análisis de datos y resultados*. Una vez recolectados los datos, se procedió a la organización de los mismos en una rejilla de datos, para efectos de su presentación sistematizada y su posterior análisis y discusión en relación a investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y en relación a los objetivos propuestos. La presentación hizo bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para el análisis sistemático del contenido. Esto implicó primero la transcripción de la entrevista, luego su análisis y discriminación de los contenidos obtenidos en ella para ubicarlos y agruparlos de acuerdo con las categorías preestablecidas. Finalmente, se discuten los datos obtenidos con relación al marco teórico estudiado y a otras investigaciones de similar interés.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevistas a profundidad hechas a los ocho participantes del estudio, inicialmente se presentan los datos personales que permiten identificar al grupo de participantes, posteriormente se presentan los resultados de acuerdo con las siguientes categorías: evaluación de fortalezas y debilidades de las prácticas de gestión humanista, ventajas y desventajas de las prácticas de gestión, factores de satisfacción/insatisfacción derivados de las prácticas de gestión, factores obstaculizantes/potenciadores del desarrollo de las prácticas de gestión, análisis comparativo de la valoración que la experiencia de trabajo previa Vs. la actual. En cada categoría se partió del análisis de los datos más relevantes agrupados por algunas subcategorías y este fue soportado empíricamente por fragmentos de discurso que evidenciaban el hallazgo obtenido, en algunos casos con el fragmento dicho por un solo participante pero en la mayoría de los casos se soportó en fragmentos de hasta tres participantes para hacer notar como estos aspectos son generalmente referido por ellos, lo que le daba un cierto valor de generalización y relevancia. En el caso de la comparación con el trabajo anterior, se extrajeron los apartes de la entrevista más relevantes. Posterior al análisis categorial de resultados se desarrolla la discusión de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas en profundidad y en términos generales se partió del registro de algunos datos básicos de identificación; así contamos con la colaboración de cinco mujeres y tres hombres, con diferentes cargos dentro de la organización entre profesores, administrativos y una directiva, cuyas edades oscilan entre los 28 y los 62 años de edad; llama la atención que todos tienen diferentes tiempos de permanencia en la institución, siendo el más

antiguo quien se desempeñe como vigilante, con 5 años de permanencia y que además es el de mayor edad entre los entrevistados; y el de más reciente ingreso con 5 meses de permanencia siendo la profesora de primero de primaria, que cuenta con 43 años de edad. Esta primera caracterización de los entrevistados nos arroja un resultado muy alentador pues no hay discriminación para el ingreso a la institución, ni de edad, ni de formación, ni de sexo o creencias, se mira preferiblemente la disposición con la que, la persona quiera asumir el compromiso de realizar su labor en una organización que aplica un modelo de gestión diferente.

CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

	Participante N° 1	Participante N° 2	Participante N° 3	Participante N° 4	Participante N° 5	Participante N° 6	Participante N° 7	Participante N° 8
<i>Sexo</i>	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino
<i>Edad</i>	43 años	32 años	35 años	62 años	45 años	40 años	28 años	31 años
<i>Estrato</i>	2	3	3	3	2	2	3	4
<i>Cargo</i>	Docente de primer grado	Docente Matemática.	Docente de Biología y español	Vigilante	Conductor	Secretaria y Directora Administrativa	Docente de Primaria	Docente del área de Educación Física y Sistemas.
<i>Antigüedad</i>	5 meses	7 meses.	5 meses	6 años	10 meses	4 años	10 meses	10 meses
<i>Escolaridad</i>	Técnica en Preescolar	Ingeniera	Bióloga	Primaria	Bachiller	Estudiante de Contaduría	Normalista	Estudiante de Psicología
<i>Estado Civil</i>	Separada	Soltera	Soltera	Casado	Casado	Separada	Casada	Soltero
<i>Confesión religiosa</i>	Adventista	Adventista	Adventista	Católico	Evangélico	Católica	Católica	Católico

Evaluación de fortalezas y debilidades de las prácticas de gestión humanista

En primer lugar, la evaluación de las fortalezas y debilidades de las prácticas de gestión por parte de los integrantes de la organización, arroja unos resultados muy contundentes en cuanto que son más las fortalezas que las debilidades, las respuestas son muy enfáticas al señalar que “el buen trato” es lo que hace que la institución sea diferente a otras, porque es un trato que genera bienestar emocional, mucha tranquilidad, se da en todos los ámbitos y beneficia la calidad humana que se traduce en el acercamiento de todos sin barreras, a los directivos y administrativos. Este acercamiento permite la escucha abierta sin prejuicios y la disposición para resolver con prontitud los problemas que se puedan presentar. Lo expresa así la participante 2. “...el acercamiento que tenemos con la administración y los directivos, esa parte en la que uno puede sin protocolo y sin

temor acercarse a los administrativos a comentar cualquier situación, circunstancia o problema que tenga en general, se puede comentar las cosas personales o lo que ocurre en el colegio y el tema puede ser amplio". Es de vital importancia la cercanía que como directivos se tiene con el personal en general. Si quien dirige, la cabeza de la organización da el ejemplo de esta manera se convierte en fortaleza porque se genera una cultura de confianza, de apertura y de actitud de escucha, que a su vez permite el conocimiento y reconocimiento del otro. Lo más importante es que se genera una cultura abierta donde se permiten espacios para "ser y existir" donde hay el reconocimiento y el encontrar apoyo para que la labor no sea pesada, por el contrario, la carga o las dificultades sean más llevaderas, lo manifiesta la participante 7. "*... uno llega con muchas situaciones en su vida, en lo personal y uno viene de pronto con el ánimo pues un poquito bajo, pero no, el momento que uno llega acá todo es como diferente, tranquilo, tiene uno la posibilidad de hablar con los directivos y por lo menos a mi me ha pasado y después me siento mejor, entonces eso me hace sentir muy bien*".

En cuanto a que el Clima de trabajo sea agradable se encontró que es de las mayores fortalezas, es lo que permite que se realicen las actividades con libertad, que las personas puedan desarrollar sus capacidades y se genere al interior de la comunidad educativa un clima de confianza, continúa la participante 7 diciendo: "*... se comparte mucho en la hora del almuerzo, que se hace en familia, se siente en libertad, me gusta la confianza, la libertad que tenemos para trabajar las actividades, me gusta*". El clima de trabajo agradable, hace posible también un trabajo decidido por un deseo y no por la imposición o por una orden, lo que desencadena una serie de actitudes en las personas que las posibilitan para que su labor además de ser adecuada, sea productiva, dando como resultado el valor de la autonomía para organizar su trabajo.

La cercanía que se establece entre el personal que labora con quien dirige, permite mayor conocimiento entre todos y es allí donde se genera el cambio, cuando se reconoce al otro aún con sus debilidades y sus fortalezas. Esto es una horizontalización positiva de las jerarquías que dan lugar a la autonomía y el reconocimiento. Muy diferente es cuando el empleado ve a su jefe como patrón al que no se le puede hablar y éste es ajeno a la vida de las personas que están a su lado, cuando piensa que darle confianza a los empleados puede generar holgazanería, o que el hablar y el escuchar es pérdida de tiempo. Aquí aparecen tres aspectos fundamentales de la Gestión Humanista: Primero, la posibilidad de hablar y ser escuchado; segundo, la posibilidad de ser reconocido por el trabajo y tercero, la autonomía en el ejercicio de la labor realizada. Entonces, según estos resultados es sinónimo de humanización la acción permanente de escuchar, conocer las personas que están a nuestro lado y reconocer la labor realizada que se traduce en confianza, fidelización y autonomía en el desempeño de la labor.

Esta confianza que se genera en la comunidad tiene como efecto la autonomía, los profesores en este caso, pueden tomar decisiones que hacen que las posibles situaciones de conflicto se puedan resolver de una manera más eficiente y llevar a cabo un debido proceso con más libertad. Existe la reducción de la burocracia paralizante y da espacio para que las personas que conforman la organización participen en la organización del trabajo. Se refiere a este aspecto la 3 participante. "*Los profesores somos autónomos en nuestra clase ya en un caso extremo, la dirección se mete pues a solucionar, se nos deja en la libertad de actuar*". Autonomía que genera rápida solución a los problemas, pues no se espera a que sean solamente las directivas quienes den soluciones a los

problemas o conflictos generados en la convivencia diaria. Convirtiéndose la rápida solución a los problemas también en una fortaleza; lo expresa así la participante 2. *“Es una fortaleza la rápida solución que se le da a los problemas sobre todo disciplinarios...”* Esta confianza en los docentes genera el reconocimiento de la autoridad pues no sólo recae sobre los directivos, sino que todo el personal se hace responsable de su labor y la coherencia, la responsabilidad y dignidad con que se asuma, va fortaleciendo la autoridad sobre todos los miembros de la comunidad y en consecuencia sobre todas las instancias. En este proceso de fortalecer la autoridad que pueda dar rápida solución a los problemas, es importante la escucha de las diferentes posiciones frente a la toma de decisiones, la participante 3 lo expresa así: *“La autoridad, es el respaldo que se le da al profesor, el de los alumnos y padres de familia”*. En este caso el respaldo es el resultado de la confianza depositada en quien desarrolla la labor.

Esta gestión humana a su vez genera un mayor compromiso por parte de los colaboradores, el sentido de pertenencia se acentúa, cuando se es tratado con respeto y con confianza, cada uno da lo mejor de sí mismo, lo expresa el participante 8 cuando se refiere que una de sus compañeras que ejerce un cargo administrativo toma decisiones en beneficio de la empresa y la siente como suya *“Es el compromiso frente al ingreso, a las salidas y gastos que tiene el colegio, se ve que es un compromiso bastante fuerte. No es hacer el trabajo sólo por hacerlo, sino más bien algo familiar que se convierte y se toma como si fuera propio de ella”*. Cuando se comparten las decisiones más importantes o las del día a día con todos los colaboradores y estos al ser escuchados, son tenidos en cuenta, se generan allí unos lazos afectivos que son una gran fortaleza. Ya no es vista la organización sólo como el sitio donde realizo la labor, sino un sitio donde soy tenido en cuenta y puedo expresar las vivencias, aún económicas y mis opiniones pueden ayudar a decidir no en el beneficio propio, sino en el de todos.

Sobre la trascendencia en la labor prescrita Yves Clut (2009) pone de manifiesto que lo subjetivo impregna toda forma de trabajo, que es lo que da el sentido trascendente, que es lo que hace que se lleve a cabo una labor, de una manera diferente. Que esto sea conocido por los integrantes de la organización es una gran fortaleza, lo expresa así la sexta entrevistada *“... se preocupan más por el buen trato que se le debe dar a los empleados, que por el personal, por el propio”*. Situación que acentúa el sentido de pertenencia, pues si los que son los directivos piensan en el bien común antes que en el propio o personal, genera la cultura de la reciprocidad y del compromiso. Es otro el caso, cuando en una organización si los que se benefician son los dueños, generan una cultura de resentimiento y de poco sentido de pertenencia que puede rayar en continuo desacato e inconformidad. El pensar en el otro y el buen trato son indicios de calidad humana, estos reflejan lo humano, lleva a que se atiendan las necesidades básicas de la organización y de las personas, al punto que de generar reflexiones personales y mayor adhesión a la organización así lo expresa el participante 4 al decir: *“me ha servido de mucho como la calidad humana, para yo reflexionar en muchas cosas”*.

Una de las respuestas que generaron contradicción y fueron motivo de análisis es la corrección pues aparece como fortaleza para algunos y debilidad para otros. Lo que refleja que la Gestión Humana por ser humana, a su vez está llena de contradicciones, la corrección por ejemplo es una decisión personal de quien dirige, es un acto que surge de colocarse en el lugar del otro para ver porque la persona se equivoca, sin embargo es una decisión personal, asumir con paciencia tales debilidades

de la condición humana y convertirlas en factores potenciadores, bien es cierto que las personas, cuando a pesar de sus debilidades, errores o dificultades son corregidas sin opresiones o alteraciones pueden cambiar o mejorar estos comportamientos más rápidamente. Es contradictorio porque en la gestión humana, los dirigentes pueden verse afectados por las dificultades de las personas y corregir como si estuvieran en el esquema tradicional o capitalista que no permite el error, y favorece la cultura del éxito, donde no es posible equivocarse, tal acción frecuentemente produce fracaso y tensión, porque ningún ser humano está exento de ello.

Es la postura que todo dirigente que se denomine humanista, sabe que debe asumir, pues debe corregir con paciencia las debilidades de las personas que tiene a su cargo. Esta situación, la corrección con alteración, es la que hace que en muchas ocasiones no se genere el clima de confianza y surja más el temor y el miedo frente a los dirigentes y el consiguiente deterioro de las relaciones. El participante 5 afirma que es corregido y lo ve como una fortaleza *“Que si uno se equivoca, le están en el momento preciso haciendo la corrección.... La corrección, porque todo eso le ayuda a uno para la vida estar uno siempre superándose”*. Sólo que él mismo, cuando es interrogado si es tratado con equidad, responde: *“a ver, digo que sí, porque uno pues a veces piensa de que es injusto pero de pronto son errores de uno.trato injusto haber, de pronto a veces el llamado de atención en algunos momentos pues, pues siempre a veces alterado”*. La ambigüedad en la respuesta refleja que no siempre es tratado bien, o se ha sentido maltratado con la alteración de la autoridad, sin embargo no es concisa su respuesta al expresar *“siempre a veces”*.

Queda en evidencia que las debilidades surgen a partir del retomar prácticas de la gestión tradicional. Surgen debilidades al interior de la gestión cuando los directivos no coinciden en su pensamiento humanista con su práctica humanista pues se vuelve a tomar al empleado como una persona que solamente está allí para hacer su trabajo, y no es mirado en la totalidad de su ser. Aunque cabe resaltar que esta situación es una problemática de los dirigentes humanistas más no de la Gestión como tal. Son decisiones de los Altos directivos y al fin y al cabo responsables de los horarios extendidos, los escasos recursos para el desarrollo de la labor y las dobles funciones de las personas. Situaciones que además de ser desventajas se convierten en factores desmotivantes en la gestión. Lo expresa así la participante 6 cuando se refiere que *“... se debe tener como mucha paciencia, mucha tolerancia y se llega un momento en que esa paciencia o esa tolerancia se va debilitando, entonces ahí, nos dejamos llevar por el desespero y se entra a hacer lo opuesto a lo que se busca con la gestión humanista, se entra de pronto al atropellar o a pasar por encima del trabajador o del personal”*. Al respecto Zygmunt Bauman (2005) advierte que la necesidad del ser humano de identificarse con un nudo familiar, de sintonizar amistosamente con otros, no puede instrumentalizarse como un bien de consumo, como un producto dictado por la coyuntura, mucho menos por las emociones, así sean de quienes dirigen.

Ventajas y desventajas en el desarrollo de las prácticas de gestión

Así como las fortalezas sobresalen en la Gestión Humanista por encima de las debilidades, las ventajas no son la excepción, son más numerosas y generan en los colaboradores alto sentido de

pertenencia, crecimiento personal, un ambiente de trabajo más fraterno, más tranquilo y en el caso de la educación la verdadera razón de ser de la educación personalizada.

Ventajas

Según las respuestas dadas en las entrevistas, la más sobresaliente es el *alto sentido de pertenencia* lo expresa la sexta participante así *“se... apersona, esto es mío, entonces yo hago parte vital en esta empresa y entonces eso hace que el trabajador entre con más entusiasmo con una visión diferente a cumplir su labor”*. Este es el resultado de confiar en el otro, de resaltar su labor, de tenerlo en cuenta, de ofrecerle las herramientas necesarias y prepararlo para la labor a realizar. El que el colaborador sienta suya la organización trae consigo grandes beneficios, la defiende, la protege, la cuida, la valora y desarrollará su trabajo con rectitud y honestidad. En la Gestión humana, no todas las personas llegan preparadas para desempeñar los cargos, se tiene en cuenta principalmente la disposición para realizar la labor que se les encomienda, no hay discriminación, dejaría de ser humana si para asignar los puestos y los cargos, se tuviera en cuenta la formación, la condición socioeconómica, las creencias y no la disposición. Esto sería discriminación.

El dar la oportunidad a los colaboradores para que desarrollen una labor encomendada, de acuerdo a su disposición y a sus capacidades, genera una ventaja mayor que es el crecimiento personal, pues las personas al enfrentarse a situaciones nuevas van desarrollando capacidades y habilidades que los hacen sentirse bien y crecer interiormente. La participante 1. lo expresa así: *“pues he crecido como persona espiritualmente hablando, como maestra a pesar de los conocimientos que venía empleando en la otra parte, otro beneficio he experimentado con mis niños algo que no he vivido en otro colegio y es como la parte de la integración, que cada niño es especial, es satisfacer cada necesidad, en los otros colegios uno dicta sus clases y el niño que se les acerca es al que uno dedica tiempo, aquí todo es como mas humanizado, más sensible, eso ha sido muy benéfico para mí”*. Genera crecimiento personal, el aprender cosas nuevas, salirse de esquemas, en la gestión humanista, la persona está en continuo movimiento, se crea continuamente, se aprende, se renueva, incluso se desaprende.

Otra gran ventaja de la Gestión Humanista y que es resaltada por los entrevistados, es el ambiente agradable de trabajo, más sano, más tranquilo, más fraterno, con un alto sentido de familia, es el trabajo que se hace menos pesado y menos tortuoso, se sobrellevan las cargas. En un ambiente de familia, se es más cercano y es posible la apertura a sentimientos y afectos, que mitigan la soledad y mejoran la salud mental y física de los integrantes. La participante 3 lo expresa así: *“las ventajas de trabajar aquí, ¡que se trabaja como en familia, cuando uno sale de la casa, se encuentra otra familia en el trabajo, de que no, no se nos trata por el título, ni la experiencia que tenemos, todos somos compañeros, todos somos hermanos, comemos juntos, eso es importante y comer caliente”*. Un aspecto importante de la Gestión Humana es que entiende que el trabajo no puede ir en deterioro de la salud, favorece los buenos hábitos alimenticios y procura el bienestar no para unos cuantos, sino para todos. Al respecto el participante 4 dice: *“me encuentro muy feliz, sinceramente material como espiritualmente, feliz en el trabajo como en un ambiente muy desasegado, trabajo sin, sin, sin presiones, sin nada, yo llego feliz, yo me siento feliz con en el trabajo que desempeño aquí”*. Lo ratifica el participante 5 al ser preguntado sobre las ventajas de trabajar en una organización humanista: *“el ambiente, hay un ambiente de mucha fraternidad, hay estabilidad y todo eso le da a uno mucha tranquilidad”*. Es evidente que la gestión humanista al reconocer al otro genera un

ambiente de fraternidad, que se traduce en bienestar y como los entrevistados lo expresan en estabilidad, compañerismo, igualdad, pues no existe la tensión continua del otro sistema en el que se presentan rivalidades, competencias y hasta puestos preferenciales cercanos a la autoridad.

A su vez una ventaja de la gestión humana es la *educación personalizada*, se convierte en ventaja precisamente porque no es educación de masas, ni se encuentra en la línea de la mercantilización. Se está por encima del lucro, al colocar a la persona aún por encima de cantidad de estudiantes, lo verdaderamente importante es el proceso que se adelanta con cada estudiante, los resultados que se pueda obtener en las diferentes dimensiones de la vida, sin demeritar la productividad y los resultados que tanto las personas y la misma organización pueda obtener. En la educación personalizada, se tiene un especial cuidado por la persona. Los niños y jóvenes que reciben el servicio, también son tratados de manera particular, lo que permite ver los retrocesos o avances y proponer una rápida intervención que permita que los problemas sean resueltos. La participante 2 lo expone así: *“¿las ventajas? el número de alumnos por salón, eso a mí me parece una ventaja porque ayuda a que cada estudiante pueda entender totalmente lo que se está explicando y darle la oportunidad de que cada joven pueda expresar lo que no entiende y pueda como docente aclarar todas las dudas por la cantidad de alumnos que hay por salón, eso da pie para que uno pueda avanzar más en las áreas que está dictando que los muchachos puedan aprender más todavía”* No se trata de llenar de conocimientos a los estudiantes sino de dar de acuerdo a las necesidades de cada uno, recobra así el verdadero sentido de la educación. Al respecto 8 entrevistado manifiesta que en *“la educación personalizada, no se trabaja por trabajar, si no que lo más importante es lo que se hace con cada uno de los muchachos”*. Si el colaborador de la organización educativa, se siente tratado de manera particular, reconocido y escuchado, va a tratar a sus estudiantes de igual manera. Esta es una ventaja que genera otras ventajas que se reflejan en el resto de los miembros de la comunidad.

Otra ventaja resaltada por la participante 6 de la gestión humanista, es que al pensar menos en sí misma y más en las necesidades de los demás genera bienestar que se traduce en ventaja al buscar a través de las acciones el bienestar colectivo *“no se busca el beneficio de sus socios, si no que ahora ya el beneficio es mutuo, el buen trato que se le da a las personas”* se quiere significar aquí la importancia de ejercer acciones que favorezcan la comunidad. *“la Economía no es sinónimo de dinero; economía es sinónimo de bienestar y por lo tanto hacer economía es fundamentalmente generar bienestar”*. (Martínez, 2010, p. 3).

Desventajas

Estas surgen cuando las ventajas no se llevan a cabo si no que son decisiones parciales, que se toman esporádicamente y movidas en muchas ocasiones por las emociones de los Altos directivos. Al igual que las debilidades, no son de la gestión sino de las decisiones personales de quienes dirigen, son las posturas que de espalda a la gestión humana se toman, así como las respuestas que se le dan a los inconvenientes que surgen en la cotidianidad. Al respecto la sexta participante expresa que es una desventaja el que ella no pueda aplicar los conocimientos que adquiere en la universidad, sólo que esta realidad ya cambió, por eso de desventajas se convierten en ventaja en cuanto entran en un proceso de cambio, *“... desventajas pues de lo malo no, porque todo se ha ido mejorando en la medida en que digo que las cosas se mejoren las desventajas se van como*

perdiendo, la primera desventaja que yo tenía donde no se aplicaba bien, era en la parte contable, pero en la medida en que esto cambia ya no se va a trabajar más en eso y ya cambia la visión o la perspectiva” Es desventaja porque representa una pérdida de conocimiento y aplicabilidad como valor agregado al trabajo que se realiza, situación que puede ser susceptible de pasar con el resto de los participantes si no se les permite crear o aplicar con libertad y autonomía sus conocimientos. En muchas empresas es muy común escuchar “aquí se hace así” y es muy difícil salir de esos esquemas que son más productos de temor que de disciplina, en la gestión humana se puede innovar o ampliar procesos por que recaen directamente sobre las personas y no sobre los procedimientos o del famoso sistema.

Otra desventaja que aparece en las respuestas de los entrevistados es la escases de recursos para llevar a cabo la labor, la participante 1 se refiere al tema así: *“una desventaja por ejemplo es el material que es escaso”* lo ratifica la participante 3 al decir *“¿desventaja?, bueno de pronto los recursos de los salones, los tableros, nos hace falta los proyectores, un poco de materiales en el laboratorio, hay muchas cosas que se han dejado de realizar por esa falta como de recursos y se pudiera aprovechar más como el espacio si estuvieran los recursos completos”* Aunque como las demás desventajas que se convierten en ventajas se encuentra también esta pues la escases de recursos se puede volver una experiencia de aprendizaje.

Otra situación que aparece como desventaja, son los horarios extendidos, se convierten en desventaja en la medida que afectan lo primordial en la persona, “la familia”. La gestión humana es consciente que la familia requiere del tiempo necesario, por cuanto es la razón de ser de los miembros de la organización, ésta no puede desconocer su realidad, lo mismo que respetar el tiempo de los colaboradores para otro tipo de actividades que así lo requieran o lo prefieran. Se refiere a ello la participante 2 cuando fue entrevistada sobre las desventajas *“el horario un poquito extendido, pues por lo que uno está acostumbrado a trabajar en el área de la docencia medio día y ya, pero como acá se hace otro tipo de trabajo como más, más enfocado hacia una comunidad más cerrada entonces se requiere más tiempo para hacer esa labor de hacer una familia con el colegio”*. La referencia se *“requiere más tiempo”* no necesariamente es el tiempo de la organización, son los tiempos adicionales que se toman, en los que no se consideran las otras facetas o ambientes de los colaboradores, propios de la recreación o el descanso, el estudio y hasta las prácticas propias de una buena salud. También lo ratifica el participante 5 cuando expresa: *“Es el horario, si a veces se extiende, a veces es corta, pero a veces se extiende”*. Esta respuesta expresa ambigüedad, pues de alguna manera no se quiere incumplir, pero también está el querer acceder satisfactoriamente con los otros espacios. El respeto por el tiempo de los trabajadores es quizás una de las prácticas de las que más se debe desprender un Alto directivo humanista, ya que aquí radica la diferenciación con las prácticas capitalistas o tradicionales, que exigen más tiempo de los trabajadores, o de la mano de obra para garantizar mayor abundancia de recursos.

Factores de satisfacción/insatisfacción derivados de las prácticas de gestión

De acuerdo a los resultados arrojados por las entrevistas el grado de satisfacción de los colaboradores es alto, son numerosas las satisfacciones que proporciona el trabajar en una

organización de este estilo, los resultados académicos y los cambios generados en las personas se convierten en alicientes para hacer la labor cada día con más entusiasmo.

Satisfacciones

Un factor de satisfacción que se deriva de las prácticas de gestión humanista, son los resultados y avances de los estudiantes, estos resultados se hacen evidentes y producen grandes satisfacciones, pues la educación personalizada permite atender las situaciones particulares de niños y jóvenes en un seguimiento continuo a través de la escucha y de la atención permanente, siendo así que los avances no se hacen esperar. Lo que busca la gestión humanista es que de la misma manera como es tratado el colaborador, sea maestro, personal de oficios varios, administrativo o directivo, así mismo sea tratado el estudiante, atendido en sus necesidades, escuchado en sus inquietudes, corregido en sus dificultades y exigido en sus capacidades hasta lograr que se desenvuelva en un ambiente de fraternidad cada día.

La segunda participante al ser entrevistada sobre los factores de satisfacción narra su experiencia y asombro frente a los avances de los estudiantes lo que genera en ella una experiencia única: *“... nunca había sentido como se pude ayudar a alguien... un ejemplo claro es el trabajo con Vélez! lograr que este niño entienda, lo que uno le está explicando y que logre salir como de estar ido por allá como estar pensando en otras cosas, lograr que este jovencito se centre en la clase y haga los ejercicios eso es, es una satisfacción personal eso te llena porque en muchos lugares con la cantidad de alumnos uno llega y da su clase. Dios mío!!!! El que preguntó si no entendió y el que ya en el examen uno ve los resultados, pero tener a Vélez concentrado me llena, mucho de satisfacción, ver que va avanzando en su materia y muchos otros jóvenes en las clases de matemáticas.”* continua diciendo: *“otra satisfacción, no propia si no como de los niños de primaria que están en su proceso, que uno los ve que han avanzado tanto y verlos a ellos avanzar eso lo llena, pues una satisfacción ajena, pero a mí también me llena mucho verlos así”*. Esta situación es recíproca pues también los estudiantes van en búsqueda de los maestros para ser escuchados por ellos; poder atenderlos, conocer sus inquietudes no siempre académicas sino también personales genera un ambiente de confianza que no tiene valor material pero sí una gran satisfacción. Lo expresa la tercera participante cuando aclara que de sus grandes satisfacciones es ser tenida en cuenta por los estudiantes *“Escuchar a los estudiantes que me busquen para preguntarme o para confiarme cosas, el darme cuenta que les gusta o que no les gusta, de que comen o no y que de cierto modo ven una figura materna en mí”*. El octavo participante también ratifica esta satisfacción al expresar: *“Me produce mucha satisfacción el aprender a acercarme más a los muchachos, el aprender a no solo ser un docente teórico, sino mas bien llegarle más a los muchachos”*. Queda en evidencia que la confianza dada por los maestros a los estudiantes, genera reciprocidad, la gestión Humanista propicia estos espacios que permiten el reconocimiento de las personas.

En la gestión humanista, el compartir tiempos, conocimientos, experiencias, pensamientos, es de gran importancia, éstos producen satisfacciones que motivan a la comunidad en general, no es sólo el ambiente académico que puede llegar a ser frío e impersonal, si no que al propiciar momentos de compartir en los que todos aportan y todos aprenden, se genera un ambiente de familia. La participante 7 expresa que uno de los momentos más importantes para ella es *“la Eucaristía, las reflexiones diarias que se hacen en la mañana, las fechas especiales que se celebran como los*

cumpleaños, la noche navideña, me encantó la noche navideña. Todas las acciones y obras que se hacen en navidad. Me encantaron teniendo en cuenta las visitas que se hacen también con los niños en el compartir". Son espacios en que además de vivir la fraternidad, se integra a toda la familia incluso la de los colaboradores, permitiendo que la satisfacción genere una onda de satisfacción que llega hasta la familia.

Estas satisfacciones se traducen en sentido de pertenencia y motivación para trabajar por un ambiente agradable. La participante 3 dice *"El ambiente, yo en mis gastos estoy bien de acuerdo a lo que estoy devengando en este colegio, es a la hora en que se forma la comunidad, de compañerismo, sobre todo que hemos pegado todos los profes, o sea lo hacemos y es agradable a la hora de hacer una actividad colectiva, hemos generado ese dar, se puede trabajar en equipo"* Lo ratifica la participante 6 también cuando expresa *"El compartir, en los momentos que se hace ese compartir, esa integración esas actividades donde se integran padres de familia, docentes, estudiantes, todos se integran en una gran familia, esto me llena de satisfacción porque uno ve las cosas, uno ve que si nos unimos en grupo vamos a salir adelante y vamos a sacar un objetivo adelante. A ver... las actividades por ejemplo, cuando se organiza la noche pensamiento, la noche de navidad, las integraciones que se hacen con docentes, le hace que la celebración del día del maestro, que la despedida de navidad"* Por su parte el participante 8 también se refiere a las prácticas que favorecen el ambiente diciendo: *"fuera de eso; hay una parte de la gestión y es el almuerzo que se les da a los muchachos, que se les brinda tanto como a empleados, eso no pasa en cualquier lado, eso siempre se cobra en la mensualidad, siempre se les cobra. O el desayuno que ellos llaman pero aquí no, aquí es un almuerzo y se convierte en algo más familiar se le enseña a los muchachos a pensar más en familia, que como si fuera un colegio a dar cátedra, en otras partes salís a descansar, y ya descansa tu verás que haces, aquí no, siempre estás con los muchachos con eso solamente es familiar"*. El ambiente de familia permite que toda la comunidad se esfuerce por superar dificultades y las limitaciones que incluso en el devenir diario se puedan presentar. Continúa diciendo *"como le decía anteriormente esto es un ambiente familiar, es un ambiente donde uno puede hablar con cualquier compañero puede acercarse a la rectora, hablar al coordinador, hablar con cualquier persona como si fuéramos todos una familia es un ambiente muy cómodo, muy con Dios"*. Se hace referencia aquí a la actitud de escucha por parte de directivos y de la comunidad en general, no hay protocolos de acercamientos, hay espacio para que las personas puedan expresar sus sentimientos y sus inquietudes, acercarse, compartir, aclarar dudas o simplemente conversar, principios fundamentales de la familia.

Otro factor de satisfacción es servir y poner en práctica los conocimientos lo manifiesta así la participante 6 cuando afirma: *"ponerme al servicio, me da mucha satisfacción, el poder dar y colaborar y colocar en práctica mis conocimientos y ubicar los puntos de vistas diferentes, la posición, la ayuda, el darse, sentirme una persona útil, una persona que ayuda a los demás, que se da al otro sin medida, me da mucha satisfacción"*. Por otro lado tener todas las garantías laborales es generador de satisfacción, en el caso de la participante 1 lo expresa así: *"muy feliz, porque imagínate, tengo salud, tengo derecho a subsidio, tengo subsidio de transporte, tengo derecho a lo justo por la ley"* Estas garantías laborales que son las justas en muchas condiciones laborales son precarias, porque no se dan. En la gestión humanista son de vital importancia porque permiten reconocer al otro su labor, garantizarles lo legal, lo justo y que a su vez el colaborador crea y confíe en la organización.

Insatisfacciones

Dentro de los factores derivados de las prácticas de gestión, que generan insatisfacción se encuentra *la corrección cuando se hace bajo la alteración*. La participante 2 expresa que *“la corrección, todos vivimos un proceso correctivo dentro de la institución, que te corrijan no es fácil y que usted pueda asimilarlo con un aprendizaje no es fácil depende del carácter de las personas pero, pero la parte correctiva a todos nos tocó un poco, pero se necesitaba, osea no se podía correr la corrección, porque entonces no íbamos a poder entenderla y ¿cuál era el propósito? ayudar en el avance del curso”*. Esta respuesta refleja que hay aceptación de la corrección sólo que queda el sin sabor de no haber hecho lo correcto, porque esta se hace bajo la alteración y al igual que las debilidades o desventajas, deja de generar satisfacción y deja el sin sabor cuando los directivos, en muchas ocasiones movidos por las emociones generadas por las debilidades de los colaboradores, no toman la distancia necesaria antes de la corrección, si no que hacen de las diferentes situaciones presentadas un conflicto, en cuanto que se corrige más movido por la inconformidad del mismo problema que para lograr los cambios necesarios.

Otra insatisfacción, se da cuando en la práctica o en la cotidianidad, se deja de ser humanista y se vuelve al esquema tradicional. La participante 6 expresa *“cuando no me satisface, cuando no se cumple con el objetivo, cuando a veces por las debilidades de terceros, o las debilidades de todo ser humano, se entra a corregir en brusco, por qué no mirar los otros puntos de vista y no tener que llegar hasta los extremos... mejor dicho por qué no ponerse en los zapatos del trabajador, ahora si, preguntar ¿porqué pudo actuar de esa manera?, entonces cuando eso no pasa, en un momento dado, cualquier trabajador cometió un error inmediatamente se saca un juicio a revelar, pero, no debería de ser así, por qué no mirar primero ¿qué pasó? antes de lanzar el juicio. Esta es la parte que me genera insatisfacción”*. La insatisfacción se relaciona aquí con no ser coherentes con el discurso humanista y el corregir con juicios o alteraciones por parte de los directivos, que producen un efecto contrario a la corrección adecuada. La corrección cuando se hace bajo la mirada del lugar que la persona cambie su comportamiento o actitud inadecuada y mejore su desempeño, es una corrección que produce bienestar y crecimiento personal, porque su efecto es la interiorización. Caso contrario es cuando la misma corrección se hace bajo el efecto de la alteración, dejando como resultado, agresión, pues en muchos casos la otra persona no entiende porque es corregida así, y lo que percibe es un acto de injusticia, de maltrato que en el peor de los casos si no es perdonado genera resentimiento.

Factores potenciadores/obstaculizantes del desarrollo de las prácticas de gestión humanista

En la gestión humanista aparecen factores que potencializan dicha gestión y otros que la obstaculizan como en las otras gestiones sólo que aquí son más evidentes, pues estos factores hacen parte del día a día, se dan en la cotidianidad y se manifiestan en las relaciones interpersonales. El trato digno, equitativo y justo por parte de los directivos potencia el trabajo de los colaboradores y en oposición a este factor esta lo que lo obstaculiza: el colocar como prioridad o centro de la organización la acumulación de bienes, la corrección hecha en la alteración, así como dirigir sin tener en cuenta al tomar las decisiones las situaciones personales de los demás integrantes.

Factores potenciadores

Entre los factores potenciadores resalta el trato con dignidad manifestado en la apertura, la escucha, la confianza, que se puede traducir en trato digno como lo expresa la participante 1 *“es la confianza, que yo puedo venir y en algo que yo me sienta triste o en algo que yo me sienta preocupada, yo puedo soltar, soltárselos para que me ayuden, yo tengo una confianza de poner mis situaciones personales en consideración de los directivos para que me aconsejen o me ayuden a visualizar lo que en un momento uno se siente como atrapado, entonces, el trato digno que le dan a uno como para llegar a ese grado de confianza”*. También lo expresa la participante 3 cuando expresa: *Como siempre, me tratan como persona, la reflexión con los profesores, la reflexión con los estudiantes, la eucaristía, el hecho de que mi jefa con verme la cara sepa que me siento mal o no y que pueda llamarme ¿qué le pasa se siente mal, se siente bien? o sea que se interese por uno”*. El ser tenido en cuenta es relacionado aquí como trato con dignidad, situación que va más allá cuando se reconoce a la persona y hay apertura para confiar aquellas situaciones personales que en muchas situaciones quedan guardadas en el interior de las personas. El dejar que estas situaciones personales salgan del interior de las personas, se manifiestan en alivio o paz interior que se refleja en sanas relaciones interpersonales y realización del trabajo con mayor tranquilidad.

Además, el trato con confianza es otro de los factores investigados que arroja como resultado la rectitud con la que se lleva a cabo la labor y así mismo la responsabilidad con que se realizan las funciones delegadas. El participante 4 lo describe así frente a la pregunta si es tratado con confianza: *“tengo entendido que debe ser el comportamiento mío porque yo veo que hacia mí no hay desconfianza; aquí todo me lo dejan, aquí queda esto por decir algo, saliendo del tema usted sale y dice don Jaime aquí hay unos pequeños queda este nene, hay una confianza extraña y eso para mí es muy grande y lo valoro porque me tienen a mi aprecio, pues porque hoy en día suceden muchas cosas, entonces es algo de lo que yo valoro, le pido al Señor y se lo agradezco. Y así como se confían muchas cosas materiales que pueden quedar alguna cosa y no hay desconfianza conmigo, eso es una opinión que yo tengo”*. Ratificando esta postura de la gestión humanista que la responsabilidad, honestidad y rectitud con la que se desempeñan los colaboradores se ve reflejada en el grado de confianza con el que se le asignaran responsabilidades que traducen confianza, lo expresa así: *“Yo digo que será por el mismo testimonio y ejemplo de vida que uno da, por la misma claridad, por la misma transparencia con la que se actúa, con la que tú diriges, es decir, es como si fuera claro, es algo transparente, en lo que tú haces en el comportamiento que tienes con los demás”*. Demostrando de esta manera que la confianza es recíproca que así como la organización demuestra confianza en sus integrantes así también es la respuesta por parte de los colaboradores al realizar su labor con honestidad y rectitud. El resultado, trato con confianza desde el momento en que se les confían nuevas responsabilidades.

Otro factor que arrojan las entrevistas es el *trato con justicia*, si la gestión es humana entonces el trato debe ser humano y la justicia también debe ser particular, uno por uno, sin discriminación o exclusividades. Es un acto de justicia dar un trato similar a todos, en los que no haya preferencias, pero sí particularizar las correcciones y las congratulaciones. Lo manifiesta la participante 1 al responder a la pregunta, si recibe un trato justo, expresa que *“Si porque la justicia es darle a cada quien lo que merece y entonces si yo me equivoco obviamente voy a recibir lo que yo merezco, que es un llamado de atención, te equivocaste en esto o aquello, entonces ya recibí eso con buena*

disposición mejorar y no verlo como mala manera". También la participante 3 expresa *"Porque me felicitan cuando sé que hago las cosas bien, me llaman la atención cuando algo falta o no delegué o no hice y eso es notorio o notable si yo dejo de hacer algo pues lógicamente van a llamarme la atención, no?, y si yo no hice algo, ¿qué paso?, que falta?"* Aunque esta situación se puede volver en contra cuando se parcializa la corrección o el reconocimiento a aquellas personas que están siempre cerca de los que ejercen la dirección, en la gestión humanista se busca que todos sean corregidos o felicitados cuando es necesario, evitando de esta manera las preferencias o discriminaciones. Le corresponde a la Alta dirección estar muy atenta para revisar si sus prácticas son justas.

Por último, se rastreó el *trato equitativo*, esta subcategoría pone en evidencia también lo del trato justo y surgen a partir de las relaciones personales que se gestan entre directivos y el personal en general. En lo posible la gestión humanista evita las preferencias o prebendas que podrán interferir en el buen manejo de las relaciones y que generarían inconformidades al tratar a unos diferentes de otros. La participante 7 responde que *"SI"* al preguntarle si se siente tratada equitativamente, continua con su respuesta: *si me parece, pues uno siente que aquí se preocupan por todos, no hay preferencias por nadie, aquí el que hace bien las cosas, pues se le felicita y el que las hace mal, pues se le corrige a todos por igual*". Al respecto la participante 3 dice: *"Porque tengo las horas que puedo trabajar relativamente de acuerdo a la estrategia pedagógica que es personalizada. Como lo decía antes, ni por tu experiencia o por tu título te tratan diferente aquí todos somos iguales, somos iguales"*. Ratifica este resultado, la respuesta el participante 8 cuando expresa: *"Si, porque "se le da lo justo a cada quien", no se es injusto con la persona, no se le juzga antes de saber qué es lo que ha pasado, se trata, se trata con justicia, se puede decir con justicia ante todo.*

Factores obstaculizantes

Entre los factores que afectan u obstaculizan las practicas de gestión, encontramos *La adaptación al nuevo modelo por parte de directivas y colaboradores*, puede decirse que es uno de los mayores obstáculos en el desarrollo de esta gestión, es la decisión que como dirigente se puede tomar para que este modelo se lleve a cabo, pues se puede volver incluso al sistema de hacer más pesado el trabajo, volverlo una carga pesada o también puede ser lo contrario, hacer que este sea más llevadero. Es la interiorización que se hace frente a las necesidades de los dirigidos y de la organización, es buscar y encontrar el punto de equilibrio entre lo humano y lo técnico. El no acceder a este equilibrio puede convertirse en un gran obstáculo pues no se dará la fraternidad, sino que se regresaría a la despersonalización o al capitalismo salvaje que es precisamente lo que se quiere evitar. Se refiere a ello la participante 6 cuando se le pregunta qué es lo que no le gusta, o lo que encuentra negativo en la gestión actual. *"¿Qué no me gusta? como lo he venido diciendo, en los mismos momentos de intolerancia que son los que más pesan en mí y lo otro es cuando hay cosas relevantes que no se tienen en cuenta, de pronto cuando se saltan procesos, cuando se saltan pasos, cuando se exige más en una cosa que no se debe exigir, o cuando en lo que más se debe exigir no se exige; pero son cosas que no es que hagan mucho peso, pues no es como para uno decir: no esto de aquí digo ya me voy chao o definitivamente no más con esto, sino que son cosas que se pueden ir mejorando paso a paso"*.

Análisis comparativo de la valoración que la experiencia de trabajo previa Vs. la actual

Con este análisis comparativo se busca establecer la diferencia de la gestión humana con cualquier otra gestión. Cada experiencia es muy significativa, son experiencias de vida, mueven lo más profundo del ser pues relatan situaciones penosas, que en el esquema de gestión tradicionalista, se van convirtiendo en situaciones “normales” que todo trabajador debe soportar por aquello de lo “pesado del trabajo”.

Una de las principales satisfacciones del trabajo actual en comparación con los trabajos anteriores son las garantías salariales, además de dar solidez a la organización, generan en los trabajadores seguridad y confianza pues sienten con el goce de estos derechos, que son reconocidos, beneficiados ellos y sus familias, así mismo identifican estos derechos como reconocimiento de su ser de persona. Es una constante en las respuestas de los participantes, al respecto la participante 1, lo expresa así: *“No pues yo aquí estoy hecha, aquí bien porque en mi trabajo anterior no tenía lo que la ley exige, y ustedes como directivos, han hecho de que esto sea posible porque aquí me han tratado como persona”* Por otro lado, la compensación salarial justa, además de otros beneficios materiales y emocionales, permiten el fortalecimiento de las personas y la realización de sus labores con un alto grado de satisfacción, al respecto la participante 1 continúa diciendo: *“en el otro lugar como extraño era mucha carga, con muy poco sueldo, no había beneficios no. ¡en cambio aquí hasta helado hay en las noches!; salidas, es lo más lindo yo no sé, yo disfruto de todo. No allá había cosas muy positivas pero negativo eran la parte administrativa que no gozábamos de los beneficios”* El cumplimiento de estas garantías salariales forjan en los trabajadores un valor emocional muy alto, que se traduce en el valor máspreciado de la organización, lo humano. Se deja de ser un recurso que genera utilidades, que enriquece a los dueños, para convertirse en parte fundamental, en la razón de ser de la organización porque esta persona estará dispuesta a laborar no con la visión de recibir sólo un sueldo, sino de prestar un servicio que además la enaltece. La participante 1 al referirse a su situación actual en relación con la relación anterior, manifiesta: *...me han hecho sentir que tengo un valor, que no me ven solamente como el material o el recurso de trabajo para la institución si no que han tenido en cuenta a la persona a la madre a la mujer que hay en mí”*. Pone en evidencia esta respuesta que lo más valioso de la gestión humanista son las personas, por lo tanto lo que demanda mayor cuidado y mayor atención son ellas mismas. La participante 1 además de ser reconocida salarialmente, expresa que es reconocida como persona, como mujer, como madre, lo que refleja que si la organización garantiza lo justo o lo prescrito por la ley, esto redundará en beneficios emocionales de inmenso valor, para los integrantes y para la misma empresa.

Otro beneficio reconocido altamente por los entrevistados, además del sentirse protegidos con todos los beneficios que ofrece la seguridad social, ya expresado anteriormente, es la tranquilidad que da el recibir el pago oportunamente. La subsistencia del hombre, así como el alcance de los sueños o metas, se dan a partir del los ingresos que se obtienen por la realización del trabajo, la organización conocedora de esta situación, coloca como prioridad el pago de los salarios, medio por el cual los colaboradores alcanzaran sus metas o sueños. La participante 2 lo afirma al decir: *“es como la seguridad que te brinda la institución primero en su responsabilidad en el pago de las obligaciones que tiene para nosotros, o sea la seguridad social, porque antes en el colegio donde*

yo estaba no tenía ni seguridad social y tampoco ni pensiones nada de eso, ni tenía....el sueldo uno no sabía cuando le iban a pagar y eso ha sido como las cosas puntuales del colegio pues nunca se ha atrasado, nunca me ha dicho no, hoy no hay, no se!! Venga el otro mes como me sucedió en el otro colegio, usted entró pero no sabía cuando le iban a pagar, igual le exigían a uno que respondiera con los muchachos...". Un factor que genera satisfacción es el pago oportuno del salario, garantiza la subsistencia y motiva la realización de la labor, en comparación con las experiencias anteriores, es valorado como un gran beneficio.

Otro factor de comparación importante es el ambiente en el que se desenvuelve la gestión. En situaciones anteriores se daban tensiones generadas más por la condición humana, que por los mismos recursos, acciones que se vuelven desmotivantes, pues agotan emocionalmente a las personas. La rivalidad, el egoísmo, el deseo desmedido por ascender o alcanzar mejores posiciones frente a la autoridad, hacen que el clima laboral, no sea grato y se traduzca en trabajo pesado. Lo advierte la participante 2 al referirse al clima laboral así: *"Además había mucho rencor entre los docentes, como una competencia, en el otro colegio se vivía como una competencia, el que más se viera como cumpliendo delante de la rectora, el que más se viera metido en las actividades políticas de las que andaba detrás el colegio, entonces era ese ambiente, usted si vino, usted no vino, mantenían detrás de todo el mundo, usted la embarró aquí para irlo a denunciar allá, usted.... y no lo ayudaban a corregir nada, sino que lo dejaban cometer el error para que luego lo regañaran a uno..."* Es más una carrera por la subsistencia o mejor la supervivencia, que por la realización de un proyecto de vida. Se da a partir de necesidades propias y no de mirar el colectivo. Aquí juega un papel fundamental, el directivo humanista que en búsqueda del bienestar general, resalta en sus colaboradores la equidad, la justicia y prácticas de reconocimiento y corrección oportuna para todos. La permanencia en la organización no se da por favorecimientos, ni conveniencias personales, se dará por la responsabilidad y honestidad con que se desarrolla la labor. Situación que también favorece el clima laboral, pues no hay prebendas, ni exclusividades. Es muestra de trato justo y equitativo. Se refiere así la participante 6: *"aquí no, aquí la diferencia es esa y aprendí la lección, seguir trabajando siempre con honestidad y siempre con transparencia, cosa que ese trabajo y la manera con la que tú trabajas, pueda medir el jefe si es que le sirve que tú trabajes de esa manera. Porque es lo que te quiero decir: si tú trabajas bien haces tu trabajo con responsabilidad pues vas a continuar tu trabajo y lo van a tener allí, vas a tener tú trabajo siempre. Y en el momento en que tú te desvíes, pues obviamente vas a perder tú trabajo".*

En la búsqueda de este clima laboral agradable juegan un papel importante la relación de directivos con colaboradores y la actitud de escucha, que genera confianza, pues los integrantes de la organización tienen muchas cosas que decir y que a la hora de decidir juegan un papel importante para las prácticas de justicia y equidad que se descubren en la escucha a todos. El participante 4 continúa diciendo: *"En el trabajo anterior había tensión por los patrones, por el control que había, me daban colegios o partes donde, no se le da el trato justo al trabajador, porque uno trata de hacer las cosas lo mejor, por qué pensaban que como es patrón tiene la razón, sí señor, pero hay personas que nunca se les puede decir eso y uno en esas partes ha dado con unos patrones que es lo que le digo, parece dar una patada y se fue, entonces no solamente de eso, si no que llegan problemas particulares y el pobre guarda o el que está cuidando es pues el que recibe los golpes, está bajo presión constantemente".* La participante 7 también expresa en la comparación, la importancia de un clima de trabajo agradable y resalta también la importancia de la ausencias de

preferencias, la escucha y el trato justo: *“Yo creo que aquí es la mejor parte en donde he enseñado, porque de una u otra manera, en los otros colegios o escuelas que he enseñado anteriormente, siento, sentí situaciones... un poco desagradables. Ese amor no se siente, esa solidaridad, esa justicia, en otras partes a veces hay preferencia, siempre se ha visto preferencias en la persona, no se escucha al docente, a veces es solamente trabajo y trabajo y no se tienen en cuenta cosas en la persona. Aquí he aprendido a ser una persona más amorosa, más tolerante y eso aprendo. He aprendido a aplicarlo en mi familia y con los estudiantes”.*

Otro factor importante para mantener un clima laboral en condiciones favorables, es el tener en cuenta a la persona y reconocerla tal cual es, a las organizaciones no llegan personas perfectas o con todas las condiciones necesarias para la realización de la labor. Una gestión humanista lo reconoce y por eso incluye antes de excluir, da oportunidad para que la persona realice hasta el final su proyecto de vida. Al respecto se refiere el participante 4 cuando cuenta que por su edad ya no tenía opciones de trabajo, sin embargo reconoce, valora y agradece la oportunidad que se le da. Esta situación beneficia el clima laboral, pues una persona en estas condiciones valora su labor y la llevará a cabo con alegría. Lo expresa así el participante 4: *“ el Señor es así, que me mandó para acá, pues que Dios aprieta pero no ahorca, porque le digo, que yo dejé de trabajar, yo no encontré trabajo en ninguna parte, ya a mi edad y todo esto ahhh! estaba cansado de todo esto. Bendito sea el Señor llegué a otra casa donde me tienen aprecio y yo le digo sinceramente que sé, que me tienen aprecio. Yo me siento muy feliz de trabajar aquí”.*

DISCUSIÓN

La investigación realizada es muy clara en los resultados, en cuanto que una gestión humanista tiene en su haber mayores fortalezas, mejores ventajas y genera más satisfacciones que insatisfacciones, son menores las debilidades, sus desventajas son susceptibles de ser cambiadas y los obstáculos surgen más por la decisión de los directivos de volver a prácticas utilitarias que pueden ser nocivas en la gestión en cuanto van en deterioro de la persona.

Los resultados son contundentes, como trabajador o mejor como persona que lleva a cabo una labor se prefiere una gestión humanista que tenga en cuenta la persona, así los recursos no sean suficientes, aunque también queda claro que se trabaja para adquirirlos o alcanzarlos. Sólo que la destinación de estos recursos, serán para el beneficio de toda la comunidad y no sólo de los dueños. Se trata de poner en un lugar de privilegio a la persona que realiza la labor y no al contrario, se trata de cambiar la concepción de la empresa como tal que deje de pensar más en sí misma y piense en los demás, lo dice claramente Johnny Orejuela cuando expresa:

“El desafío consiste en abrirse a nuevas formas de comprensión y gestión del personal más acordes con su experiencia y expectativas, esto es, gerenciar con las personas y para las personas reales, tal y como ellas son y lo experian, pues el trabajo sin duda será asumido con un alto sentido de la responsabilidad y el compromiso, eso está asegurado, pero esto no puede significar aprovecharse y mantener la inequidad en el trabajo, donde el trabajador pone todo de sí y la empresa no se comprometa con nada, y solo se limite a recibir los réditos sin ninguna responsabilidad social”. (Orejuela, 2009. p. 5)

Los resultados en cuanto a *Fortalezas* son los siguientes: Tendencia en general al buen trato, clima agradable de trabajo, mayor bienestar emocional; calidad humana, tendencia de acercamiento entre directivos y colaboradores, escucha, rápida solución a los problemas; mayor autonomía y mayor compromiso; reconocimiento de la autoridad y la corrección sin la humillación y el maltrato. Al respecto Omar Aktouf presenta elementos claves a tener en cuenta en el cambio de paradigmas, que evidencian que es posible pensar en una gestión diferente y del que queremos hacer referencia:

Los elementos claves en este proceso de cambio de paradigma son: el compartir al máximo aspectos de la vida de la organización, como utilidades, la información, las decisiones, los locales, los materiales, etc. Y la aplicación en los hechos de un discurso y una filosofía empresarial que deliberadamente rompa con las tradiciones administrativas más cimentadas, mediante el privilegio absoluto de lo oral, la apertura y la transparencia, la confianza y la autonomía generalizadas, el respeto y la valoración del empleado, la ausencia de puestos de supervisión y control, la cercanía y disponibilidad de directivos etc". (Aktouf & Chrétien, 1995, p. 56).

En cuanto a las *debilidades*: no son de la gestión, son más de quienes lideran o son Altos directivos, pues al tomar decisiones diferentes al modelo de gestión humana, se vuelve al esquema capitalista salvaje, que va en contra de la dignidad de la persona: en su haber, horarios extendidos, escasos recursos, dobles funciones en algunos cargos; Por el contrario sus *ventajas* son notorias: alto sentido de pertenencia, crecimiento personal de todos sus miembros, mayor sensibilidad frente a las necesidades de las personas. En esta gestión una ventaja es la optimización de recursos, que no se malgasten, que la utilización de los bienes materiales sean adecuadas y de distribución para el bienestar común. Solarte, (2010) manifiesta que la gestión humanista ve hasta donde puede crecer con un nivel de retorno que sea viable y permita su subsistencia, y prioriza la rentabilidad para invertirla en las personas. En esta gestión una de sus grandes ventajas es el ambiente sano de trabajo, más tranquilo, más fraterno, trabajo en equipo, que pone en evidencia más que una organización, el sentido de comunidad. Al respecto Omar Aktouf (2010) se refiere al sentido de comunidad que supera cualquier otro concepto de agrupación, pues en la comunidad se vivencia la fraternidad y es el sentido de la ayuda mutua y la consecución del bienestar se refiere que cualquier grupo humano es la base de una comunidad y no un grupo de individuos. Asegura que la razón de ser de todo grupo humano, es la reunión de estos que se unen para buscar el bienestar los unos de los otros y de esta forma alcanzar su propio bienestar. Se encuentran también dentro de estas ventajas que la educación que se aplica es personalizada, dando como resultados los avances notorios en los estudiantes y en sí mismos. En cuanto a las *desventajas*, al igual que las debilidades no son de la gestión como tal, son más de las decisiones personales de quienes dirigen las organizaciones, sólo que en la gestión humana, estas decisiones son susceptibles de ser cambiadas, para convertirse en ventajas en la medida que se revisan los impactos que generan malestar y se hacen los cambios. En la gestión humana, no hay abundancia de recursos, por lo menos dentro de esta investigación, por lo que se ha centrado el recurso en el personal, según lo expresan los mismos participantes, entonces falta el recurso de materiales pedagógicos. Aunque esta desventaja si se mira según Porter (1980) quien expresa que la abundancia de recursos genera una actitud complaciente y quien afirma que ciertas desventajas propician la innovación y pueden llegar a convertirse incluso en una experiencia significativa, que permite la diferenciación y convertirse luego en ventaja competitiva, entonces puede ser cambiada.

En cuanto a los *factores de satisfacción* son los resultados y avances de los estudiantes lo que motivan a los participantes, la escucha que se tiene con ellos y de ellos hacia los estudiantes, genera satisfacciones personales que incluso no han experimentado en otras partes. Aspectos como el ser tenido en cuenta por los estudiantes, permite generar lazos de acercamiento y de amistad, seguidos de confianza que generan alegrías personales y satisfacciones propias. Dentro de estas satisfacciones se tiene por muy grato el servir y poner en práctica los conocimientos adquiridos, es generador de confianza. Entran en esta lista de satisfacciones, los espacios para compartir en comunidad, el tener todas las garantías laborales y el trabajar en un ambiente agradable.

Por su parte los *factores de insatisfacción* se dan cuando la corrección se hace bajo la alteración, cuando se deja de ser humanista y se vuelve al esquema tradicional, que corrige más llevado por la debilidad del otro que por lograr la interiorización que permite el cambio de actitud. De otra manera lo expresa Sigmar Malvezzi (2010) cuando se refiere a la condición humana, dice que esta condición es necesario tenerla en cuenta para saber dirigir a la persona que realiza la labor, pues el hombre es un ser indeterminado y es la confianza lo que estimula su auto-reproducción, acompañan a esta estimulación el trabajar con prácticas de rectitud, honestidad, compromiso, lealtad y responsabilidad pero sus dificultades emocionales, personales, física, mentales y espirituales siempre estarán con ella, esto hace parte de su condición humana. Se menciona así porque le corresponde a un Alto director que se denomine humanista, tener claro que quienes están a su lado no son personas acabadas, ni perfectas, son personas que han llegado buscando una oportunidad en sus vidas para mejorarlas y corresponde a esta gestión velar por este fin.

Por otra parte los *factores obstaculizantes* son la adaptación al nuevo modelo por parte de directivos, al ser una gestión nueva, se debe romper con las estructuras anteriores de acumulación de bienes y el pensar que por dirigir ya se tiene la razón, se inicia aquí un proceso de escuchar antes de tomar decisiones, valorar los esfuerzos de todos y corregir sin alteración, decisiones al fin y al cabo personales que recaen sobre quien dirige la gestión; Lo contrario los *factores potenciadores*, generan un trato con dignidad, trato con justicia, trato con confianza, trato con equidad, que se evidencian en las acciones de cada día pues se hace más llevadera la fuerza laboral, que en sí misma ya tiene su peso.

En cuanto al *análisis comparativo de trabajos anteriores*, todos los participantes aclaran que existe en la actualidad mejor trato, así como más y mejores beneficios, reconocimiento a la labor, más tranquilidad y mayor crecimiento personal que en sus trabajos anteriores, pues de alguna manera el sólo hecho de no ser escuchados y tenidos en cuenta los llevaba a realizar una labor distante de sí mismos. Se trabaja y se cumple, pero no se vive la experiencia de hacerlo con un sentido personal que genera crecimiento. Al respecto Dejours (2009) se pregunta si el trabajo se está convirtiendo mucho más en fuente de sufrimiento mental que de autorrealización y si realmente las prácticas laborales causan tanto sufrimiento, ¿por qué nadie se muestra contrario a estos métodos de gestión? ¿Por qué se siguen aplicando? ¿Por qué todo el mundo mira para otro lado? Esta comparación de la situación actual, con los trabajos anteriores coloca en evidencia que lo que más desea la persona al buscar y encontrar un trabajo, es donde pueda llevar a cabo su realización personal y no su deterioro, físico, emocional y mucho menos familiar.

También es cierto que estos resultados reflejan a su vez una realidad que no es consistente y está llena de contradicciones, quizás en el momento de hacer las entrevistas las personas se vieron

influenciadas, por la posición de investigadora que a su vez es rectora y expresaron lo que deberían decir, más no lo que sentían o de verdad percibían, encontrando algunas respuestas que se ubicaron en las fortalezas y al mismo tiempo en debilidades. Situación que además, se ve reflejada en las conversaciones cotidianas, donde se expresan las inconformidades y algunos aspectos que no se reflejaron las entrevistas. Lo que permite afirmar que aún, en el modelo de gestión humanista, está presente la subordinación por el temor a perder el empleo por parte de los empleados y el autoritarismo por parte de quien dirige asunto en el que se debe estar advertido.

Esta es la realidad que no puede desconocerse, aún aquí hay situaciones que generan inestabilidad y miedos, sólo que en el modelo humanista esta situación al ser reconocida es aceptada, atendida y susceptible de ser cambiada. Existe un ideal que es alcanzar el reconocimiento del otro, de igual manera hay una realidad que es aceptar al otro tal cual es, inconforme, débil, con deseos, errores y fortalezas que necesitan ser orientadas. Entonces el humanismo no filosófico sino el de la gestión es orientar la acción, llevar al cambio, generar compromiso, atender la necesidad, vencer los propios miedos y lanzarse a reconocer los errores y cambiarlos.

Se puede como dirigente pensar en una gestión humana, pero actuar como un gerente de corte capitalista salvaje, sin reconocer al otro. Ser un Alto director de la gestión humana es actuar reconociendo la propia realidad, aceptando aún los propios errores, colocándose en los zapatos del otro, indagando en que es lo que lleva a la persona a actuar de esta manera o de esta otra; a su vez, repartir las ganancias a favor de todos, hace que los dueños o la autoridad no se empodere de tal manera que tome decisiones, pasando por encima de las personas y vuelva a la dirección tradicionalista. Porque puede suceder que el Alto director esté actuando, se está equivocando y esté pensando que está haciendo lo correcto y eso suele sucederle a todos. En palabras de Rafael Pérez Uribe (2006) quien expresa que el patrimonio de las empresas es el conocimiento de las personas y que le corresponde a éstas construir escenarios adecuados; pues su fin último es la búsqueda de un mejor bienestar para el ser humano:

“El alto directivo es una persona que trabaja fuertemente sin evadir responsabilidades, toma la iniciativa en la búsqueda de soluciones cuando se presentan problemas y enseña a su gente como maestro, a mejorar cuando se comete un error. Reconoce las labores bien hechas y felicita con objetividad a aquellos que sobresalen en su trabajo. Controla sus emociones, acepta sus errores y tiene el coraje de disculparse cuando se falla. Cree y confía firmemente en los principios y valores para poderlos transmitir” (Pérez, 2006, p. 81).

La gestión humanista no se aparta del sistema capitalista, pues busca la sostenibilidad y requiere de la norma para optimizar el funcionamiento y lograr buenos resultados, este modelo requiere de normas mínimas para que se dé la convivencia, lo diferente es que se aparta del interés del lucro por el lucro, del modelo de gestión tradicional, descriptivo, funcionalista, normativo, racionalista. Se quiere *“domesticar el capitalismo salvaje”* para decirlo en términos de Castel, R (2004). Estos resultados reflejan que el modelo de gestión humanista es de naturaleza crítica, emergente, significativa, se reconoce, es el administrar con sentido, ellos los resultados, permiten ver que también se es constructivista, pues se construye colectivamente entre lo subjetivo y lo humano de la gestión. Es una visión de *“Capitalismo con rostro humano”* (Cruz, Aktouf & Carvajal, 2003, p. 9) En la actualidad existe una tendencia a considerar que la realidad empresarial es objetiva, que el realismo preexistente de los objetivos debe siempre cumplirse y llegamos a forzar la producción,

para alcanzar los máximos niveles de productividad, satisfacción y perfección, se piensa que la acción empresarial es mecánica, fría y en ocasiones calculadora y no está mediada por lo subjetivo, por las emociones, por los valores, por lo humano, existe un exagerado cumplimiento burocrático por encima de las acciones e incluso de las mismas personas, este modelo de gestión humanista está más allá de la frialdad, incluso de considerarlos sujetos y más bien aceptarlos como seres humanos interesados en su autorrealización aún por encima de sus debilidades, Malvezzi (2010) en otras palabras lo llama superar la condición humana.

La empresa es una construcción social y como construcción social está llena de contrariedades, porque somos humanos. Es una constante de la Gestión humana, la lucha por el trabajo prescrito contra el trabajo real. Pues la realidad de la empresa no es como está prescrito en el manual o en su horizonte institucional. Y no es que no se alcance, sólo que se requiere más, más tiempo para conocer las personas, más paciencia frente a las debilidades de los empleados, más tolerancia frente a las equivocaciones de todos, más exigencia frente a las negligencias ya que todo ser humano es particularmente singular. Es un humanismo pragmático, que en su ejecución está lleno de aproximaciones, que en la práctica se escapa de idealizar y polarizar de bueno y malo. Tampoco se trata de homogenizar, ni pretender que todos reaccionen frente a las situaciones de la misma manera, son personas que en su haber poseen contradicciones e inconsistencias.

La práctica de la gestión humana, corre el peligro de suponer lo que se debe ser y los Altos Directores o gerentes lo pueden estar pensando como en la administración tradicional, sólo que en esta gestión prima la aceptación de la realidad, la condición práctica no funciona como los directivos lo imaginan, sería incongruente pensar que el ideal es posible realizarse, sin tener en cuenta las problemáticas y el devenir de cada día con todas sus dificultades. Así lo manifiesta Christopher Dejours (2009) cuando afirma que en algunos casos, las empresas se quedan en un recurso retórico y que las consecuencias en el terreno laboral son las mismas comparadas con una guerra. Así, cada empresa termina tomando decisiones como si se estuviera en una de ellas, realizando su selección de mano de obra por ejemplo, con criterios propios de situaciones de combate, excluyendo a los que no son aptos para la lucha (los más viejos, los menos disciplinados, los indecisos, etc.) y exigiendo a los que permanecen más intensidad y mayor rendimiento en sus tareas.

Orientar la acción, revisarse continuamente, tomar decisiones no movido por la premura si no por la interiorización que permite la escucha atenta, es lo que genera el amor relacional con el otro. De esta manera si es posible pensar lo posible, aceptar la realidad del otro, del entorno, de la organización. Se necesita una decisión políticamente comprometida que permita andar continuamente, por el humanismo, decidir lo humano, no desde el ideal sino desde la realidad como una práctica incorporada.

Podemos concluir que hay una gran fortaleza y es pensar en el otro, a su vez, esta fortaleza se convierte en debilidad cuando se actúa de una manera diferente y se vuelve al modelo tradicional. Hay una ventaja y es que se crece como persona al reconocerse, al cambiar comportamientos, al comprometerse con la labor, ya no es permanecer en el puesto por influencias o burocratización, sino por la responsabilidad y honestidad con la que se hace el trabajo, que a su vez se convierte en desventaja cuando la persona se resiste a aceptar su propia realidad, en este caso los directivos, o cuando se resiste a cambiarla y se quiere permanecer en el puesto sólo buscando el beneplácito de la

autoridad. Satisfacen grandemente los resultados alcanzados que son vividos, el bienestar de todas las personas; genera insatisfacción no cumplir lo prometido, no ser coherentes en el discurso. Los mayores obstáculos percibidos: la resistencia de los Altos directivos en cambiar las prácticas o tomar posturas humanistas a favor de todos; el factor potenciador: el trato con dignidad, con confianza, con justicia y equitativo que genera el sentido de la fraternidad, la pertenencia y motivación en el desarrollo de las labores de cada día. Y si se hace un análisis comparativo en relación con los trabajos anteriores, surgen mayores beneficios que producen mayor favorabilidad. Así no debemos olvidar que *la empresa es una construcción social y como construcción social está llena de contradicciones, situaciones donde las personas se manifiestan como son y no como deberían ser. Hace parte de la gestión humanista buscar el equilibrio entre la labor prescrita o ideal con el trabajo real.*

LISTADO DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2010, octubre). *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Entrevista realizada en el Seminario Nuevo Pensamiento administrativo realizado por la Universidad del Valle, Cali, Colombia. Versión inédita
- Aktouf, O. (2001). *La Administración entre tradición y Renovación*. Gaëtan Morin éditeur. Cali.
- Aktouf, O. & Chrétien, M. (1995). “Antropología de la Comunicación y Cultura Empresarial: El caso Cascades”. En: *Cuadernos de Administración*, No. 20, Universidad del Valle, Cali.
- Baradacco, J. (1987). *Corporations*. Conferencia medio magnético, Universidad de Harvard.
- Bauman, Z. (2005) *Identidad*. Ensayo de sociología. Editorial, Losada.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Castel, Robert. (2004). *La Inseguridad Social*. Buenos Aires. Manantial.
- Clot, Y. (2009). *El trabajo sin seres humanos*. Colección: Trabajo y Sociedad. Madrid: Ediciones Modus Laborandi.
- Cruz, F. (2000). “Hacia una redefinición del concepto de organización”. En: *De lo Humano en la Gestión*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Administración.
- Cruz Kronfly, F. (1998). *La presencia de lo inhumano en las organizaciones*. Publicaciones Universidad del Valle. Cali.
- Cruz Kronfly, F., Aktouf, O., & Carvajal, R. (2003). En *El lado inhumano de las Organizaciones*. Publicaciones Universidad del Valle. Cali.
- Chanlat, A. (2010, octubre). *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Entrevista realizada en el Seminario Nuevo Pensamiento Administrativo realizado por la Universidad del Valle, Versión inédita. Cali, Colombia.
- Chanlat, A. (1995). “Carta a Richard Déry: El Occidente enfermo de sus dirigentes”. *Cuadernos de Administración*, No. 20, Facultad de Administración, Universidad del Valle, Cali.
- Dejours, Ch. (2009). *Trabajo y sufrimiento*. Madrid: Editorial Modus Laborandi.
- González, L. *Humanismo y Gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral*. Revista Eleuthera, vol.1. enero - diciembre 42-63
- Katz, Daniel & Kalm, Robert. (2000). “Psicología social de las organizaciones”. En: Cruz K., F. *De lo Humano en la Gestión*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Administración.

- Malvezzi, S. (2010, agosto). *Gerencia de lo humano en el sector de los servicios e identidad y cultura organizacional*. Comunicaciones de clase. Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos. Santiago de Cali. Universidad San Buenaventura.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Martínez, F. (2010, marzo). *Conceptos fundamentales del marketing educativo*. Modulo Marketing de Servicios presentado en el seminario realizado en la Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos en la Universidad San Buenaventura. Santiago de Cali.
- Orejuela, J. (2008). Trayectorias laborales y relacionales de los profesionales insertos en mercados globales a través de empresas multinacionales con presencia en la ciudad de Cali, Colombia. *Guillermo de Ockan*, 6, 74 - 75.
- Orejuela, J. (2011). *Desafíos para la P.O.T. derivados de la reinstitucionalización del trabajo*. En: Recursos humanos ou gestão de pessoas?: Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo. São Paulo. Metodista.
- Pérez, R. (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento: *Revista EAN*, 58, 79-84.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press. New York
- Sánchez, K. (2000). “Por una Visión Integral de las Organizaciones contemporáneas”. En: *De lo Humano Organizacional*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Ediciones, Juan Granica. Barcelona. España.
- Solarte, H. (2010, agosto). *Políticas de los servicios educativos*. Módulo Políticas Estratégicas Corporativas. Comunicaciones de clase. Maestría en alta Dirección de Servicios Educativos en la Universidad San Buenaventura. Santiago de Cali.
- Taylor, W. (1979). “The principles of scientific management en Dessler Gary”. En: *Organización y Administración*. Madrid: Prentice Hall. Edit. Dossat.
- Varela, E. (2006). *Visiones manageriales sobre el funcionariado público- La teoría de la burocracia revisitada*. Montreal Canadá: Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montreal.
- Zapata, A. (1995). La Escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión. En: *Cuadernos de Administración*, N° 20, 4.