

EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO EN TIEMPOS DE UNA PRODUCTIVIDAD  
ACELERADA

Luz Adriana Gómez Grisalez, ✉ luzadrgomez@gmail.com

Nubia Alejandra Gaviria, ✉ alejandragaviria11@hotmail.com

Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Alta Dirección de Servicios Educativos



Universidad de San Buenaventura Colombia

Facultad de Educación

Maestría en Alta dirección de Servicios Educativo

Cali, Colombia

2017

---

Citar/How to cite	(Gaviria, & Gómez 2017)
Referencia/Reference	Gaviria, & Gómez , (2017). <i>El arte de dirigir para humanizar lo humano en tiempos de una productividad acelerada</i> . (Tesis Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos). Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Educación, Cali.
Estilo/Style: APA 6th ed. (2010)	

---



Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos, Cohorte VII.

Grupo de Investigación (SIGLA).

Línea de investigación en. Management/organizaciones/instituciones: management, poder, saberes y sujetos en las lógicas institucionales y organizacionales.

### **Bibliotecas Universidad de San Buenaventura**



Biblioteca Digital (Repositorio)  
<http://bibliotecadigital.usb.edu.co>

- Biblioteca Fray Alberto Montealegre OFM - Bogotá.
- Biblioteca Fray Arturo Calle Restrepo OFM - Medellín, Bello, Armenia, Ibagué.
- Departamento de Biblioteca - Cali.
- Biblioteca Central Fray Antonio de Marchena – Cartagena.

### **Universidad de San Buenaventura Colombia**

Universidad de San Buenaventura Colombia - <http://www.usb.edu.co/>

Bogotá - <http://www.usbbog.edu.co>

Medellín - <http://www.usbmed.edu.co>

Cali - <http://www.usbcali.edu.co>

Cartagena - <http://www.usbctg.edu.co>

Editorial Bonaventuriana - <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/>

Revistas - <http://revistas.usb.edu.co/>

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b>	<b>4</b>
<b>1. Planteamiento del problema</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Contexto de las Instituciones Educativas</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2 Caja de Compensación Comfenalco Valle delagente: Instituto de Educación Comfenalco Valle</b>	<b>10</b>
<b>1.1.3 Reseña Histórica del Colegio Claretiano Santa Dorotea</b>	<b>16</b>
<b>2. Justificación</b>	<b>23</b>
<b>Objetivos</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Objetivo general</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Objetivos específicos</b>	<b>27</b>
<b>4. Problema de investigación</b>	<b>28</b>
<b>5.Hipótesis</b>	<b>28</b>
<b>6. Marco teórico</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>33</b>
<b>Retos y desafíos del Alto Director en el contexto Neoliberal</b>	<b>33</b>
<b>Capitulo II</b>	<b>54</b>
<b>El perfil del Alto Director como un ser que impacta en la organización</b>	<b>54</b>
<b>Capítulo III</b>	<b>65</b>
<b>Management: El Arte de dirigir el lado humano de la gestión</b>	<b>65</b>
<b>7. Metodología</b>	<b>73</b>
<b>8 Resultados</b>	<b>76</b>
<b>8.1 Instituto de Educación Comfenalco Valle</b>	<b>76</b>
<b>8.2 Colegio Claretiano Santa Dorotea</b>	<b>81</b>
<b>8.3 Revisión de perfiles</b>	<b>86</b>
<b>9. Conclusiones</b>	<b>94</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>97</b>
<b>Anexos</b>	<b>101</b>

## **Resumen**

En el primer capítulo el interés reside en analizar cuál es el “deber ser” que caracteriza al Alto Director de nuestros tiempos y a su vez exponer los retos y desafíos que el contexto socioeconómico le impone Alto Director. Esto, con el propósito de comprender que el contexto económico ha incidido de manera significativa en el direccionamiento de la organización. Desde esta mirada socioeconómica el segundo capítulo muestra que la productividad y rentabilidad de la organización depende de la forma como el Alto Director impacta en el personal de su organización, razón por la que se hace necesario diferenciar las competencias que caracterizan la labor del Alto Director (líder) las del gerente (manager) con el fin de motivar a la reflexión del porqué el deber ser de la maestría sea en la Alta dirección y no en la alta gerencia. Para finalmente, exponer en el tercer capítulo, cómo el Alto Director se vale de sus habilidades y competencias para dirigir la organización desde un trato humanizante que inspira a que la organización sea productiva y rentable.

**Palabras clave:** Alto Director, Competencias, Habilidades, Líder, Manager, Management, Neoliberal.

## Summary

In the first chapter the interest lies in analyzing what is the "having to be" that characterizes the senior director of our times as well as exposing the challenges and defiances that the socioeconomic context imposes on him. This, in order to understand that the economic context has had a significant impact on the direction of the organization. From this socioeconomic point of view, the second chapter shows that the productivity and profitability of the organization depends on the way in which the senior director impacts on the staff of his organization, which is why it is necessary to differentiate the skills that characterize the work of the senior director (Leader) the managing executive (manager) in order to motivate the reflection of why the having to be of the mastery will be related in senior management and not in upper management. Finally, to present in the third chapter how the Senior Director uses his skills and competences to lead the organization from a humanizing treatment that inspires the organization to be profitable and sustainable.

**Keywords:** Senior Director, Skills, competences, Leader, Manager, Management, Neoliberal.

## Introducción

El presente trabajo tiene como propósito principal identificar qué competencias deben caracterizar el perfil del Alto Director en el momento de ejercer un estilo de dirección humanizante que redunde en el bienestar del personal que labora en una organización que ofrezca servicios educativos.

Partiendo de este interés se optó por analizar en primer lugar el contexto en el que se desenvuelve el Alto Director de hoy, de ahí que el primer capítulo exponga como el modelo económico neoliberal del siglo XXI ha incidido de manera significativa en el perfil del Alto Director y a su vez le ha impuesto una serie de **retos y desafíos** que lo han obligado a que su direccionamiento este más enfocado en satisfacer con inmediatez la demanda de una sociedad cambiante “líquida” que constantemente le exige innovación, lo cual lo ha situado en el marco de dirigir para generar productividad y rentabilidad lo que ha hecho que su actuar lo lleve a descuidar o ignorar la importancia de generar un ambiente de bienestar en el personal interno que labora.

Después de haber expuesto los retos y desafíos que enfrenta el Alto Director en el ejercicio de su liderazgo, se da paso al segundo capítulo en donde se busca exponer por qué el papel del Alto Director debe ir más allá de lograr un óptimo nivel de productividad y rentabilidad en la organización. Aquí lo que se busca es identificar qué competencias son las que han de caracterizar el liderazgo del Alto Director para así señalar cómo éste a diferencia del gerente

(manager) impacta en la organización por sus **competencias del ser**: aquellas que tienen la capacidad de inspirar confianza, respeto, coherencia, reconocimiento de habilidades y disposición para atender a las necesidades de su personal a cargo, mientras que el gerente se centra en **las competencias del hacer**: aquellas que se emplean para velar por el cumplimiento y la ejecución de tareas asignadas con el fin de mostrar resultados que favorezcan la productividad de la organización. Todo ello, para mostrar porque el perfil de la Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos está orientado a liderar desde las competencias del ser que posibilitan motivar a la productividad de la organización desde unas condiciones laborales de bienestar psíquico y emocional, en lugar de dirigir desde el control, la supervisión y el acelere que demanda el contexto económico neoliberal.

El tercer capítulo tiene como intención exponer por qué dirigir ha de ser un arte que debe estar a favor del ser humano, ha de priorizar el bienestar de su personal interno por encima del anhelo o el interés de alcanzar un alto nivel de productividad y rentabilidad de la organización. En este capítulo se hace insistencia en que el Alto Director es **un artesano**, en el buen sentido de la palabra, **porque se vale de sus competencias personales: ser y hacer** para reconocer qué habilidades y saberes tiene su personal interno en el momento de desempeñar las labores de su cargo. Es decir, el Alto Director es un artesano en tanto que desde su actuar inspira y motiva a que su personal a cargo logre poner al servicio de la organización sus habilidades y saberes por convicción y no por supervisión o imposición. Desde esta percepción el Alto Director lidera motivando el trabajo en equipo, destaca las habilidades de su personal a cargo que le resulten

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

valiosas para enfrentar los retos y desafíos que el contexto socioeconómico y la aceleración de consumo le impone.

Finalmente, se exponen a través de la metodología cuáles fueron las razones personales que motivaron a indagar por los perfiles de los Altos Directores de la organización en la que cada una de las que realizamos este trabajo de grado labora. Con base en esta indagación, se pasa a analizar los resultados obtenidos con el propósito de señalar por qué el rol que ejerce el Alto Director ha de asemejarse al de un artesano y a partir de esta semejanza exponer las conclusiones finales que le aportaron a nuestra experiencia académica y laboral.

## 1. Planteamiento del problema

A partir de nuestro contexto laboral como coordinadoras de organizaciones que prestan servicios educativos (Caja de Compensación Comfenalco Valle y el Colegio Claretiano Santa Dorotea), identificamos que los perfiles que define la Alta dirección de estas organizaciones no realizan una diferenciación frente a las competencias del SER, SABER y HACER, esto implica que en este tipo de organizaciones se carezca de herramientas que permitan reconocer qué competencias debe tener la persona que asuma la dirección de estas, lo que ha llevado a que sean ejercidas por profesionales que no cumplen en su totalidad con un perfil pedagógico ajustado al tipo de servicio ofertado, por ello, es común encontrar que las organizaciones que ofertan servicios educativos, como lo es el caso de las instituciones antes mencionadas estén lideradas por administradores y economistas.

Según el Diario La Republica de Colombia (2016) en el artículo *Los rectores no deben gerenciar a los colegios como si fueran empresas*, a partir de las declaraciones dadas por el consultor en educación de las Naciones unidas para Colombia, Julián de Subiría en el marco del Primer Encuentro Nacional de Educación privada, dejó abierto el debate sobre cuáles son las aptitudes y actitudes que debe tener un rector para poder dirigir adecuadamente una institución de servicios educativos por lo que se generaron 10 recomendaciones a partir de la consulta a varios expertos académicos en lo que se indica que los rectores deben tener en cuenta en la gestión: No alejarse de las aulas, la diferenciación con una empresa, conocer la historia, aprender a escuchar, el arte

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

de comunicar, hallar la integralidad de los componentes de la gestión educativa, tener claro el PEI, trabajar desde las fortalezas, no olvidarse de innovar y saber mediar conflictos.

Sumado a lo anterior, esta falta de caracterización de las competencias ha generado retos y desafíos en la Alta Dirección, ya que se puede caer en extremos de liderar desde una perspectiva parcializada que prioriza lo económico frente al quehacer pedagógico. Es decir, se busca el aumento de población estudiantil por encima de la calidad en la prestación del servicio, menos exigencia académica, mayor jornada laboral sin remuneración, despidos, contratos por prestación de servicios que no aseguran la continuidad laboral, ni la calidad educativa que se requiere en los procesos académicos y pedagógicos.

De allí, que la propuesta de esta indagación se enfoque en la necesidad de poder identificar primero las diferencias entre el líder (Alto Director) y Gerente (Manager) y segundo identificar las competencias que caracterizan a ambos perfiles de acuerdo a lo definido por las organizaciones en que laboramos y el propósito de la Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos que ofrece la Universidad San Buenaventura. Esto, teniendo en cuenta que la visión de esta Maestría, hace énfasis en una dirección Humanizante que no sólo se encargue de planificar, organizar y controlar los procesos, sino que desde la perspectiva de sus competencias el Alto Director pueda identificar, adaptar y utilizar las habilidades del personal que lidera, de tal manera que a través de una comunicación asertiva fomente valores éticos que motiven a un trabajo en equipo que no solo busque el cumplimiento de las metas corporativas sino que

también fortalezcan y motiven al alcance de metas personales. En este sentido, el egresado de esta maestría deberá ser un líder competente, capaz de enfrentar los retos y desafíos que le impone el contexto (entorno productivo, avances tecnológicos dinámicas socioeconómicas, ambientales, políticas o culturales).

### **1.1 Contexto de las Instituciones Educativas**

El presente escrito pretende dar cuenta del contexto de las organizaciones de tipo académico en el cual ejercemos el rol como coordinadoras de tipo académico, en primer momento se tomará como referente el Instituto de Educación Comfenalco valle para reflexionar en torno a cómo se desarrolla el estilo de liderazgo y toma de decisiones de la organización y en segundo lugar el Colegio Claretiano Santa Dorotea, ambas instituciones de la Ciudad de Cali.

#### **1.1.2 Caja de Compensación Comfenalco Valle delagente: Instituto de Educación Comfenalco Valle**

La caja de Compensación Comfenalco Valle delagente, nace en el año de 1957, con el fin de administrar los recursos del Sistema de Subsidio Familiar, creado para aliviar la carga económica de las familias de los trabajadores de la región. Su crecimiento se ve reflejado en la variedad de servicios que ofrecen a todos sus afiliados y no afiliados en el Valle del Cauca. Conscientes de este compromiso, tienen presencia en todo el departamento del Valle del Cauca, con instalaciones

que responden a las necesidades de sus clientes y un servicio que ofrece soluciones ágiles y oportunas. Comfenalco Valle es una Corporación que genera bienestar social a la comunidad y promueve el desarrollo integral de la gente, aportando a las familias a través de los servicios sociales de Educación, Cultura, Vivienda, Recreación, Turismo y Responsabilidad Social Empresarial, así como de los recursos del Subsidio Familiar Integral, Subsidio Familiar Monetario y Subsidio al Desempleo.<sup>1</sup>

El Instituto de Educación Comfenalco Valle, perteneciente a la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Valle, vela por responder a las necesidades educativas de la región ofreciendo programas Técnicos Laborales, Académicos y formación continua, acordes a las expectativas de la población afiliada y no afiliados. Uno de los grandes retos que se propone, es que el Instituto de Educación Comfenalco se convierta en un referente significativo para los trabajadores afiliados y su grupo familiar, generando un lugar donde puedan iniciar la formación a nivel técnico laboral y académico que les permita aspirar a la construcción de su proyecto de vida que aporte calidad y dignidad de las condiciones económicas y sociales de los estudiantes.

La Formación Técnica laboral se convierte en una verdadera alternativa para el desarrollo humano; permite asumir posturas ante el mundo con respecto a desarrollo tecnológico, para mejorar las condiciones económicas y humanas de los trabajadores, sus familias y demás ciudadanos en los municipios donde hace presencia en el Departamento del Valle del Cauca,

---

<sup>1</sup> Recuperado del sitio web de la Caja de Compensación de Comfenalco Valle:  
Www1.comfenalcovalle.com.co, 2017

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

dándole un valor agregado desde una oferta enriquecida en el servicio y la adecuada atención a nuestros clientes.

Todo esto da cuenta de que por medio de la formación humana y la educación para el trabajo en áreas técnicas y académicas, educación continua permanente, se logra un impacto positivo en donde la comunidad es la principal aliada, beneficiando directamente no sólo a trabajadores sino a los empresarios de la región con un personal altamente cualificado.

El Instituto de Educación Comfenalco Valle, perteneciente a la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Valle, desde el área de educación vela por responder a las necesidades educativas de la región ofreciendo programas Técnicos Laborales hace aproximadamente 18 años en Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (FTDH), buscando que sus programas sean acordes a las necesidades y expectativas del sector productivo, población afiliada y no afiliados, especialmente en categorías A y B. Uno de los retos del Instituto de educación y acorde a las demandas del mercado, se inició el proceso de certificación del Instituto bajo las Normas ISO 9001:2008 y las Normas Técnicas Colombiana NTC 5555 Y NTC 5581 para programas de FTDH.

La institución desde finales del año 2014 empezó con la implementación del SGC, lo cual ha implicado una movilización en todos los procesos que conforman la caja de compensación, puesto que las áreas eran vistas de manera desarticulada y no se lograba ver la interrelación entre los procesos de logística, compras, gestión humana y demás procesos de apoyo para el instituto. El

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

cambio a nivel organizacional implicó la integración de nuevas normas, llevó a replantearse la forma en cómo se ha venido planificando y direccionando cada uno de los negocios de la caja.

El Instituto de Educación, cuenta con una Gerencia corporativa de Educación y Empleabilidad y una Jefatura de Educación y Desarrollo Empresarial, que son las encargadas de planificar el direccionamiento institucional de la caja en el área de Educación, para ello, se apoyan y operativizan su accionar en los coordinadores de FTDH en cada una de las regionales (Buga, Cali, Cartago, Palmira y Buenaventura), sin embargo desde el rol que ejerzo como Coordinadora de FTDH en Cali, se realiza seguimiento y acompañamiento en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en cada una de las regionales. Para apoyar las actividades de coordinación en cada una de las sedes se cuenta con personal operativo (Analistas, Auxiliares).

EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

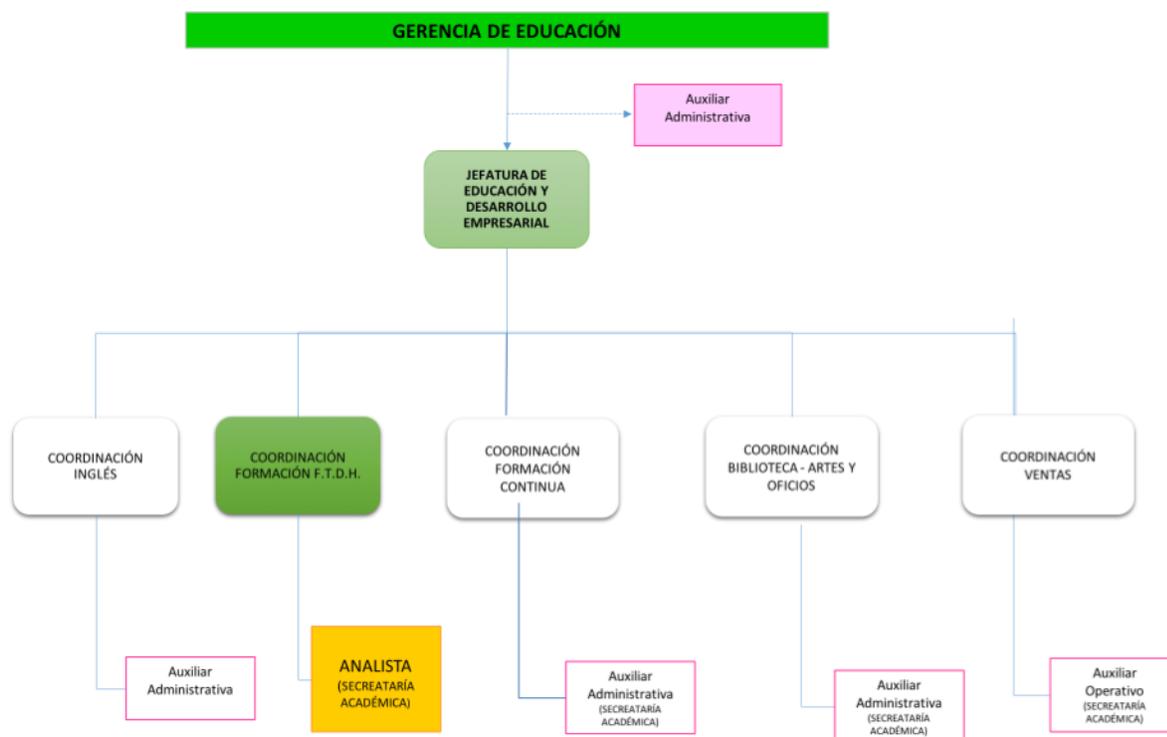


Figura 1. Organigrama Instituto de Educación Comfenalco Valle.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

HORIZONTE DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN COMFENALCO VALLE	HORIZONTE DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN DE COMFENALCO VALLE	VALORES
<p><b>•VISIÓN</b></p> <p>•En el 2020 Comfenalco Valle delagente, será reconocida como la mejor opción en la prestación de servicios para contribuir al desarrollo integral del trabajador, su familia y las comunidades a las que sirven y de esta manera a la competitividad de las empresas como motor de transformación y progreso social.</p> <p><b>•MISIÓN</b> Comfenalco Valle delagente es una corporación que aporta al bienestar social de la población afiliada (trabajadores, familias y empresas) y sus grupos de interés a través de la prestación de servicios enmarcados en el Sistema del Subsidio Familiar y orientados a satisfacer sus necesidades.</p>	<p><b>•VISION</b></p> <p>•El Instituto de Educación de Comfenalco Vall presta servicios educativos en el marco del sistema de subsidio familiar a través de programas técnicos laborales, académicos y de formación continua orientados a satisfacer las necesidades de la población afiliada, empresas, trabajadores, familias y sus grupos de interés con principios de calidad y pertinencia.</p> <p><b>•MISION</b></p> <p>•En el 2020 ser la institución líder en la oferta de servicios de educación técnica para el trabajo y el desarrollo Humano y formación continua generando desarrollo y sostenibilidad a la población afiliada y comunidad en general inicialmente en Cali y posteriormente en las regionales.</p>	<p><b>• Valores corporativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos sensibles a las necesidades de las personas, cálidos y sencillos en nuestras relaciones.</li> <li>• Trabajamos en equipo para el logro de los resultados.</li> <li>• Generamos credibilidad y confianza a través de nuestros actos.</li> <li>• Mejoramos cada día lo que hacemos, para hacer más efectivos.</li> </ul> <p><b>• VALORES INSTITUCIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RESPONSABILIDAD:</b> ejecutar sus competencias, decisiones y actividades con la plenitud de su cuidado y atención. Dar razón de sus acciones u omisiones en lo referente a su profesión y ocupación.</li> <li>• <b>DIGNIDAD:</b> Atribuir a su manera de comportarse, a su ejercicio profesional y a su formación integral; el merecimiento correspondiente y proporcional al mérito y condición de los mismos.</li> <li>• <b>PERSEVERANCIA:</b> Mantener una actitud constante de concluir efectivamente lo comenzado con los niveles óptimos de calidad.</li> <li>• <b>TOLERANCIA:</b> Respetar, las creencias, ideas, o prácticas de los demás, aun cuando sean diferentes o contrarias a las propias, con criterios permanentes de respeto, consideración y la sana convivencia.</li> <li>• <b>ASERTIVIDAD:</b> Proceder y ejecutar sus juicios y eventos, con criterio, y conocimiento.</li> <li>• <b>COMPROMISO:</b> propender porque todas las acciones y gestiones del estudiante estén encaminadas y relacionadas con la filosofía institucional del programa.</li> </ul>

Tabla 1. Cruce Horizonte Institucional de la caja de compensación con el del Instituto de Educación de Comfenalco Valle. Tomado del Documento de Direccionamiento estratégico de la Caja de Compensación de Comfenalco Valle.

Frente a lo planteado en el horizonte institucional, la propuesta de la Gerencia corporativa de educación y empleabilidad, está enfocada en las premisa de calidad, pertinencia e innovación, en

busca de lograr la gestión del conocimiento a través de la promoción de las actividades de impacto para los colaboradores, así como para sus beneficiarios, con el fin de agregar valor al mercado desde la productividad y competitividad de los programas y servicios que se ofrezcan.

### **1.1.3 Reseña Histórica del Colegio Claretiano Santa Dorotea**

El Colegio CLARETIANO SANTA DOROTEA fue fundado por el misionero Claretiano, Padre FRANCISCO ARANGO POSADA, el 21 de septiembre de 1967. En sus inicios, la mayor preocupación institucional fue la formación intelectual y moral de niñas de clase media, que, por sus escasos recursos económicos, se veían en dificultades para cursar sus estudios en centros educativos que garantizaran estos fines, que dicho sea de paso, sigue siendo una de las grandes preocupaciones de la misión pastoral de la comunidad Claretiana y de la Iglesia en general.

La aspiración del fundador, fue que con el tiempo se pudiera prestar la mayor ayuda a las niñas cuyas familias pasaban por situaciones de necesidad y de cualquier tipo de dificultad económica que implicara poner en riesgo sus proyectos de vida.

El colegio recibe su nombre “SANTA DOROTEA” en honor a la patrona de las religiosas que acompañaron al padre FRANCISCO ARANGO en la instalación del Colegio, pues por medio de la gestión del fundador, LAS HERMANAS, provenientes desde Italia, iniciaron por primera vez en Colombia su servicio apostólico.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Desde sus inicios y respondiendo a la filosofía propia de la comunidad de LOS MISIONEROS CLARETIANOS, se asumió a SANTA DOROTEA, como la patrona de nuestro Colegio, quién como imagen de la virgen María, es un modelo de rostro femenino para nuestras estudiantes; con el paso de los años, las hermanas maestras de Santa Dorotea, fueron ajustando su labor pastoral, lo que les implicó atender sus propias obras. Esto ha permitido que nuestro proyecto educativo continúe, desde la experiencia de SAN ANTONIO MARÍA CLARET, fundador de la comunidad de Misioneros Claretianos, como pilar fundamental y modelo de evangelización, en nuestra Comunidad Educativa.

En la actualidad, se puede decir que no en vano, el COLEGIO CLARETIANO SANTA DOROTEA, se ha consolidado como una obra educativa de grandes dimensiones, que cumple con detalles la intención de su fundador, prestar el servicio educativo a la ciudad, teniendo presente las necesidades de las familias, fortaleciendo día a día el Proyecto Cristo con nosotros, desde la Evangelización Misionera, la Construcción de Ciudadanía con autonomía y participación y la vivencia de una Cultura de Paz.

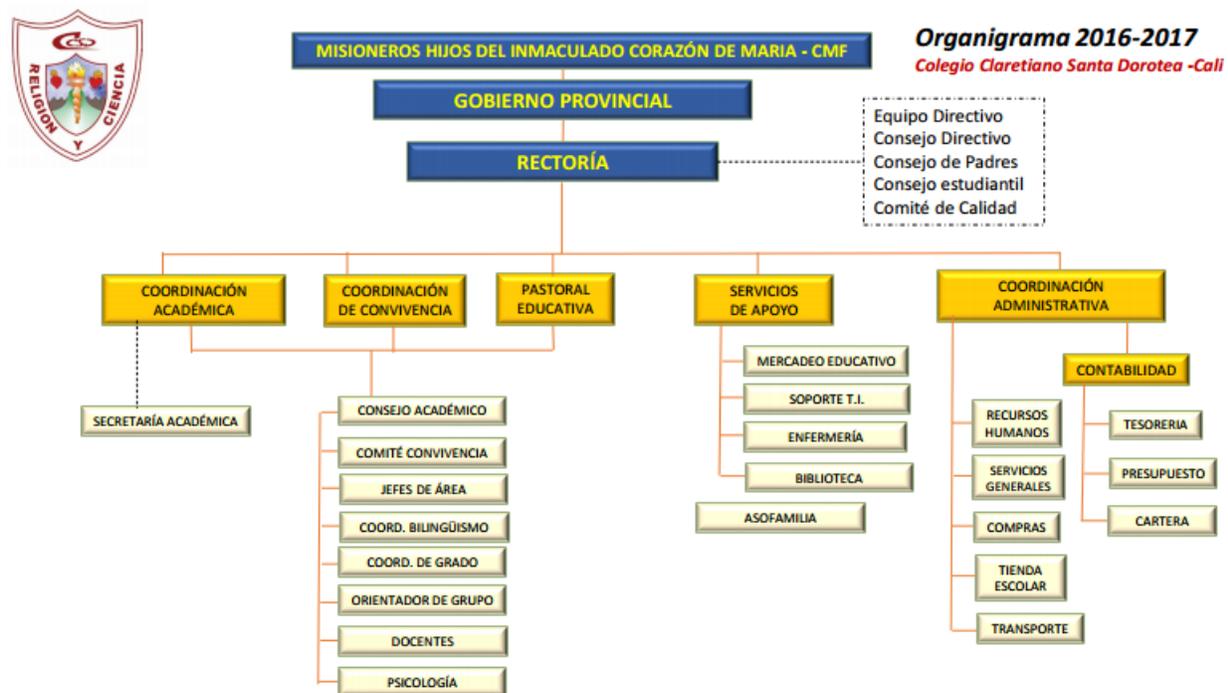


Figura 2. Organigrama Colegio Santa Dorotea- Cali

## Horizonte Institucional

### Misión

El Colegio Claretiano Santa Dorotea con énfasis Técnico Comercial de la ciudad de Santiago de Cali, en el departamento del Valle del Cauca, tiene como fin brindar a las estudiantes un entorno armónico y un proceso de formación integral, científico, humanista y misionero, que les permitan asumir opciones de vida a favor de su realización personal; desarrollando ellas y sus familias un

papel emprendedor y coherente en la búsqueda de una cultura del encuentro, el diálogo y la justicia.

### **Visión**

En el 2020 el Colegio Claretiano Santa Dorotea, será reconocido en la sociedad vallecaucana, como una entidad educativa con Técnico Comercial, líder en la formación de jóvenes con esencia misionera, forjadoras de paz, en continuo crecimiento intelectual y espiritual, con capacidad para amar y servir a la sociedad.

### **Objetivos del Proyecto Educativo**

- Despertar y promover el desarrollo integral de la persona humana dando a las estudiantes una sola formación cristiana, intelectual, estética y física, basada en los postulados educativos de la moderna pedagogía. (Ley 115, Art. 5, Nos. 1, 5, 7 y 9)
- Ofrecer un servicio de formación a la juventud, a la familia y a la sociedad en su carácter de Centro reconocido oficialmente; y, cumpliendo con las Leyes pertinentes, colaborar con los padres de familia en la incorporación de sus hijas a la sociedad, en plena participación democrática dentro de la misma, en el respeto por los derechos humanos y en su plena realización en el servicio de los demás y en la construcción de un mundo más humano. (Ley 115, Art. 5 Nos. 2, 3, 4 y 13)

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

- Anunciar el mensaje cristiano en forma tal que todos los miembros de la Comunidad Educativa puedan descubrir su sentido profundo, adherirse conscientemente a él, celebrar su fe en la Iglesia y traducirlo en una vida basada en la adhesión a la persona y al mensaje de Jesucristo.
- Brindar una formación ética que permita a la estudiante asumir y vivir los valores humanos que enaltecen su dignidad de mujer, posibilitan una convivencia pacífica y solidaria con todas las personas y estimula la participación democrática en todos los ámbitos sociales.
- Procurar la formación de una conciencia y actitudes responsables ante el ecosistema y el cuidado de la propia salud y la de los demás. (Ley 115, Art. 10 y 12)
- Ofrecer un bachillerato con énfasis en titulación comercial, desarrollando durante la Básica Secundaria, en el área de asignaturas vocacionales y técnicas, aquellas asignaturas que las preparen en el campo comercial y les posibiliten realizar tal opción al ingresar a la media vocacional. (Ley 115, Art. 11 y 13).

### **Principios Institucionales**

Las líneas orientadoras de la comunidad de Misioneros Claretianos para los Colegios Claretianos en el mundo, explicitan y enfatizan los principios y valores orientadores del proyecto educativo de cada Colegio. Algunos rasgos de Claret que a manera de principios constituyen “lo específico claretiano”:

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

La Evangelización Misionera. Principio orientador que se convierte en la razón de ser de los colegios claretianos. Anunciar el Evangelio de Jesús al estilo del Claret y de los Apóstoles. En este sentido, el colegio deberá ser una plataforma de anuncio del Evangelio del Reino. Del mismo modo, la sensibilidad para responder a lo más urgente, oportuno y eficaz, propio de Claret.

La educación en la fe como principio inspirador y dinamizador dentro y fuera del Colegio que se convierte así misma en espacio e instrumento de evangelización.

Los procesos de formación integral de la persona como principio globalizador en el aprender a conocer, a hacer, a Ser y a convivir, son fundamentales en la práctica pedagógica.

Desde la perspectiva de la opción preferencial por los pobres, nuestros centros de educación deberán estar abiertos a personas que no cuentan con medios económicos o que viven experiencias de exclusión.

Nuestros colegios deberán ser espacios de verdadero discernimiento, de donde surjan cristianos(as), convencidos(as) de su bautismo, decididos(as) a testimoniar el Evangelio en los distintos ámbitos de la vida de la sociedad generando propuestas creativas y eficaces con fuerza de transformación personal y social. Por principio, este proceso deberá garantizar la formación de agentes multiplicadores de evangelización.

La acción de los colegios deberá hacerse en misión compartida: laicos, seculares y religiosos, compartiendo carisma y misión desde la propia identidad.

### **Valores Institucionales**

La acción de nuestro colegio deberá hacerse sobre la base de la misión compartida: laicos, seculares y religiosos, compartiendo carisma y misión desde la propia identidad. Por eso es el Evangelio el núcleo inspirador de sistema de valores que quiere vivir el Colegio Claretiano “Santa Dorotea”, el cual conforma un estilo de vida y, por lo tanto, implica el desarrollo de todas las dimensiones del ser humano. De esta manera, los valores evangélicos, serán como la médula de la plataforma sobre la que se construye la pastoral educativa, por una educación que implica el compromiso y la vivencia de los valores del Reino: **SOLIDARIDAD, FRATERNIDAD, JUSTICIA, PAZ Y ACOGIDA**. Con este sistema de valores prioritarios asumimos los valores que responden al proceso de convivencia y a la construcción de comunidad como: respeto, diálogo, equidad, criticidad, creatividad, sentido comunitario y respeto por la diferencia.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Recuperado del sitio web del Colegio Claretiano Santa Dorotea:  
[www.colegiosantadorotea.edu.co](http://www.colegiosantadorotea.edu.co), 2017

## 2. Justificación

Partiendo de la concepción de sociedad líquida que plantea Bauman (2000), es posible dar cuenta de que el individuo contemporáneo se desarrolla en el plano de lo efímero, de lo cambiante, que lo incita a un continuo consumo, convirtiéndolo en un ser inconforme y de necesidades insatisfechas. De allí, que las organizaciones de hoy tengan el reto competitivo de tratar de satisfacer las exigencias de este individuo. Esto ha hecho que las organizaciones tengan que luchar con el síndrome de la *“aceleración o impaciencia”*<sup>3i</sup> donde el factor tiempo exige la habilidad para responder a las necesidades de manera oportuna lo que pone a prueba la productividad y eficiencia de las personas que laboran en la organización.

Frente a esto, la dirección de una organización requiere reconocer las competencias y habilidades de su personal, para así, saber qué factores externos repercuten de manera favorable y cuales podrían poner en riesgo su productividad. En este sentido, la dirección de la organización requiere analizar y comprender los valores sobre los cuales se fundamenta su cultura organizacional para definir qué estrategias afianzan la productividad desde el desarrollo de las competencias de cada individuo que conforma la organización; lo que implica cambiar modelos mentales, operativos y estratégicos.

---

<sup>3</sup> Expresión empleada por el Autor Byung-Chul Han en su libro La sociedad del Cansancio. 2012

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

De ahí, que el propósito de este problema consista en identificar qué competencias debe tener el Alto Director para lograr desde un direccionamiento humanizante la continuidad y rentabilidad de una organización que ofrece servicios educativos . Es decir, se busca fortalecer una dirección que involucre y reconozca las competencias del personal a cargo que le permitan establecer una relación significativa frente a los promovidos por la organización.

Hoy las organizaciones de servicios educativos se desarrollan en un entorno que no es predecible, ni controlable, que genera incertidumbres, y donde el individuo como actor dentro de la organización, no sólo se comporta desde las lógicas productivas sino desde un componente pedagógico que propenda por la calidad y mejora educativa en los procesos académicos. De esta forma es que se hace necesario tener en cuenta que el alto director tome en cuenta esas particularidades a la hora de direccionar al personal a cargo dentro de la organización.

Dado el caso que se ignore las particularidades del individuo se corre el riesgo de afectar las condiciones laborales que favorecen el bienestar del personal que labora en la organización, reflejándose en el cansancio físico y mental, en tanto que su labor no sólo afecta su desempeño laboral sino también impactan en sus esferas sociales, familiares y afectivas, en palabras de Byung (2012) el cansancio aísla y divide. Lo que enferma ahora: *“... no es el exceso de responsabilidad e iniciativa sino el imperativo del rendimiento, como nuevo mandato de la sociedad del trabajo tardomoderna”*(p. 72)

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Por ello, la mirada tradicional de la administración no fue suficiente para entender que el logro de la productividad, la rentabilidad y la competitividad debe alcanzarse fomentando y haciendo participe a la persona, lo que implica concebirlo más allá de un simple “recurso” que se gestiona. *“La gran habilidad del administrador de hoy y del futuro es procurar que el mayor número de cerebros de la organización piensen en el "progreso de la organización en armonía con el bienestar de todos y de la naturaleza y se sientan apoyados y alentados a pensar en el mejoramiento constante de la organización, más que de concebirlo como la tarea exclusiva de un puñado de altos dirigentes” (Aktouf,2009)* La cuestión inquietante es cómo hacer para que ese sujeto sea activo y parte vital dentro de la organización que más que control requiere abrir posibilidades que permitan potencializar el logro de sus metas personales y que estos se hilen con los organizacionales.

En otros términos, el mejoramiento de las organizaciones, sumados a la habilidad de un líder, favorece la capacidad de motivar en otros el autocontrol y la confianza, estimulando a través de ellos el trabajo en equipo y la búsqueda de bienestar para todos; de aquí que esta propuesta se convierta en un desafío para el Alto Director, en tanto que este se ve limitado por algunos condicionantes como: las políticas laborales establecidas por la empresa, el marco legal vigente sobre la salud y el bienestar y el ideal que, el mercado laboral demanda en el empleado desde el deber ser y lo que debería ser.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

De este modo, se hace necesario que el alto director de organizaciones de servicios educativos, realice un uso adecuado de sus competencias no sólo para responder a las expectativas y necesidades que le demanda un mercado laboral sino que además vele por mejorar las condiciones laborales de su personal a cargo.

En este sentido, si el Alto Director no integra las competencias del SER, SABER y HACER, corre el riesgo de desvirtuar una dirección humanizante a una dirección parcializada enfocada a la rentabilidad y sostenibilidad de la organización. Este modelo económico le exige al Alto Director actuar con miras a alcanzar un óptimo nivel de productividad, en muchas ocasiones, a costa del cansancio y el deterioro de la salud de su personal a cargo y de él mismo. De ahí que según un trabajo publicado por la Organización Mundial de la salud – OMS (2016) en el Día Mundial de la seguridad y salud del trabajador año 2016, señale que uno de los factores que más están afectando el buen desempeño de las personas en sus trabajos son los riesgos psicosociales tales como: enfermedades mentales, cardio/cerebrovasculares, musco-esqueléticas y reproductivas. Asimismo, el estrés laboral también causa diversos problemas de comportamiento incluyendo el abuso de alcohol y drogas, el incremento del tabaquismo, el sedentarismo, y los trastornos de sueño. Estos problemas son los que reducen la motivación, el compromiso y el rendimiento laboral del trabajador y por tanto producen un aumento del ausentismo, la rotación de personal y el retiro temprano. Lo que lleva a disminuir la productividad, la competitividad y la imagen pública de las organizaciones."

## **Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Analizar cómo desde el rol que ejerce el Alto Director se potencia las competencias del ser para inspirar en su personal a cargo valores de confianza, respeto y autocontrol que les permita desempeñar un alto rendimiento en la organización y a su vez favorezca la productividad y sostenibilidad de la misma.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Describir cómo el contexto socioeconómico incide en la labor del Alto Director.
- Reconocer cuáles son los retos y desafíos que se le presentan al Alto Director al momento de realizar su gestión humana.
- Identificar cuáles son las competencias que diferencia la labor del Alto Director (líder) de la labor del gerente (manager)
- Comprender que habilidades del Alto Director transforman la cultura organizacional a favor del bienestar y la salud mental de los empleados.

#### **4. Problema de investigación**

Identificar qué competencias se deben priorizar en la Alta Dirección para realizar un direccionamiento humanizante que valore las habilidades y competencias de su personal a cargo y que a su vez favorezcan la productividad y sostenibilidad de la organización.

#### **5.Hipótesis**

La diferenciación de las competencias que deben caracterizar los perfiles del Alto Director (Líder) y el Gerente ( Manager) para no incurrir en un direccionamiento parcializado que ignore las habilidades de su personal a cargo y lo conviertan en una herramienta de producción.

#### **6. Marco teórico**

Con el ánimo de reconocer cuáles son los retos y desafíos que se le presentan al Alto Director en el momento de gestionar, se analizará cuál es el contexto socio -económico que incide en el ejercicio de su función para posteriormente identificar qué habilidades debe tener en cuenta el Alto Director que busca alcanzar un óptimo nivel de productividad, reconociendo y potencializando las habilidades y competencias de los empleados sin desfavorecer su bienestar.

La sociedad actual día a día se halla inmersa en un estado de consumismo, donde los libres mercados, escenarios de intercambios comerciales, la libre competencia y los tratados de libre

comercio, han hecho de la persona un individuo consumista, no como un sujeto de derechos con capacidad de decisión y autonomía, sino con el alto riesgo de ser un sujeto-objeto donde prevalece la necesidad imperante del poder de la oferta sobre la demanda, la cual pone en juego sus libertades y capacidades para decidir sobre sus prioridades, deseos y necesidades, en este sentido, el sujeto queda condicionado por la relación oferta – demanda que le impone el mercado.

A partir de este contexto, es posible afirmar que el sujeto se debate entre consumir por necesidad o consumir por desear, de allí que el Alto Director tenga el desafío de gestionar, no sólo para satisfacer necesidades y deseos de la sociedad demandante, sino para posicionarse dentro del mercado con un alto nivel de competitividad que se refleja en un óptimo nivel de productividad y rentabilidad de la organización y a su vez redunde en la calidad de vida de la sociedad.

Una consecuencia de este tipo de sociedad consumista, se evidencia en el planteamiento de un modelo político–económico neoliberal, que retoma como fundamento la doctrina del liberalismo clásico (siglo XVI) y la replantea dentro del esquema capitalista actual y surge como reacción a la intervención del Estado, quien en su momento se planteaba como un Estado benefactor, por tanto, el neoliberalismo toma fuerza gracias a las controversias de la economía capitalista del siglo XX, particularmente las registradas a finales de los años 20 y la de la década de 1970.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <https://es.scribd.com/document/329800562/EL-Neolismo-y-La-Globalizaccion> (2017)

Desde esta perspectiva neoliberal el Estado debería cumplir únicamente sus funciones fundamentales como organismo regente en la organización de la sociedad, de modo que se opona a su intervención en el funcionamiento de la economía, para así mantener a raya las regulaciones e impuestos al comercio y las finanzas. Favorece la privatización de empresas y servicios que estaban en manos del sector público, bajo la premisa de que el sector privado es más eficiente. Es partidario de la reducción del gasto social, de propiciar la libre competencia, de las grandes corporaciones, y de debilitar y desintegrar los sindicatos. Considera que la economía es el principal motor de desarrollo de una nación, por ello, también asume que todos los aspectos de la vida en sociedad deberían estar subordinados a las leyes de mercado, defiende el libre comercio para propiciar una mayor dinámica en la economía, lo cual, debe redundar en mejores condiciones de vida y riqueza material. Partiendo de este contexto, se analizará cómo las acciones del Alto Director debe responder a las exigencias de un mercado laboral competitivo que tiene como premisa fundamental generar continuidad y rentabilidad de la organización que satisfaga las necesidades y deseos de una sociedad demandante.<sup>5</sup>

Es evidente que la implementación de un modelo económico neoliberal no es inherente al rol que ejerce el Alto Director actual ya que sus mismos procesos de dirección constituyen un conjunto de prácticas que deben orientar a su personal a cargo para alcanzar no sólo los fines destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad demandante sino también a satisfacer los deseos y

---

<sup>5</sup> Cfr. <https://es.scribd.com/document/329800562/EL-Neolismo-y-La-Globalizacion>

necesidades propios de la organización que dirige. El Alto director tiene como reto propiciar condiciones laborales que favorezcan el bienestar del personal a cargo y a su vez hacer que la organización sea rentable. Según el autor Byung – Chul Han (2012) esto ha hecho que las organizaciones tengan que luchar con el síndrome de la “*aceleración o impaciencia*” donde el factor tiempo exige la habilidad para responder a las necesidades de manera oportuna lo que pone a prueba la productividad y eficiencia de las personas que laboran en la organización.

*“En el mundo de la modernidad líquida, la solidez de las cosas, como ocurre con la solidez de los vínculos humanos se interpreta como una amenaza. Cualquier juramento de lealtad, cualquier compromiso a largo plazo restringiría la libertad de movimiento y reduciría la capacidad de aprovechar las nuevas y todavía desconocidas oportunidades en el momento en que (inevitablemente) se presenten. La perspectiva de cargar con una responsabilidad de por vida se desdeña como algo repulsivo y alarmante”* (Bauman, 2008, p. 28)

*“Estamos condenados a ser libres. Es cierto que vivimos en medio de unas circunstancias, una situación o un contexto de tipo teológico, biológico y social que nos obliga a actuar de una determinada manera. La libertad es el modo que tenemos de responder a las diversas situaciones que se nos plantean y la condena está en que somos nosotros los que en cada acto nos vamos haciendo y en el hacer delegamos al otro nuestra libertad”* (Sartre, 1943, p. 267)

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Cómo consecuencia de lo mencionado a lo largo del texto, la cuestión que nos acaece en esta propuesta de indagación y en relación con la línea de investigación de la Maestría es cómo desde el contexto neoliberal en el que se desarrolla la sociedad actual se impacta en la gestión del Alto Director toda vez que su deber dentro de la organización tiene como propósito generar bienestar en su personal a cargo y a la vez mostrar resultados de productividad y rentabilidad de la organización.

## Capítulo I

### Retos y desafíos del Alto Director en el contexto Neoliberal

Con el ánimo de reconocer cuáles son los retos y desafíos que se le presentan al Alto Director en el momento de gestionar o direccionar, se analizará cuál es el contexto socio –económico que incide en el ejercicio de su función para posteriormente identificar qué competencias enmarcan el deber ser del Alto Director que tiene como objetivo hacer que la organización prestadora de servicios educativos sea rentable. Desde esta perspectiva, se abordará al Autor Zygmunt Bauman y Peter Drucker con el fin de contrastar la forma en cómo cada uno de ellos concibe la dirección de las organizaciones. En tanto que para el primero, la dirección ha de responder desde los cambios continuos del mercado capitalista que movilizan el actuar del alto director desde una concepción de mayor innovación, generación de redes, inclusión de nuevas tecnologías que le faciliten su accesibilidad a un entorno cambiante, mientras que para el segundo la dirección se ejerce desde una visión estructurada en el que las competencias son esenciales para el desarrollo y la gestión del conocimiento y donde la visión ética y moral se atiende de acuerdo a los intereses tanto de la empresa como de la sociedad. *“Es la organización, más que el individuo, la que es productiva en un sistema industrial” (Drucker, 1982 p.6).*

Teniendo en cuenta la concepción de Sociedad Líquida por Bauman, resulta complejo determinar el verdadero impacto de la Alta Dirección, en virtud de que la inserción de las naciones del mundo capitalista han conducido hacia la instauración de un modelo económico que pone en

juego las habilidades y competencias que posee el Alto Director para hacer que la organización que lidera esté en condiciones de responder y satisfacer las exigencias de los distintos agentes económicos (las familias, organización y Estado). Aquí el deber ser del líder o Alto Director se ejecuta desde la consigna de la liquidez y competitividad en tanto que éste direcciona no sólo para responder a las necesidades del mercado demandante sino que además busca alcanzar las metas individuales que le aseguren la continuidad y permanencia de la organización y de él mismo . Según el autor Zygmund Bauman (2000) en el prólogo de su libro *Modernidad líquida*: *“poder de dirección debe hacerse bajo la consigna de lo móvil, de lo escurridizo, evasivo y fugitivo. “Lo pequeño, lo liviano y lo portable significa ahora mejora y ‘progreso’. Viajar liviano en vez de aferrarse a cosas consideradas confiables y sólidas –por su gran peso, solidez e inflexible capacidad de resistencia–, es ahora el mayor bien y símbolo de poder”*

Desde esta óptica consumista se hace necesario revisar cuál es modelo económico que ha provocado tal liquidez, para de este modo comprender como ese deber ser del Alto Director de hoy se adapta y responde a las necesidades de un mercado centrado en el consumismo. Por tal razón, se pasará a analizar, de manera muy general, en tanto que no es el centro de interés de este trabajo, el contexto socio-económico del siglo XX ya que según el contexto histórico social, es precisamente en esta época en el que se instaura el modelo económico actual, cuyo movimiento se reconoce como neoliberal.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Por neoliberalismo, se debe entender como la corriente económica y política capitalista que apoya las dinámicas del libre comercio y la reducción del gasto público, la intervención del Estado en la economía a favor del sector privado. Este modelo económico le confiere al Estado el papel de proveedor y garante del bienestar de sus ciudadanos. El Estado deberá cumplir únicamente sus funciones fundamentales de normatizar mediante la regulación de impuestos al comercio y las finanzas el bienestar social.

El modelo económico neoliberal favorece la privatización de organizaciones y servicios que estaban en manos del sector público, bajo la premisa de que el sector privado es más eficiente. Es partidario de la reducción del gasto social, de propiciar la libre competencia, de las grandes corporaciones, y de debilitar y desintegrar los sindicatos. Considera que la economía es el principal motor de desarrollo de una nación, además considera que todos los aspectos de la vida en sociedad deberían estar subordinados a las leyes de mercado, defiende el libre comercio para propiciar una mayor dinámica en la economía, lo que hace visualizar la calidad de vida en mejores condiciones de riqueza material. Desde esta mirada economista es que el Alto director de servicios educativos organiza y dirige los procesos internos de la organización que tiene a cargo para tratar de responder a las demandas de un mercado que está en continuo cambio y que por su naturaleza le exige tener una mente abierta que le permita estar al tanto de las últimas tendencias e innovaciones que el mercado le impone a la organización para que sea sostenible y rentable.

El neoliberalismo da cuenta de un mundo individualizado donde cada quien busca su propio bienestar. Este individualismo no es ajeno al rol que ejerce el alto director de hoy, ya que sus mismos procesos de direccionamiento constituyen un conjunto de prácticas que deben orientar a su personal a cargo para alcanzar los fines destinados a satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad demandante y a su vez garantizar la rentabilidad de la organización.<sup>6</sup>

En este contexto capitalista el Alto Director asiste a un nuevo orden empresarial en el que los aspectos macroeconómicos, propios de las dinámicas de globalización, han demarcado contundentemente, el modo de actuar de las organizaciones, estableciéndose a su vez un nuevo rol en las prioridades de la gestión administrativa. El Alto Director se encuentra influenciado por las disposiciones de un capitalismo corporativo, enmarcado dentro de una política global, que obviamente obliga a replantear los postulados que rigen la visión social de las organizaciones y el modo como ejerce su liderazgo en el capital humano que dirige. *“Bauman señala que el moderno consumismo líquido está caracterizado por la vida acelerada y la velocidad que entraña la necesidad de alcanzar las oportunidades que se presentan en el momento y que anuncian el peligro de desaparecer al instante. Este apremio no consiste en adquirir y acumular sino en eliminar y remplazar”* ( Pulido y Colin, 2007, p.213)

---

<sup>6</sup> Cfr. <https://es.scribd.com/document/329800562/EL-Neolismo-y-La-Globalizacion>

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Frente a este panorama, el libre albedrío del Alto Director es el que se impone en la organización. Por lo que es innegable fortalecer los principios que soportan el deber ser de éste, para así poder responder a los nuevos paradigmas de este mundo económico dinámico y cambiante; desde el aporte de Bauman, es factible admitir que el modelo económico neoliberal sitúa al líder de la organización en el dilema de la libertad en tanto que lo hace libre para dirigir pero este a su vez está sometido a las condiciones que le asigne el mercado y el consumidor. Es decir, está en la permanente expectativa del “*me gusta del consumidor*” ya que de allí depende la efectividad de su producción, lo que lo hará que su libertad dependa de: el trabajo que realiza su personal a cargo, la aceptación del consumidor y el mercado competente.

De este modo, el actuar del Líder o Alto Director abre paso a propósitos y decisiones individuales en tanto que las dinámicas de la realidad actual de las organizaciones están inmersas en un ambiente neoliberal, que obliga a la implementación de rigurosos procesos por tratar de responder a los deseos y necesidades del sujeto demandante lo que lleva a poner en riesgo no solo los recursos económicos de la organización, sino que también pone en riesgo el bienestar psicoafectivo de su capital humano ya que esta economía neoliberal centra su atención en la productividad de la organización teniendo en cuenta el modelo económico neoliberal ¿qué tipo de dirección se propende en las organizaciones actuales?

Hoy el mundo de las organizaciones, en su constante cambio y evolución dado a las dinámicas geo políticas, sociales y de industrialización, se gesta un escenario que permea y conduce a

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

interacciones sociales con grandes cambios que repercuten a nivel global, las organizaciones no pueden ser simplemente espectadores de estos cambios, lo que implica que actúen en consecuencia, esto, ha significado un incremento de la competitividad en y entre las organizaciones. Sin lugar a dudas, estas repercusiones impactan los niveles de productividad, los cambios en las jornadas laborales, los sistemas de comunicación y los tipos de productos y servicios que se ofertan. De igual forma, a nivel social el descenso de la natalidad, los movimientos migratorios, las enfermedades laborales, las tasas de morbilidad en el país, ello genera transformaciones de la organización y por ende del ser humano como elemento constitutivo y fundamental que puede o no marcar una ventaja competitiva.

En este entorno, un factor que se ha vuelto clave dentro de las organizaciones es el del capital humano, conducido por un ser humano, dotado de principios, valores y perspectivas pero que desde las lógicas mercantiles su accionar dentro de las organizaciones modernas, continúan basadas en un modelo mecanicista, jerárquico, de división y especialización de las tareas que hacen que la lectura del ser humano se dé desde las lógicas de la eficacia, eficiencia, rentabilidad, movilizándose hacia la búsqueda de un interés personal, más que hacia el colectivo; un comportamiento laboral orientado a funciones prácticas y actividades especializadas guiadas bajo el imperativo de los fines de la organización.

Actualmente las organizaciones se piensan desde la competitividad, lo que puede garantizar su crecimiento a la hora de tomar decisiones que velen por satisfacer las necesidades y deseos de la

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

sociedad demandante, esto implica que para estar a la altura de la competencia y responder a las necesidades y deseos del consumidor, el deber ser de la organización actual consiste en desarrollar estrategias que permitan fortalecer el talento interno, dado que es aquí donde se construye el servicio o producto que se va a ofertar, es decir, parte del crecimiento a largo plazo de la organización depende, significativamente, del desempeño adecuado de los procesos y del compromiso, la participación, el esfuerzo e identificación con el direccionamiento estratégico de la organización. El Autor (Perez Lopez, Fundamentos de la dirección de Empresas , 2014, p.199) cita al Sociólogo Peter Drucker para afirmar que *una de las ideas fundamentales del management de la época: la dirección por objetivos , ante la necesidad de un principio “...que permita el completo desarrollo de la fuerza individual y la responsabilidad, y al mismo tiempo dé una orientación común a la visión y al esfuerzo, establezca el trabajo en equipo y armonice las metas del individuo con la prosperidad común” (Drucker, 1957: 183-184). Los objetivos “...no representan el destino; configuran una orientación. No son órdenes; son compromisos. No determinan el futuro; son medios de movilizar los recursos y las energías de la empresa en la preparación del futuro” (Drucker, 1975: 71).*

Las organizaciones a lo largo de su evolución histórica han venido enfrentando grandes retos a nivel de la forma como se gerencia, lo que actualmente ha generado una redefinición de su direccionamiento estratégico (misión, visión y valores) estructura, estrategias, procesos y las acciones orientadas a lograr mayores niveles de competitividad. Por esta razón, una de las estrategias para alcanzar la competitividad de las organizaciones se da desde la gestión del

capital humano, el cual está dado para generar valor a través de los diferentes procesos de: selección, capacitación, compensaciones, desempeño entre otros aspectos. De ahí que, para el interés particular de este trabajo, se seleccione entre los distintos modelos de direccionamiento, tres modelos que desde el propósito de este primer capítulo, caracterizan a algunas de las organizaciones de hoy, estos tres modelos de dirección a tratar: la dirección del talento humano, dirección del conocimiento y dirección por competencia.

- **Direccionamiento del talento humano**

Este tipo de gestión y de direccionamiento de la organización se enfoca en el manejo adecuado de las potencialidades que trae consigo cada persona y cómo este desde su actuar en la organización puede desarrollarlas en beneficio propio y del entorno. Este modelo responsabiliza a los altos directores en la toma de decisiones porque le posibilita a la organización contar con diferenciadores en cuanto a las habilidades, cualidades y destrezas de cada uno de los miembros de la organización, por ende cada persona requerirá de unas condiciones dispuestas por la organización para incrementar su potencial y su productividad. Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano se relaciona con procesos de potencialización donde pueda detectar, apoyar, alentar e incentivar a la promoción de nuevas habilidades y roles a nivel profesional, ello como una forma de darle movilidad a ese serie de habilidades en pro de la organización y del empleado mismo. Generalmente gerenciar lo humano implica “*hacer a través de otros*” por ello, en esta gestión la organización requiere de la selección de un buen equipo laboral que contribuya al

mejoramiento continuo y desarrollo organizacional, a la vez que le permita ser competitiva dentro del mercado neoliberal.

- **Direccionamiento del Conocimiento**

Esta estrategia de gestión dada a través de la inserción de nuevas herramientas tecnológicas y de información, continua situando al potencial humano de la organización como un elemento clave para la competitividad y rentabilidad de la organización, valiéndose del conocimiento, habilidades y aprendizajes propios del capital humano. Por tanto, la responsabilidad dada al Alto Director en esta gestión es de construir procesos de cambio, el desarrollo de estrategias que le permita constatar las fortalezas y potencialidades como también las dificultades propias y de la organización, por lo que la organización requiere para el aseguramiento de su productividad y rendimiento estar a la vanguardia de los cambios que le implica el mercado.

- **Direccionamiento por competencia**

Se considera que la competencia es un “*saber hacer*”; es decir, implica la puesta en marcha de los conocimientos, habilidades, y destrezas del capital humano demostradas en un entorno o contexto determinado con el fin de lograr un resultado eficiente y eficaz en la organización. Por ende, que el reto del Alto Director continúe enfocado en el ser humano, buscando integrar y hacer uso de sus competencias, al margen de lo que la organización desea lograr y proyectar en el mercado, en función de los retos y oportunidades que el entorno le demanda en la infraestructura, herramientas y métodos para lograr una mejora continua, rentable y sostenible, que se traduce en

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

una constante actualización y vigencia de ese “*saber hacer*” enmarcada en un entorno de reconocimiento de competencias individualizadas o grupales que se miden en indicadores para reflejar el desempeño productivo de la organización.

Ahora bien, esa constante evolución en el que están inmersas las organizaciones y en el que resulta imposible mantenerse al margen de las necesidades de adaptación al mercado, se pueden plantear dos tipos de pregunta, qué tipo de trabajador se promueve a partir de este modelo de competencias y qué tipo de retos y desafíos se le imponen al Alto Director.

En el marco de las competencias es importante que las organizaciones desde el direccionamiento estratégico puedan identificar dentro de los procesos de selección, diseño de cargos, perfiles, selección y capacitación, gestión del desempeño, beneficios de compensación, con lo cual se logre mayores niveles de eficiencia, motivación y satisfacción ya que las personas podrán ejercer funciones laborales asociadas con sus habilidades, destrezas y conocimientos. *“Las imágenes de sólidas pirámides organizacionales se han transformado en formas difusas, circuitos capilares y redes. De las personas de la organización se esperan cosas diferentes que en el paradigma clásico, pues ya no deben ser dirigidos y evaluados con métodos estadísticos y matemáticos, ni en ellos tiene que haber sólo sumisión y rutina: ahora hay que entonar el canto al talento y a la capacidad autónoma de tomar decisiones (Alonso & Fernández Rodríguez, 2013)*

En este sentido, el liderazgo del Alto Director tiene **el reto de evitar caer en el hedonismo individualista que promete el mundo neoliberal**, donde el actuar del dirigente está enfocado

única y exclusivamente a alcanzar su máximo nivel de productividad, cuyo éxito de dirección se ha de evidenciar en posicionamiento rentable y sostenible de la organización. Es innegable que la globalización trasladó el mercado local a un mercado internacional, bajo la consigna del marco de negociación neoliberal y que esto, generó grandes cambios en la forma cómo se conciben el direccionamiento hoy, por lo que aspectos como la calidad, la pertinencia, la oportunidad y los precios, son factores determinantes de este nuevo escenario en el que se desenvuelve el Alto Director. De ahí que, el **desafío que se le propone al Alto Director de hoy** consista en hacer que su organización pueda ser rentable y sostenible desde un accionar gerencial que actué no solo para el posicionamiento exitoso de la organización, sino que, a pesar de estar influenciado por la dinámicas que exige el contexto económico neoliberal, sea capaz de gerenciar o dirigir a su personal a cargo desde una mirada humana que propenda por el bienestar físico y mental de los mismos. Pues el Alto Director debe tener claro, que la premisa fundamental de su organización no ha de limitarse a la instauración del mercado neoliberal, sino que además ha de procurar el bienestar laboral de su personal a cargo. Pues en la actualidad se puede observar que el mundo neoliberal, aún con su premisa de no intervención del Estado y su consigna de liquidez -como dice Bauman- no puede ceder en el cumplimiento de unos principios éticos que son los que sustentan el valor de bienestar laboral, ya que este es el que hace que le de validez a dicho modelo económico. Prueba de ello, es que hoy algunos países y organizaciones indagan por la equidad, la transparencia y el bienestar social y laboral de su contraparte, al momento de establecer una relación comercial. Es tal vez la interpretación de la no intervención del Estado lo que ha propiciado una de las mayores críticas a este modelo económico. Pero para

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

el tema que convoca en ejercicio escritural de este trabajo de grado, lo que realmente debe evaluarse es la forma cómo el Alto Director ha asumido el reto de hacer su organización competitiva y sostenible en el mercado.

En un sentido estricto, la reflexión de direccionamiento en el mundo neoliberal debería llevar a que el Alto Director tome decisiones que favorezcan no solo las exigencias que le impone este tipo de mercado, sino que también favorezca el bienestar laboral de su capital humano, ya que, analizándolo desde una mirada global, un tipo de liderazgo que responda a este desafío, redundaría en amplios beneficios para la organización, pues desde allí se genera una buena reputación de la organización, se realiza una justa y libre competencia, se establece un clima laboral positivo, se desarrolla una alta competitividad y por consiguiente, se genera una alta confianza comercial que se evidencia en el nivel de productividad de la organización que a su vez la hace rentable y sostenible.

Ello implica que las organizaciones, necesiten de personas con capacidades gerenciales que aprendan a leer y enfocar las habilidades del personal con el que trabajan, que sean capaces de comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, dirigir y crear un ambiente motivador y positivo que promueva en el empleado la consecución y alineación de las metas corporativas, esto es, lo que Peter Drucker (1996) menciona en el libro del Ejecutivo Eficaz. Ello quiere decir, que el líder de una organización, deberá ser una persona capaz de relacionarse y adaptarse al entorno,

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

de poder leer y extraer las necesidades del mismo y aterrizarlo a los empleados como ejes dinamizadores de la organización.

Es allí, que dentro de las habilidades que debe tener un Alto Director, se hace importante que primero se cuestione a sí mismo (ser) desde el autoconocimiento, su relación con los demás y su entorno, sólo de esta forma podrá saber hacia dónde quiere dirigir su organización. A partir de esto, deberá contar con otras habilidades desde el saber – hacer para direccionar la organización, enfocadas en el pensamiento estratégico, dominio técnica, conocimiento del negocio y del entorno, gestión del equipo, comunicación asertiva, habilidades negociadoras y gestión tanto de los proyectos, recursos como del talento humano.

La administración clásica, plantea que los administradores deben cumplir con unas actividades cíclicas de planificación, organización, dirección y control, como funciones propias del quehacer gerencial, en este sentido, se espera que los altos directores, cumplan con éstas para acentuar que los mismos actúan adecuadamente y en coherencia, más en épocas donde los roles o el perfil que debe asumir un Alto Director lo convoca a toma de decisiones, negociaciones y relacionamiento y direccionamiento del talento humano, según Mintzberg (1990) lo enmarca en las siguientes categorías, tipos de roles gerenciales interpersonales, relacionado con el comportamiento entre los miembros de la organización tanto internos como externos, roles de información, faceta de los directivos en lo relacionado con la comunicación y el intercambio entre cada uno de los

miembros de la organización y por último el rol de decisión como la facultad del Alto Director para indicar el rumbo, proyecciones y desafíos de la organización.

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido asumiéndose de acuerdo al contexto y a los cambios del desarrollo humano, indudablemente en los inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. Según Culligan (1986), citado por (Gomez Rada, 2002) en uno de sus cuadernos de Psicología de la Universidad Católica de Colombia, históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

- a) **Edad del liderazgo de conquista:** durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- b) **Edad de liderazgo comercial:** a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.
- c) **Edad de liderazgo de organización:** durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- d) **Edad del liderazgo de innovación:** a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.
- e) **Edad del liderazgo de la información:** a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.
- f) **Liderazgo en la "Nueva Edad":** este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas,

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

Por otro lado, Drucker (1996), en el libro del ejecutivo eficaz, menciona 5 habilidades especiales que pueden aprenderse para ser un administrador eficaz, que para el autor significa hacer las cosas correctas desde un principio. Estas habilidades son las siguientes:

1. Saber controlar el tiempo
2. Saber aportar lo más adecuado para una organización.
3. Saber tornar productiva la energía para obtener los mejores resultados.
4. Saber reconocer las prioridades y contribuciones importantes para la organización.
5. Saber combinar los cuatro puntos anteriores para una toma de decisiones efectivas.

En este sentido, propone unos retos al líder, (*El trabajador cerebral*) enmarcados en que primero es una obligación del ejecutivo ser eficiente y que la efectividad puede aprenderse. En la primera parte del saber controlar el tiempo, lleva a que el líder no empiece a actuar sin antes verificar y haber planeado dicho tiempo, enmarcándose en la premisa de que debe conocer el trabajo que desempeña para no desviarse con otras actividades, puesto que el tiempo no puede ser almacenado. Plantea que sobre las demandas del tiempo del ejecutivo son proporcionales a su rol,

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

entre mas alto es el cargo, mayor será la demanda que la organización haga sobre su tiempo. De esto, depende el criterio del líder para no disiparse en cosas que, aunque aparentemente deben hacerse, aportan nada o muy poco. El reto está en que *para ser efectivo se requiere de tiempo, lo que implica lograr un mayor acercamiento con sus empleados y con el negocio que se desarrolla cuando se desean consolidar relaciones humanas.*

El segundo elemento, Saber aportar lo más adecuado para una organización, debe contribuir a la organización un enfoque de resultados directos, creación y afirmación de valores y desarrollo de las personas para el futuro. Lo que implicará el desarrollo de efectivas relaciones humanas mediante la comunicación, el trabajo en equipo, autodesarrollo y desarrollo de los demás. Saber tornar productiva la energía para obtener los mejores resultados, es el tercer elemento, teniendo como base la construcción colectiva y el aporte de fuerzas de la organización para lograr resultados, ello implica reconocer las debilidades que cada uno pueda tener. Lo que conduce a que las organizaciones buscan personas por su capacidad y rendimiento.

El cuarto elemento, es el de saber reconocer las prioridades, por lo que tiene la capacidad de priorizar y concentrarse en aquello que requiere atención inmediata y cuáles pueden ser postergables. Finalmente, el quinto elemento es Saber combinar los cuatro puntos anteriores, por lo que la toma de decisiones es una de las tareas del ejecutivo, y esta resulta de saber aplicar los cuatro puntos anteriores. El ejecutivo eficiente no adopta muchas decisiones, sino que se

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

concentra en las más importantes, y se preocupas más por desentrañar lo estratégico y lo genérico, que por resolver problemas.

Por tanto, hoy a pesar de las fuertes avalanchas que presionan a los seres humanos en un entorno productivo, conduce a lograr articular como bien se plantea en el texto *¿Qué es lo humano? Fundamentos Biológicos de lo transpersonal* de José Hilario Martín (s.f) la triada de la emoción, la razón y el lenguaje, cuya interacción de las tres tiene que estar provista de Amor; como la emoción que funda el origen de lo humano, no desde la competencia y la lucha sino desde la integración y la armonía con una mirada sensible frente a la realidad del otro, a la cultura, el entorno y poder desde el convivir e interactuar y es allí, donde el lenguaje entra a mediar y a jugar un rol predominante en la base de las relaciones humanas y dignificantes. Así, aparece un concepto y es el de dignidad humana, que tiene que ver con lo valioso, apreciado, merecedor pero que a veces adquiere un valor netamente instrumental o que sale a relucir en discursos políticos y humanitarios para hacer respetar al otro, sin embargo es la condición que se otorga por el hecho de ser seres humanos.

La reflexión que queda al exponer el pensamiento de Bauman y Drucker, conduce a señalar que el rol del Alto director debe ir más allá de satisfacer y responder a las necesidades, deseos y expectativas del mercado Neoliberal para reconocer que la organización no sólo busca la rentabilidad de la organización sino que actúa desde la responsabilidad social, que invita a valorar y a dignificar lo que el otro hace, a reconocer las habilidades y competencias del personal que

labora en ella para generar confianza y compromiso que repercuta en condiciones laborales favorables .

En definitiva, el Alto Director ha de ser una persona integral que maneje las llamadas habilidades hard (conocimientos técnicos y de negocio) con las habilidades soft (liderazgo de personas, comunicación, negociación, etc) y que puedan tener un adecuado equilibrio, pues del dominio de ambas habilidades dependerá el desempeño favorable y la productividad de los equipos que dirige.

*Se otorga al directivo el papel de nuevo agente histórico del capitalismo, sustituyendo al empresario individual del siglo XIX. Las decisiones económicas más importantes las toman ahora ejecutivos, managers empleados por una compañía que trabajan dentro y para una organización (Drucker, 1968: 211). Se eliminan del discurso los aspectos negativos de esa sociedad industrial: la fatiga, el autoritarismo, el ascenso de la tecnocracia, el conflicto inherente al reparto de la plusvalía generada, etc., y trata de reconstruir una cultura de valores conservadores. Por ello, no sorprenden las continuas apelaciones a la responsabilidad pública de las empresas, que deben implicarse con los problemas sociales. La empresa es la institución social que debe encarnar los valores y creencias de la sociedad, contribuyendo a su estabilidad y supervivencia. ( Fernández. 2008 p.202)*

Entendiendo que cada organización es única, tiene sus propios hábitos y la cultura organizacional hacen que sea diferente y donde cada sujeto desde los relatos que atraviesan su vida participa y se

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

involucra en la organización; sin embargo, ni la organización, ni la cultura organizacional puede determinar o inferir la conducta y comportamiento del sujeto dentro de la misma. Por ende, la capacidad del Alto director comprende en identificar las variables que intervienen en la organización, dando apertura a reconocer las relaciones interpersonales como un elemento significativo; permitiendo así, entender al sujeto como un ser que tiene unas realidades diferentes pero que a partir de esas diferencias se puede construir no sólo una posibilidad de crecimiento para la organización sino también para quienes participen de ella, en palabras de *Aktouf* “*Lo que debería distinguir al gerente del "productor de dinero cueste lo que cueste", no es sólo la honradez, sino el servicio, la preocupación por no hacer daño al ambiente, el progreso, la "inteligencia" en su manera de producir dinero*” (Aktouf, 2009)

En otros términos, el mejoramiento de las organizaciones, sumados a la habilidad de un líder está en la capacidad de motivar en otros el autocontrol y la confianza, estimulando a través de ellos el trabajo en equipo y la búsqueda de bienestar para todos; de aquí que se convierte en un desafío para el Alto Director, en tanto que este se ve limitado por las algunos condicionantes como: las políticas laborales establecidas por la empresa, el marco legal vigente sobre la salud y el bienestar y el ideal que, el mercado laboral demanda en el empleado desde el deber ser y lo que debería ser. La tarea para avanzar y proponer un camino equitativo requiere de una revolución en la formación de los altos directores, específicamente en lo relacionado a la mentalidad y el diseño de los instrumentos de gestión de todo nivel, donde se involucre a todo el personal de la

organización, se compartan los beneficios, logros y metas de la organización con tendencia a que pueda darse una dirección de puertas abiertas. Luis E Alonso y Carlos Fernández (2013) mencionan que *“El mercado exige organizaciones que fomenten la responsabilidad y que, a través de ella, la competencia (y competitividad) de los trabajadores sea mayor. Por ello, los líderes de las empresas deben actuar como «referentes morales» en sus organizaciones y transmitir unos valores que permitan la adhesión de los trabajadores.*

Como consecuencia de lo abordado en este primer capítulo, se hace necesario identificar las competencias que debe tener el Alto director para lograr que la organización que dirige, a demás de ser rentable cumpla con una función social que impacte a la organización.

## Capítulo II

### **El perfil del Alto Director como un ser que impacta en la organización**

Es innegable que el contexto socio-económico actual genera un gran impacto en la toma de decisiones del Alto Director. De allí, que sus acciones están supeditadas a los requerimientos que le demanda la organización con el fin de cumplir con los propósitos de sostenibilidad (que asegure la continuidad de la organización) y rentabilidad (que la inversión de los recursos financieros sean recuperados proporción a lo invertido) y de la misma. Partiendo de esta mirada capitalista en la que emerge la organización es pertinente revisar qué competencias requiere el Alto Director para ejercer desde su rol, un liderazgo que impacte en la labor que desempeña y redunde en los beneficios no solo de la organización sino también de la comunidad. Con el ánimo de llegar a la comprensión de este planteamiento se abordará desde el desarrollo de estos dos cuestionamientos: Qué tipo de competencias diferencian el perfil del líder (Alta dirección) y el perfil de un gerente (Manager) y cómo estas competencias se desarrollan en ambos perfiles.

Antes de entrar a responder estos dos cuestionamientos, es necesario identificar qué se entiende por competencias laborales. Según el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - Cinterfor<sup>7</sup>, las competencias laborales, las definen como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una

---

<sup>7</sup> Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

capacidad real y demostrada, se diferencian en tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Esto ha llevado a que las organizaciones se re piensen la forma en que pueden potencializar su talento humano, mediante herramientas que les permitan adaptarse a las exigencias de la competitividad, lo cual recae en el concepto de competencias como un elemento transversal dentro de la organización cuyo propósito es alcanzar altos niveles de productividad mediante el fortalecimiento del personal interno, basados en las capacidades con las que cuentan. En este sentido, la competencia se define como aquellos comportamientos observables que requiere de un procedimiento metódico que disponga de las habilidades y destrezas propias de las personas que conforman la organización con la intención de generar un impacto significativo que redunde en la sostenibilidad y rentabilidad de la misma.

En tanto, al origen del concepto de competencia, éste se le atribuye a David McClelland (1973) en el campo de la psicología, el cual plantea en sus estudios que el éxito de una contratación no era suficiente con los resultados de pruebas psicológicas o el título que portaba, sino que dependía de las características propias de la persona, haciendo referencia a sus competencias y que se acompaña de un conjunto de factores adicionales tales como la motivación, el rol social y el marco axiológico, entre otros.

1. Qué tipo de competencias diferencian el perfil del Alto Director (Líder) y el perfil del gerente (Manager)

En este cuestionamiento se da continuidad al concepto de competencia como un conjunto de destrezas, habilidades y conocimientos que la persona pone en práctica desde el *saber- saber*, *saber- hacer* y desde el *saber – ser* que permiten el logro de un actividad o función dentro de una organización que puedan ser evidenciables o demostrables. Para hacer referencia a cómo estas se desarrollan en un Alto Director y un gerente es necesario hablar de la función directiva, puesto que en toda organización se generan dos tipos de actividades: aquellas que son programadas y las directivas. La dirección en este caso es la responsable que todo se pueda dar de acuerdo a lo planificado, por lo que las capacidades que requiere un directivo para desarrollar actividades deben dar respuesta a aquellas actividades tanto programadas como las de tipo directivo (Perez Lopez, 2014) recogiendo en:

- **Actividades estratégicas:** Formulación de los objetivos de la organización.
- **Actividades ejecutivas:** especificación y comunicación de las actividades que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance las metas u objetivos propuestos.
- **Actividades de liderazgo:** motivación de las personas para que efectivamente desarrollen esas actividades.

Frente a esto, vale la pena indicar que para el desarrollo de cada una de esas actividades en la organización, se requiere que el directivo desprenda tres cualidades o atributos, como estratega, ejecutivo y como líder. Sin embargo estas cualidades pueden estar completas, unas más desarrolladas que otras, por lo que no se puede hablar de un ideal de directivo pero sí es notoria la importancia que se le debe dar al liderazgo, puesto que un directivo puede tener habilidades de tipo estratégico, ejecutivo, pero si no se complementa con la capacidad de movilizar a un equipo no logrará integrar los objetivos de la organización.

**El directivo como estratega:** es aquella persona que se vale de su capacidad de visualizar y tomar elementos del contexto que le permitan tomar decisiones, ver oportunidades de negocio frente a los riesgos organizacionales que se puedan presentar. Tendencia al logro de óptimos resultados en la eficacia de la organización.

**El directivo como ejecutivo:** Es una persona que se vale de su sensibilidad para reconocer y percibir las necesidades, debilidades y habilidades de las personas a las que dirige. Su rol como ejecutivo le permite motivar y alentar para que los logros de la organización se generen desde la base con resultados en condiciones de efectividad.

**El directivo como líder:** es aquella persona que logra en conjunto armonizar los objetivos de la organización buscando que sus colaboradores desarrollen todo su potencial. Busca más allá de la motivación del ejecutivo que sus colaboradores logren un

alto sentido de compromiso y responsabilidad frente a las tareas que asumen. Así como en la dimensión estratégica y ejecutiva implica capacidades naturales de la persona que se pueden afianzar o reforzar mediante planes de capacitación, frente al desarrollo del liderazgo es una cualidad que depende únicamente de la persona.

En este sentido, cabe señalar que el rol de liderazgo no debe ser un factor exclusivo o cualidad de una persona, pues ambos elementos desde la dirección y el liderazgo deben acompañarse para el logro de la organización. Vale la pena, indicar que frente al concepto de liderazgo, existen diversas connotaciones que no permiten tener una única definición y como se planteaba en el anterior capítulo, el liderazgo ha estado asociado al poder y a la autoridad que se ejerce a través de una o más personas que influyen a un grupo. *El liderazgo gerencial es un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa.* (Páez & Yepes, 2004,p.132).

Desde este enfoque, el líder es aquella persona que dado a sus habilidades, destrezas, capacidades logra generar confianza y credibilidad en un grupo de personas, en busca de promover el alto compromiso con los propósitos de la organización , alineando la visión corporativas con los intereses y pretensiones de sus colaboradores, a través de la motivación y en esencia del ejemplo como elemento clave de inspiración para los miembros de la organización. El liderazgo, como una de las competencias que se denominan blandas, sumado a otras competencias de tipo directivo, como la comunicación asertiva, trabajo en equipo, valores éticos y morales, que si bien

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

se requieren en un mundo globalizado, varían según el contexto de la organización y estas se ven en la necesidad de vincular a personas que puedan considerar posturas más humanistas que promuevan cambios innovadores y que a su vez sean socialmente responsables sin dejar de ser altamente productivas.

En cuanto a las competencias, desarrolladas en un entorno globalizado, se están generando mayores complejidades en cuanto a la toma de decisiones, direccionamiento de la organización y potencialización del desarrollo de las personas, lo que le demanda a las empresas una alta competitividad basada en logros a nivel de productividad, calidad e innovación y en cuanto a las personas, por su parte, se les demandan mayores exigencias de rendimiento que a su vez se acompañan por la imperante necesidad de fortalecer y adquirir habilidades mediante procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente.

De acuerdo al diccionario de comportamientos - Gestión por competencias de Martha Alles (2004) se realiza una diferenciación entre las competencias del saber hacer (técnicas) como aquellas que requiere un trabajador en un cargo determinado y que suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes para desempeñar una tarea en concreto y las competencias del saber - saber (directivas) como aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona la organización.

De acuerdo al Psicólogo Alonso Tejada Zabaleta (2003), plantea en el artículo: *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*, que el direccionamiento por competencias busca integrar elementos que beneficien a la organización tales como: el primero, el resultado del conocimiento adquirido, es decir, el saber que se ha construido y que puede relacionarse con el pensamiento. El segundo, los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. El tercero, se refiere al desempeño o acción; objetiva las acciones y representa lo que tradicionalmente se conoce como “hacer”. Finalmente se encuentran las preferencias, caracterizadas por los estilos, que se construyen a través de experiencias y que identifican o caracterizan el comportamiento de las personas.

## 2. Qué comportamientos definen las competencias de ambos perfiles.

Con el propósito de comprender con mayor puntualidad cuáles son los puntos de encuentro entre el perfil del Alto Director y el perfil del gerente o manager se dará paso a identificar las competencias que caracterizan el comportamiento de los dos, no sin antes decir que los comportamientos, habilidades y destrezas que poseen ambos son los que permiten distinguir el rol que cada uno de ellos desempeña en la organización. Es decir, los comportamientos constituyen los hechos o acciones que demuestran la competencia y su grado de apropiación, estos evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia. Los comportamientos

*“muestran el grado de capacidad que se posee sobre una determinada competencia”* (Alles ,2004, p.15)



Figura 3. Gerentes Eficaces. Autor. Certo. 2001

A partir de lo anterior, cabe señalar que, aunque algunos líderes son gerentes y algunos gerentes son líderes, existe una diferencia entre los dos perfiles. Según el autor Certo (2001) el liderazgo es un componente de la administración, pues mientras que la administración se centra en temas comportamentales y no comportamentales, el liderar se refiere a asuntos netamente comportamentales. En otras palabras, un gerente asegura que se realice el trabajo y un líder se centra en la gente que hace el trabajo. De aquí que se requiera demostrar a través de esta matriz comparativo qué comportamientos permiten dar cuenta de la sincronización de las competencias que deben caracterizar el perfil del Alto Director (líder) y el perfil del gerente (manager) de acuerdo a las actividades programadas de la organización

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

<b>Alto director (Líder)</b>	<b>Gerente (Manager)</b>	<b>Competencias en común</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Competencias del perfil del Egresado de la Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos de la Universidad San Buenaventura</b>
<b>Características diferenciadoras</b>	<b>Características diferenciadoras</b>			
Inmerso en cualquier Posición y nivel de la organización. Horizonte más amplio, actúa con grupos formales e informales	Responsabilidad Legitimada por la organización y obedece al líder.	Capacidad de confiar en el personal de la organización desde sistemas de apoyo informales. es decir, disposición para saber escuchar, observar y de manera intuitiva captar las necesidades de los demás con facilidad.	Liderazgo	Potenciador del Valor del ser humano y de su trabajo en las organizaciones que prestan la oferta en servicios educativos en diferentes sectores: Educativo, Cultura, Recreación y Deporte, Turismo y ambiental entre otros.
Tiene poder para fijar normas de trabajo y asignar trabajo a los subordinados. de manera formal e informal en todos los cargos que conforman la organización.	Tiene autoridad para ejecutar las responsabilidades otorgadas por la organización de manera formal. Ejerce control sobre las acciones que se realizan en la organización.	Diseñan estructuras organizativas que fomentan y facilitan la ejecución e implementación de las estrategias a través de redes de apoyo al conocimiento de quienes conforman la organización con el propósito de que todo el personal que la conforma se comprometa con el objetivo propuesto.	Pensamiento estratégico	Director, gestor, estrategia y organizador de servicios educativos, abiertos, vivos y dinámicos que atiendan las necesidades actuales. Generador de propuestas para el ofrecimiento de servicios educativos que se promueven en varios sectores: educativo, cultura, recreación y deporte, turismo y ambiental, entre otros.
Genera entusiasmo a través de su habilidad para valorar los sentimientos de los demás y para expresar adecuadamente los suyos. Es un buen emisor y receptor de emociones.	Es capaz de influenciar de manera positiva o negativa su equipo de trabajo para lograr el objetivo propuesto.	Tiene la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa.	Dinamismo/ Energía	Promotor del uso democrático de los saberes y lenguajes desde los servicios educativos.
Interactúa con un grupo de personas que se convierten en sus seguidores y cuyas conductas no están ligadas directamente a la estrategia prediseñada.	Cumple las funciones pre establecidas por el cargo acorde con la estrategia organizacional. (cuenta subordinados o colaboradores)	Son conscientes del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización y asumen un papel activo en la forma cómo motivan a todos los miembros de la organización para que desarrollen sus competencias y trabajen con autonomía y responsabilidad personal.	Relaciones públicas	Ser humano con talante directivo solidario.
El líder genera confianza en sus seguidores, lo que permite que las personas lo sigan voluntariamente y lo consideran como alguien a quien respetan o admiran.	Imparte órdenes para que sus subordinados le obedezcan y así cumplir con la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.	Tienen la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, asegurando a través de ella instrucciones claras para el momento de divulgar sus expectativas y objetivos primordiales de la organización, es decir se expresan con precisión para que el personal de la organización tengan fácil acceso a la información que requieran.	Trabajo en equipo	

Figura 4. Matriz Comparativa de Competencias. Autoría Propia.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Desde este análisis comparativo, se puede evidenciar que, aunque las características que orientan el perfil del Alto Director y gerente sean diferentes, sus competencias están estableciendo puntos de encuentro para el momento de llevar a cabo las actividades programadas de la organización. De allí, que sea importante tener claro las diferencias que conforman tanto al liderazgo como a la gerencia, si se obviara esta distinción, difícilmente los gerentes podrían desarrollar las competencias necesarias que permitan equilibrar los procesos internos de la organización que tienen como fin llegar a ser sostenibles y rentables dentro de un mercado capitalista velozmente cambiante y competitivo.

Queda claro entonces, que dentro de una organización las competencias del liderazgo y la gerencia se sincronizan no se excluyen entre sí, cada uno ocupa un rol diferente con objetivos similares o acordes a los propósitos de la organización, por lo tanto no son reemplazables. El liderazgo es necesario para conducir a la gente a que logre los objetivos de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria, y la gerencia para mantener funcionando el sistema a través de la planeación estratégica, el control y la organización, entre otros. De tal manera que mientras el gerente se centra en los procesos y resultados organizacionales, el Alto Director (líder) se centra en mayor medida en las personas. *“El liderazgo dentro de las organizaciones se ha convertido últimamente en un valor agregado para los directivos. La comunión líder – directivo, en algunos casos resulta ser muy escasa por la dinámica inherente que tienen las organizaciones, las cuales están enmarcadas en tiempos, límites y en logros cuantificados y reales. De tal manera que un gerente que proporcione los resultados esperados por la*

*organización y/o que a su vez los exceda, poco interés va a generar en los altos directivos en fijarse si este es un líder o no". (Pautt Torres, 2011)*

En conclusión, se puede afirmar que la forma en cómo cada uno se comporta de acuerdo a sus competencias desde el saber- hacer, permite que el direccionamiento de la organización se dé acorde a las intenciones de cada uno, la forma en cómo se logre articular o adherir al equipo de trabajo determinará el cumplimiento de los mismos. Por lo que es pertinente detenerse en la forma de cómo su perfil de Alto Director se desenvuelve dentro de lo demandado por la organización, los empleados y el mercado capitalista para impactar en la misma desde la puesta en común de sus valores éticos que inspiran a los miembros de la organización a comprometerse con el trabajo en equipo, donde prime el bienestar mental de todos.

A partir de esta mirada que caracteriza el perfil del Alto Director se puede establecer puntos de encuentro con lo propuesto en el perfil del egresado que desarrolla la Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos de la Universidad San Buenaventura- Cali , en el cual se logra hacer énfasis en el *Desarrollo de un pensamiento que permita al Alto Director el diálogo crítico entre el Educar-se como obra humana y la Educación como servicio mercantilizado a partir del desarrollo de competencias ontológicas, comunicológicas, praxiológicas e indagativas para el sector de los servicios educativos.* Ello quiere decir, que la apuesta formativa de la Maestría fomenta el desarrollo de competencias laborales que estén en pro del bienestar humano y no en las lógicas de los contextos mercantiles que demanda la sociedad actual

### Capítulo III

#### **Management: El Arte de dirigir el lado humano de la gestión**

La globalización y la demanda de una sociedad consumista hacen que el contexto en el que se desarrolla hoy la alta dirección exija al líder una serie de competencias y habilidades que le permitan, dentro de este mercado neoliberal, marcar la diferencia y crear estrategias que garanticen la continuidad de la organización en las que se desempeña. Esta premisa ha conducido que las organizaciones actuales den mayor importancia a la obtención de resultados rentables y sostenibles que al fortalecimiento y cualificación de las personas que laboran en la organización. De allí que sea normal encontrar líderes con un espíritu gerencial o administrativo, cuyo interés se centra en producir y posicionarse dentro del mercado capitalista que por realizar un liderazgo humanista que le permita propiciar un clima laboral agradable en el que su personal a cargo se sienta valorado como un eje importante de la organización y no simplemente como un herramienta de trabajo. Desde esta percepción se podría decir que uno de los problemas que enfrentan las organizaciones actuales es que muchos de sus directivos aún no están preparados para gestionar un liderazgo humanista en donde él sea quien motive, inspire y proyecte confianza en su personal a cargo para promover el trabajo en equipo que redunde en mejorar las condiciones laborales . *El liderazgo humanista está enfocado en las personas de la empresa. El líder humanista tiene siempre presente que, siendo la empresa comunidad de personas, su referente último han de ser las personas sean éstas clientes, colaboradores o proveedores. La*

*actividad empresarial la ejercen personas. Y buen parte del éxito que se pueda tener, tendrá que ver en la manera en que se establezcan las “relaciones” entre las mismas.* (Moreno Perez, 2002)

Es de admitir que, bajo las condiciones de este modelo económico neoliberal no es fácil llevar a cabo la labor de un liderazgo integral que abarque el ámbito empresarial y el ámbito moral. Esto, debido a que se prioriza más en una gestión de productividad que un direccionamiento mediado por los principios y valores del Alto Director, es decir, el quehacer del líder se restringe únicamente a la supervisión y ejecución de tareas mecánicas en lugar de dirigir desde las interacciones humanas que dan cuenta de sus competencias del ser. *“Una razón para la escasez de grandeza es que a la hora de educar y formar directivos, nos centramos demasiado en la pericia técnica y muy poco en el carácter”* (Teal, 1999, p. 159)

A partir de la problemática planteada se hace necesario proponer un direccionamiento integral. Esto implica que el Alto Director se enfoque en el trabajo con su personal y por su personal; su verdadera misión como líder ha de consolidar un equipo de trabajo en el que se destaque el desarrollo de las competencias del ser y que permitan integrarlas a la organización desde una misión compartida que contribuya a la autorrealización de las personas y a su vez al crecimiento profesional que incentiva a todos los que laboran en la organización a un mejoramiento continuo. Es decir, el líder, debe responder no solo a las necesidades o demandas del mercado neoliberal, sino que también a la necesidad de flexibilizar el mundo empresarial, dentro de un enfoque de relaciones humanas donde los colaboradores se sientan cómodos con su trabajo, y deseen

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

voluntariamente comprometerse cada vez más con los objetivos de la organización. De esta forma, el rol del Alto Director se enfoca en generar opciones e inspirar a su personal a cargo para que logren tomar decisiones acertadas que favorezcan su accionar en el cargo que desempeñan. En otras palabras, la responsabilidad de líder o Alto Director no está en dar la respuesta ni la solución, sino ayudar a ver qué factores motivan a la acción más favorable, el compromiso con su personal es ayudarlo en su autoconocimiento con el único propósito de potenciar en él la autoconfianza con el fin de que estas aporten ideas innovadoras y creativas en pro de la organización. El Alto Director debe facilitar el encuentro con la propia conciencia, hasta el punto de lograr moldearlo inspirando confianza, siendo autoridad moral alineándose a lo que es su esencia y su misión de vida. El líder más que impartir una técnica de gestión, enseña valores como el servicio y el respeto a los demás, es por ello que valora el tiempo y dedicación que el personal invierte en la realización de las tareas que se le asigna. Un verdadero Líder tiene como misión propiciar a su personal una comunicación asertiva que promueva en ellos una conciencia de trabajo cooperativo que se refleja en las condiciones de bienestar.

En este sentido, uno de los grandes retos que se le instan al Alto Director en la forma en cómo se reordena el mercado en sus lógicas de producción y consumismo, exigen una nueva posición moral y humanística ante la ausencia de valores y escasez de la responsabilidad social. Por consiguiente, el enfoque de gerencia desde la visión de Peter Drucker, concibe los orígenes de la administración como arte liberal, proponiéndole como una opción para el mejoramiento de las condiciones de la sociedad actual. “...enfocó esta disciplina (*Management*) en la gente y el

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

*poder; en valores, estructura y constitución y, sobre todo, en responsabilidades, eso significa la disciplina de la gerencia como un verdadero arte liberal” (Drucker, 2008) Afirmó que “la gerencia es de por sí un arte liberal, no puede ser solamente una technè (técnica o habilidad), no puede referirse únicamente a resultados y rendimiento. (Drucker, 1988, p.5)*

De otro modo, resalta que la gerencia es un arte porque requiere de destreza y diligencia y cuyos gerentes deben poder hacer uso del conocimiento, del pensamiento crítico y el análisis, lo que en palabras de Drucker denomina “*ecología social*” en el que convergen varias disciplinas como la filosofía, teología, ciencias políticas, teología , psicología entre otras que involucran la práctica y el uso pragmático del conocimiento.

No obstante, en la actualidad la gerencia ya no se concibe ni se despliega de la misma manera. Por esta razón, en el primer capítulo se plantea desde los retos del Alto Director en un contexto neoliberal, donde se procura dar respuesta al siguiente cuestionamiento: En qué momento esas competencias que caracterizan el deber ser del Alto Director se han perdido por dar prioridad a las exigencias y necesidades de una sociedad neoliberal que demanda innovación y productividad continua. En efecto, este capítulo plantea que dicho cambio surge con el desarrollo industrial, los grandes avances tecnológicos y la entrada del capitalismo del siglo XX, ya que el rol del Alto Director se enfoca en la capacidad de aumentar las utilidades de la organización, sin importar el modo de ser y actuar dentro de la misma, dando paso a la necesidad de poder (status) y reconocimiento.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

De esta manera, Drucker creía que los seres humanos son siempre el centro de la gerencia y que su práctica debe apuntar a crear y mantener organizaciones capaces de atender no sólo la eficiencia y efectividad de los procesos sino el bienestar y dignidad emocional de las personas. *Para Drucker, el objetivo principal de la gerencia es, entonces, proteger la libertad individual y la oportunidad.* En este sentido, dicho enfoque pone a consideración que dentro de los retos planteados en el primer capítulo se requería no sólo fijarse en los resultados y en el desempeño sino en temas de la naturaleza humana, como el poder, la autoridad, la moralidad, lo espiritual o teológico.

Partiendo de la afirmación que se ha logrado construir a lo largo de esta tesis, es que las personas constituyen la mayor riqueza con la que cuentan las organizaciones, por lo que se hace imprescindible un trato digno; lo que implica que el desarrollo y crecimiento de una adecuada gerencia tiene como punto de partida que todas las personas que conforman la organización interactúan y se relacionan entre sí, y cuyo éxito de la organización depende de qué tanto las personas se sientan identificadas en correspondencia a su cargo, que tantos estímulos a nivel profesional se le plantea, qué tanto es valorado sus pensamientos, expectativas, necesidades y deseos y ello, genera una catapulta para el éxito o no de la organización. puede ocasionarse, contrario a lo esperado, ineficiencia, agotamiento y bajo rendimiento del empleado, deteniendo así el progreso en términos de rentabilidad y productividad de la organización. No obstante, es latente que en un mercado capitalista las empresas valoren en el trabajador su capacidad de producción, dando prioridad a los intereses de rentabilidad de la organización.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Debido a lo anterior, Drucker ha señalado una diferencia entre el ser humano y otros recursos productivos, puesto que da un enfoque alto al desarrollo de fortalezas y capacidades de los miembros de la organización, permitiendo el crecimiento y empoderamiento en cada uno de sus roles, para lo cual se hace indispensable adecuados procesos de selección que coincidan con los retos de la organización, las tareas a desarrollar y la facilidad de apropiación con estos mismos.

En este sentido dentro de las prácticas gerenciales y del desarrollo del ser humano en su lugar de trabajo, es prioridad que se tengan en cuenta el desarrollo de la *Integridad y Valores* como primer aspecto, cuya base y punto de partida es ser fiel a las convicciones y la forma de asumir los diferentes retos que se le presenten, se hace importante auto examinarse de qué tanto sus valores están alineados a los de la organización y qué tanto impacta la vida ética las decisiones que se tomen y de allí cómo logra que el resto de colaboradores se apropien y comprometan con los valores de la organización.

Por otro lado, se hace urgente una visión que atienda el *desarrollo de las personas* teniendo en cuenta sus fortalezas y habilidades que acompañen los retos de la organización, lo cual implica cooperación y motivación de manera bidireccional. El papel del Alto Director es el facilitar oportunidades para el desarrollo y crecimiento de las personas. Partiendo de esto, el **enfoque en las fortalezas** se basa en la capacidad que tiene la persona para poder ejecutar de manera satisfactoria las responsabilidades, lo que implica optimización de los recursos, tiempo y conlleva al enfoque de cumplimiento de los objetivos de la organización. Por tanto, el siguiente enfoque tiene que ver con las **oportunidades** como la capacidad de la organización para visionar el futuro

y optimizar los recursos de acuerdo a las prioridades que se vayan generando. Lo anterior conlleva, al ***Desempeño y resultados*** del personal de la organización, lo que deja en sintonía a las personas con los retos de la organización frente a lo que cada uno desde su rol le contribuye a dicho enfoque. Por último, la **Autogestión** como la capacidad de una persona para lograr los propósitos propuestos de la organización y de su área de trabajo.

Adicionalmente, frente a estos aspectos, Drucker (2012) plantea su propio modelo de liderazgo concebido en el arte liberal (implementación de la dimensión humana): El liderazgo *“incluye la asignación de tareas desafiantes, tener expectativas altas para los dirigidos y conceder la autonomía necesaria para que las personas desarrollen sus fortalezas”* (p.273) En el cual se pone en marcha los propósitos de la organización con los propios, convocando la capacidad para que el líder pueda comunicarse de manera asertiva, de apropiarse en torno a la misión y desarrollo del proceso educativo, formativo y por último la movilización de energías para cumplir a cabalidad con lo propuesto. *“un líder efectivo conduce a sus seguidores con dignidad y los inspira hacia el logro”* (p. 267)

Por tanto, el arte perdido de la gerencia conlleva a que los retos del Alto Director, está en recaer en las prácticas iniciales, centrada en los valores en lugar de las habilidades, técnicas o disciplinas, sino en la transmisión de valores morales y del gran compromiso que se debe promover en una sociedad de altas tensiones y fragilidad humana; en este caso, debe orientarse a la construcción de organizaciones-afectivas cuya base son las personas que intervienen en la

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

organización, a las cuales se les debe proporcionar una posición, status, sentido de comunidad y propósito para el mantenimiento de los valores culturales. De allí surge una dicotomía entre un mundo ideal, del deber ser y un mundo real enfrentando a un contexto que le enmarca nuevas exigencias. Si bien es cierto, y sin desconocer el mundo circundante, es el de retomar el verdadero valor e importancia de la gerencia concibiendo como un arte que no sólo comunica y expresa a través de su práctica o Techné, sino desde una perspectiva humanista y sentido de responsabilidad social que permita llegar a la óptima gestión en las organizaciones, lo cual no significa que desde el arte liberal se busque eliminar los conflictos o dificultades internas que se generen sino por el contrario reconocer que estas hacen parte de la condición humana y qué sin duda nada que haga referencia al ser humano está dicho en definitiva.

## 7. Metodología

Este capítulo presentará la metodología utilizada para el desarrollo de esta indagación, con el propósito de arriesgarnos a ofrecer una posible solución al problema planteado en este trabajo: Cómo direccionar la organización desde una mirada humanizante, cuando el contexto socioeconómico actual acelera las dinámicas de producción y esto hace que la dirección este más orientada a generar productividad y rentabilidad a costa de las condiciones laborales del personal que labora en ella. Partiendo de este planteamiento, nosotras como responsables directas de este trabajo de grado, decidimos partir desde nuestras experiencias como coordinadoras académicas con el interés de identificar de una manera coherente los factores involucrados en el despliegue o desarrollo de las competencias del Alto Director a la hora de gestionar y tomar decisiones, en este capítulo se describen los aspectos metodológicos a aplicar en el desarrollo de la tesis; referidas a: tipo de indagación; recolección de datos y los instrumentos del estudio.

- **Tipo de indagación**

Para la realización de la presente indagación se aplica la metodología cualitativo – interpretativa, (Fernández 1995) la cual se utilizará para diferenciar cómo los Altos Directores comprenden, asumen y construyen un estilo de liderazgo acorde al contexto en el cual se demarca su accionar y cómo son vistos por el personal de apoyo de la organización. La razón por la cual se justifica su aplicación viene dada por la naturaleza del objeto de estudio, ya que el mismo tiene que ver con la indagación de aspectos de índole de procesos humanos, el cual está íntimamente relacionado al quehacer de los seres humanos.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

En tal sentido, para la iniciación del estudio se estableció en primer lugar, el planteamiento del problema a ser estudiado, el cual tiene como objetivo general: Proponer un perfil que se ajuste a los requerimientos que demanda un cargo gerencial para el personal directivo de una organización de servicios educativos.

En segundo lugar, se estableció la estrategia de trabajo, para poder dar respuestas a las interrogantes de la indagación o formulación del problema teniendo en cuenta las competencias desarrolladas en la matriz de relaciones entre las competencias de la Alta Dirección y Manager que fueron planteadas en el capítulo II.

En tercer lugar, se abordará mediante entrevista las percepciones del personal de apoyo a la organización en la forma como ven el rol del Alto Director dentro de los procesos de la organización, esto permitirá validar el contraste entre lo definido en el perfil de cargos y el quehacer cotidiano del Alto Director.

Por último, se tendrá en cuenta la entrevista realizada a la empresa Cincel, enfocada en la consultoría e investigación científica sobre asuntos humanos del trabajo en organizaciones de Colombia y de América Latina, cuya finalidad en este trabajo de grado busca demarcar el reto que tienen las empresas colombianas frente a la implementación de un modelo de dirección enfocado en el bienestar.

- **Recolección de Datos e instrumentos de estudio**

En esta indagación de campo, se partió de la propia experiencia, sin manipular ni controlar variables, de tal forma que permitieran obtener datos reales dentro del contexto académico y de dirección en el cuál nos desempeñamos. Esto implicó la aplicación de técnicas como la entrevista y la observación para obtener de los informantes claves en el proceso de cada organización la información requerida para analizar las competencias de los altos directores. De igual forma, se revisaron los perfiles de coordinador y jefe inmediato de cada una de las organizaciones y el perfil de egresado de la Maestría en Alta dirección de servicios Educativos para buscar la corresponsabilidad frente a lo planteado por la maestría como a las necesidades del entorno productivo.

La población con la que se abordó esta indagación corresponde al personal directivo (jefes inmediatos), coordinadores de ambas organizaciones educativas y auxiliares del proceso académico y por otro lado, el testimonio del Director de la empresa Cíncel cuyo aporte enmarca la importancia del desarrollo de competencias de tipo gerencial en los procesos organizacionales que den respuesta no sólo a lo lucrativo sino a la gerencia de los factores humanos que dirige.

## 8 Resultados

### 8.1 Instituto de Educación Comfenalco Valle

Es importante contextualizar que las Cajas de compensación Familiar, son entidades privadas, sin ánimo de lucro y de naturaleza solidaria, que fueron creadas para mejorar la calidad de vida de las familias afiliadas a la caja y sus beneficiarios, por lo que estas no propenden por un margen de contribución o utilidad, *“El objeto fundamental es la ejecución de unos recursos que traigan bienestar en términos de equidad a las personas que reciben menores ingresos, categoría A y B por eso se habla siempre que nuestras tarifas son subsidiadas al punto que podemos entregarle nuestros productos y servicios a estas categorías a costo, es decir no pretendemos un margen de utilidad y eso desde hay es muy diferente”* (Testimonio Jefe de Educación)

Frente a esto, este tipo de organización se apropia de los fondos de ley captando el 4% que reciben de los aportes de seguridad social que pagan los empleadores sobre el salario de sus trabajadores permanentes a cargo, por lo que, en palabras del Jefe de Educación *“Cuando uno está en el mercado capitalista uno busca resultados en términos económicos que garanticen un margen de utilidad a los inversionistas...Acá no funciona de la misma forma, con eso no significa que la caja no gane significa que la utilidad no es nuestro principal objetivo”*

El estilo de liderazgo desde la gerencia y jefatura es asumido en términos de confianza y credibilidad en las competencias de cada uno de los empleados, por tanto, la organización es por

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

delegación de autoridad y responsabilidad en cada uno de los coordinadores. Desde el área se valora el saber del otro y se procura una construcción desde lo colectivo; para ello, desde el comité de direccionamiento estratégico, que se empezó a implementar este año, se busca plantear el direccionamiento administrativo y económico del área, en el cual participan los coordinadores de regionales, para luego ser aterrizado en el comité de área donde participa todo el personal de apoyo a los procesos y bajar la información e informar de disposiciones a todos los cargos

*“Como líder antes de pensar en un resultado tengo que hacer un inventario en el grupo de personas con las cuales trabajo y en las capacidades y talento que tienen y lo primero que me encuentro es que el estilo de liderazgo anterior subestimaba o no utilizaba el potencial total de los coordinadores a cargo para ejecutar sus actividades”* (Testimonio Jefe de Educación)

Para intentar acercarse a los procesos simbólicos, formas de comunicarse, relacionarse y de cómo se percibe el ambiente cultural y organizacional en la institución se empleó la matriz de objetivos, la cual fue aplicada a coordinadores y personal operativo. En relación a esto, en la pregunta de lo que *se desea conservar*, los empleados resaltaron que las instalaciones con las que cuenta la caja son adecuadas para el desarrollo de las actividades, también se precisa como un aspecto relevante el trabajo en equipo dentro del área, la credibilidad de los usuarios, el liderazgo, respaldo y acompañamiento de la gerencia, jefatura y líder de proceso, se manifiesta la autonomía en la ejecución y toma de decisiones en el rol de los coordinadores, se reconoce que el talento humano está comprometido, y tiene un interés por aprender, esto facilita la apertura al cambio, de igual forma consideran que existe un ambiente de respeto por las opiniones del otro.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se ha convertido en una gran oportunidad para generar cambios en los procesos, ya que en su totalidad manifiestan que lo que no quieren y desean eliminar, están relacionados con: la generación de reprocesos en las actividades, improvisación en la prestación del servicio por falta de organización y planeación y en los cargos operativos se manifiesta que existe una sobrecarga y distribución inequitativa de las funciones. De esta manera la gerencia en busca de fortalecer y reconocer las debilidades que se tienen a nivel interno ha entrado en una transición de apertura a las mejoras que se puedan ir presentando, parte de ello, han sido las acciones de mejora y toma de acciones en los procesos donde se presentan dificultades. Sin embargo, como en todo proceso se considera que hace falta una mayor interiorización y apropiación del sistema por parte de todos los integrantes del área. La tarea aún sin concluir, es la de continuar con la transferencia de la importancia de la implementación y apropiación del SGC.

Por consiguiente existe una fuerte discusión sobre la transformación de las instituciones educativas, la cual se comparte desde la perspectiva de que ésta debe ser producto del aprendizaje organizacional en la que se tome en cuenta el ser humano como el centro del proceso; y por lo cual hay una separación de aquellos que incorporan cualquier novedad sin considerar la cultura de una organización. Puede mencionarse que Comfenalco valle y su lema delagente, es reconocido por el personal del área de educación, como una institución responsable, de gran estabilidad laboral y donde una de sus mayores virtudes está en el trato amable hacia sus clientes; el personal reconoce y se identifica con esta propuesta de valor (delagente), que es recordada y

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

transmitida en cada uno de los mensajes que circulan por Intranet, correos corporativos y campañas que se realizan desde el área de Bienestar, Salud Ocupacional y la Universidad corporativa (capacitaciones internas para los empleados).

El trabajo que se hace desde el área de educación era desconocido en todo el despliegue de sus acciones (formación continua, educación técnica, colegio) pero la implementación del sistema, ha permitido visualizar al Instituto a nivel interno, tanto que hoy uno de los objetivos a nivel de dirección de la caja es fortalecer el área. Esto implica, no sólo un crecimiento a nivel de programas, de responsabilidades sino de fortalecer las competencias del talento humano con el que se cuenta y a futuro propender por la vinculación de docentes de planta que puedan articularse a los procesos académicos puesto que estos son contratados por prestación de servicios.

*“Uno de los requisitos que se asume desde el área es que las personas que lideran estos procesos cuenten con la convicción, que les guste y se sientan gratificados con el servicio que se presta y desarrolla, quien además considera que se busca prestar un servicio consciente, que vaya más allá de la acción y que permita humanizar los servicios que se presten, como fortalecimiento interno y ello implica el relacionamiento con el resto de las áreas de la caja”*

(Testimonio Gerente de Educación.)

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Ello pretende reflexionar en que el éxito de la transformación de una institución educativa no sólo radica en la implementación de diagnósticos, ni significa que la calidad de una institución se mida por el número de estudiantes, porcentajes de deserciones, salarios del personal sino que hace parte de un ejercicio práctico y que debe alimentarse con el compromiso de sus integrantes, y por ende que el modelo pedagógico que se elija se ajuste a las necesidades reales del entorno.

Frente a lo que se *desea evitar* está la credibilidad que consideran tiene la caja de compensación en la región, de igual forma que ello genere la disminución en las tasas de cobertura frente a los servicios prestados y que estos en efecto generen bajos ingresos. Existe un temor al trabajo individualista, mala comunicación y falta de cooperación entre los compañeros de área. Sin embargo, la implementación del sistema ha generado preocupación en los empleados por el ritmo acelerado en que se desarrolla el proceso que no ha permitido la asimilación de algunas actividades y que hoy consideran hacen falta una mayor consolidación y apropiación.

En relación a los aspectos que se desean conservar son las instalaciones, el cuestionamiento sobre lo que *se desea conseguir* está en consonancia con acceso a mejores equipos y materiales para el desarrollo de la formación, y una adecuada organización del espacio de trabajo (archivo, software). Se manifiesta que hace falta estímulos y reconocimientos a la labor que se realiza y que estos permitan ascensos en el cargo, de igual forma, consideran importante y en relación a lo que *se desea eliminar*, les gustaría una mayor programación con otros coordinadores para planear y que estos permitan la unificación de criterios entre regionales, una mayor comunicación e

intercambio de ideas entre las coordinaciones y facilitar una mayor empatía desde la gerencia con el personal operativo y es general para los empleados que se quiera promover un mayor impacto en la comunidad con el posicionamiento del instituto en la región.

## 8.2 Colegio Claretiano Santa Dorotea

Según el diagnóstico que se realizó con algunos miembros de la institución se logra identificar que la cultura organizacional desde la que se acciona esta institución valora la confianza y la credibilidad que los directivos depositan en ellos, pero a su vez expresaron que en ocasiones esa misma credibilidad y confianza peca por propiciar demasiada libertad en los procesos educativo. Cuando se les pregunto ¿qué es lo que más valoran de su trabajo? *Ellos respondieron que el ambiente laboral porque no se sentían perseguidos y que el trato que recibían por parte de los directivas y en especial de su jefe inmediata era dado en términos de respeto y calidez.* (Testimonio de dos Docentes, Secretaria académica, Psicóloga y Coordinadora de bienestar) Sin embargo, cuando se les pregunta qué aspectos de su lugar de trabajo cambiaría para que hubiese un mejor rendimiento en las tareas asignadas, ellos, paradójicamente respondieron *que hace falta dar mayor importancia al seguimiento en el aula y a las planeaciones que se entregan periódicamente al inicio de cada periodo* (Responden los Docentes) *ya que esto permite que todos estén más atentos a las responsabilidades que se les asigna y así algunos docentes no retrasan el trabajo de los demás para el año siguiente.* Esto lleva a suponer que aunque se da el espacio de confiabilidad y credibilidad se hace necesario que haya mayor supervisión en ellos con lo que respecta a su quehacer diario.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Seguidamente se pasó a indagar sobre qué factores de mejora desearían que se implementaran en su trabajo con el fin de contribuir a unas condiciones laborales favorables. *A lo que en su mayoría respondió que para hacer un mejor engranaje en las tareas que desde cada cargo se desempeña se necesita la voz de líder que en este caso sería el Rector ya que su presencia y directrices son nulas debido a que su permanencia en el colegio es muy intermitente y en muchas ocasiones hay procesos o actividades que se ejecutan sin el aval de él y como institución confesional católica, los padres de familia sienten que el colegio no responde a sus necesidades con efectividad por más que la coordinadora académica (quien se pone al frente cuando él no puede estar) atienda sus inquietudes y solicitudes. Es decir, debido a que no hay una voz mayor que lleve la batuta en la organización, algunos procesos no se resuelven a tiempo o se retrasan debido a su ausencia.*

Finalmente cuando se les pregunta que eliminarían, ellos expresan que los problemas de comunicación ya que en ocasiones parece que recibieran muchas órdenes a la vez y ninguna coinciden con lo que se informa. Esto hace que aunque todos estén haciendo lo que la jefe inmediata indica, en ocasiones la coordinación de administración y el departamento de contabilidad retrasan el proceso porque desean que las cosas se hagan como si la institución fuera netamente administrativa y no académica, por ejemplo este año se implementó que la plataforma donde se registran las valoraciones de cada estudiante pudiera estar abierta para el padre de familia, esto con el fin de que ellos pudieran hacer un acompañamiento continuo a su hija y así fortalecer hábitos de estudio desde casa, sin embargo, desde administración se dio una orden a la

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

secretaria académica que para aquellos padres que no estuvieran al día no se les podría habilitar la plataforma, ello como mecanismo de presión para que se pongan al día. Frente a esta situación la coordinadora académica quien es la jefe inmediata, expresa que eso legalmente no se puede hacer, primero porque no le puedo negar el derecho al padre de ver el desempeño académico de su acudida, constitucionalmente no es permitido, segundo porque estamos centrados en el proceso formativo donde la estudiante es la prioridad y tercero porque ellos nunca se comunicaron con la coordinadora académica sino que dieron la orden a secretaria y algunos padres de familia se quejaron ante la coordinadora académica y ella tuvo que resolver el problema que otros ocasionaron y por consiguiente a quien hizo el llamado de atención fue a la secretaria académica por ser la directa responsable de la supervisión y ajuste de la plataforma.

De lo anterior, puede decirse que algunas de las amenazas que se le presenta a la institución son: primero su incapacidad para crear mecanismos de comunicación asertiva que permita a su personal reconocer los canales de comunicación claves en el momento de divulgar una decisión o actividad institucional, pues como se planteaba arriba, hay muchas voces dirigiendo a falta de una voz líder que este más presente en la institución, esto puede ocasionar apatía e indiferencia por apersonarse de las funciones que le corresponde a cada uno desempeñar. La segunda amenaza que se le presenta a la institución es que corre el riesgo de perder el prestigio que lo ha sostenido durante tanto años en el mercado educativo y esto se ve reflejado en el número de estudiantes que se matriculan anualmente, de hecho hasta hace unos años atrás el colegio contaba con una población de mil doscientas estudiantes, hoy cuenta con ochocientos veinte. Esto debido a que

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

los papás, tal vez se encuentran inconformes con la institución porque no logran visualizar en sus hijas ese carácter confesional católico y misionera que tanto oferta la institución en el horizonte institucional (misión y visión) debido a que las intervenciones del padre rector cada vez son más ausentes. Cabe mencionar en este punto que la congregación claretiana no se ha personado de estas instituciones como ellas lo convocan y han asignado en este cargo de rectoría a un sacerdote que además de direccionar los tres colegios de la fundación es el ecónomo provincial de la comunidad, razón por la que él no puede atender todas los requerimientos y procesos que demanda la institución.

Pero cabe señalar que, como oportunidades de crecimiento, al colegio le favorecen dos aspectos: la primera que es un colegio de tradición, es decir, muchas de las estudiantes que estudian allí, son hijas, sobrinas, nietas de estudiantes egresadas, esto debido a que la gestión directiva que hubo hace unos veinte años atrás, hizo hincapié en el valor de la educación confesional católica. Otra oportunidad que se encuentra ante estas amenazas es que la cultura organizacional que allí se entreteje puede dinamizarse, sí los miembros dirigentes se dinamizan ya que una de las cualidades del equipo de docentes es que tienen disposición para cumplir con las mejoras que se les propongan, además se sienten bien con el clima laboral y a pesar de que el rector no está, ellos tienen claro el referente de su jefe inmediata como la directiva que da las instrucciones y ella influye de manera positiva en el personal que tiene a cargo, lo que hace posible que las dinámicas pedagógicas puedan ajustarse a los requerimientos del proyecto educativo institucional PEI. De modo que, se puede contribuir a que las estudiantes se apropien de sus procesos académicos.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

A modo de conclusión se podría afirmar que la cultura organizacional de este plantel al carecer de un figura líder, rector, hace que los roles de cada dependencia en algunos momentos tienda a confundirse, que la comunicación no llegue directamente a quien corresponde, la coordinadora académica asume funciones de más y no le permite hacer un seguimiento adecuado a los procesos de los docentes, por otro lado los padres de familia se sienten descontentos porque sienten que el rector, sacerdote no está al tanto de las necesidades físicas y espirituales que tienen ellos y sus hijas, lo que ha generado un número de deserción de estudiantes significativo que desde hace tres años hasta la fecha pone a futuro en riesgo la continuidad de la institución.

### 8.3 Revisión de perfiles

En la siguiente Matriz como instrumento para revisar los perfiles de los cargos, se tuvo en cuenta las descripciones de cargos definidos para la Jefatura de educación y desarrollo Empresarial y la Coordinación, se analizaron cada una de las unidades propuestas de Cargo, Educación, Formación, Habilidades, Experiencia y Competencias. En lo cual se logra identificar que según el tipo de organización, el cargo, propósito se relacionan las competencias y experiencia que se requiere para dicho cargo. En los perfiles cobra importancia que estos deben tener experiencia y conocimientos en el área de educación, sin embargo el nivel de educación que se tiene en cuenta es en posgrados de áreas administrativas. La descripción del cargo está dada en términos de responsabilidades en cumplimiento al propósito del cargo, de igual forma, se indica en el campo de competencias las relacionadas con su nivel de formación, académico y de experiencia, las cuales para ambos cargos son las mismas. La variación existente entre ambos cargos son los años de experiencia y el énfasis de formación.

De igual forma, actualmente apenas se están desarrollando, los instrumentos y elementos para la evaluación de desempeño, los cuales a nivel corporativo estarán enfocados en 3 elementos estratégicos corporativos: 1. sostenibilidad financiera 2. beneficio a los usuarios 3. más servicio para la población. Ello, para indicar que cómo mecanismo para la selección de personal sólo se tiene en cuenta la Descripción de cargo, el cuál es evaluado mediante un assessment center para contrastar las competencias que se requieren. Finalmente la decisión de qué ingrese o no un personal depende de la Gerencia de Educación con el visto bueno de la Jefatura de Educación.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

En el caso de la organización Claretiana, se tuvo en cuenta la definición del perfil para directivos docentes emanadas por el Ministerio de Educación Nacional en la Resolución No. 09317 del 06 de mayo de 2016. lo que permitió contrastar la brecha existente frente a lo expuesto por el MEN y lo demandado por la institución.

Los procesos de selección para desempeñar estos cargos directivos, se realizan de la siguiente manera: El Rector es elegido por delegación de la Provincia, que es el órgano eclesiástico que determina cada 2 años quién debe estar al frente de la institución. En este proceso, se tiene en cuenta que la persona que vaya a dirigir sea capaz de comprender las dinámicas administrativas de las instituciones y a su vez tenga idoneidad para representar legalmente los procesos que demande la institución y el Ministerio de Educación.

En tanto al cargo de coordinador Académico, se elige de acuerdo al tiempo que lleve laborando en la institución, a la experiencia académica y su formación. En cuanto a las competencias requeridas se demarca la importancia de que el rol que se asuma permita una comunicación fluida y de buenas relaciones con los estamentos de la comunidad, de igual forma, es determinante que el coordinador académico tenga amplio conocimiento y actualización frente a la normatividad.

<b>INSTRUMENTO PARA REVISIÓN PERFILES</b>		
<b>NOMBRE CARGO:</b>	<b>COORDINADOR I</b>	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b>	Coordinar la prestación del Servicio Educativo en la modalidad de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano del Instituto de Educación de Comfenalco Valle, de conformidad con las políticas corporativas y la normatividad vigente.	
<b>UNIDAD DE ANALISIS</b>	<b>UNIDAD DE OBSERVACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS DE ANALISIS</b>
<b>CARGO</b>	Se identifica el nombre del cargo, ubicación dentro de la estructura de la organización, jefe inmediato, el cual depende de la jefatura de educación y desarrollo empresarial, cuenta con personas a cargo, lo que indica que se requiere y manejo de dinero o inventario no aplica. para este cargo. Se especifica que se debe contar con flexibilidad horaria en el trabajo.	Estructura Organización Flexibilidad Horaria
<b>EDUCACIÓN</b>	En el perfil del coordinador se define que el nivel de educación que se requiere es en posgrado en carreras administrativas con una experiencia de 2 años en cargos administrativos de educación.	Experiencia Formación profesional
<b>FORMACIÓN</b>	Se solicita que la persona cuente preferiblemente con certificación de competencias como evaluador o con posgrado en áreas fines.	Certificación Evaluador por competencias
<b>HABILIDADES</b>	Se requiere manejo avanzado de office y en excel avanzado, el cual será evaluado mediante prueba.	Herramientas Tecnicas
<b>COMPETENCIAS</b>	Se requiere que la persona cuente con las siguientes competencias: Trabajo en equipo, Gestión del servicio ,Comunicación ,Orientación a resultados ,Seguimiento a Tareas , Desarrollo a Otros. se verifican mediante Accesment Center. Las responsabilidades están desarrolladas en verbos infinitivos. Se plantea como competencias el marco de relación de nivel de educación, formación (conocimientos adquiridos en cursos, habilidades (personales o técnicas), experiencia en tiempo y sector.	Responsabilidades Misión cargo

Figura 5. Instrumento Revisión de Perfiles. Coordinador Comfenalco Valle. Autoría Propia.

**INSTRUMENTO PARA REVISIÓN PERFILES**

**NOMBRE CARGO:** **Jefe Educación y Desarrollo Empresarial**

**PROPÓSITO DEL CARGO:** Administrar, coordinar y controlar la prestación de servicios de Educación y Desarrollo Empresarial en Cali y las Regionales, de acuerdo con las políticas de la organización, el marco legal vigente y el plan de negocios establecido; con el propósito de ampliar la cobertura y los servicios ofrecidos.

UNIDAD DE ANALISIS	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	CATEGORIAS DE ANALISIS
<b>CARGO</b>	Se identifica el nombre del cargo, ubicación dentro de la estructura de la organización, jefe inmediato con dependencia de la Gerencia de educación, personas a cargo y no requiere manejo de dinero o inventario. Indica que se requiere visita domiciliaria.	Estructura Organización visita Domiciliaria
<b>EDUCACIÓN</b>	En el perfil del jefe de educación define que el nivel de educación que se requiere es Profesional en Carreras administrativas, con Posgrado. con una experiencia de 4 años en entidades de servicio preferiblemente educación y manejo de personal.	Experiencia Formación profesional Manejo de personal
<b>FORMACIÓN</b>	Se solicita que la persona maneje métodos de control y seguimiento y conocimientos financieros	Conocimientos financieros Metodos de control y seguimiento
<b>HABILIDADES</b>	Se requiere manejo avanzado de Paquete Office (Excel avanzado) el cual será evaluado mediante prueba.	Herramientas Tecnicas
<b>COMPETENCIAS</b>	Se requiere que la persona cuente con las siguientes competencias: Trabajo en equipo, Gestión del servicio ,Comunicación ,Orientación a resultados Seguimiento a Tareas , Desarrollo a Otros. se verifican mediante Accesment Center. Las responsabilidades están desarrolladas en verbos infinitivos.	Trabajo en equipo, Gestión del servicio Comunicación Orientación a resultados Seguimiento a Tareas Desarrollo a Otros.

Figura 6. Instrumento Revisión de Perfiles. Jefe de Educación y Desarrollo Empresarial.

Comfenalco Valle. Autoría Propia.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

<b>NOMBRE CARGO:</b>	<b>INSTRUMENTO PARA REVISIÓN PERFILES</b>
	<b>Rector</b>
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b>	Desempeñar "actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI)" 10, así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo.

UNIDAD DE ANALISIS	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	CATEGORIAS DE ANALISIS
<b>CARGO</b>	Se identifica el nombre del cargo y de su superior inmediato.	Estructura Organización
<b>EDUCACIÓN</b>	Se requiere profesionales licenciados con 6 años de experiencia. Para profesionales no licenciados Título profesional universitario en alguno de los siguientes Núcleos Básicos del Conocimiento (NBC): 1. Administración. 2. Economía. 3. Matemáticas, estadística y afines. 4. Ingeniería industrial y afines. 5. Ingeniería administrativa y afines. con 6 años de experiencia	Experiencia Formación profesional
<b>FORMACIÓN</b>	Diseño de propuestas curriculares. Administración de personal y planeación de recursos. Resolución de conflictos. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Ambiente escolar. Administración financiera y contable. Manejo de situaciones conflictivas en el aula y en la institución educativa. Metodología de investigación. Manejo de información con herramientas tecnológicas. Uso de web 2.0 Uso de redes sociales como medio de comunicación. Uso de herramientas de internet para relacionar la Institución Educativa con el medio y con la comunidad educativa	Administración de personal y planeación de recursos.
<b>HABILIDADES</b>	Asignar y delegar funciones y responsabilidades promoviendo la participación y el Trabajo en equipo. Realizar seguimiento al desempeño de sus equipo de trabajo en relación a los resultados académicos. Evaluar y retroalimentar permanentemente y oportunamente el desempeño de su equipo de trabajo. Estimular en su equipo de trabajo avances significativos y extraordinarios de su gestino. Comunicar y escuchar oportunamente las opiniones y sugerencias de la comunidad educativa. Mantener canales de comunicación abiertos con todo el personal a su cargo.	Evaluar para estimular el trabajo en equipo
<b>COMPETENCIAS</b>	Especifica las funciones consagradas en el artículo 10 de la Ley 715 de 2001 y otras normas legales y reglamentarias, teniendo en cuenta las siguientes competencias, desempeño académico ,gestión del hablar, Gestión del talento humano, Administración, Apoyo financiero y contable. Se plantea dentro de las funciones esenciales el desarrollo de las competencias requeridas en cada una de las áreas de gestión que comprende las de tipo directivas : Planeación y Organización administrativas , Cultura institucional, Gestión estratégica, Clima escolar, relaciones con el entorno, Desde la gestión académico , apoyo de Administración de la planta física y de los recursos. Participación y convivencia . Se requiere conocimiento de la normatividad.	Normatividad Legal Comunicación Apoyo financiero y contable Organización Administrativa

Figura 7. Instrumento Revisión de Perfiles. Rector Colegio Claretiano Santa Dorotea. Autoría Propia.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

<b>INSTRUMENTO PARA REVISIÓN PERFILES</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>COORDINADOR</b>	
<b>CARGO:</b>	Apoyar la gestión directiva y liderar los diferentes proyectos y programas institucionales e interinstitucionales definidos en el Proyecto Educativo Institucional, con el fin de coordinar el trabajo de los profesores, facilitar y orientar los procesos educativos que permitan el desarrollo académico y personal de los estudiantes y establecer planes de mejoramiento continuo, en estrecha relación con la dirección del plantel y de las diferentes instancias colegiadas del gobierno escolar y de asesoría institucional	
<b>PROPÓSITO DEL CARGO:</b>		
UNIDAD DE ANÁLISIS	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	CATEGORIAS DE ANÁLISIS
<b>CARGO</b>	Se identifica el nombre del cargo y de su superior inmediato.	Estructura Organización
<b>EDUCACIÓN</b>	Se requiere profesionales licenciados con 5 años de experiencia. Para profesionales no licenciados Título profesional universitario en alguno de los siguientes Núcleos Básicos del Conocimiento (NBC): 1. Administración. 2. Contaduría. 3. Economía. 4. Matemáticas, estadística y afines. 5. Ingeniería industrial y afines. 6. Ingeniería administrativa y afines. 7. Antropología y artes liberales. 8. Sociología, trabajo social y afines. 9. Filosofía, teología y afines. 10. Psicología. 11. Lenguas modernas, literatura, lingüística y afines.	Experiencia Formación profesional
<b>FORMACIÓN</b>	Diseño de propuestas curriculares. Administración de personal y planeación de recursos. Resolución de conflictos. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Ambiente escolar. Administración financiera y contable. Manejo de situaciones conflictivas en el aula y en la institución educativa. Metodología de investigación. Manejo de información con herramientas tecnológicas. Uso de web 2.0 Uso de redes sociales como medio de comunicación. Uso de herramientas de internet para relacionar la Institución Educativa con el medio y con la comunidad educativa	Administración de personal y planeación de recursos.
<b>HABILIDADES</b>	Asignar y delegar funciones y responsabilidades promoviendo la participación y el Trabajo en equipo. Realizar seguimiento al desempeño de sus equipo de trabajo en relación a los resultados académicos. Evaluar y retroalimentar permanentemente y oportunamente el desempeño de su equipo de trabajo. Estimular en su equipo de trabajo avances significativos y extraordinarios de su gestino. Comunicar y escuchar oportunamente las opiniones y sugerencias de la comunidad educativa. Mantener canales de comunicación abiertos con todo el personal a su cargo.	Evalua permanentemente el desempeño de los docentes para realizar ajustes al proceso académico
<b>COMPETENCIAS</b>	Especifica las funciones consagradas en el artículo 10 de la Ley 715 de 2001 y otras normas legales y reglamentarias, teniendo en cuenta las siguientes competencias, desempeño académico ,gestión del hablar, Gestión del talento humano, Administración, Apoyo financiero y contable. Se plantea dentro de las funciones esenciales el desarrollo de las competencias requeridas en cada una de las áreas de gestión que comprende las de tipo directivas : Planeación y Organización administrativas , Cultura institucional, Gestión estratégica, Clima escolar, relaciones con el entorno, Desde la gestión académico , apoyo de Administración de la planta física y de los recursos. Participación y convivencia . Se requiere conocimiento de la normatividad.	Normatividad Legal Comunicación e Organización Administrativa Atender necesidades de la comunidad educativa

Figura 8. Instrumento Revisión de Perfiles. Coordinador Académico. Colegio Claretiano Santa

Dorotea. Autoría Propia.

## **8.2 Entrevista Cincel- Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional**

En la entrevista realizada al Director de Proyectos de la Organización Cincel de la Ciudad de Medellín, plantea el concepto de Modelo de organización saludable e indica que en Colombia se ha focalizado en tres aspectos: Reducir del consumo de cigarrillo, realizar ejercicio y reducir el consumo de sal. Lo que quiere decir que esté enfoque se basa en lo físico y netamente cardiovascular. Por otro lado, plantea que es importante que en Colombia se pueda hablar de un Modelo de organización saludable y resiliente (Salonava, 2008) cuyo interés se enfoca en asuntos psicosociales que pueden favorecer o no a que las organizaciones sean saludables; ahora bien, una organización saludable según lo manifiesta, sólo es posible cuando existe un capital psicológico saludable, empleados saludable, condiciones saludables, recursos saludables y resultados financieros saludables; y el concepto de Resiliente porque frente a las crisis, adversidades que se le presente, tiene la capacidad de resurgir frente a los obstáculos y retornar con mayor fuerza, y si regresa a su estado natural es recuperación.

En Colombia el desarrollo de organizaciones saludables, responde más al cumplimiento de normatividades que se vuelven obligatorias en cuanto a la salud y seguridad en el trabajo, sin embargo, desde la experiencia de la empresa, donde más se generan este tipo de apuestas son factibles en organizaciones grandes, ya que las pymes tiene dificultades económicas y ser una organización saludable implica de una inversión donde los recursos existentes se destinan a actividades más urgentes.

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

En tanto a los Desafíos o lecciones aprendidas frente organizaciones saludables, considera que primero es importante que la alta gerencia quien toma decisiones creen y le apuesten a este tema, ya que es un discurso difícil de tratar por lo etéreo y segundo radica en la importancia de qué discursivamente la salud y seguridad en el trabajo y la Psicología puedan convencer al gerente, ya que desde el discurso de salud ocupacional, tiene un impacto estadístico frente a las cifras en cuanto a perdidas frente a no atender la salud y desde lo psicosocial es un discurso que se queda más en lo cualitativo y no se logra poner en cifras. Por tanto, lograr convencer a la alta dirección frente a los efectos de tener una organización saludable, demostrar los efectos en cifras y que esto le retorne con el interés genuino en lo humano es el desafío que se enfrenta. De ahí, que la importancia del desarrollo de esta apuesta, implica un alto compromiso por parte del líder, quien debe abanderar la ejecución de las practicas y convencer a los mandos medios para que lo operativicen y a los operarios para que sean promotores.

En cuánto a la consulta sobre cómo se lee desde un discurso saludable el termino de productividad, indica que este es temporal sino se consigue la salud y el bienestar de los trabajadores. La productividad es un efecto de mantener las condiciones saludables, de lo contrario en el corto plazo se pueden incrementar los indicadores y cifras pero esto es insostenible en el tiempo porque afecta directamente el desempeño de los empleados.

## 9. Conclusiones

1. En relación al primer capítulo donde planteamos los retos y desafíos que se le presentan al Alto Director y frente a lo documentado en la metodología desarrollada, es importante para un Alto Director conocer primero el tipo de organización que va a dirigir, conocer cómo influye el modelo económico en la organización para la toma de decisiones y administración de los recursos. En el segundo capítulo nos damos cuenta que la mirada del Alto Director ya no es hacia afuera “contexto socioeconómico, organizacional y cultural” sino que es interna, en el que debe hacerse un reconocimiento de sus competencias, habilidades comunicativas, principios y valores personales con los que cuenta para dirigir el personal que tiene a cargo, y desde esta introspección atreverse a enfocar y centrar su atención en las habilidades de su personal para potenciar sus competencias y que de esta forma redunde en un beneficio mutuo (organización- colaboradores) . Por último el tercer capítulo, da cuenta de una perspectiva globalizante (contexto- competencias- organización) en el cual el Alto Director reconoce la forma en qué debe direccionar su liderazgo para impactar positivamente en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización sin afectar la productividad y rentabilidad de la misma y que por ende, ello no signifique la pérdida de condiciones saludables para el personal que lidera. Por tanto, el Alto Director se convierte en un Artesano que debe poder hilar y entretelar las diferentes perspectivas sin perder el enfoque productivo, rentable, sostenible y saludable.

2. Teniendo en cuenta que fue a partir de nuestras experiencias las que nos llevaron a indagar sobre el perfil del Alto Director y con el interés de identificar qué competencias eran las más relevantes en el momento de direccionar el personal, nos dimos cuenta que el Líder desarrolla más las competencias del SER para impactar desde un actuar humanizador y este rol se diferencia de un Gerente o manager, en tanto que su accionar está centrado en las competencias del SABER- HACER y en el gestionar para determinar el cumplimiento y la realización de tareas delegadas. Cabe resaltar que, esto no quiere decir que el líder excluye al gerente sino que deben ser condiciones que se puedan dar en ambos de manera sincronizada.
  
3. En concordancia con lo planteado en el perfil del egresado de la Maestría en Alta dirección de Servicios Educativos de la Universidad San Buenaventura, se logra corroborar el porqué de la denominación de la Maestría, recalcando en la palabra *Alta Dirección*, el significado y enfoque humanista, el cuál desde nuestra indagación se hace visible el rol del Alto Director que trasciende la organización con una mirada responsable y consciente de lo que implica SER HUMANO en un contexto mercantil que suele desplazar los intereses y necesidades personales por favorecer la productividad y rentabilidad de la organización. Desde esta mirada humanista, la dirección la asemejamos a la labor que realiza el ARTESANO, puesto que el trabajo del Alto Director da forma a lo que en su momento parece no tenerlo, él es quien desde su SER y su SABER HACER, descubre, moldea y da forma a la manera cómo la organización puede llegar a cumplir su

horizonte institucional a partir de las competencias y habilidades de cada uno de las personas que integran la organización.

4. Se logra evidenciar que el perfil del Alto director de la Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos frente a lo requerido en cuanto a los perfiles en el Colegio Claretiano Santa Dorotea y el Instituto de Educación Comfenalco valle, que la Maestría logra una adecuada articulación frente a las competencias que se requieren para desempeñarse en cualquier tipo de servicios educativos, sin embargo, en el desarrollo de los perfiles de las Instituciones, es claro que estas competencias deben poder dar respuesta a las necesidades de ambas instituciones, en el colegio por lograr índices sintéticos y cumplir las disposiciones del MEN y en la caja de compensación cumplir con la cobertura para lograr captar recursos del 4%, por ende, los perfiles en dicha caja de compensación son de tipo administrativo con experiencia en el campo educativo que puedan dar respuesta a estas exigencia.

### Bibliografía

- Alles, Martha. Gestión por competencias, El diccionario, Granica, 2004. Buenos Aires
- Alles, Martha. diccionario de preguntas, Gestión por competencias, Granica, 2003.
- Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación*. Santiago de Cali : Editores- Impresores Ltda.
- Alonso, L. E., & Fernández Rodríguez, C. J. (2013). *Los discursos del presente: Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. España: Siglo XXI de España Editores.
- Alvarez , d. (2001). *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de Personas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bauman, Z. (2008). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Barcelona: Editorial Gedisa SA.
- Bauman, Z. (2001), *La sociedad individualizada*, Madrid, Cátedra.
- Bauman, Z. (2003), *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*, Barcelona, Gedisa.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional- Cinterfor. Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>. Recuperado el 02 de junio de 2017
- Comfenalco, C. d. (s.f.). *Comfenalco Valle*. Recuperado el 02 de junio de 2017, de <http://www1.comfenalcovalle.com.co/>.
- Dorotea, C. C. (s.f.). *Colegio Santa Dorotea*. Recuperado el 02 de Junio de 2017, de Colegio Clareatiano Santa Dorotea: <http://www.colegiosantadorotea.edu.co/>

Drucker , P. F. (1996). *El Ejecutivo eficaz*. Buenos Aires.

Flippo, E. B. (1981). *Principios de Administración de Personal*. Mexico: McGRAW-HILL.

Gomez Rada, C. A. (s.f). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología* , 2 (2), 61-77.

Han, B.-C. (2012). *La sociedad del Cansancio*. Barcelona: Herder.

Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica*. Barcelona: Herder.

Harvard Business Review on leadership. (1999). *Liderazgo*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.

Maciariello, J. A., & Linkletter, K. (2012 ). *Peter Drucker y el Arte Perdido de la Gerencia*.

Bogotá : Grupo Editorial Norma .

Martinez, J. H. (s.f.). *Escuela Transpersonal*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Escuela

Transpersonal:[https://escuelatranspersonal.com/wp-content/uploads/2013/09/Fundamentos-](https://escuelatranspersonal.com/wp-content/uploads/2013/09/Fundamentos-biologicos-de-lo-Transpersonal.pdf)

[biologicos-de-lo-Transpersonal.pdf](https://escuelatranspersonal.com/wp-content/uploads/2013/09/Fundamentos-biologicos-de-lo-Transpersonal.pdf)

Moreno Perez, C. M. (2002). *Liderazgo Humanista y Acción Directiva*. Barcelona.

Moss Kanter, R. (1999). *Las nuevas fronteras del management*. Barcelona: Paidòs.

Organización Mundial de la Salud. (28 de abril de 2016). *Organización Mundial de la Salud*.

Recuperado el 02 de agosto de 2017, de Estrés laboral es una carga para los individuos, los trabajadores y las sociedades:

[http://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11973%3Aworkplac](http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973%3Aworkplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=135&lang=es)

[e-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=135&lang=es](http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973%3Aworkplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=135&lang=es)

Oriza Vargas, J. A. (2010). *De jefe a líder. Liderazgo basado en la Inteligencia Emocional y los valores*. México : Trillas .

## EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Páez, I., & Yepes, G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Pautt Torres, Geli; (2011). Liderazgo Y Dirección: Dos Conceptos Distintos Con Resultados Diferentes. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, Junio-Sin Mes, 213-228.

Perez Lopez, J. (2014). *Fundamentos de la dirección de Empresas*. España: Ediciones Rialp.

Rodríguez Carlos. Vol 66, No 49 (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker.

Recuperado de:

Revintsociologia.revistas.csic.esURL:<http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/88/89>. Recuperado el 02 de Junio de 2017

Schlemenson, A. (2002). *La estrategia del Talento*. Buenos Aires: Paidòs.

Scribd. (s.f.). Recuperado el 02 de Agosto de 2017, de <https://es.scribd.com/document/329800562/EL-Neolismo-y-La-Globalizacion>

Teal Tomas, (2012). El Lado humano de la gestión. Evento Regional de la federación Colombiana de Gestión Humana. ACRIP. Recuperado de: [http://www.acripnacional.org/memoriaregional\\_compegerenciales\\_cali.pdf](http://www.acripnacional.org/memoriaregional_compegerenciales_cali.pdf). Recuperado el 15 de mayo de 2017

Tejada Zabaleta, Alonso; (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, julio-diciembre, 115-133.

EL ARTE DE DIRIGIR PARA HUMANIZAR LO HUMANO...

Universidad San Buenaventura. Maestría en Alta Dirección de Servicios educativos. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.usbcali.edu.co/node/356>

### **Anexos**

**Anexo 1.** Entrevistas a jefes inmediatos y personal de apoyo del Colegio Claretiano Santa Dorotea y el Instituto de Comfenalco Valle.

**Anexo 2.** Descripción de Cargos del coordinador y jefe de Educación de Comfenalco valle

**Anexo 3.** Perfil de Coordinador y Rector del Colegio Claretiano Santa Dorotea

---