

ESTUDIO DE CASO
OPORTUNIDAD DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COMO FACTOR
DIFERENCIADOR DE CREACIÓN DE VALOR

MARIBEL ESPINOSA ACEVEDO
NICOLÁS CAMARGO REMOLINA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

ESTUDIO DE CASO
OPORTUNIDAD DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COMO FACTOR
DIFERENCIADOR DE CREACIÓN DE VALOR

MARIBEL ESPINOSA ACEVEDO
NICOLÁS CAMARGO REMOLINA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título en
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director: Jose Javier Pelaez O.
MBA, Especialista e Ingeniero Industrial

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

Santiago de Cali, 30 de septiembre de 2021

Doctor:

Silvio Borrero Caldas

Decano Académico

Ciencias Económicas y Administrativas

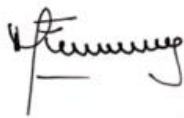
Pontificia Universidad Javeriana Cali

La Ciudad

Cordial saludo,

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado, en la modalidad de estudio de caso, titulado: **“Oportunidad de transformación estratégica de la estructura organizacional en una institución educativa como factor diferenciador de creación de valor”**. Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Maribel Espinosa Acevedo
c.c. 42.790.732 de Itagüí



Nicolás Camargo Remolina
c.c. 79.374.415 de Bogotá

Santiago de Cali, 28 de septiembre de 2021

Doctor
Silvio Borrero Caldas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“Oportunidad de transformación estratégica de la estructura organizacional en una institución educativa como factor diferenciador de creación de valor. Caso de Estudio”**, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana: Maribel Espinosa Acevedo, cédula 42.790.732 y Nicolás Camargo Remolina, cédula 79.374.415. Y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

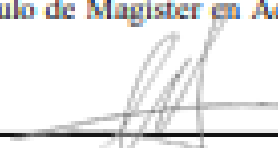


José Javier Peláez
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

Estudio de caso "Oportunidad de transformación estratégica de la estructura organizacional en una institución educativa como factor diferenciador de creación de valor" Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración de Empresas.



Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Director de Postgrados



Jairo Antonio Salas Paramo
Jurado



José Javier Peláez O.
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 26 de enero de 2022

Debido a que la opción de trabajo de grado -Desarrollo de un Caso de Estudio- busca la construcción y elaboración de casos de estudio con el ánimo de que sean parte de un banco de casos y de publicaciones en cualquier medio, el estudiante autoriza a la universidad lo siguiente:

Santiago de Cali, 30 de septiembre de 2021

Doctor

Silvio Borrero Caldas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

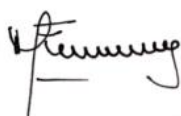
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente autorizamos que el trabajo de grado del cual somos autores, llamado **“Oportunidad de transformación estratégica de la estructura organizacional en una institución educativa como factor diferenciador de creación de valor”**, sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.

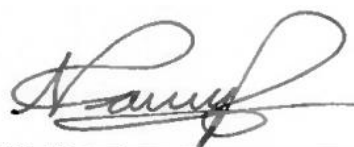
Deseamos que los derechos intelectuales que tenemos sobre esta obra se expresen citándonos como autores del mismo.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Magister en Administración de Empresas, por lo tanto, renunciamos a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo, si los llegare a haber.



Maribel Espinosa Acevedo

c.c. 42.790.732 de Itagüí



Nicolás Camargo Remolina

c.c. 79.374.415 de Bogotá

Contenido

Lista de Figuras	X
Lista de Tablas	XI
Introducción del caso	12
Abstract	12
Objetivos de aprendizaje	13
Aplicación	14
Palabras clave	15
Caso de estudio	15
Introducción	16
El colegio Karl C. Parrish y su contexto	17
Liderazgo en la institución	23
Clima y cultura – Contexto interno	24
Indicadores de gestión humana en el colegio Karl C. Parrish	26
Cultura Organizacional en el Colegio Karl C. Parrish	28
Los rectores en la historia del colegio	29
Gestión Humana en el Colegio Karl C. Parrish.	30
Papel directivo y de Gestión Humana en el Colegio.	32
La historia hoy	33

	IX
Conclusión	35
Referencias del caso de estudio	36
Anexos caso de estudio	37
Anexo A. Clasificación de colegios bilingües en Barranquilla y el Atlántico.	37
Anexo B. Datos estadísticos de los funcionarios del Colegio Karl C. Parrish	38
Anexo C. Estructura Organizacional Colegio Karl C. Parrish	39
Notas de Enseñanza	43
Descripción general del caso	43
Métodos de investigación	44
Objetivos de aprendizaje	44
Preguntas de discusión	45
Respuestas a las preguntas de discusión	46
Aproximaciones alternativas	84
Debate general y enfoques pedagógicos	97
Epílogo	101
Referencias Notas de Enseñanza	104
Anexos de las notas de enseñanza	106
Anexo D. Formatos de apoyo para resolución de preguntas propuestas para el caso.	106

Lista de Figuras

Figura 1. Distribución del cuerpo docente.	27
Figura 2. Distribución de funcionarios Colegio Karl C. Parrish	28
Figura 3. Conformación del cuerpo docente del Colegio Karl C. Parrish (2002 – 2020)	39
Figura 4. Variación (Rotación) anual de funcionarios del Colegio Karl C. Parrish	39
Figura 5. Colegio Karl C. Parrish. estructura organizacional general	40
Figura 6. Colegio Karl C. Parrish. estructura administrativa I.	41
Figura 7. Colegio Karl C. Parrish. estructura administrativa II.	42
Figura 8. Colegio Karl C. Parrish. estructura de Gestión Humana	43
Figura 9. Colegio Karl C. Parrish. estructura propuesta para Gestión Humana	54

Lista de Tablas

Tabla 1. Ranking Col-sapiens en Barranquilla de colegios de alta calificación.	22
Tabla 2. Ranking Col-sapiens en Barranquilla de colegios de alta calificación	37
Tabla 3. Acciones para afrontar un ambiente disruptivo tipo VUCA	61
Tabla 4. Matriz de competencias y habilidades para funcionarios	70
Tabla 5. Acciones de transformación cultural y clima ante un ambiente VUCA	81
Tabla 6. Formato de acciones para afrontar un ambiente disruptivo tipo VUCA	106
Tabla 7. Formato de la matriz de competencias y habilidades para funcionarios extranjeros	107
Tabla 8. Formato de acciones de transformación cultural y clima ante un ambiente VUCA	108

Introducción del caso

La creación de valor en una organización es posible desde todas las unidades tanto misionales como de apoyo, como una labor de equipo en el que participan adicionalmente los grupos de interés. Se crea valor cuando las instituciones son fieles a su propósito, consistentes en el largo plazo y adaptables a un mundo cambiante satisfaciendo las necesidades de los diferentes *stakeholders*. En nuestro caso de estudio, específicamente nos referiremos a la labor del colegio Karl C. Parrish en la formación consistente de personas con libertad de pensamiento, con valores, educadas para desempeñarse en un mundo globalizado, aportando valor para la sociedad.

En ese orden de ideas, dentro del colegio, su labor de educar está marcada desde su Fundación y si bien el equipo humano del área académica constituye la columna vertebral en el compromiso de “Formar ciudadanos para el mundo”, es deber de todos sus funcionarios interactuar de manera sinérgica para lograr los objetivos trazados. Ahora bien, la labor de Gestión Humana como socio estratégico del negocio, ha de procurar que la organización desde su talento humano se adapte y transforme a través del tiempo para dar respuesta a un entorno local y global cada vez más cambiante, veloz, complejo y volátil.

Mediante la descripción de los retos que se enfrentan, el caso permite visualizar y reflexionar sobre la actuación de Gestión Humana en una entidad educativa; su rol y las acciones que ha de tomar para cumplir con los objetivos del propósito organizacional; diferenciándose en un ambiente tan cambiante y disruptivo como el actual que requiere personas con iniciativa, adaptables, con múltiples habilidades y competencias, y con valores firmes y claros ante ese ambiente.

Abstract

The creation of value in an organization is possible from all missionary and support units,

as a team effort in which interest groups also participate. Value is created when institutions are faithful to their purpose, consistent in the long term and adaptable to a changing world, meeting the needs of different stakeholders. In our case study, we will specifically refer to the work of the Karl C. Parrish school in the consistent formation of people with freedom of thought, with values, educated to function in a globalized world, providing value for society.

In that order of ideas, within the school its work of educating, is marked from its Foundation and although the human team of the academic area constitutes the backbone in the commitment to "Train citizens for the world", it is the duty of all its members. officials interact synergistically to achieve the objectives set. However, the work of Human Resources as a strategic partner of the business, has to ensure that the organization adapts and transforms itself from its human talent over time to respond to an increasingly changing, fast, complex and volatile environment; that is presented in society not only locally, but globally.

By describing the challenges faced, the case allows to visualize and reflect on the performance of Human Resources in an educational entity; their role in the various challenges they face and the actions they have to take to meet the objectives of the organizational purposes, differentiating themselves in an environment as changing and disruptive as the current one that requires people with initiative, adaptable, with multiple skills and competencies, but with firm and clear values in the face of that environment.

Objetivos de aprendizaje

Para el caso de Oportunidad de transformación estratégica de la estructura organizacional en una institución educativa como factor diferenciador de creación de valor, los objetivos de aprendizaje permitirán a los estudiantes:

1. Analizar la forma de realizar la transformación organizacional que cree valor a

través de la asociación estratégica entre las unidades de Gestión Humana (GH) y las demás unidades funcionales y operacionales de una organización educativa.

2. Plantear una alternativa estratégica de transformación de GH que soporte la creación de valor para la organización, considerando dentro del proceso acciones existentes o nuevas que potencialicen y/o adicionen elementos o características útiles a la unidad en mención.
3. Evaluar planes de intervención estratégica de GH en otras unidades que creen diferenciación disruptiva y valor para la organización.
4. Crear las acciones a nivel de cultura organizacional que originen alineación estratégica además de trabajo colaborativo, entre todas las unidades de la organización y los grupos de interés, en un medio volátil, incierto, complejo y ambiguo, denominado ambiente VUCA.

Aplicación

El presente estudio de caso descriptivo se ha desarrollado con el fin de ser analizado y aplicado en programas de Administración de Empresas, en asignaturas de la maestría como, por ejemplo: Habilidades de Dirección y Liderazgo; Desarrollo de Capital Humano, Estrategia empresarial, Estrategias Aplicadas a Gestión Humana y Cultura Organizacional y Gestión Empresarial.

Los temas relacionados hacen mención a la alineación estratégica, la interrelación de las unidades de una organización y la creación de valor de esta en lo que respecta a su método de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales con todas las unidades como socios estratégicos que crean ventajas competitivas diferenciadoras. Permite practicar y desarrollar

mediante un caso práctico las habilidades y perspectivas propias de la estrategia de desarrollo en una organización con creación de valor al interior de manera integrada y coordinada, visionando el contexto y los grupos de interés más su satisfacción; dentro de este proceso pueden explorarse las opciones para direccionar e incentivar el desarrollo de talento de una organización, en dirección de los propósitos de la misma y la satisfacción de sus grupos de interés, como ya se mencionó.

El caso ofrece la posibilidad de visualizar alternativas de acción de manera creativa en la gestión humana y estratégica de las organizaciones, por ser enfocado a una organización particular dentro de universo de estas, por lo que es una invitación a ejercitar el pensamiento creativo. Invita a visionar y aplicar la prospectiva y explorar qué hacen otras organizaciones con miras a navegar y ser sostenibles en el contexto actual.

Palabras clave

Para este caso de estudio descriptivo, el siguiente listado constituyen las palabras clave que se tratarán en el desarrollo de mismo, ordenadas alfabéticamente:

Palabras clave: clima y cultura, colegio, creación de valor, cuerpo docente, director, docente extranjero, entorno, estructura organizacional, gestión humana, grupos de interés, institución educativa, liderazgo, rector, socio estratégico y trabajo colaborativo.

Caso de estudio

Oportunidad de transformación estratégica de la estructura organizacional en una institución educativa como factor diferenciador de creación de valor.

Autores: Maribel Espinosa Acevedo, estudiante del MBA.

Nicolás Camargo Remolina, estudiante del MBA.

“Este caso fue preparado por los autores y está destinado a ser utilizado como base para la discusión en clase. Los puntos de vista representados aquí son los del autor(es) y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la empresa o la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Ninguna parte de este trabajo puede reproducirse o usarse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de La Pontificia Universidad Javeriana Cali.”

Introducción

Cuando una entidad educativa de básica primaria y secundaria se compromete desde su misión a: “ la formación de individuos integrales, con un pensamiento crítico y creativo... educar jóvenes responsables, seguros de sí mismos, con un alto sentido de pertenencia a la Institución y comprometidos con el desarrollo de una sociedad justa... prepararlos para el ejercicio de un liderazgo ético que integre en nuestro país los cambios y demandas constantes del mundo contemporáneo” se está comprometiendo con el futuro de una sociedad y del mundo. Para cumplir con ello exige de una gran experiencia, habilidad y liderazgo por parte de quienes la conforman; y el compromiso inalienable de impartir dicha educación bajo principios de excelencia que permitan cumplir así con los objetivos trazados. El reto para la administración de esta entidad es alinear los procesos que se requieran para el cumplimiento de esta Misión definida por sus fundadores. Como lo decía el, educador, poeta y filosofo, premio nobel de literatura (1948) Thomas Stearns Eliot “Sólo los que arriesgan llegar demasiado lejos son los que descubren hasta dónde pueden llegar”.

Para cumplir con los objetivos trazados, se requiere la participación de todos los funcionarios incluidos los directivos, administrativos y académicos, los cuales deben sumar desde su rol y generar sinergias en este objetivo. Es el área de Gestión Humana (GH) la protagonista de este reto, considerando que la formación de los estudiantes está a cargo de un equipo de seres humanos que tienen el compromiso profesional y humano de llevar estos jóvenes a desarrollar

todo su potencial. Como lo expresa la frase del empresario Steve Wynn (empresario de bienes raíces de la Vegas) “Los recursos humanos no es algo que hacemos, es lo que hace funcionar nuestro negocio”.

Hoy el reto de estas instituciones es más fuerte, es responder a: Actualizarse y permanecer fiel a sus principios y valores, a pesar del cambio disruptivo y extremo que enfrenta la sociedad con la pandemia originada por el síndrome respiratorio agudo severo denominado SARS COV 2 o COVID19, hecho este último que cambió el estilo de vivir. Y finalmente desarrollarse total y plenamente, tanto para la sociedad, las instituciones, las familias y las personas.

El colegio Karl C. Parrish y su contexto

Pisando la cuarta década del siglo 20 en la ciudad de Barranquilla se cumple una necesidad común y sentida de un grupo de prestigiosas familias tanto colombianas como norteamericanas, que buscaban la posibilidad de que sus hijos y las futuras generaciones tuvieran la posibilidad de recibir localmente una educación de elevada calidad con estándares internacionales que les permitiera a futuro ampliar sus horizontes desarrollando sus carreras universitarias no sólo en el país sino contando con todas las herramientas para adelantar sus carreras profesionales en el exterior; es así como nace en 1938 una institución de carácter educativo, sin ánimo de lucro, la cual no presenta en sus rasgos preferencia alguna en lo que respecta a doctrinas o matiz religioso; institución en la se brinda educación con los mayores estándares de excelencia.

El colegio fue fundado bajo el esquema de un colegio bilingüe-multicultural; su nombre hace honor al prestigioso ingeniero norteamericano “Karl Calvin Parrish”, quien lideró con gran éxito grandes proyectos de construcción y participe activo de la transformación de Barranquilla. Con ideales y visión, tanto de la profesión como de la educación, los mismos que fueron compartidos con las familias fundadoras de la institución. Desde sus inicios, el gobierno

corporativo del colegio está liderado por una “Junta Patronal” como órgano supremo; quienes definieron desde el momento mismo de la constitución el carácter de institución sin ánimo de lucro. En consecuencia, todo el legado de los fundadores ha sido transmitido a través del tiempo para garantizar la permanencia y el liderazgo educativo, según la visión de los fundadores.

La visión de la Institución define claramente cuáles son los objetivos que se deben cumplir...”la excelencia académica, el honor, el pensamiento crítico, la identidad personal y el desarrollo intelectual; instando a los estudiantes a obtener la mejor educación superior posible y convertirse en miembros de una sociedad multicultural global en su país de origen o en el exterior”. El Propósito Superior de la Institución refleja de manera clara el espíritu que sus fundadores dejaron para todas las generaciones de estudiantes de esta Institución:

“Fiel al propósito de sus fundadores, el Colegio reconoce el valor de la persona humana y sus inalienables derechos a la libertad, el respeto y el desarrollo de la personalidad. La Institución, busca impartir una educación que cultive y acreciente los valores intelectuales, físicos, sociales y morales - inicialmente fomentados en el hogar – en un ambiente de justicia e igualdad.”

Como institución privada y sin ánimo de lucro, integra un currículo bilingüe, binacional colombiano estadounidense, multicultural; con el propósito de ofrecer a sus estudiantes una visión amplia del mundo.

Su Propósito se orienta a la “formación de individuos integrales, con un pensamiento crítico y creativo. El ideal de la institución es educar jóvenes responsables, seguros de sí mismos, con un alto sentido de pertenencia a la Institución y comprometidos con el desarrollo de una sociedad justa. Su finalidad es prepararlos para el ejercicio de un liderazgo ético que integre en nuestro país los cambios y demandas constantes del mundo contemporáneo”.

El colegio presta servicios educativos desde nivel de preescolar hasta el grado 12° de

secundaria, como se detalla al inicio; bajo la guía de su máximo órgano, la Junta Patronal, de quien depende una Junta Directiva, órgano que tiene asignadas funciones como: Definir las políticas internas de la Institución y vigilar su cumplimiento; nombrar el Rector de la Institución, al igual que definir sus funciones, atribuciones y evaluar su gestión; además, establece los lineamientos para la ejecución de políticas generales tanto en las áreas académicas como administrativas. Aprueba los presupuestos y realiza seguimiento a su ejecución; también define la destinación de los excedentes generados como “beneficio neto” en el año fiscal.

El colegio otorga doble titulación a los graduandos, tanto colombiana como norteamericana; este privilegio o beneficio de obtener doble titulación al graduarse, abre las puertas al mundo facilitando su acceso a la educación superior en el exterior. Aun cuando como parte del legado de sus fundadores, opta por un tipo de educación americana; prepara a los egresados para desempeñarse en cualquier lugar del mundo, el egresado de ésta institución podría lograr un alto desempeño en sus estudios de pregrado (profesionales) en el exterior; para lo cual está facultado gracias a las herramientas pedagógicas utilizadas durante su escolaridad; el contacto permanente con metodologías aplicadas en colegios internacionales; el desarrollo de pensamiento crítico en su esquema educativo y la posibilidad directa y permanente de conocer y acceder a otras culturas.

El desarrollo académico de los estudiantes es monitoreado de manera permanente tanto con pruebas estándar como con pruebas especializadas como los “*Map test*” que permiten de manera permanente evaluar la evolución de los estudiantes permitiendo potencializar sus habilidades por medio de los planes de acción que se realizan para generar la mejora permanente.

El *mix* en el “*head count*”, entre el staff local y el americano es una mezcla ideal, que ofrece lo mejor de los dos mundos en el mismo espacio; ésta amalgama es uno de los aspectos que permite que el estudiante se desempeñe de manera natural en cualquier entorno; Si bien desde sus

comienzos el espíritu de sus fundadores fue que los estudiantes conocieran y se educaran dentro de una cultura “americana”; dentro del contexto organizacional de la Institución, resulta valioso resaltar, que además de buscar cumplir y alcanzar su “Propósito Superior y Visión”, donde el “pensamiento libre” es una de sus características, desde el año 2013 la Institución promueve formalmente entre la comunidad un programa llamado “**El Carácter cuenta**”; el cual fundamenta sus pilares en “confiabilidad, respeto, responsabilidad, justicia, bondad y civismo”. Esta ruta de “Valores” constituye una herramienta fundamental en el contexto, de cultivar valores “éticos y morales”, formar individuos integrales y prepararlos para el ejercicio de un liderazgo ético; aunado a que este programa “El Carácter cuenta” es uno de los aspectos que debe generar diferenciación del colegio y sus egresados en el contexto social y cultural.

Del conjunto de padres de familia de la población estudiantil del colegio, un 40% corresponde a exalumnos del Colegio, muestra clara del impacto en los grupos de interés; de otra parte, en la ciudad de Barranquilla la competencia está conformada por los colegios que ofrecen educación totalmente bilingüe. Su comunidad estudiantil se concentra en hijos de exalumnos, nuevas familias que llegan a la ciudad provenientes de colegios americanos o familias de ejecutivos extranjeros de altos cargos trasladados (expatriados) a la ciudad; familias que buscan un colegio bilingüe, pequeño, que brinde las mejores oportunidades a sus estudiantes para recibir una educación multicultural, basada en la libertad, abierta al mundo y con destacadas oportunidades pedagógicas,

Ahora bien, dentro de su estructura su máximo diferenciador visible, con respecto a otros colegios, lo constituye el que la cuarta parte de su cuerpo docente corresponde a profesores de nacionalidad canadiense o estadounidense. Si bien ésta gran diferenciación con respecto a los demás colegios bilingües de la ciudad genera una ventaja competitiva; para entidades con estas

características también constituye un gran reto ya que el tener un alto porcentaje de personal extranjero significa también correr el riesgo de una alta rotación que se puede generar en su condición de extranjeros que además de cumplir su misión como educadores quieren conocer el mundo, diferentes culturas y no necesariamente después de arribar al país se adaptan a la cultura de su nuevo entorno. Esta alta rotación genera dificultades en la transferencia del conocimiento, en el poder garantizar continuidad y homogeneidad de los programas a través de los cursos en cada uno de los años escolares en los que avanzan los estudiantes y en progresar en el cumplimiento del plan estratégico. En términos de calidad educativa el principal reto para la administración es cómo lograr la contratación del personal idóneo en términos de formación, experiencia, metodologías, adaptabilidad, valores y lograr que éste personal decida de manera voluntaria y entusiasta permanecer en el largo plazo en la institución, y en su defecto en caso de decidir retirarse de la institución en períodos inferiores a tres (3) años de qué manera la institución asegura a través de una metodología estructurada el sostenimiento de procesos, estructuras y contenido (gestión del conocimiento) a través del tiempo.

En el ámbito formal los competidores en el contexto local en el que se ubica el colegio, se consideran actores las instituciones de carácter bilingüe como se observa en la tabla 1 y en el anexo A, Tabla 2. Ranking Col-sapiens en Barranquilla de colegios de alta calificación, cuya fuente es el ranking Col-Sapiens; que clasifica los mejores colegios colombianos según categoría, calidad y acreditación internacional. Al igual que los contempla el Ministerio de Educación a través de los medios con que cuenta, como son el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y el Sistema de Información Nacional de Educación Básica y Media (SINEB).

Otro de los factores importantes a tener en cuenta en el contexto organizacional corresponde a los entes regulatorios de entidades educativas sin ánimo de lucro. Además de la

vigilancia que ejercen las entidades a las organizaciones empresariales, las organizaciones educativas en Colombia son monitoreadas por el Ministerio de Educación a través de la Secretaría de Educación de la ciudad, entidad que entre otras cosas se encargan de regular los valores de las tarifas de costos educativos anuales que se pueden cobrar por los servicios prestados; además del control del cumplimiento de toda la ley de educación, estas entidades hacen mayor énfasis en la inclusión en las entidades educativas.

TABLA 1

Ranking Col-sapiens en Barranquilla de colegios de alta calificación.

INSTITUCIÓN	CALIFICACIÓN	CALENDARIO
Colegio Marymount - Barranquilla	AAA++	B
Colegio Alemán - Barranquilla	AAA++	B
Colegio Karl C. Parrish - Puerto Colombia	AAA+	B
Colegio Británico Internacional - Puerto Colombia	AAA	B
Aspaen Gimnasio Los Corales - Puerto Colombia	AAA	B
Aspaen Gimnasio Alta Mar - Puerto Colombia	AAA	B

Fuente: Ranking Col-sapiens, parametrización de los autores.

Regresando al contexto interno del colegio, y expuesta la trascendencia de la gestión del talento humano en el cumplimiento de los objetivos trazados en una entidad educativa, es importante hablar sobre el rol actual que ejerce el equipo de Gestión humana. Ellos realizan actividades relacionadas con contratación, retención, bienestar y capacitación del personal; estas actividades no necesariamente están alineadas con los resultados o la estrategia de la Institución; responden a los requerimientos de las necesidades manifestadas por las diferentes áreas en cuanto a perfil y cantidad de recursos. El rol actual de Gestión Humana limita su participación activa en las estrategias que permitan acercar el perfil de las personas vinculadas a los resultados esperados en el desarrollo de sus funciones. Aun así, si bien el desarrollo del área de Gestión Humana no está enfocada formalmente en el cumplimiento de la estrategia de la institución, teniendo en cuenta que es el área académica la más sensible de la Institución, los indicadores que arrojan de manera

recurrente, las evaluaciones estándar por materia, por curso (Salón de clase) y por grado (nivel al que pertenecen), permiten que los profesores estén siendo evaluados permanentemente; así que los resultados de éstas evaluaciones estándar en algunos casos originan decisiones inherentes al área de Gestión Humana y son planes de acción proporcionales a las variables medidas y la magnitud de sus resultados.

Liderazgo en la institución

La Junta Directiva nombra los Rectores, quienes se caracterizan por ser extranjeros; ellos coordinan toda la estructura necesaria para la formación de estudiantes. En el siguiente nivel, están los vicerrectores también extranjeros y ellos lideran los profesionales del área académica, los cuales conformaban para el año 2002 el 66% del total de la planta de personal; un 19% el personal de mantenimiento y un 15% el personal administrativo que dependía del rector. Dentro del personal académico; un 16% conformado por profesores extranjeros y el 50% por profesores y asistentes locales.

En el año 2004 con la rectora Laura Horbal se crean estructuras organizacionales y los roles de áreas administrativas y académicas. Realizan análisis detallados de funciones, se establecen perfiles y políticas salariales estandarizadas acorde con su nivel en la organización, funciones asignadas, formación y experiencia. El foco principal es la gestión en lo que respecta a la cultura y a clima organizacional, con el fin de lograr la condición ideal para generar la sinergia y aporte a los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, trabajan en obtener herramientas que agreguen valor y mejoren la calidad en la educación (excelente planta de profesionales, herramientas académicas, tecnológicas y planta física), lo que en conjunto potencializa las competencias de sus estudiantes y aumenta las posibilidades de ir a la vanguardia en materia de educación.

Evaluaciones cada cinco años a través de Cognia¹ permiten validar el cumplimiento de estándares de calidad educativa.

Clima y cultura – Contexto interno

Con el fin de identificar qué factores del clima, cultura y cambios organizacionales se ven reflejados en la Misión, Visión, Plan Estratégico y su alineación con los objetivos estratégicos, la historia permite colocar en contexto estos factores y a través de la especificación de los más relevantes y diferenciadores, comprender como afectan los logros.

En el Colegio aspectos como la excelencia académica, multiculturalidad, pensamiento crítico y desarrollo intelectual hacen parte de la misión y visión de la institución. Con base en estos principios la cultura organizacional se enmarca en pautas como: Un currículo bilingüe y la preparación para el ejercicio de un liderazgo ético, adaptándose a un mundo global y cambiante. Estas posibilidades se originan desde la estructuración de las clases, el lenguaje en el que se dictan, las herramientas educativas, la historia, formación y cultura de los profesionales y de las alianzas con organizaciones como *The Josephson Institute (Character Counts)* con guías y acompañamiento en la implantación de una cultura de valores en la institución. Adicionalmente, el “Propósito Estratégico” especifica la dirección de la Institución y su adaptabilidad en un mundo cambiante: “Educar estudiantes para que sean líderes éticos en un mundo globalizado, diverso y en continuo cambio”, preparándolos para un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo o

¹ **Cognia** (antes Advanced) es una organización sin fines de lucro que presta sus servicios desde 1985 a entidades educativas y estudiantes, evaluando y acreditando organizaciones, compartiendo mejores prácticas para impulsar el crecimiento en su gestión y el logro de sus objetivos (“Cognia.org”).

entorno VUCA.

Los factores más influyentes trabajados en el clima, cultura y cambios organizacionales, que actualmente reflejan la búsqueda del alcance de la Misión, Visión y Valores, se perciben en aspectos como: Identidad consistente, credibilidad, adaptación, globalidad y multiculturalidad. Estos aspectos son el resultado de los valores y lineamientos con los que se fundó el colegio; una síntesis de algunos de estos aspectos se describe a continuación:

Una identidad definida por los fundadores consistente a lo largo del tiempo, la conservación de una comunidad sólida, el conocimiento, la confianza y cercanía de la comunidad con las personas que lideran la organización y el ambiente colaborativo donde se fomenta el trabajo en equipo, la capacitación permanente y el suministro de las herramientas educativas necesarias para el logro de los objetivos, en el largo plazo las buenas prácticas educativas y el efectivo estímulo del uso de herramientas tecnológicas para los estudiantes; la baja rotación de personal, con una antigüedad de más de 6 años en el 60% del personal.

Es relevante la capacidad de adaptación o resiliencia de la organización para desarrollarse en el mundo contemporáneo, con un personal dispuesto, alianzas, membresías e inversiones permanentes, con el fin de acceder constantemente a las mejores prácticas educativas y adaptarse a un entorno global y cambiante; muestra de ello es la ejecución del año fiscal 2020, en donde fue necesario una adaptación inmediata a los cambios que requería la educación virtual y los protocolos de bioseguridad con el fin del regreso gradual de empleados y estudiantes al colegio.

Globalidad y globalización, aspectos en los cuales la capacitación en el exterior, con la participación de personal académico y administrativo, la implementación de educación a través del uso permanente de herramientas digitales, permiten adaptación a circunstancias variadas y disruptivas. Además, es importante resaltar la multiculturalidad, vista en el porcentaje de docentes

extranjeros en una proporción de al menos 25% del cuerpo académico.

Todos estos aspectos referenciados hasta ahora y otros más, los plasma en sus comentarios la Dirección Administrativa cuya cabeza expresa de manera literal

“En el Colegio el Clima y la cultura son fundamentales. Al ser una entidad que presta el servicio de educación básica para niños, existe un compromiso mayor en la selección de la calidad de profesionales contratados; y las competencias en cuanto a formación y experiencia, aspectos relacionados con habilidades blandas enfocadas en valores, protección al menor, relacionamiento, disponibilidad, adaptabilidad son aspectos fundamentales. Propender dentro del personal académico una mezcla de culturas, hace parte de la promesa de valor (excelencia académica y biculturalidad); por ésta razón; mantener las proporciones de personal extranjero y local es un reto para la administración, así como propender por una mezcla entre personal joven, con ideas que impulsen el uso de nuevas tecnologías y herramientas académicas, y personal con experiencia que conozca la historia del Colegio; sus pilares y cuide la esencia de la institución”.

En el aspecto de clima y cultura, considerando que el 78% del presupuesto de gastos en la Institución están relacionados con el recurso humano, desde el punto de vista financiero es clara la importancia del corazón de la institución como es su gente; teniendo claro que son el clima y la cultura las que hacen la diferencia en el logro de los objetivos y el punto de trabajo cuando se desea sostenibilidad de manera resiliente.

Indicadores de gestión humana en el colegio Karl C. Parrish

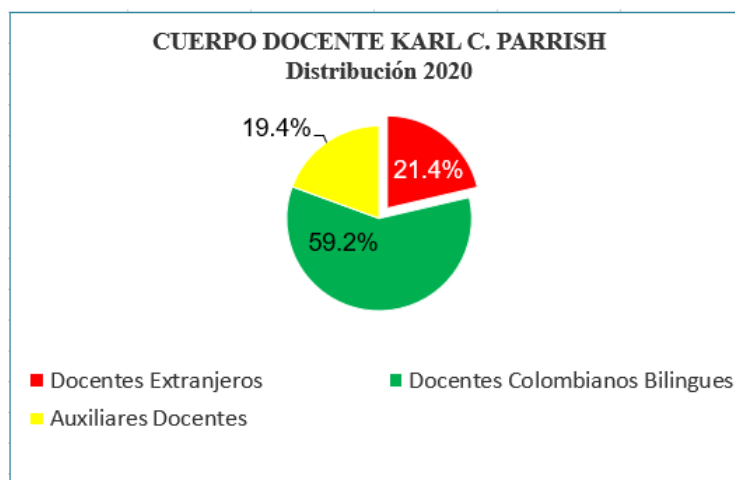
El colegio en su estructura organizacional cuenta con ciento ochenta colaboradores, distribuidos en un 63% en el área académica, 19% personal administrativo y un 18% en personal de mantenimiento y servicios. Con base en la multiculturalidad y atendiendo las directrices de la institución desde su estrategia corporativa, a través del área de GH y con las competencias

definidas para la vinculación del personal académico, conformando el 27% por profesores extranjeros, el 58% del cuerpo docente lo componen personal colombiano bilingüe. La figura 1, describe la composición del cuerpo docente al año 2020. La figura 2. la distribución de funcionarios.

Los directivos cualitativamente identifican las siguientes dimensiones en el ambiente laboral, como de mejor desempeño: Pertenencia y compromiso; orientación a resultados; trabajo en equipo; orientación al servicio; condiciones de trabajo; comunicación y estilos de liderazgo. Y en su análisis identifican oportunidades de mejora en las dimensiones de: Claridad estratégica; crecimiento y desarrollo; remuneración e incentivos; estas dimensiones consideran que es posible potencializar su desempeño y por tanto los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Figura 1

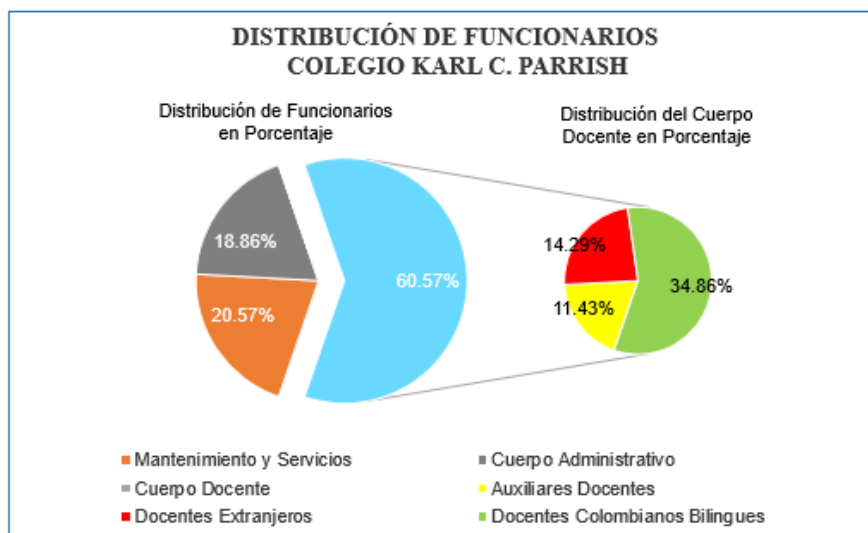
Distribución del cuerpo docente.



Fuente: Propia, con base en información de Dirección KCP,

Figura 2

Distribución de funcionarios Colegio Karl C. Parrish.



Fuente: Propia, con base en información de Dirección KCP,

La dimensión de crecimiento y desarrollo muestra oportunidad de mejora, teniendo en cuenta que la estructura organizacional posee seis niveles con opciones limitadas de crecimiento profesional, y se observan cargos con oportunidades de “plan de carrera”.

Cultura Organizacional en el Colegio Karl C. Parrish

Se han realizado aproximaciones a la medición, que a juicio de las directivas son puntos de referencia; ahora bien, los resultados reflejan lo expresado anteriormente, en concordancia con el objetivo estratégico del colegio como entidad educativa sin ánimo de lucro, la característica predominante como tipo de institución es la «Colaboración»; en donde son claros los aspectos dominantes expresados a continuación.

El Liderazgo organizacional está basado en la confianza en su gente; en dar ejemplo con su actuar en valores y el cumplimiento de los resultados esperados. El Rector y Vicerrectores manejan un estilo de dirección abierto, dispuesto a escuchar y consultar sobre las variables o las

implicaciones de decisiones a considerar, de igual manera comparten información entre pares; además cumplen y solicitan el cumplimiento de las normas.

Los rectores en la historia del colegio

A través de los años, algunos Rectores han marcado hitos que permiten avanzar tanto en la gestión educativa y administrativa; orientados al mejoramiento o desarrollo de los pilares contruidos desde su fundación.

En el año 1964, la Junta Patronal vincula a uno de sus rectores más recordados; el Dr. Burton B. Fox, quien con gran acierto fomenta en la institución el relacionamiento con: Entes gubernamentales tanto nacionales como internacionales, entidades educativas y realiza afiliaciones internacionales; relaciones y contactos que ampliaban las posibilidades de conectar a la comunidad de la institución con el mundo; permitiendo al colegio acreditarse a nivel internacional como entidad educativa americana y acceder a material educativo que no existía en el país. Adicionalmente, establece relaciones y contactos en el medio educativo útiles para el desarrollo del colegio.

Ejerció su labor entre el año 1991 hasta el año 2003 Michael Farr, período en el que los procesos de selección de funcionarios recaían en él. Era quien entrevistaba al personal y tomaba la decisión de contratación; no existía un esquema medido de escalas salariales e igualmente se soportaba en su buen criterio, era el Rector quien definía los salarios; el grupo contable formado por dos o tres funcionarios se encargaba de las formalidades y obligaciones periódicas.

Durante toda la relación laboral y sus quehaceres existe una interacción directa con el Rector; lo más usual es que los funcionarios vinculados lleguen al colegio referidos por algún conocido o por anuncios en los periódicos locales. Con respecto a la contratación de funcionarios extranjeros, de acuerdo con las políticas de la Institución el Rector tiene a cargo su contratación,

el procedimiento más común y vigente es que se contrate en el exterior a través de ferias de reclutamiento.

En el año 2004 la Junta Directiva nombra a una nueva Rectora. La señora Laura Horbal, con quien se inicia un proceso de grandes cambios en la estructura administrativa, una nueva era. Identifica la necesidad de aclarar los roles de cada cargo y diseñar un organigrama que permita formalizarlos, define una estructura de salarios por «escalas». En el año 2005, define una estructura administrativa liderada por un Director Administrativo y Financiero; a su cargo se crea el Departamento de Gestión Humana (jefe y auxiliar de nómina).

Dentro de los retos organizacionales Laura Horbal fomenta la comunicación, es así como lo recuerda la Directora Administrativa quien expresa textualmente:

“Durante la dirección de Mrs. Laura Horbal cada vez que llevábamos temas relacionados con diferencias y tensiones a nivel organizacional, ella manifestaba que siempre los problemas entre los seres humanos estaban relacionados con fallencias en la «Comunicación». Ella siempre nos recordaba que la mayoría de las cosas en la vida se resolvían comunicándonos mejor; esta base a nivel Organizacional nos recuerda cuando se genera alguna tensión o un proceso que no fluye, la solución está en evaluar dónde falla la comunicación. También que las malas noticias se debían dar los viernes; y así permitir a las personas meditar sobre lo sucedido».”

Gestión Humana en el Colegio Karl C. Parrish.

Conocemos parte de la historia de GH, veamos ahora algún detalle cómo ha cambiado y la manera en que impactan sus logros. El área de Gestión Humana incluido su jefe, tiene responsabilidades específicas, relacionadas con la búsqueda, vinculación, remuneración y atención de las necesidades del personal. Esta área si bien en el organigrama reporta y depende de la

Dirección Administrativa, también atiende solicitudes directas del Rector relacionadas con los colaboradores.

En el escenario expresado, la labor del área de Gestión Humana, por tanto, tiene un campo de acción limitado a los procesos mencionados y a reforzar las relaciones con el personal, escuchar sus necesidades y dar respuesta a sus inquietudes. Se convierte en un canal de comunicación importante, que mejora el ambiente, la valoración y sentido humano.

Así como se observan aspectos positivos en GH, también se observan oportunidades para maximizar y potencializar resultados. Aun cuando está diseñada como un área de soporte que carece de autonomía para liderar roles que fomenten la generación de acciones de alto impacto y sostenibilidad, lo que reduce su efectividad en áreas como la relación transversal con todas las unidades; generan un valor agregado a través de la comunicación directa que permite comprender, evaluar y analizar las necesidades, el aporte a los objetivos de los funcionarios y la medición de su desempeño.

En el proceso de atracción de talento, es necesario conocer que la demanda de docentes extranjeros ha aumentado, en consecuencia, se redujo la proporción de alternativas de aplicantes de altos estándares; en este momento la tecnología, las conexiones y contactos con entidades internacionales, son las que permiten la vinculación de personal extranjero con los estándares de educación, experiencia y referencias requeridas que hagan posible prever un buen desempeño; sin embargo, las condiciones económicas y de orden público del país reducen las oportunidades de hacer ofertas atractivas para extranjeros cuando se compite con otros países.

Desde el punto de vista de *head count* para el año 2007, en comparación con las cifras del año 2002, el número de empleados aumentó en un 17%, es de anotar que en esta época es el área administrativa la que impulsa mayormente el crecimiento con una variación del 28%. En el Anexo

B, titulado: Datos estadísticos de los funcionarios del Colegio Karl C. Parrish, se observa información sobre la distribución de funcionarios. (ver anexo B).

Entre el año 2009 y 2011 se modificaron algunas políticas y paulatinamente se fue cerrando la brecha de condiciones existentes entre algunos empleados; esta gestión ayudó considerablemente a generar una mejora apreciable en el clima organizacional. Durante el período transcurrido entre al año 2010 y 2020; continúan los procesos de cambio, al mismo tiempo que la estructura organizacional se expande. Entre el año 2002 y 2020 la planta total de personal creció un 48%, aumentando el número de funcionarios académicos en un 34% y administrativos en un 74%.

Papel directivo y de Gestión Humana en el Colegio.

Para una entidad educativa, el corazón que la mueve es su recurso humano; es por esta razón que el reto organizacional y estratégico del rol de Gestión Humana cobra mayor importancia. Para el Colegio Parrish los principales objetivos estratégicos se centran en: Una educación de excelencia, un clima organizacional que facilite su desempeño y desarrollo, con una gobernanza orientada a la comunicación.

Desde su involucramiento en todo el proceso de planeación estratégica, el fin para Gestión Humana debe ser, entender no sólo las necesidades de personal, sino la necesidad de cada cargo y las competencias requeridas. Hoy los procesos estándar que están definidos corresponden a selección, vinculación, retención, capacitación y remuneración. Gestión Humana constituye un eslabón fundamental en la cadena de valor, orientada al cumplimiento de los estándares requeridos para obtener los resultados estratégicos definidos por la organización. Son los funcionarios de GH los que propenden por atender el talento humano en todas sus necesidades, velando al unísono con los de otras áreas en conservar un ambiente laboral de respeto, confianza, comunicación y trabajo

en equipo; atender oportunamente los requerimientos de los grupos de interés, de los entes de control y medir la gestión de sus funcionarios con base en evaluaciones, observando la aplicación de las habilidades necesarias para cumplir con los altos estándares de cada cargo requerido; y desde su rol garantiza el estricto cumplimiento de procesos adecuados de selección, vinculación, acompañamiento, motivación y capacitación, que contribuyen en el logro de los resultados estratégicos de la Institución.

El valor agregado es visible y se contempla en esta institución en la calidad de su capital humano, la formación, habilidades y uso de tecnologías blandas, aunado a la experiencia de sus especialistas en educación, hacen la diferencia tanto en el clima organizacional como en la consistencia del desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La historia hoy

La promesa de valor ofrece a los padres de familia el desarrollo del pensamiento crítico, como un estímulo que origina destrezas adicionales que le permite a la persona: Cuestionar, analizar, expresar sus ideas y sus posiciones públicamente; así como proponer y apoyar la toma de decisiones y de acción.

Como entidad educativa que trabaja con y por los niños, la Gestión Humana cuenta con un papel estratégico en el cumplimiento de esa promesa de valor, la cual es el pilar para lograr la atención, participación y competencia de varios de los grupos de interés; con foco en las necesidades del aprendizaje del siglo XXI, alineado a la revolución digital, con destrezas creadas hoy, para alcanzar el éxito en el futuro, en un contexto o prospectiva de sociedad futura. El reto desde GH es liderar no sólo en la identificación de las competencias requeridas para cada perfil en los procesos de vinculación, sino la implementación de todas las medidas para garantizar a través del personal docente y su formación, la continuidad en el compromiso educativo de su objeto

misional.

En el año 2020, la transición expresa en el colegio fue abrupta, las directivas decidieron adoptar la virtualidad, antes que las autoridades lo determinaran. Expresan “*súbitamente, en menos de 48 horas, se tomó la decisión de irse a la virtualidad. Al día siguiente los estudiantes salieron del campus con sus morrales atascados de material educativo y los profesores se enfrentaron a una jornada de entrenamiento sobre las herramientas tecnológicas que tendrían que usar para las clases a distancia*”. La carga académica y laboral se incrementó, con la necesidad de balancear las clases y el soporte a los asistentes entre clases sincrónicas, en donde el estudiante interactúa y aprende en vivo con el profesor y los compañeros conectados al mismo tiempo, otros lo llaman aprendizaje grupal en el que todos aprenden al mismo tiempo y clases asíncronas las cuales se realizan por lo general estando el resto de integrantes del curso desconectados por medio de material educativo entregado por el docente con anterioridad, en donde cada estudiante aprende los mismos temas pero a su propia velocidad y enfoque particular o autodirigido (Delgado, 2020). Es de anotar que en especial las sincrónicas permiten interacción con los estudiantes y de esta manera mantener los vínculos socio afectivos.

Retos: Capacitar al cuerpo docente en el uso de herramientas tecnológicas; la asistencia para el uso de estas herramientas de las tecnologías de la información y telecomunicaciones o TIC en los grados de preescolar y básicos más los temas pedagógicos y las afectaciones en las actividades académicas. Para los docentes se incrementó todo; además de la carga académica incrementada al inicio de la emergencia, se sumó el estrés del encierro y las nuevas formas de enseñanza; se viven momentos difíciles por la falta de contacto humano con los compañeros y los alumnos, con comunicación solo virtual, y el reto de cómo manejar lo socio afectivo con funcionarios y grupos de interés.

Conclusión

Toca a la puerta la transformación, el cambio es hoy en la sociedad, en las organizaciones; es necesario adaptarse a cambios disruptivos, a las instituciones educativas parece que los profesores de la vida las llamaron al tablero y la nota de esa evaluación se juega en la sociedad que se construye en ellas, con su aporte; para pasar ese duro examen, lleno de dudas e incertidumbre, los retos a estas instituciones los llevan a diseñar la transformación organizacional, para poder influir en la transformación y progreso de la sociedad, es allí donde unidades como GH en conjunto con todas, tanto las misionales y como las de apoyo han de trabajar y actuar, solo el tiempo y la historia dictaran el resultado. Obtener buena calificación en esa evaluación y construir sociedad obedece principalmente a responder a preguntas como:

¿De qué forma la asociación estratégica de GH con todas las unidades de la organización deben transformarse para generar sinergia, diferenciación y valor a la sociedad?

¿Cómo y con cuales labores de gestión y trabajo colaborativo ha de establecer GH para guiar la transformación de la organización, con base en su cultura organizacional en busca de los logros estratégicos de beneficio para la sociedad, los grupos de interés y la misma organización en un medio cambiante abrupta o disruptivamente?

Estas preguntas son las del examen y responderlas es el mayor desafío de GH en las organizaciones educativas, en las cuales la distancia entre GH y las demás unidades puede ser más amplia; ahora bien, ese desafío de obtener una calificación meritoria o laureada es el enigma que resolver, para sortear los avatares y generar unión, cultura, trabajo colaborativo y sociedad. Si estuviéramos en el papel de director de GH o del Rector ¿cómo actuaríamos?, ¿aceptaríamos el desafío?, ¿qué gestiones serían necesarias para calificar y graduar en la habilidad de crear valor con todos los grupos de interés incluida la sociedad?

Referencias del caso de estudio

- Britannica. (s.f.). *T.S. Eliot | Biography, Poems, Works, Importance, & Facts ...* . Recuperado el 10 de 3 de 2021, de <https://www.britannica.com/biography/T-S-Eliot>
- Delgado, P. (23 de 06 de 2020). *Aprendizaje sincrónico y asincrónico: definición, ventajas y desventajas*. Recuperado el 15 de 05 de 2021, de Observatorio: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/aprendizaje-sincronico-y-asincronico-definicion>
- Parrish, S. E. (2020). *Sociedad Escuela Karl C. Parrish*. Recuperado el 10 de 12 de 2020
- srg.com. (2020). *Reporte Ranking Col-sapiens*. Recuperado el 10 de 11 de 2020, de <https://www.srg.com.co/noticias/reporte-ranking-col-sapiens-2020/>
- Wordpress. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de <https://gestindeltalentohumano.wordpress.com/>

Anexos caso de estudio

Anexo A. Clasificación de colegios bilingües en Barranquilla y el Atlántico.

TABLA 2

Ranking Col-sapiens en Barranquilla de colegios de alta calificación.

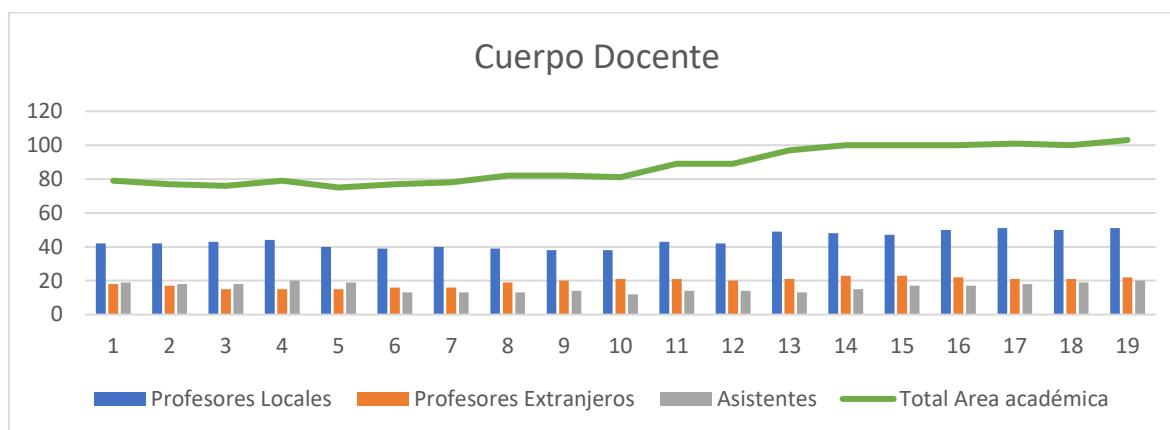
INSTITUCIÓN	CALIFICACIÓN	CALENDARIO
Colegio Marymount - Barranquilla	AAA++	B
Colegio Alemán - Barranquilla	AAA++	B
Colegio Karl C. Parrish - Puerto Colombia	AAA+	B
Colegio Británico Internacional - Puerto Colombia	AAA	B
Aspaen Gimnasio Los Corales - Puerto Colombia	AAA	B
Aspaen Gimnasio Alta Mar - Puerto Colombia	AAA	B
Nuevo Colegio Del Prado - Barranquilla	AA	A
Colegio Boston Internacional - Barranquilla	AA	A
Liceo De Cervantes - Barranquilla	AA	A
Colegio Biffi La Salle - Barranquilla	AA	A
Instituto La Salle - Barranquilla	AA	A
Colegio Internacional Altamira - Puerto Colombia	AA	B
International Berckley School - Puerto Colombia	AA	B
Colegio De La Compañía De María La Enseñanza - Barranquilla	A	A
Colegio Colón - Barranquilla	A	A
Institución Educativa De María Auxiliadora - Barranquilla	A	A
Colegio Nuestra Señora De Lourdes - Barranquilla	A	A
Colegio Hermana Virginia Rossi - Barranquilla	A	A
Colegio De La Sagrada Familia - Barranquilla	A	A
Colegio Eucarístico De La Merced - Barranquilla	A	A
Centro Educativo San José - Barranquilla	A	A
Colegio San José - Puerto Colombia	A	B

Fuente: Ranking Col-sapiens, parametrización de los autores.

Anexo B. Datos estadísticos de los funcionarios del Colegio Karl C. Parrish

Figura 3

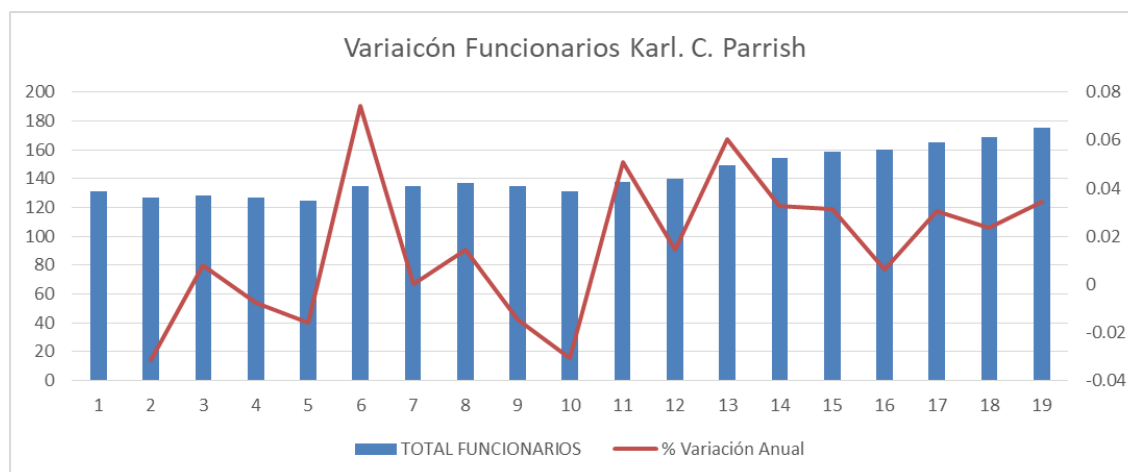
Conformación del cuerpo docente del Colegio Karl C. Parrish (2002 – 2020).



Fuente: Propia. Con base en datos de la Dirección del KCP.

Figura 4

Variación (Rotación) anual de funcionarios del Colegio Karl C. Parrish (2002 – 2020).

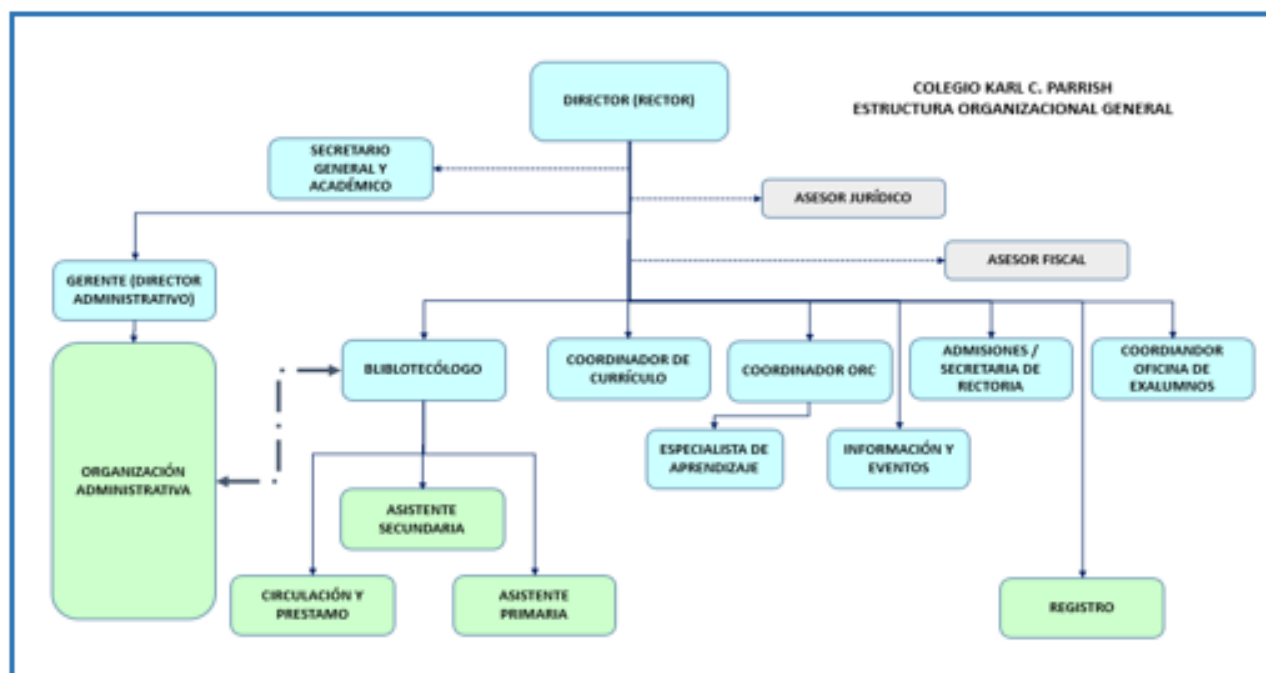


Fuente: Propia. Con base en datos de la Dirección del KCP.

Anexo C. Estructura Organizacional Colegio Karl C. Parrish

Figura 5

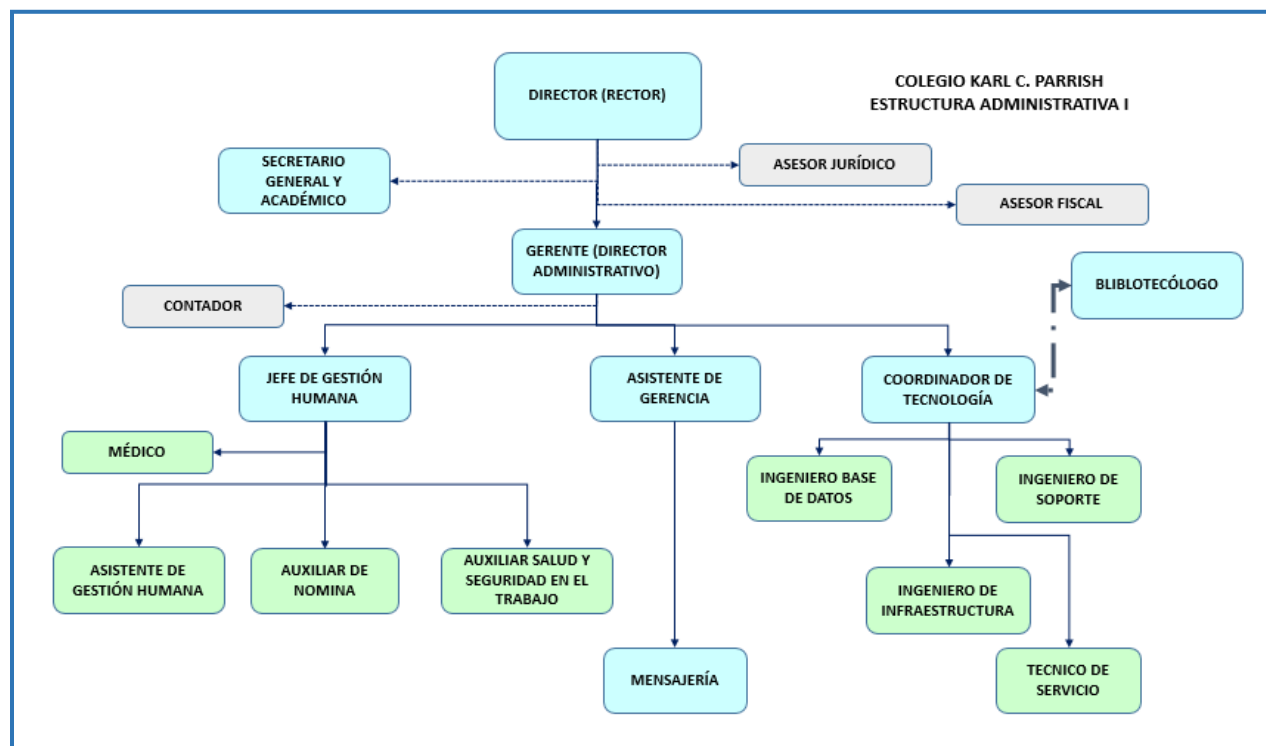
Colegio Karl C. Parrish. estructura organizacional general.



Fuente: Datos de la Dirección del KCP.

Figura 6

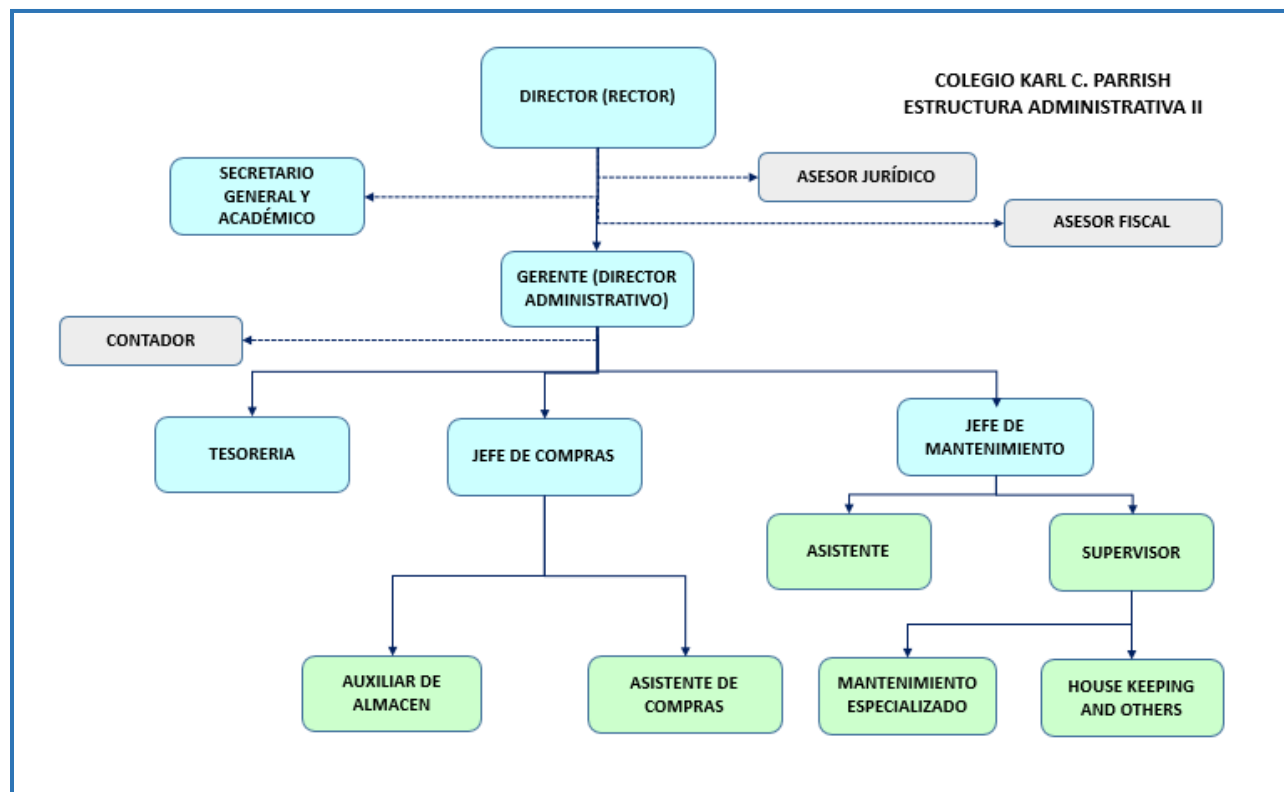
Colegio Karl C. Parrish. estructura administrativa I.



Fuente: Datos de la Dirección del KCP.

Figura 7

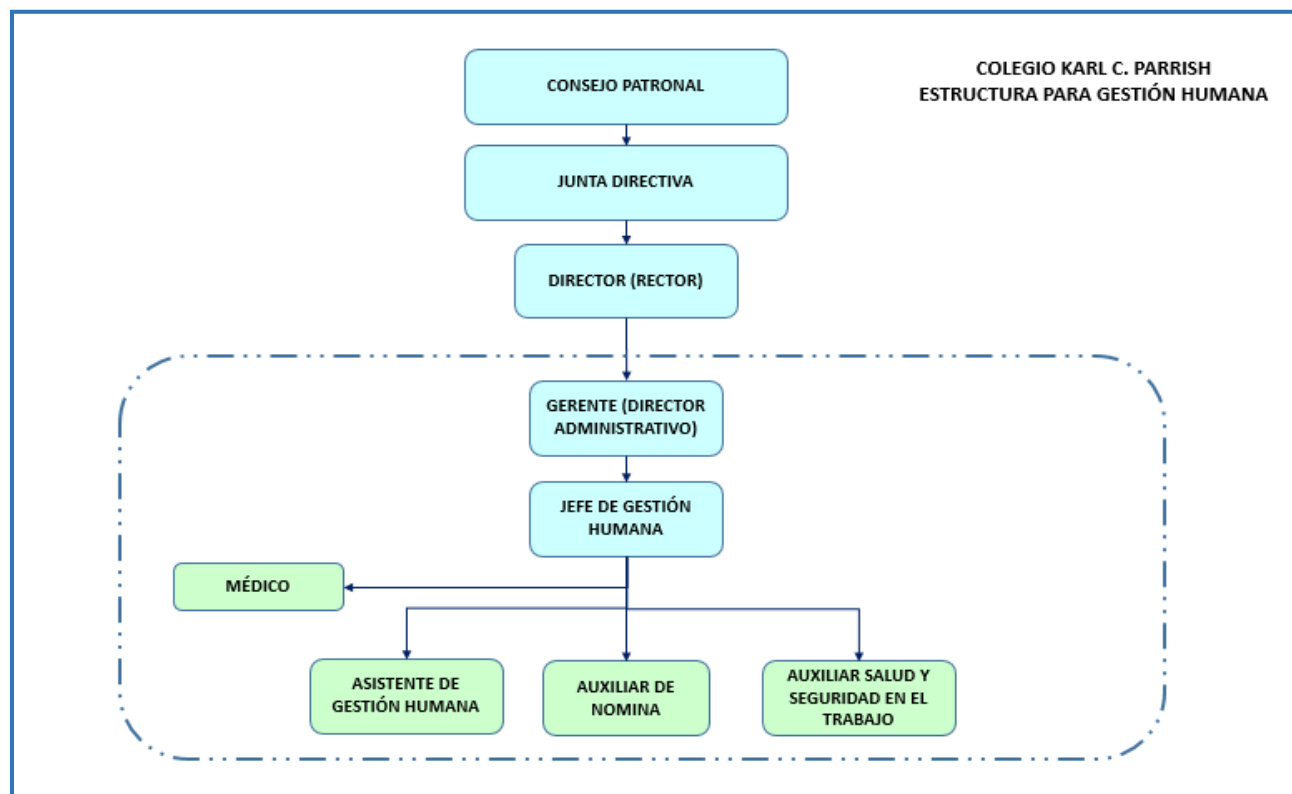
Colegio Karl C. Parrish. estructura administrativa II.



Fuente: Datos de la Dirección del KCP.

Figura 8

Colegio Karl C. Parrish. estructura de Gestión Humana



Fuente: Datos de la Dirección del KCP.

Notas de Enseñanza

OPORTUNIDAD DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COMO FACTOR DIFERENCIADOR DE CREACIÓN DE VALOR

Autores: Maribel Espinosa Acevedo, estudiante del MBA.

Nicolás Camargo Remolina, estudiante del MBA.

“Este caso fue preparado por los autores y está destinado a ser utilizado como base para la discusión en clase. Los puntos de vista representados aquí son los del autor(es) y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la empresa o la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Ninguna parte de este trabajo puede reproducirse o usarse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de La Pontificia Universidad Javeriana Cali.”

Descripción general del caso

Este es un estudio de caso descriptivo, su foco principal está centrado en la creación de valor y el aporte estratégico de Gestión Humana en el cumplimiento del propósito de una entidad educativa. Su protagonista es la Organización misma donde se desarrolla el caso; alrededor de los retos que un medio cambiante y un talento humano con distintos roles, comportamientos y necesidades en la organización, se deben alinear para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El caso de estudio pretende aportar criterios para que los estudiantes comprendan y evalúen la importancia de Gestión Humana, sus integrantes y el director de esta como socio estratégico en cualquier tipo de organización, rol que facilita el alcance de los logros organizacionales y la

creación de valor; además de ser quien propicia la adaptación de la organización al entorno, sin importar que este sea cambiante o disruptivo, su labor persigue el logro de los mejores resultados de la organización en lo que se refiere a creación de valor desde la gestión de su talento humano, su capacidad de adaptación en un medio cambiante y la clara meta del logro de los objetivos a través de la sinergia por medio del trabajo colaborativo, de los diferentes roles dentro de una institución.

Métodos de investigación

Este caso descriptivo es el resultado de una investigación sobre información del Colegio Karl C. Parrish a través de la dirección administrativa y las entrevistas tanto a la directora administrativa como a docentes, información de la página web de la institución, datos compilados de los organismos de regulación y control; información adquirida de las asociaciones a las cuales pertenece la institución, así como de los organismos de calificación con data recopilada de sus bases de datos en línea, documentos académicos y periódicos. Los nombres de personas, hechos, eventos y organizaciones no han sido modificados, y los entrevistados han autorizado su publicación.

Objetivos de aprendizaje

Para el caso de Oportunidad de transformación estratégica de la estructura organizacional en una institución educativa como factor diferenciador de creación de valor, los objetivos de aprendizaje permitirán a los estudiantes:

1. Analizar la forma de realizar la transformación organizacional que cree valor a través de la asociación estratégica entre las unidades de Gestión Humana (GH) y las demás unidades funcionales y operacionales de una organización educativa.

2. Plantear una alternativa estratégica de transformación de GH que soporte la creación de valor para la organización, considerando dentro del proceso acciones existentes o nuevas que potencialicen y/o adicionen elementos o características útiles a la unidad en mención.
3. Evaluar planes de intervención estratégica de GH en otras unidades que creen diferenciación disruptiva y valor para la organización.
4. Crear las acciones a nivel de cultura organizacional que originen alineación estratégica además de trabajo colaborativo, entre todas las unidades de la organización y los grupos de interés, en un medio volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA).

Preguntas de discusión

- 1- ¿Qué estrategias y acciones modificaría o agregaría dentro de GH con miras a la creación de valor para la Institución? Justifique sus comentarios especificando como agrega valor cada una de las estrategias y como su implementación potencializa al Director de Gestión Humana como socio estratégico del negocio. (O. A. #1).
- 2- ¿Cómo evaluaría GH las acciones que debe tomar su organización para enfrentar un ambiente disruptivo similar al de la emergencia sanitaria ocasionada por el SARS COV 2? Hacer especial énfasis en las características de la organización desde el punto de vista de relacionamiento y herramientas TIC. Elabore una lista de las acciones que considera serían las mejores opciones y justifíquelas. (O. A. #2)
- 3- ¿Qué recomendaciones sugeriría para lograr, desde el momento de selección hasta la consolidación de su rol como docente extranjero, un funcionario: comprometido, feliz y deseoso de permanecer laborando en el largo plazo de la institución? (O. A. #3).
- 4- Plantee las acciones, a nivel de transformación cultural y del clima organizacional, que

considere permiten la alineación del trabajo colaborativo y el logro de resultados comunes entre las unidades; que generen sostenibilidad, para responder a un medio ambiente cambiante y con características VUCA (como el presentado por la pandemia del SARS COV 2) (O. A. #4).

Respuestas a las preguntas de discusión

- 1- ¿Qué estrategias y acciones modificaría o agregaría dentro de GH con miras a la creación de valor para la Institución? Justifique sus comentarios especificando como agrega valor cada una de las estrategias y como su implementación potencializa al Director de Gestión Humana como socio estratégico del negocio. (O. A. #1).**

La creación de valor por parte de GH se puede observar desde varios puntos de vista, un punto de vista es desde la ubicación en la estructura organizacional de GH; esta ubicación ha de garantizar la efectividad de las gestiones de la unidad en la tarea de crear valor y los aspectos que giran alrededor de este propósito.

En ese orden de ideas observemos como crea valor GH y que ha de conocer para realizar esta función; en *The HR Value Proposition* (Ulrich & Brockbank, 2006) expresa la necesidad que: tanto el líder de GH como sus colaboradores han de conocer e identificar las necesidades de sus grupos de interés o “*stakeholders*” y en ese orden de ideas el detalle de los aspectos del entorno integral de la organización o como lo denominan los autores “las realidades del negocio” (Ulrich & Brockbank, *The HR Value Proposition*, 2006, p.38). Realidades, tanto internas como externas para lograr el enlace de GH con la actividad que crean valor para la organización.

Esa creación de valor, incluye desarrollar y facilitar el desarrollo de competencias para los funcionarios, que se traducen en capacidades y es el agregar valor no tangible para todos los

interesados; dichas competencias cuando crean valor en conjunto para la organización se convertirán en aspectos únicos diferenciadores que son la suma de los conocimientos expertos, aptitudes, habilidades y comportamientos exclusivos de los funcionarios de nuestra organización capitalizadas en una ventaja competitiva única y diferenciadora, difícil de replicar. La creación de estas competencias, requieren que GH se encuentre en una posición que le permita una visión global estratégica y conocer en detalle la estrategia de la organización, para poder generar la relación entre las competencias necesarias a desarrollar y el objetivo organizacional, mediante la ejecución de la estrategia que se puede conocer como el modelo operativo organizacional (Ross, Weill, & Robertson, 2010).

Todo esto hace necesario la ubicación de Gestión humana dentro de la estructura en un punto que le permita conocer y plantear en detalle la estrategia de cara a los funcionarios para obtener su participación con sus mejores talentos y esmero en el desarrollo de sus funciones; enfocado a los educandos, los padres o “clientes”, que para este caso poseen una connotación especial pues se considera que el cliente de una institución educativa es la sociedad como uno de los grupos de interés con mayor relevancia.

En ese orden de ideas la gestión de GH ha de ser estratégica y para ello se debe ubicar estratégicamente en la estructura organizacional, lo que le permite gestionar de manera profesional su quehacer; que comprende todos los niveles de la organización tanto estratégicos como tácticos y operacionales; con procesos y flujos para las personas, tantos funcionarios como integrantes de los grupos de interés, medición y flujos de gestión de desempeño y no menos importante, manejo y flujo de todo tipo de información o manejo del llamado cuarto poder. Ahora bien, en este aspecto GH ha de poder opinar y operar con un criterio amplio y asertivo, en lo que respecta a flujos de funcionarios en el ciclo de incorporación hasta la desvinculación y en los flujos de gestión de

desempeño desde la planificación de carrera, el desarrollo del talento y la evaluación del desempeño.

En concordancia con el análisis de los párrafos anteriores se considera que GH hace parte del nivel estratégico de la organización y por tanto ha de estar en ese nivel para poder tener la visión y el alcance que necesita la organización en el grado de desarrollo de sus actividades para crear valor mediante la ejecución profesional de estas funciones. De otra parte, refiriéndose a los principales roles de GH, Dave Ulrich en el libro *Human Resource Champions* (Ulrich, 1997) expresa los principales, que se pueden resumir en que los funcionarios de GH deben realizar las operaciones cotidianas, concentrados en ser:

- Socio estratégico.
- Agente de cambio activo.
- Experto administrativo y facilitador
- Soporte de los funcionarios.

Estos cuatro roles principales se deben privilegiar en las actividades de GH.

Según Ulrich en el video de “Raet”, expresa “Cuando los funcionarios de GH participan en una reunión, Se hacen tres preguntas ¿contamos con el talento adecuado?, ¿Tenemos la organización correcta? y ¿Tenemos el liderazgo correcto?” (Ulrich, RHTV, 2019, 12:32), quien expresa en esta charla, además, “GH no se trata de los funcionarios de GH, se trata de lo que sabemos, o como nos comportamos, como actuamos o quienes somos, GH se trata de crear valor, para otros.... El talento es clave, pero la organización es más importante” (Ulrich, RHTV, 2019, 30:28). Para este análisis o discusión son útiles y relevantes las tres preguntas y las afirmaciones que “GH se trata de crear valor”, con el foco centrado en la organización. Por tanto, analicemos como GH crea valor para la organización por sus acciones estratégicas y de liderazgo, entonces

¿dónde debe ubicarse GH para ejercer esa acción de crear valor?, ha de ser en una posición de liderazgo que le permita cumplir esas funciones. En aras del aporte analicemos en donde esta GH en el colegio Karl C. Parrish, a partir de dos perspectivas, la primera desde la ubicación en la estructura de la organización y si está en el lugar que le permite cumplir estas premisas y la segunda perspectiva visualiza si posee la estructura necesaria. Si fueran preguntas, las respuestas muy probablemente originarían un debate muy interesante en ambos casos.

De otra parte en la presentación sobre el futuro de GH, Ulrich expresa “Significa que no miramos GH en términos de lo que hacemos, pero si en términos de lo que creamos para otras personas” (Abantian, 2017, 2:31) y por ello la posición de GH en la organización ha de permitirle mirar a todas las partes interesadas, pero esa mirada es para interactuar directamente sin intermediarios y contar de primera mano con la información del contexto, que permita decidir y actuar estratégica y congruentemente con la realidad percibida por otros, no solo los funcionarios de GH; ahora bien ese valor percibido por otros marcará la decisión y acción de GH con respecto al talento de los que conforman la organización (Abantian, 2017).

Hasta este momento la respuesta se soporta mayormente en el concepto de creación de valor y la globalidad de la organización, es decir el medio y la organización, miremos dentro de la misma y específicamente veamos desde el punto de vista de la estructura organizacional. En el libro *La Nueva Gestión Humana* (Peláez, 2019) expresa con respecto a la estructura organizacional la relación de roles con miras a obtener los resultados de la organización por medio del trabajo en equipo y este trabajo lo efectúa el capital humano en el ejercicio de sus roles, las tareas específicas y las interacciones de acuerdo con el direccionamiento estratégico.

Este tema se observa desde el punto de vista del alcance estratégico de los roles que lo expresa el texto de Jose Javier Pelaez en un recuento del estudio del profesor Elliot Jaques y su

escrito “*Requisite Organization*” (Peláez, 2019) en el que expresa la profundización en el rol y los funcionarios de la organización en lo que respecta a toma de decisiones, competencias y modos de pensar del responsable de un papel o función a lo largo del tiempo, que le permita asegurar la efectividad de dicha tarea mediante el desarrollo de la competencia de adaptabilidad en un ambiente que en el mejor de los casos es cambiante pero que en la actualidad es normalmente VUCA.

En ese orden de ideas, (Peláez, 2019) plantea unas relaciones en la organización como un tejido dentro de la estructura organizacional, en donde un rol presenta unas particularidades que lo definen y determinan su ubicación en la estructura organizacional de acuerdo a parámetros como: a quien reporta o rinde cuentas o *accountability*, el nivel de autoridad, delegación y asignación de tareas, relaciones de trabajo con pares o afines y otros; como maneja la denominada asesoría interna, como son las relaciones de servicio interno, las relaciones de trabajo de coordinación, de monitoreo y de auditoría y de control interno.

Antes de realizar el análisis más particular sobre GH en el Colegio veamos unos puntos específicos para toda empresa, en donde la parte más importante es su capital humano, ya que es el responsable de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de esta. Por ello, su gestión se convierte en un asunto estratégico para el desarrollo de la empresa, en especial porque también se trata de la parte más compleja de una administración, en pocas palabras GH se encarga de apoyar al resto de la organización en las gestiones de desarrollo, obtención y sostenibilidad el recurso humano de la misma, recurso encargado de la generación de valor para la organización.

La función de GH debe de ser reconocida por el eslabón más alto de la organización pues, sin ello, la labor de control que ejercen sería un control sin sentido hacia sus recursos más

productivos: las personas. Su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones, así como también aumentar la productividad y la satisfacción laboral. Además, al obtener un personal comprometido con los objetivos de la empresa también se logrará tener una gran ventaja competitiva, y de alta calidad porque la empresa logrará sus objetivos, alcanzando así una alta productividad y competencia con lo cual se aumentará el valor agregado de la empresa. Debemos también entender que tácitamente GH debe generar el que todos los funcionarios de la organización sean funcionarios y fieles seguidores (*fans*) de GH para efectuar una gestión integral donde GH interactúa con todas las unidades a todo nivel, para garantizar la gestión asertiva en miras a toma de decisiones exitosas, gracias a las acciones estratégicas de GH y claro está en el camino realizar las labores anexas, nómina y demás tareas operacionales, como una parte de las labores estratégicas que generan valor y diferenciación para la organización. Esta gestión en un clima de éxito y destino compartido facilita que los funcionarios brinden sus mejores habilidades y competencias, para el logro de los objetivos organizacionales.

Continuando con el análisis del caso, GH en la organización ha de reportar a la rectoría, su nivel de autoridad ha de ser el de Dirección y la relación de trabajo es con toda la organización; con todos los funcionarios y el director de GH se ha de relacionar con los vicerrectores, la dirección administrativa y demás directores, la relación de trabajo con la rectoría y en equipo reportar a la Junta con el fin de generar sinergias en las acciones tendientes al logro, todo lo referente a monitoreo y control interno al nivel de dirección; este es el lugar del líder de GH y en consecuencia los integrantes del equipo con todos los niveles, con el propósito de cumplir su tarea y generar valor, como se solicita. Estos funcionarios, además de apoyar a su director en las relaciones con la alta gerencia, alcanzan como un equipo integrado logros comunes de éxito o destino compartido en donde el éxito de uno es el éxito de todos sinérgicamente.

Se sugiere una posición de GH en la estructura a nivel de Dirección, como se ha comentado pensando en las generaciones futuras y la sostenibilidad de la institución, en ese orden de ideas se ubicaría GH en un rol de sistemas holísticos verificados según la clasificación resumida en la Nueva Gestión Humana (Peláez, 2019), con una visión estratégica en el tiempo entre 1 y 2 años. Con este panorama, se ubica estratégicamente y el director de GH se convierte un director del equipo de presidencia, denominado “*Chief Human Resources Officer* o CHRO”, o líder que hace equipo con los Vicerrectores, la directora administrativa y financiera en el equipo del rector (o presidente de la organización, denominado en el argot técnico como “CEO”), lo que facilitará desplegar la estrategia de relación de GH y la gestión global de la institución, aportando a la estrategia del colegio. Es decir, dentro de la institución en la estructura organizacional trasladaría el área de GH al segundo nivel de la organización dependiendo directamente del Rector, lo que no se desfallece de repetir, permite a GH, trabajar de manera transversal tanto en las áreas operativas como administrativas, entendiendo y realizando desde la cabeza de la organización los objetivos estratégicos y asegurando que las decisiones y acciones que se toman dentro de cada uno de los roles que asume GH estén orientados al cumplimiento de dichos objetivos.

Adicionalmente, un cambio importante para la dirección de GH es la creación de rol de Gestor del talento humano que se encargará de coordinar y responder por la selección, atracción y desarrollo del capital humano de la organización, además de apoyar el bienestar de dicho capital; por medio de funciones enfocadas al manejo de la información, es en este aspecto será el soporte principal de la dirección de GH para orientar al equipo de rectoría en las gestiones estratégicas en este campo tendientes al logro de los objetivos de la organización.

Las dos acciones comentadas a lo largo de este texto son estratégicas y ubica a GH como un socio estratégico que apoya las metas de la organización desplegando habilidades y

competencias que soportan a la dirección del colegio en las decisiones de capital humano y a los funcionarios en su desarrollo, es decir el equipo es de soporte en donde la dirección de GH apoya al equipo de Alta Gerencia y el Gestor del talento apoya al equipo de GH, que ejecuta todo el trabajo y gestiona el desarrollo humano de la organización; en pocas palabras un equipo integral para gestionar asertiva y efectivamente el capital humano del colegio y las relaciones con los grupos de interés o como expresa (Peláez, 2019, p.54) “Conectar la estrategia con la Gestión Humana”, en la acción.

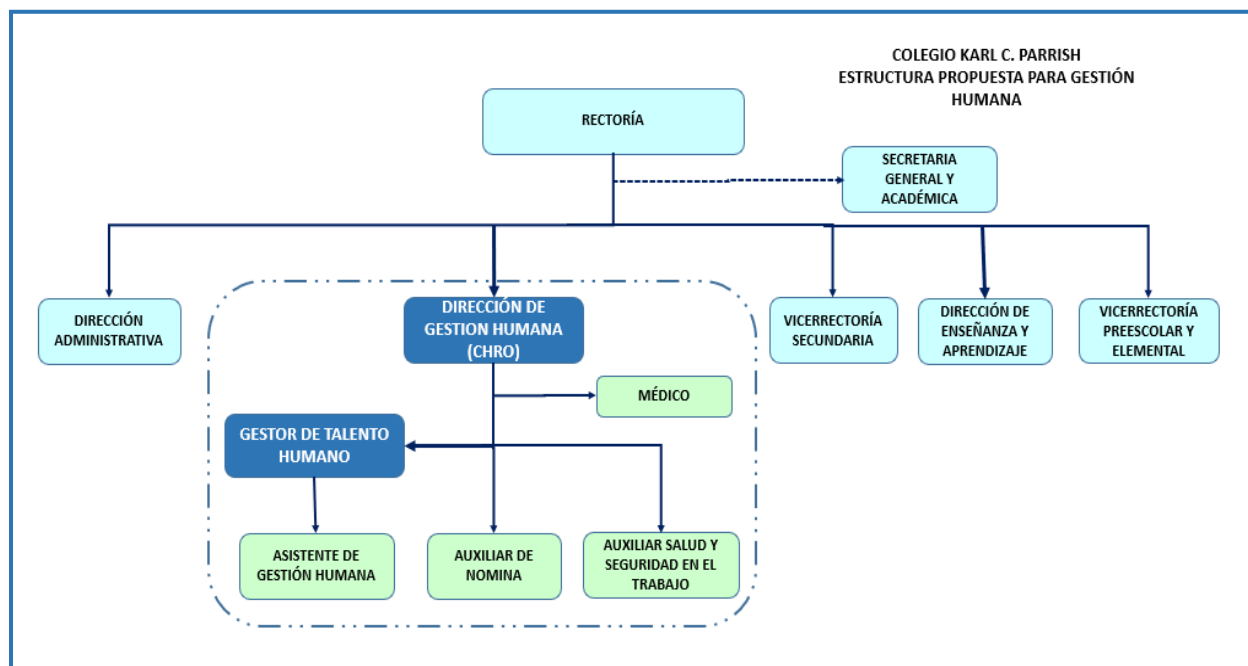
Ahora bien con esta estructura se puede ejercer liderazgo entendido como la capacidad que tiene un ser humano de influir en otros seres humanos, por medio de elementos como consecución de metas y objetivos compartidos, elementos a los que se llega por trabajo colectivo o colaborativo, por medio del cambio; dicha influencia no se soporta sobre el poder o la autoridad formal, sino en aspectos en especial del plano social, humano y organizativo, para enfocar a toda una organización en torno a objetivos comunes, que utiliza planificación, diseño y logro de resultados como objetivos; este es el denominado liderazgo definido y que aplica no solo para GH sino para todo el colegio, haciendo eco a lo expresado por Day y otros en su obra *Successful school leadership* (Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins, 2011). Ahora bien, esta tarea se realizará con base en criterios amplios y datos detallados que permitan empoderar más que las decisiones, a los implicados como a la Dirección, con conocimiento de causa.

La figura 9 titulada “Colegio Karl C. Parrish. Estructura propuesta para Gestión Humana”, muestra la ubicación en la estructura organizacional propuesta para GH, en los recuadros resaltados; como resultado de la modificación de la figura 8 de los anexos del caso. En esta ubicación la dirección de GH puede comportarse como un aliado y gestor estratégico de la Dirección de la institución aportando efectivamente, empoderándose y empoderando a sus socios

estratégicos y funcionarios con el propósito común de la organización.

Figura 9

Colegio Karl C. Parrish. estructura propuesta para Gestión Humana.



Fuente: Elaboración propia.

- 2- **¿Cómo evaluaría GH las acciones que debe tomar su organización para enfrentar un ambiente disruptivo similar al de la emergencia sanitaria ocasionada por el SARS COV 2? Hacer especial énfasis en las características de la organización desde el punto de vista de relacionamiento y herramientas TIC. Elabore una lista de las acciones que considera serían las mejores opciones y justifíquelas.**

Para afrontar un ambiente disruptivo, una organización como el colegio Karl C. Parrish con unas necesidades particulares, originadas en el proceso educativo y la interacción con la sociedad, es necesario evaluar dichas acciones no solo desde la necesidad de la organización sino desde la necesidad de la sociedad, detallando las que han de ser tomadas para que las competencias

de los funcionarios, los planes de entrenamiento y reentrenamiento de los colaboradores y de las nuevas vinculaciones, y el plan de desarrollo de los funcionarios, de acuerdo a su posición y cargo en las diferentes unidades del colegio, se orienten a satisfacer dichas necesidades y aseguren el efecto sobre estos grupos de interés, en especial los educandos y la sociedad, que son quienes perciben los efectos directamente y la sostenibilidad de la organización e internamente en la organización, el fluir de las operaciones y el aporte en la creación de valor por parte de las personas. En este caso en particular, dichas acciones deben garantizar la preparación de los funcionarios para afrontar el cambio en el ambiente externo que sucede de forma disruptiva y en extremo abrupta.

Dicha manera, obliga a la organización a cambiar a una velocidad y magnitud mínimo igual y en el mejor de los casos superior que el cambio al que responde la acción, esto quiere decir que los cambios han de ser a mejor ritmo y proporción que lo que nos presenta el medio para responder al logro de los objetivos; los cambios hoy son un reto continuo y serán exitosos en la medida que la organización establezca y sea consciente de la necesidad de prepararse para afrontar un ambiente VUCA, que sobreviene inesperadamente y con olas de cambio continuas y fuertes.

En este aspecto juega un rol importante la innovación en las acciones y el método, por ejemplo en la educación, recordando que con respecto a innovar menciona José Peláez en su trabajo (Peláez, 2019), es también tarea de GH, como un tema de la cultura organizacional que demandará flexibilidad y adaptabilidad, en medio de la marea emocional que ello implica para los miembros de la organización; en donde se confirma que innovar es tarea de todos en la organización y de la intervención decidida de la dirección y la alta gerencia que incluye en especial al Rector, a GH y a la Unidad Financiera; muy particularmente por el compromiso de las direcciones, pues se ha de proveer una cultura, unos recursos y un sistema para llevarlo a cabo, es decir una cultura que apoye la estrategia (Denison, Hooijberg, Lane, & Colleen, 2012); elementos

que permiten un proceso de innovación efectivo, que incluye análisis y validación de la gestión; en donde la creación de valor es uno de los resultados del proceso .

Detallando someramente las expectativas en un ambiente como el mencionado con la pandemia y en los últimos meses debido a las medidas de salud pública, las actividades de educación se han visto afectadas en todas sus dimensiones en gran magnitud; desde la parálisis del inicio de las cuarentenas, hasta la alternancia, pasando por el desarrollo totalmente virtual, modalidades estas últimas inexistentes y poco pensadas en la generalidad; en el caso del colegio Karl C. Parrish ya se tenía alguna experiencia de educación mezclada entre tecnología y presencialidad o *blended-learning*, con el uso de las TIC enfocadas en la educación.

Escenarios que hacen pensar no solo a GH sino a toda la organización en aspectos como; transformación digital; excelencia operacional; desarrollo de actividades nuevas; lo que hace necesario tomar en cuenta el papel real de la tecnología aplicado a las organizaciones educativas y su prospectiva en la sociedad. Con estos aspectos inmersos en la vida cotidiana actual; los desafíos requieren afrontarlos con conciencia, el actuar colaborativo, con el fin de ofrecer continuidad en el ejercicio de la organización que genere un nuevo desarrollo de la sociedad como tal. Es así como el reto es vital para las instituciones educativas, han de aprender y enseñar a desarrollar sociedad y colectividad a partir de este evento; esto solo se logra por medio de líderes empoderados y la cultura de la organización como lo expresa Schein en su libro “Liderazgo y cultura organizacional” (Schein & Schein, 2016).

El desafío para GH, en esta oportunidad es participar proactivamente junto con la Dirección en desarrollar capacidades y competitividad para una transformación digital por medio de las TIC, sin que la institución pierda identidad y se construya sociedad. Por ello se hacen necesarias soluciones que articulen sectores y/o gremios como por ejemplo el educativo y el tecnológico, en

tareas enfocadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la aplicación de la tecnología en la educación en asocio con la técnica y la sociedad. Esto definitivamente requiere de competencias de todo tipo, blandas como flexibilidad, creatividad, las capacidades de convocar, persuadir, trabajar colaborativamente (colaborar), aglutinar personas e intereses y resiliencia o capacidad de adaptación. Se esboza fuertemente el abordar la incertidumbre en medio de la cuarentena y el retorno; todo lo anterior siempre desplegando cercanía (calidez humana), la comunicación y la empatía. Y claro, estas competencias duras de analítica del medio, del negocio, el saber, temas como aplicaciones especializadas de *software* entre otras muchas. Resumiendo; saber trabajar en equipo y saber en pocas palabras ejercer el liderazgo y manejar el conocimiento; temas del resorte de GH en capítulos como desarrollo del talento humano, gestión del conocimiento y clima y cultura, entre otros.

En estas actividades son elementos vitales en el logro de los resultados de la organización la cultura y el liderazgo; y la relación con la sostenibilidad y la creación de valor; además, la gestión de los valores y los activos; así no sean industriales como es el caso. Reiteramos que el saber no es el único instrumento, es muy valioso utilizando habilidades como el desarrollar el talento de otros para los equipos, la negociación empática, la resolución de conflictos en ambientes de ganancia mutua y muy importante la comunicación asertiva y específica. En pocas palabras la simbiosis de habilidades comportamentales, intuitivas y humanas, con un gran porcentaje de saber ser, hacer, comprender, lo que se resume en competencias organizacionales que son la acción sinérgica y de conjunto de las competencias de los funcionarios (Mertens, 1997).

Muy específicamente la tecnología en la educación ha de utilizarse para crear, por medio de apalancar determinaciones a largo plazo para generar valor y valor compartido para todos los participantes, por esta razón en las aulas de todo tipo se requiere integrar propósito y contenido,

utilizando las capacidades en proceso o adquiridas, por medio de los saberes y los intereses. Ahora bien, es claro que el colegio Parrish, desea permanecer fiel y mantener sus principios y valores utilizando la tecnología en el cumplimiento de su propósito de educar con excelencia, es decir, avanzar en los saberes. Con esta mezcla en mente es necesario contemplar el grado de obsolescencia de la tecnología y la velocidad del conocimiento, pues la obsolescencia es la norma, para que el adquirir una competencia, se entienda como un proceso de aprendizaje y un estilo de vida, con principios y valores conocidos y fundamentados en los arraigos del origen mismo de las instituciones, en donde el proceso de cambio es gestionado y se hace buscando que el proceso mismo permanezca, como lo expresa en el último paso del proceso de cambio Kotter (Kotter, Leading Change, 2012).

Surgen aquí los retos tecnológicos que plantean que más o menos el cincuenta por ciento (entre el 47 y el 65%) de los niños de hoy, tendrán labores y trabajos que están en proceso de creación o aun no existen (Oppenheimer, 2019), lo que indica que estamos ante un cambio y un ambiente VUCA permanente con vista entre 15 a 25 años; cambio que es necesario entender y gestionar para generar valor y progreso de las personas, las instituciones, la sociedad y los países.

El otro aspecto es el cambio social, al confinar a nuestros menores lo que impacta sus habilidades sociales, comportamentales y cognitivas entre otras, lo que ha de ser atendido por parte de los padres (nivel individual), la familia como núcleo de la sociedad, las instituciones y la sociedad misma. Preocupa que, a todo nivel económico y social, no todas las personas y los niños poseen el ambiente seguro y los medios, no solo físicos para estar en sus casas desarrollándose; así la tarea para el desarrollo y respuesta ha de tener un trabajo muy fuerte, permanente y ha de buscar la forma de medir su progreso, no de la forma tradicional, conscientes que estos cambios no serán fáciles y se deben realizar ágilmente, en este punto es muy útil el concepto de factores

para favorecer el cambio planteados por Kotter (Kotter & Cohen, Las Claves del Cambio, 2007) dentro de los que claramente esta GH reflejada como son: educación, comunicación, participación, apoyo, negociación, consenso, apoyo mayoritario e incluso influencia directa o acompañamiento.

Todo proceso de transformación acude a la mente y al sentir o mejor al pensamiento y al corazón, (el ser humano como piensa, siente y como siente actúa), son estos, aspectos claves de la transformación y en especial de la transformación colectiva desde lo social, lo académico y lo empresarial; es así como se ha de seguir trabajando en desarrollar habilidades en este nuevo futuro cambiante y competencias para actuar, desarrollar y crear valor a una sociedad con desafíos culturales y socioeconómicos y aun así es vital el desarrollo del talento humano y el liderazgo para afrontarlo, pues es afrontar el cambio con un margen de error muy estrecho y con las particularidades propias como lo expresa Kotter en su obra liderando el cambio (Kotter, Leading Change, 2012); curiosamente hay autores que expresan que esto no es diferente a lo que ha sucedido a lo largo de los tiempos en la sociedad y cultura contemporánea.

Ahora bien, una transformación hacia lo digital es la combinación en una organización de las operaciones en la base, es decir, lo táctico y la estrategia a nivel superior, interactuando con la innovación, la tecnológica e incluso la analítica de datos, realizando uno o los dos métodos que son el rediseño o el diseño de acciones; encaminadas a alcanzar el objetivo organizacional sin perder su identidad, con el fin de crear valor sostenible a través de la productividad. Así se imagina una organización gestionando en un ambiente en donde lo tecnológico y digital hacen parte de la normalidad.

Las principales barreras son la falta de conocimiento y el escaso acondicionamiento de la cultura de las organizaciones para lo digital (Mintic, 2019), es decir el trabajo en una institución educativa se centra en laborar fuertemente en crear la disposición y la disponibilidad de su Capital

Humano para la transformación, adquirir el conocimiento y determinar cómo manejar la cultura para girar hacia lo digital sin cambiar su origen y esencia y manejar la gestión de la innovación; labores estas que recaen sobre GH como el encargado de facilitarlas y ofrecer el mejor recurso para el desarrollo de las actividades exitosamente a todo nivel, con la convicción y el apoyo de todo el nivel estratégico (Dirección) de la institución.

Ante un ambiente de este tipo es posible que se modifiquen las operaciones de las instituciones (Galindo, José, & Badilla Q, 2016), la pandemia en la educación por ejemplo modificó la manera de operar de los colegios; en casos como estos se ha de buscar que todos los grupos de interés participen en el proceso de cambio, lo que constituye un reto de grandes proporciones para las organizaciones, en las que se recomienda que sea GH quien asuma la responsabilidad de realizar esta tarea con sus funcionarios, preparando el entorno para gestionar y hacer efectivos en el proceso los cambios por medio de la utilización de nuevas herramientas o medios; esto se logra con gestión y relacionamiento.

Dicho cambio se logra con la participación de todos los funcionarios, y ha de tener quien guíe desde la cultura para realizar este proceso, respetando los valores de la organización y por medio de la intervención del clima que se reflejará en una cultura transformada con el fin que el proceso se desarrolle, esto solo lo maneja GH desde su rol de socio estratégico.

Es tarea de GH gestionar junto con las demás unidades intervenciones en el clima y la cultura de la organización, es de vital importancia la participación de toda la organización a todo nivel, es así como podemos plantear el trabajo colaborativo en acciones o proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios, experiencias que permiten expandir las fronteras en la gestión de los funcionarios, los equipos y de los mismos grupos de interés; además de generar vínculos y trabajo en equipo, incluido el trabajo colaborativo que en este caso es muy importante.

Se listan a continuación algunas acciones sugeridas:

- Definir competencias para el perfil del personal vinculado.
- Plan de capacitación por áreas acorde con las necesidades identificadas, definiendo periodicidad de éstas y herramientas de seguimiento para medir avances.
- Plan maestro de Tecnología que acompañe el propósito de la organización. Aula virtual y Tecnologías blandas.
- Definición de aliados estratégicos en el cumplimiento del propósito.
- Benchmarking de mejores prácticas en el sector.

Vinculación a organizaciones en el sector que permitan un acompañamiento en cuanto a actualización de las tendencias y herramientas tecnológicas en otras palabras conocer el estado del arte en el sector con el fin de estandarizar, cumplir con los objetivos y aportar a la sociedad que está en constante cambio. Se sugiere para afrontar estas acciones el esquema de la tabla 4. En la cual hay acciones que es necesario enfrentar y concentrar y hay acciones que significan reducir la magnitud de la acción de la manera en que tradicionalmente se realiza en un ambiente tradicional, muy diferente al requerido en la pandemia ambiente VUCA.

Tabla 3

Acciones para afrontar un ambiente disruptivo tipo VUCA.

ACCIÓN	HACER MÁS	HACER MENOS	ACTORES (EQUIPO)
Competencias de los funcionarios	Realizar matriz de competencias o actualizarla periódicamente	Determinar las competencias de la descripción básica de las funciones.	Todas las unidades incluida la rectoría; liderado por GH
Desarrollo de talento	Realizar plan maestro de desarrollo incluye matriz de habilidades y capacitaciones,	Realizar labores de desarrollo por cumplir cronograma o presupuesto y	GH, Vicerrectorías, Dirección Aprendizaje y enseñanza, Dirección

	presupuesto y cronograma	básicamente por solicitud puntual.	Administrativa; lidera GH
Desarrollo y Gestión de Tecnología	Planeación estratégica de gestión de tecnología y TICS.	Adquirir tecnologías por tendencia.	GH, Vicerrectorías, Dirección Aprendizaje y enseñanza, Dirección Administrativa; Lidera Dirección Administrativa.
Funcionalidad de la estructura Organizacional (Propuesta de ubicación de GH)	Gestión del talento y el capital humano (Nueva estructura de GH, más las funciones del Gestor de Talento Humano)	Tareas que son necesarias pero que no agregan valor, esto se sistematiza.	Rectoría, GH, Vicerrectorías, Dirección Aprendizaje y enseñanza, Dirección Administrativa; Lidera Rectoría y GH Lidera GH
Alianzas estratégicas	Alianzas proactivas con beneficio mutuo para los interesados	Alianzas por nominación	Rectoría, GH, Vicerrectorías, Dirección Aprendizaje y enseñanza, Dirección Administrativa; Lidera Rectoría
Mejores prácticas del sector	Mediante las alianzas y afiliaciones establecer las mejoras prácticas en educación.	Evitar acciones mediáticas	Rectoría, GH, Vicerrectorías, Dirección Aprendizaje y Enseñanza, Dirección Administrativa; lidera Dirección Aprendizaje y Enseñanza
Afiliación a Organizaciones educativas	Organizaciones a nivel continental que manejan conceptualización de Colegios bilingüe y bicultural	Afiliaciones nominativas (sin gestión activa y proactiva)	Rectoría, GH, Vicerrectorías, Dirección Aprendizaje y Enseñanza, Dirección Administrativa; lidera Rectoría, Vicerrectorías

Fuente: Elaboración de los autores.

3- ¿Qué recomendaciones sugeriría para lograr, desde el momento de selección hasta la consolidación de su rol como docente extranjero, un funcionario: comprometido, feliz y deseoso de permanecer laborando en el largo plazo de la institución?

Es necesario considerar en este aspecto docentes extranjeros cuya expectativa o escala o

pirámide de necesidades es diferente a los de un funcionario local, se expresa lo anterior con base en que el expatriado espera llegar a un lugar que brinde un nivel de condiciones igual o mejor a las que ostentaba en su lugar nativo, por ello la oferta laboral se ha de realizar teniendo muy presente no sólo el cumplimiento de la experiencia y formación requerida para el cargo, sino considerando los datos obtenidos durante el proceso de selección que en cierta medida permitirán identificar no sólo su nivel de adaptabilidad y ajuste con el entorno de la institución sino además sus expectativas y necesidades. Dentro de las condiciones ofrecidas se debe garantizar cobertura de sus necesidades básicas como vivienda, póliza de salud adicional a la exigida por las normativas laborales vigentes, y alternativas de esparcimiento. Además, es necesario explicarles las condiciones financieras de la ciudad de Colombia donde se radicará (en este caso Barranquilla y la Costa Caribe). Lo anterior debe buscar dar claridad a los aplicantes extranjeros sobre los términos ofrecidos y promover la transparencia de estos, dándoles la tranquilidad en cuanto a la cobertura de sus necesidades básicas y la seguridad suficiente para tomar la decisión de iniciar una nueva vida en un lugar desconocido para ellos. Como parte de esa “Seguridad” que se debe ofrecer, se deben garantizar flujos de dinero suficientes para cubrir tanto sus necesidades básicas como actividades que deseen desarrollar, ahorro, pago de obligaciones, la posibilidad de realizar inversiones o generar ingresos residuales. Estas condiciones laborales ofrecidas deben ser competitivas dentro del sector.

De otra parte, las condiciones laborales del expatriado han de permitir el desarrollo de actividades extra laborales como actividades de tipo deportivo y de esparcimiento, dentro de las que se puede incluir actividades turísticas y de entretenimiento, que al unísono pueden aprovecharse para que la persona conozca el país y se embeba en la cultura, lo que hace parte de la nueva cotidianidad que se espera del expatriado que se radica por un tiempo apreciable en el

territorio con una cultura diferente y que hace parte de ese proceso de adaptación y simbiosis por así llamarlo; es de anotar que generalmente esto hace parte de las expectativas de la persona que aplica a un cargo como expatriado. En todos estos aspectos es necesario que el candidato perciba el apoyo y las garantías de sus condiciones por parte de la institución que le contrata y genere un ambiente de seguridad y confianza en todos los aspectos de las dimensiones de la persona, como estilo de vida, aspectos espirituales, recreación, esparcimiento, salud, familia, negocios, estudios, finanzas, círculo de amigos, crecimiento y de contribución.

Hasta el momento se han esbozado temas sobre las expectativas, pero la realidad se observa en el momento de cerrarse la selección y realizar la contratación. Aquí la organización con el fin de generar continuidad y evitar efectos adversos sobre procesos como los de educación espera garantizar la permanencia del funcionario mínimo dos años académicos, no sólo por las connotaciones de tipo académico y transferencia del conocimiento, sino por los costos que estos procesos generan; es del todo deseable y preferible que el tiempo se extienda mucho más, esto se logra si el funcionario siente seguridad y agrado en permanecer y pertenecer, por ello se sugiere que GH con el liderazgo del Gestor del Talento Humano patrocine que el expatriado se relacione muy bien no solo con sus pares en la institución, tanto nacionales como los otros expatriados; sino que fomente relaciones con miembros de otras organizaciones e incluso pares, acudiendo a fomentar pequeñas comunidades con los expatriados del colegio y otros de otras entidades, esto por medio de las afiliaciones que el colegio podría realizar o las alianzas estratégicas que ha realizado, para fomentar esa comunidad pequeña que se relaciona con la comunidad local de manera simbiótica.

Es claro que las afiliaciones y alianzas en este tipo de casos no solo son afiliaciones a entidades educativas, sino en agremiaciones empresariales que aglutinan instituciones con

expatriados y situaciones similares; pues es importante que el expatriado observe en esa pequeña comunidad comodidad y seguridad; para utilizarla como un puntal que le permita de manera segura en aspectos en especial sociales, interactuar con la sociedad a la que ha llegado y tenga posibilidad de aprender y adaptarse así como una zona de comodidad y seguridad en todo momento, así el impacto de cualquier situación es menor y más positivo; los resultados son comodidad, seguridad e incluso gusto con la vida personal que está desarrollando como expatriado.

Esto se adiciona a la rutina de trabajo y vida dentro de la organización en donde desarrolla el propósito de su gestión y en ella es muy importante que dentro de la gestión para el logro de objetivos un funcionario con estas características perciba pertenencia y utilidad, en otras palabras sienta que es incluido y apreciado, no solo por su trabajo; es decir, que es consciente que crea valor con su labor y que es tomado en cuenta y apreciado, dichas apreciaciones han de surgir en la cotidianidad como parte de la cultura organizacional; en donde el expatriado es escuchado como todos los funcionarios y tiene los mismos espacios y oportunidades para expresarse, aportar, crecer y generar valor en lo que hace, lo que significa que puede realizar su gestión exitosamente.

Un aspecto que mantiene dentro de una organización a sus funcionarios y que ha de ser tomado en cuenta en este caso, se centra en la sensación de comodidad y bienestar de la persona en el desarrollo de sus labores, si se logran estas sensaciones el funcionario ofrecerá a la organización lo mejor de sí en cuanto: compromiso, dedicación, esfuerzo y preocupación por los resultados; probablemente con la expectativa por parte de la persona de recibir retribución por medio de incentivos y reconocimiento justo, así como desarrollo y crecimiento profesional y personal. Aumentar la satisfacción y autorrealización del funcionario, hace parte de la sensación de felicidad de la persona y puede determinar el aporte para el éxito o alcance del logro organizacional. Este aspecto hace parte del desarrollo de la calidad de vida de la persona y la

calidad de vida en el trabajo con una muy buena experiencia de libertad y de felicidad, en donde la organización es un lugar agradable, atractivo y donde se desea estar; por ello se debe desarrollar trabajo y gerencia con las personas e incentivos sostenibles en el tiempo. Este es el reto para la GH y la organización en el sentir de los funcionarios (Chiavenato, 2020).

Con la mente en el concepto de bienestar y felicidad de la persona, es necesario tomar en cuenta los rasgos de personalidad y la afinidad o porque no llamarla compatibilidad, entre los roles que desempeñará el docente extranjero y su motivación para ello. Lo que se resume en el deseo de la persona de trabajar con la organización aplicando lo mejor de sus capacidades, con la consciencia que esta actitud es la que la lleva a la realización personal en estos aspectos de la vida. Desde el punto de vista de la organización se traduce en el logro de sus propósitos y por ende el éxito organizacional, es necesario tomar en cuenta lo que expresa aquí Dave Ulrich que sostiene que la retribución “intrínseca” como denomina la percepción del funcionario en cuanto a aspectos como incentivos, impactos, comunidad, comunicación y experimentación entre otros, sumado claro está a la retribución tangible, estos aspectos son los que hacen que para una persona sea importante y valioso trabajar, haciendo gala de sus mejores capacidades en y para la organización (Ulrich, Human Resource Champions, 1997).

GH interviene en la selección, diseñando junto con la Dirección y el Rector, una propuesta atractiva para la persona que estimó la mejor preparada y hábil para el cargo durante el proceso de selección, tomando parámetros entre otros como el talento, para tener el mejor funcionario posible laborando para la organización. Una vez seleccionado y contratado, GH direcciona al funcionario para lograr un proceso de desarrollo conjunto y continuo, enfocando aspectos claves como innovación, efectividad, servicio, integración de equipo, trabajo colaborativo y la práctica del liderazgo que reúne organización y talento de manera continua y sostenible generando valor y

diferenciación (Ulrich, RHTV, 2019) .

Siempre es necesario además de pensar en la organización, pensar en la persona integralmente; hay necesidad de hacer énfasis en las características del rol en general y el mejor momento para la selección y contratación, esto de acuerdo con la fecha de inicio del año lectivo. Ya se ha comentado su bienestar, más adelante se retomará este aspecto que es relevante, pero ahora detallando las competencias y habilidades, según el documento de Deloitte tendencias del capital humano (Deloitte, 2014), se reúnen en tres bloques de aspectos fundamentales como son:

1. Competencia profesional
2. Habilidad de liderazgo y dirección.
3. Capacidad de adaptación y/o atracción y sensibilidad a la cultura del país de expatriación.

Estos tres bloques contienen aspectos como, por ejemplo: habilidades de destreza profesional y curiosidad, flexibilidad, adaptabilidad, sentido de sí mismo muy arraigado, excelentes habilidades de comunicación, disfrute de experiencias nuevas, mente abierta ante las diferencias y ante las diferencias mucha tolerancia y entre otros más, ser un gran observador que le permita contrastar y tomar acción. Ahora bien, en la selección ambas partes han de tener en cuenta otros aspectos no solamente socio culturales, psicológicos, familiares sino aspectos técnicos, legales como los de migración, laborales, económicos, fiscales, políticos; todos estos son aspectos de la vida de los candidatos y de los países o regiones de origen y destino.

Las tareas de GH en especial para el equipo conformado por el director y el gestor de talento humano son resolver las inquietudes de los prospectos y orientarlos, con la oferta disponer ayuda al seleccionado y una vez acepte, apoyarlo tomando en cuenta que los recursos que se utilizan tienen el fin de soportar los propósitos del colegio, alineados a su vez con los de los

funcionarios claro está. Las ayudas y compensaciones son estimadas de acuerdo con criterios de concordancia con el nivel de Colombia o país destino en este caso y competitividad ante otras instituciones que buscan reclutar los mismos candidatos, de manera similar a lo expresado en el texto de Procesos de Expatriación en Empresas Internacionales (IESE, Ernst, & Young, 2008). Aquí GH es clave con la claridad, el apoyo y la comunicación con todos los candidatos. En cuanto al trabajo propiamente dicho es relevante que se cumplan las expectativas del expatriado en términos de ser contratados para laborar de acuerdo con su formación y competencias, en el área en la que se estableció y en la que se espera y estima despliegue su mejor desempeño, para que su ejercicio igualmente le permita vislumbrar opciones y posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional.

La gestión para GH continua pues una vez se perfeccione la contratación y la persona seleccionada este ya en sitio, el proceso apenas inicia con la inducción al colegio y a su nuevo entorno, ahora bien, dentro del colegio además de la labor de GH está la inmersión en la cultura organizacional, proceso importante para la adaptación de la persona y en especial para superar los retos en el plano social y cultural por el cambio abrupto y rápido que sucede en estos casos; cambio que se une a los sucedidos en el plano familiar y en especial si es una persona casada con pareja e hijos, pues todos en el núcleo familiar sufren el choque cultural como una confrontación de culturas entre su cultura y la de la Costa Caribe de Colombia en este caso; ahora la persona se desenvuelve en un contexto diferente con organizaciones y personas culturalmente diferentes lo que puede producir estrés, impaciencia, incompetencia, la intensidad de acuerdo al contraste de culturas entre los países de origen y el de destino, como lo expresa Espinosa en el libro de internacionalización y gestión de personas (Espinosa R, 2013).

Facilita el proceso y evita los pensamientos de fracaso, además de entenderse como signo

de adaptación y ayuda, el que el expatriado logre establecer un lazo de amistad en el país destino, lo que hace que se acelere el proceso, sea más expedito y en especial baja la presión para el expatriado, sentires estos que se presentan durante las etapas que sigue la persona antes de obtener estabilidad (Fernandez & Junkera, 2013), pasa por etapas dentro de las cuales está el interés del nuevo entorno, la percepción de choque cultural y al sensación de ser extraño, la comparación permanente entre las situaciones anterior y presente, comparación que se deja al iniciar a sentirse cómodo con la nueva situación, percibiendo estabilidad, en ese momento se estima se da la adaptación y se refleja en nuevos emprendimientos y modelos de referencia.

Es muy importante la formación de nuevos lazos sociales, aquí sigue la tarea de GH, pues esos nuevos lazos sociales pueden sustituir no solo los vínculos sociales dejados atrás, sino también algunos lazos familiares y poder vivir de la mejor manera posible las fases que se desarrollan, como son; en primera instancia la reubicación como un sueño, seguida de la emoción por nuevo entorno, continuando con la exploración, a lo que le sigue el proceso de desprendimiento de elementos de su antiguo entorno, instante en que la persona se siente cómodo no como un extraño, es aquí donde inician los emprendimientos mencionados; todo esto lleva a la persona a comprender las razones del éxito en su nueva posición y muy importante la persona crea nuevos modelos y teorías que desembocan en el último paso que es el de aceptar, embeberse y desarrollarse cómodamente en su nuevo entorno (Deloitte, 2014).

En el tema de capacitación en este caso, el curso de acción para GH es el de acompañar al nuevo funcionario en temas profesionales en los roles específicos y darle adicionalmente herramientas centradas en el ser, esta capacitación en este caso se enfoca integralmente en los objetivos organizacionales y su rumbo. En este orden de ideas es bueno contar con puntos de referencia para esta tarea y para establecer algunos puntos de evaluación. Por lo cual, este aspecto

puede ser tratado mediante una matriz de evaluación de habilidades y competencias útil para GH y las tareas de selección, inducción, capacitación y desarrollo de la persona, pues estos datos son útiles para que GH realice trazabilidad al proceso de sus funcionarios expatriados y apoye el desarrollo de estos. Obsérvese la Tabla 4, denominada Matriz de competencias y habilidades para funcionarios extranjeros, que utiliza los parámetros compilados de varios autores como Fernández, EISE y Ernst and Young y Deloitte (Fernández l, 2017) (IESE, Ernst, & Young, 2008) (Deloitte, 2014).

Tabla 4

Matriz de competencias y habilidades para funcionarios extranjeros.

ASPECTO	Fase de Selección	Fase de Desarrollo	“GAP”	Acción
Comunicación				Realimentación y seguimiento
Capacidad de adaptación profesional				Realimentación y seguimiento
Capacidad de adaptación personal				Realimentación y seguimiento
Habilidades y logros profesionales				Desarrollo de competencias
Habilidades sociales				Realimentación y seguimiento
Formación Técnica				Evaluaciones técnicas y realimentación
Habilidades de dirección y liderazgo				Evaluar su nivel acorde con encuestas y evaluaciones específicas y periódicas
Aspectos legales y fiscales conjuntos				Asesoramiento y capacitación
Asesoría y adaptación financiera				Asesoramiento y capacitación
Aspectos de				Seguimiento y

inteligencia Emocional				Capacitación
Adaptación socio cultural				Acompañamiento y consejería
Flexibilidad				Mide el grado de flexibilidad ante medios cambiantes
Habilidades de negociación				Evaluación en su desempeño y relacionamiento con terceros
Autosuficiencia				Mide como se desenvuelve en medios diferentes

Fuente: (Fernández I, 2017), (IESE, Ernst, & Young, 2008), (Deloitte, 2014)

Es muy importante la realimentación positiva con los funcionarios mediante una conversación de construcción de confianza como lo expresa Pelaez (Peláez, 2019), adicionalmente mediante este proceso desarrollar en conjunto con la persona un plan de acción en los aspectos con espacios de oportunidad, realizando un proceso asertivo, dinámico y efectivo de crecimiento personal y profesional. A todas luces la participación de GH realizando gestión del desempeño, evaluación clara y realimentación efectiva, permite un fluir ágil de los funcionarios extranjeros y un manejo de su aporte a los objetivos organizacionales mediante reglas claras de juego, definidas desde el comienzo del proceso, visualizando el aporte y el desarrollo de carrera; todo esto permite tener claro el camino de los funcionarios, incluidos los planes de carrera y sucesión y las acciones ante imprevistos que han de contemplar contar con un plan de contingencia en caso de que la persona desafortunadamente solicite repatriación o el colegio así lo determine y todos conozcan los procesos y las actividades que se requieren realizaran en tal caso.

- 4- Plantee las acciones, a nivel de transformación cultural y del clima organizacional, que considere permiten la alineación del trabajo colaborativo y el logro de**

resultados comunes entre las unidades; que generen sostenibilidad, para responder a un medio ambiente cambiante y con características VUCA (como el presentado por la pandemia del SARS COV 2)

El punto inicial es conocer los valores organizacionales que se convierten en el ADN de los funcionarios en especial el de los líderes, quienes en conjunto movilizan la empresa y con base en esos valores se gestiona una cultura y un clima, aspectos estos que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, además que son una marca distintiva de los funcionarios de la organización al ser elementos propios y particulares de cómo se realizan las actividades de la organización.

Tomando como soporte la frase de Stephen Covey que expresa “La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito”, enlazando el concepto del párrafo anterior, es posible afirmar que las personas quienes son las que generan valor, son quienes construyen la cultura y el clima de una organización por medio de las relaciones que se dan como seres humanos, mediante la interacción permanente que observa aspectos como el trato interpersonal, el apoyo tanto de los superiores con sus colaboradores como el de la organización y los recursos que se colocan disponibles para que los funcionarios logren sus objetivos, aunado al sentido de pertenencia expresado por todas las personas que se desempeñan, el trabajo colaborativo en equipo, la estabilidad que se percibe, la coherencia en el discurso y la acción, la retribución y la tranquilidad de laborar establemente, los que se convierten en los parámetros de medición del clima organizacional como lo expresa Peláez en su escrito (Peláez, 2019); pero haciendo énfasis en ello, se observa que en la gran mayoría se utiliza la comunicación que contiene un ingrediente principal que es la confianza; elementos todos estos de los que expresa Stephen Covey son el principio fundamental de las relaciones, con especial énfasis en la confianza.

Con esto en mente pensemos en los cambios que ha de manejar una organización de cara

a un ambiente disruptivo y cambiante como la pandemia; sin dejar de percibir que se mantiene el foco en la misión y los propósitos de la organización como orientación estrategia, cambios que responden a ese foco para responder al medio, pero con la claridad en las metas y objetivos que le permitan alcanzar la visión, ofreciendo a la organización sostenibilidad, adaptabilidad y ventajas competitivas; en donde la participación que utiliza como vehículos la comunicación y la confianza dentro de la organización y los grupos de interés, propicia el desarrollo de aspecto como por ejemplo participación individual autónoma, orientación y desarrollo de equipos y capacidades como lo expresa Peláez en el libro *La Nueva Gestión Humana* (Peláez, 2019); ahora bien, esos cambios o acciones hacen necesario desde el punto de vista de clima y cultura organizacional desplegar claramente a todos dentro de la organización, la finalidad y las razones de las acciones, expresando claramente los resultados que se desean, las prioridades y las responsabilidades, fieles a los principios y valores de la organización con el fin de crear valor y sostenibilidad.

La participación de GH en este aspecto se realiza mediante la creación de valor a través de acciones que satisfagan las necesidades de sus grupos de interés; necesidades que identifica y conoce mediante el relacionamiento con los mismos y el entorno integral de la organización, es decir las necesidades internas y externas o según Ulrich “realidades del negocio” (Ulrich & Brockbank, *The HR Value Proposition*, 2006, p.38). Dichas acciones permitirán el desarrollo de competencias de los funcionarios que generaran capacidades que le permitan a la organización contar con aspectos propios, únicos y diferenciadores como el cumulo de aspectos del clima y la cultura de manera sinérgica, pues facilitan el manejo de los conocimientos expertos, habilidades, aptitudes y comportamientos específicos únicos y particulares de los funcionarios de la organización, que finalmente se traduce en que sea en extremo difícil replicar una ventaja lograda de esta manera y que se traduce como ya se expresó en la primera pregunta en el modelo

operacional (Ross, Weill, & Robertson, 2010), en donde el objetivo organizacional es el resultado del desarrollo de las competencias específicas y especiales de los funcionarios como equipo, en otras palabras la realización de la estrategia organizacional.

Reafirmando la participación de GH en esta gestión recordemos que Dave Ulrich en el libro *Human Resource Champions* (Ulrich, 1997), expresa que los roles principales de GH son el realizar operaciones cotidianas centrados en ser: socio estratégico, agente de cambio activo, experto administrativo y soporte de los funcionarios; de estos es claro que la intervención en el clima y la transformación cultural son tareas fundamentales de GH y sus funcionarios desde la posición estratégica que le permita no solo administrar, sino gestionar y transformar, visualizando el medio, los grupos de interés y promoviendo la sostenibilidad de la organización como una de sus funciones vitales por medio de estos cuatro roles mencionados.

La Gestión de GH ha de permitir responder las preguntas que plantean crear valor cuyo foco se centra en la organización como lo más importante, así como lo expresa Ulrich “El talento es clave, pero la organización es más importante” (Ulrich, RHTV, 2019, 30:28), por tanto es necesario en toda esta discusión como ya se expresó, que en la intervención del clima se cuestionen y resuelvan los interrogantes que le permitan a la organización avanzar y gestar el cambio, cuestionamientos que según Ulrich son: “¿contamos con el talento adecuado?, ¿Tenemos la organización correcta? y ¿Tenemos el liderazgo correcto?” (Ulrich, RHTV, 2019, 12:32). La respuesta a dichas preguntas implica en muchos casos la intervención del clima con miras a la gestión de los roles, las responsabilidades, las competencias y el modo de pensar como lo expresa el recuento de Elliot Jaques documentado en el texto de Peláez (Peláez, 2019); adicionalmente cada funcionario responsable debe gestionar y asegurar la efectividad de las tareas a lo largo del tiempo, utilizando la adaptabilidad al ambiente disruptivo, con una alta velocidad de cambio

(ambiente VUCA).

Ya que el clima es un conjunto de relaciones dentro de la organización, tanto laborales (formales), como personales (informales), que se desarrollan dentro de la organización al gestionar sus operaciones cotidianas, como las definidas por Peláez, que se resumen en relaciones de servicio interno, de trabajo de coordinación, de monitoreo, de auditoría y de control interno (Peláez, 2019), a lo que se adiciona las relaciones interpersonales y sociales necesarias no solo para la gestión de estas tareas sino para el diario vivir (cotidianidad) dentro de la empresa, ya que se vive más de la tercera parte del tiempo de vida dentro de las organizaciones o en función de ellas. Por ello es posible afirmar que las relaciones en la organización son como un tejido dentro de la estructura organizacional, en donde se mezcla lo referente al trabajo como la rendición de cuentas, el nivel de autoridad, delegación y asignación de tareas, relación de trabajo y social con todas las personas con que se relaciona en el ambiente de la organización en su operación cotidiana.

Continuando con la intervención de acuerdo a lo expresado en esta respuesta, a GH en la acción le corresponde “Conectar la estrategia con la Gestión Humana” como expresa (Peláez, 2019, p.54), para ello hace equipo con toda la organización, para gestionar asertiva y efectivamente el capital humano del colegio y las relaciones con los grupos de interés; además con esta estructura puede ejercer liderazgo, entendido como la capacidad que tiene un ser humano de influir en otros seres humanos, por medio de elementos como consecución de metas y objetivos compartidos, elementos a los que se llega por medio de trabajo colectivo o colaborativo, en medio del ambiente y el cambio permanente, en donde la influencia sobre otros y la organización se soporta en aspectos del plano social, humano y organizativo; este proceso permite enfocar a la organización en torno a objetivos comunes como el ejercicio del liderazgo definido y aplica a todo el colegio, como se expresa en *Successful school leadership* (Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins, 2011); para GH

corresponde a tareas que requieren utilizar criterio, además de datos específicos y detallados, tareas con un resultado que es empoderar a todos en la organización.

El liderazgo y la cultura son elementos vitales en el logro de los resultados de la organización; permiten crear valor y sostenibilidad, la gestión de los valores y los activos; en donde el saber no es el único instrumento, existen otros que aunados al saber crean sinergia y valor, como son; el desarrollar el talento para los equipos, la negociación empática, la resolución de conflictos en ambientes de ganancia mutua y muy importante la comunicación asertiva y específica. En pocas palabras la simbiosis de habilidades comportamentales, intuitivas y humanas, con un gran porcentaje de saber ser, hacer y comprender, lo que se resume en competencias organizacionales que son la acción sinérgica y de conjunto de las competencias de los funcionarios (Mertens, 1997). Lo reafirma la frase de Stephen Covey “Líder que desea generar valor debe ser formador y recibirá gratitud, lealtad y respeto”, es decir que ofrece herramientas a los funcionarios de la organización por medio del ejercicio del liderazgo para el alcance de los objetivos de esta con el beneficio de sus miembros.

Los procesos dinámicos como son los de transformación y cambio en medio de un ambiente disruptivo como ya se mencionó, acuden a la mente y al sentir o mejor al pensamiento y al corazón, Stephen Covey lo expresa como “La pasión nace del corazón y se manifiesta en forma de optimismo, entusiasmo, conexión emocional, determinación. Ella alimenta un impulso implacable”; aspectos estos claves de la transformación colectiva desde lo social, lo académico y lo empresarial; es así como se ha de seguir trabajando en desarrollar habilidades y competencias para crear valor a una sociedad con desafíos culturales y socioeconómicos; en este aspecto es vital el desarrollo del talento humano y el liderazgo para afrontarlo, pues es afrontar el cambio con un margen de error muy estrecho y con las particularidades propias de la organización, como lo

expresa Kotter en liderando el cambio (Kotter, Leading Change, 2012), lo anterior no es diferente a lo que ha sucedido a lo largo de los tiempos en la sociedad y la cultura contemporánea.

El liderazgo y el desarrollo integral del talento humano ha de promulgarse permanentemente en su fluir, es allí donde el clima y la cultura participan y apoyan en un construir continuo a través de aspectos propios de la organización, aspectos en los que resalta la comunicación como elemento primordial en la promoción y creación de relaciones, otros aspectos es la empatía y el desarrollo colectivo, respecto a la empatía Stephen Covey expresa “Cuando muestras profunda empatía hacia otros, tu energía defensiva baja y es reemplazada por energía positiva. Así es como puedes conseguir mayor creatividad resolviendo problemas”; de esta manera se sigue enfocando la organización en actuar frente a un ambiente disruptivo tipo VUCA por miedo del clima y la cultura por ello es necesario el trabajo e intervención.

Para las instituciones educativas la tarea es aprender y enseñar a desarrollar sociedad y colectividad, como uno de los pilares del avance de la sociedad y su construcción prospectiva, lo que se logra con la participación de la organización y sus grupos de interés, que lógicamente incluye a GH gestionando el trabajo colaborativo y la participación de la tecnología en aspectos como: excelencia operacional; desarrollo de actividades nuevas y transformación digital. Ahora bien, llevar esta labor a su ejecución exitosa es un reto vital para las instituciones educativas y su logro se alcanza por medio de los líderes empoderados y la cultura de la organización como lo expresa Schein en su libro Liderazgo y cultura organizacional (Schein & Schein, 2016). Los desafíos planteados se logran mediante la creación de conciencia, el actuar colaborativo, ofreciendo continuidad en el ejercicio de la organización, que genere ese desarrollo de la sociedad como tal con labores inmersas en la vida cotidiana actual, entendiendo la máxima que expresa que la constante es el cambio.

Ahora bien, una transformación hacia lo digital es la combinación de las operaciones en la organización desde su base, pasando por lo táctico a nivel medio y la estrategia a nivel superior, interactuando con la aspectos como innovación, la tecnológica e incluso la analítica de datos, utilizando el diseño o rediseño de acciones; encaminadas a alcanzar el objetivo organizacional sin perder su identidad, para crear valor sostenible a través de la productividad, operando en un ambiente disruptivo donde la tecnología y lo digital pertenecen a lo cotidiano y al diario vivir.

Todas estas acciones las realiza la organización con la participación de todos los niveles en su interior, con el liderazgo de GH; durante este proceso se desarrollan capacidades no solo de relacionamiento sino de transformación tecnológica, utilizando como vehículo las TIC, en un ejercicio que incluye el reto de mantener la identidad de la organización. El proceso para GH requiere encontrar y ofrecer soluciones que articulen sectores y/o gremios, como por ejemplo el educativo y el tecnológico como uno sólo, en tareas enfocadas a la aplicación de la tecnología en la educación en asocio con la técnica y la sociedad. Tarea que requiere del despliegue de competencias de todo tipo, blandas como flexibilidad, creatividad, las capacidades de convocar, persuadir, trabajar colaborativamente (colaborar), aglutinar personas e intereses y resiliencia o capacidad de adaptación.

Pero en la parte humana es necesario incluir la motivación y el abordar asertivamente la incertidumbre en este tipo de ambientes, utilizando el don de gente o como otros expresan calidez humana que se caracteriza por cercanía, comunicación y empatía. Además de las competencias duras como analítica del medio, del negocio, el saber y herramientas tecnológicas especializadas . En pocas palabras, saber trabajar en equipo, ejercer el liderazgo y manejar el conocimiento, temas que GH gestiona en aspectos como desarrollo del talento humano, gestión del conocimiento y clima y cultura.

Otros elementos que son necesarios para obtener lo mejor de los colaboradores ante un ambiente disruptivo es la sensación de bienestar y comodidad de la persona en el desarrollo de sus actividades, ya que al percibirlos el funcionario ofrecerá a la organización lo mejor de sí en cuanto: compromiso, dedicación, esfuerzo y preocupación por los resultados; a cambio espera el recibir retribución por medio de incentivos y reconocimiento justo, así como desarrollo y crecimiento profesional y personal; lo que se capitaliza en la sensación de felicidad de la persona, esto aumenta la percepción de satisfacción y la autorrealización del funcionario, así como la calidad de vida de la persona tanto en el trabajo como en su entorno, con una muy buena experiencia de libertad y de felicidad, como una consecuencia lógica de percibir a la organización como un lugar agradable, atractivo y donde desea estar; para lograrlo GH desarrolla trabajo y gerencia con las personas, las incentiva, pues este es el reto para la GH y la organización en cuanto al sentir de los funcionarios (Chiavenato, 2020); dicho reto es una labor determinante en el aporte al alcance del logro organizacional.

El otro aspecto es el cambio social y con mayor razón en un ambiente como el del SARS COV 2, que confina a los funcionarios y en el caso de las instituciones educativas a nuestros menores con un impacto en las habilidades sociales, comportamentales y cognitivas entre otras, temas que han de ser atendidos por los padres, la familia, las instituciones y la sociedad misma; por lo que es necesario gestionar un ambiente seguro con los medios necesarios, no solo físicos para todos los actores en las diferentes ubicaciones durante ejecución de las actividades que se realizan virtualmente en este escenario disruptivo; así la tarea para el desarrollo y respuesta al medio es prioritaria, incluyendo la medición de avances en la misma, acciones realizadas de manera no tradicional, conscientes que estos cambios no serán fáciles y requieren agilidad y practicidad, en este punto es muy útil el concepto de los factores que favorecen el cambio

planteados por Kotter (Kotter & Cohen, Las Claves del Cambio, 2007), factores dentro de los que claramente esta GH reflejada con gestión en: educación, comunicación, participación, apoyo, negociación, consenso, apoyo mayoritario e influencia. Toda esta gestión apoyada desde los diferentes profesionales de la organización con el fin de superar los retos identificados en medio de un ambiente disruptivo y cumplir los objetivos organizacionales trazados para logro de las metas en cada uno de los Stakeholders.

Estos aspectos no escapan a la innovación en las acciones y el método en busca de la creación de valor; por ejemplo en la educación, recordando que con respecto a innovar menciona José Peláez en su trabajo (Peláez, 2019), es también tarea de GH, como un tema de la cultura organizacional que demandará flexibilidad y adaptabilidad, en medio de la marea emocional que ello implica para los miembros de la organización y el compromiso del nivel estratégico en lo que respecta a recursos, sistema y cultura, es decir una cultura que apoye la estrategia (Denison, Hooijberg, Lane, & Colleen, 2012); elementos que permiten la realización de la acciones con gobierno por medio de análisis y validación de la gestión; resultando en creación de valor.

La ejecución de todas estas acciones presentan algunos obstáculos que pueden detener o ralentizar el proceso y se observan en la falta de conocimiento y el escaso acondicionamiento de la cultura de las organizaciones para el cambio tanto tecnológico en especial en lo digital (Mintic, 2019), En el caso del colegio Karl C. Parrish es recomendable centrar la ejecución en propiciar la disposición y la disponibilidad de su Capital Humano para la transformación, adquirir el conocimiento y determinar cómo continuar el giro del clima y la cultura hacia lo digital, sin cambiar su origen y esencia junto con un tratamiento asertivo de la gestión de la innovación. En ese orden de ideas la gestión del conocimiento en este entorno cambiante requiere gestionar lo

expresado por Ikujiro Nonaka², que traducido expresa “Cualquier organización que se enfrente a un entorno cambiante no solo debe procesar la información de manera eficiente, sino también crear información y conocimiento” (Nonaka, 1995); labores que debe liderar y gestionar GH, con el mejor recurso posible de las diferentes unidades de la organización, para desarrollar las actividades exitosamente a todo nivel, con el apoyo y la participación de la Alta Gerencia.

Las acciones sugeridas a nivel de transformación cultural y Clima organizacional, que permitan la alineación del trabajo colaborativo con el entorno y el logro de resultados comunes entre las unidades en general deben estar relacionadas con: comunicación, gestión del conocimiento, relacionamiento, reconocimiento, trabajo colaborativo y entorno tecnológico entre otras muchas, a continuación, se listan acciones específicas en la tabla 5, con algunos detalles de despliegue.

TABLA 5

Acciones de transformación cultural y clima ante un ambiente VUCA.

ASPECTO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Comunicación	Habilidades de comunicación asertiva	Expresión adecuada y franca y abierta para comunicar lo que se requiere para logro de los objetivos trazados.
	Comunicación de objetivos organizacionales de cara al entorno organizacional	Comunicados permanentes y periódicos, involucramiento de ellos en las acciones de la organización.
	Comunicación persuasiva.	Un comunicador invita o estimula para influir sobre la conducta organizacional

² Ikujiro Nonaka “Any organization that deals with a changing environment ought not only to process information efficiently, but also create information and knowledge“

	Negociación, Manejo de conflictos y confrontación asertiva	Establecer acuerdos multi benéficos en la organización.
	Equipos naturales y gestión de la rutina	Incentivar las labores efectivas y la comunicación general de objetivos
	Información organizacional oportuna de interés general	Difusión permanente de propósito y visión, así como indicadores claves del colegio
	Comunicación de las matrices de habilidades, competencias y capacitaciones	Difusión que invita la acción y actualización constante
Gestión del Conocimiento	Habilidades de comunicación asertiva	Capacitación periódica
	ADN del líder	Valores impresos del colegio
	Liderando el cambio	Capacitación periódica
	Método de relacionamiento	Capacitación periódica
	Sistemas de gestión de desempeño (Conductas evidenciables)	A todo nivel y gestión de equipo
	Implementación de metodologías ágiles	Capacitación periódica
	Orientación al resultado	Gestión del cambio
	Gestión de la rutina	Capacitación periódica
	Conversación de desempeño	Métodos de realimentación
	Trabajo en equipo y trabajo colaborativo	Capacitación periódica
	Liderazgo formal, transformacional y situacional	Gestión del cambio
	Reconocimiento y compensación	Capacitación periódica
	Matriz de habilidades, competencias y capacitaciones (planes de acción)	Realización y actualización
	Tecnologías de la información y las comunicaciones TIC	Uso de tecnología, aplicado a las labores del colegio
Relacionamiento	Método de relacionamiento puesta en marcha	Relacionamiento constructivo en el colegio y entorno
	ADN del líder y funcionario del Colegio Karl C. Parrish	Difundir y construir con el ejemplo
	Orientación al resultado	Enfoque y acción a los objetivos
	Liderazgo humanista	Confianza propia y en los demás.

	Comunicación de avances en el aporte a los objetivos (desempeño y brecha de oportunidades)	Comunicación y acción de los objetivos con datos y hechos
	Informes de gestión (rendición de cuentas)	Datos e indicadores
	Planes de desarrollo y medición periódica	Con base en datos y metas
Reconocimiento	Plan de líderes transformacionales	Líderes que enfocan y apoyan
	Conversación de desempeño	Realimentación para crecer
	Reconocimiento al desempeño	Métodos de reconocer la voluntad de los funcionarios.
	Reconocimiento tangible y no tangible	Métodos de reconocimiento al funcionario y los suyos
Trabajo en Equipo	Liderazgo de equipos enfocados	Ejercer liderazgo para tareas definidas
	Gestión de responsabilidad compartida	A objetivos comunes, medida de efectividad de equipo
	Equipos autodirigidos en niveles operacionales, táticos y estratégicos	Con líderes en acciones específicas
	Medición de la gestión de desempeño de equipos de trabajo (efectividad)	Medición de indicadores y logros de metas
	Dinámica de trabajo en equipo de todos los funcionarios han de practicar por ciclos, a parte de los establecidos permanentemente.	Todos los aportes para una meta común
Trabajo Colaborativo	Liderazgo situacional (informal)	Líderes enfocados a objetivos específicos
	Gestión de responsabilidad individual en equipos colaborativos	Medición de aporte individual a los objetivos colaborativos
	Trabajo transdisciplinar e interdisciplinar	Aportes a los objetivos
	Medición de desempeño del trabajo colaborativo (Índices de aporte)	Nivel de aporte por funcionarios y áreas de oportunidad
Entorno Tecnológico	Manejo de las TIC	Manejo educacional
	Herramientas TIC para las diferentes áreas de la organización	Para educación y dirigido o grupos
	Manejo de foros y redes de educación y educadores.	Elementos y comunidad digital
	Incorporación de herramientas como realidad virtual en educación	Uso de realidad virtual, aprender jugando virtualmente (gaming) y realidad aumentada

Fuente: Elaboración de los autores.

Aproximaciones alternativas

La ubicación estratégica de GH en la estructura organizacional con el fin de crear valor ha de garantizar la efectividad de las gestiones con este propósito; obsérvese lo que expresan algunos autores sobre este aspecto; en *The HR Value Proposition* (Ulrich & Brockbank, 2006) expresa la necesidad que: tanto el líder de GH como sus colaboradores han de conocer e identificar las necesidades de sus grupos de interés o *stakeholders*; así como en el entorno integral o como lo denominan los autores “las realidades del negocio” (Ulrich & Brockbank, *The HR Value Proposition*, 2006, p38). Crear valor incluye desarrollar y facilitar el desarrollo de competencias para los funcionarios, que se traducen en capacidades y agrega valor no tangible para los interesados; dichas competencias creando valor en conjunto para la organización se convertirán en aspectos únicos, diferenciadores que son la suma de los conocimientos expertos, aptitudes, habilidades y comportamientos exclusivos de los funcionarios de la organización capitalizadas en una ventaja competitiva única y diferenciadora, y en extremo difícil de replicar.

La creación de estas competencias, requieren que GH se encuentre en una posición que le permita una visión global de la estrategia de la organización, sus grupos de interés y su entorno; para generar la relación entre las competencias necesarias a desarrollar y el objetivo organizacional, mediante la ejecución de la estrategia o modelo operativo organizacional (Ross, Weill, & Robertson, 2010). Por tanto se ha de ubicar estratégicamente en la estructura organizacional, para gestionar profesionalmente su labor; que comprende todos los niveles de la organización; con procesos y flujos que atiendan las personas y la información entre otros, gestionando con un criterio amplio y asertivo.

En cuanto a los roles que deben privilegiar las actividades de GH, Dave Ulrich en el libro *Human Resource Champions* (Ulrich, 1997) expresa que los principales se concentran en; primero

ser socio estratégico; segundo ser agente de cambio activo, tercero ser experto administrativo (facilitador) y cuarto ser soporte de los funcionarios. Según Ulrich en el video de “Raet”, expresa “Cuando los funcionarios de GH participan en una reunión, Se hacen tres preguntas ¿contamos con el talento adecuado?, ¿Tenemos la organización correcta? y ¿Tenemos el liderazgo correcto?” comenta además, “GH no se trata de los funcionarios de GH, se trata de lo que sabemos, o como nos comportamos, como actuamos o quiénes somos, GH se trata de crear valor, para otros.... El talento es clave, pero la organización es más importante” (Ulrich, RHTV, 2019, 30.28).

Ahora bien, para cumplir estas acciones GH ha de situarse dentro de la organización en una posición de liderazgo, que le permita cumplir dichas funciones para todas las partes interesadas; sobre el futuro de GH, Ulrich expresa “Significa que no miramos GH en términos de lo que hacemos, pero si en términos de lo que creamos para otras personas” (Abantian, 2017, 2:31), y el valor percibido por otros es el que marca las decisiones y acciones de GH con respecto al talento dentro de la organización (Abantian, 2017).

Desde el punto de vista del alcance estratégico de los roles como lo expresa José Javier Pelaez en la aplicación del estudio del profesor Elliot Jaques y su escrito “*Requisite Organization*” (Peláez, 2019), mediante la profundización en el rol y los funcionarios de la organización en cuanto a toma de decisiones, competencias y modos de pensar del responsable de un papel o función en el tiempo, para asegurar la efectividad por medio de la adaptabilidad en un ambiente totalmente VUCA. Así , (Peláez, 2019) plantea unas relaciones en la organización como un tejido dentro de la estructura organizacional, en donde un rol presenta unas particularidades que lo definen y determinan su ubicación en la estructura organizacional de acuerdo a parámetros como: a quien reporta o rinde cuentas o “*accountability*”, el nivel de autoridad, delegación y asignación de tareas, relaciones de trabajo, como maneja la asesoría interna, como son las relaciones de servicio interno,

las relaciones de trabajo de coordinación, de monitoreo y de control interno.

La función de GH es desafiada para lograr efectividad en el funcionamiento de las organizaciones, así como aumentar la efectividad y la satisfacción laboral, con personal capacitado, comprometido con los objetivos de la empresa y obtener una gran ventaja competitiva, mediante un equipo humano de alta productividad y competencias destacadas, lo que aumenta el valor agregado de la empresa; para lo cual GH debe lograr que todo funcionario de la organización sea un colaborador y fiel seguidor (*fan*) de GH, para efectuar una gestión integral garantizando asertividad en la toma de decisiones y realizando labores estratégicas que generan valor y diferenciación, en medio de un clima de éxito y destino compartido, donde los funcionarios brinden sus mejores habilidades y competencias.

En el libro *La Nueva Gestión Humana* (Peláez, 2019) expresa con respecto a la estructura organizacional la relación de roles con miras a obtener los resultados de la organización por medio del trabajo en equipo, trabajo que realiza el capital humano en sus roles, las tareas específicas y las interacciones de acuerdo con el direccionamiento estratégico. En este caso GH en la organización ha de reportar a la rectoría, su nivel de autoridad, al igual que el monitoreo y control interno ha de ser al nivel de dirección y se relaciona con toda la organización a todo nivel; reporta como parte del equipo de directivo a la rectoría y la Junta. En ese orden de ideas se ubicaría GH en un rol de caminos alternativos, según la clasificación de la Nueva Gestión Humana (Peláez, 2019), con un alcance estratégico en el tiempo entre 1 y 2 años; es decir, dentro de la estructura organizacional trasladaría el área de GH al segundo nivel de la organización dependiendo del Rector.

La gestión del capital humano es un asunto estratégico para la empresa, GH, quien se encarga de apoyar a la organización en las gestiones de dicho recurso; razón de la creación del rol

de Gestor del talento humano, que se encarga de coordinar y responder por la selección, atracción, desarrollo del capital humano y su bienestar; sumado esto a la ubicación estratégica de GH, permite un equipo integral para gestionar asertiva y efectivamente el capital humano del colegio y las relaciones con los grupos de interés o como expresa (Peláez, 2019, p.54) “Conectar la estrategia con la Gestión Humana”, en la acción.

Ahora bien, con esta estructura se ejerce liderazgo, entendido como la capacidad que tiene un ser humano de influir en otros, por medio de elementos como consecución de metas y objetivos compartidos mediante trabajo colectivo y/o colaborativo y del cambio; por medio del liderazgo definido, haciendo eco a lo expresado por Day y otros en su obra *Successful school leadership* (Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins, 2011).

Un ambiente disruptivo se afronta con una estructura adecuada y respondiendo a las necesidades educativas y de interacción de la sociedad, por medio de acciones que deben tomar en cuenta las competencias de los funcionarios, los planes de entrenamiento, las vinculaciones y el plan de desarrollo de los funcionarios; acciones que han de asegurar el efecto sobre estos grupos de interés, el flujo de las operaciones y el aporte en la creación de valor y la sostenibilidad de la organización; actuando a la velocidad del cambio de ese ambiente VUCA; los cambios hoy son un reto continuo y serán exitosos en la medida que la organización establezca y sea consciente de la necesidad de prepararse para afrontar un ambiente que sobreviene inesperadamente y con fuertes olas de cambio.

En este aspecto juega un rol importante la innovación en las acciones y el método, a ese respecto menciona José Peláez en su trabajo (Peláez, 2019), es también tarea de GH, como un tema de la cultura organizacional que demandará flexibilidad y adaptabilidad, en medio de la marea emocional que ello implica para los miembros de la organización y el compromiso de todos para

proveer una cultura, un clima, unos recursos y un sistema para llevarlo a cabo; es decir una cultura que apoye la estrategia (Denison, Hooijberg, Lane, & Colleen, 2012); elementos estos que permiten el gobierno y las acciones para crear valor.

Debido a los efectos de la pandemia del SARS COV2 la educación se ha visto afectada y ha pasado por la virtualidad, la alternancia hacia la presencialidad, esto ha sido inesperado y disruptivo, pero el colegio Karl C. Parrish, posee experiencia en metodologías de aprendizaje que combinan el uso de la tecnología con la educación tradicional o *blended-learning* mediante las TIC, con esto en mente, los escenarios hacen pensar a GH y a la organización en: transformación digital, excelencia operacional, desarrollo de actividades nuevas, alianzas estratégicas, el papel de la tecnología en organizaciones educativas y su prospectiva en la sociedad. El reto para las instituciones educativas es aprender y enseñar a desarrollar sociedad y colectividad, por medio de líderes empoderados y la cultura de la organización, como lo expresa Schein en “Liderazgo y cultura organizacional” (Schein & Schein, 2016).

GH debe participar proactivamente con la Dirección en desarrollar capacidades y competencias para la transformación digital por medio de las TIC; construyendo sociedad y manteniendo la identidad; es saber trabajar en equipo, ejercer liderazgo y manejar el conocimiento; todos temas del resorte de GH en capítulos como desarrollo del talento humano, gestión del conocimiento y clima y cultura, entre otros. Lograr los objetivos organizacionales requiere de elementos como la cultura y el liderazgo, en la gestión de los valores y los activos, relacionados con sostenibilidad y creación de valor; mediante el uso del desarrollo del talento en los equipos, la negociación empática, la resolución de conflictos y la comunicación; en una simbiosis de habilidades que se resume en competencias organizacionales que son la acción sinérgica y de conjunto de las competencias de los funcionarios (Mertens, 1997).

Usar la tecnología para crear en educación es apalancar determinaciones a largo plazo con propósito y contenido, más el uso de capacidades por medio de los saberes y los intereses; para el colegio Parrish, es importante utilizar la tecnología con el propósito de educar con excelencia en un proceso de aprendizaje y un estilo de vida, en donde el proceso de cambio se gestiona para permanecer, como lo expresa el último paso del proceso de cambio Kotter (Kotter, *Leading Change*, 2012). Surgen los retos tecnológicos en donde más o menos el cincuenta por ciento (entre el 47 y el 65%) de los niños de hoy, tendrán labores y trabajos que están en proceso de creación o aun no existen (Oppenheimer, 2019), en un ambiente VUCA que es necesario entender y gestionar para generar valor y progreso de las personas, las instituciones, la sociedad y los países.

El proceso implica un cambio social, con efectos que demandan trabajo permanente, ágil e innovador, aquí es donde podemos observar la utilidad de los factores para favorecer el cambio planteados por Kotter (Kotter & Cohen, *Las Claves del Cambio*, 2007), dentro de los que claramente esta GH reflejada como son: educación, comunicación, participación, apoyo, negociación, consenso, apoyo mayoritario e influencia directa o acompañamiento.

Ese proceso de transformación acude a la mente y al sentir o mejor al pensamiento y al corazón de las personas, aspectos claves de la transformación colectiva desde lo social, lo académico y lo empresarial; es así como se ha de seguir trabajando en desarrollar habilidades y competencias para actuar, desarrollar y crear valor a una sociedad, se requiere desarrollo del talento humano y el liderazgo para afrontarlo; pues es afrontar el cambio con un margen de error muy estrecho y con particularidades propias como lo expresa Kotter en su obra liderando el cambio (Kotter, *Leading Change*, 2012); lo que ha sido la cotidianidad a lo largo de los tiempos en la sociedad y cultura contemporánea.

El cambio tecnológico combina en una organización lo táctico y la estratégico,

interactuando con la innovación y la tecnológica, diseñando acciones encaminadas a alcanzar el objetivo organizacional y crear valor; mediante la modificación de la forma de operar de las instituciones (Galindo, José, & Badilla Q, 2016), la pandemia en la educación modificó la manera de operar de los colegios y requiere de la participación de los grupos de interés, en donde GH debe asumir la responsabilidad de realizar esta tarea, preparando el entorno para gestionar y lograr relacionamiento y cambios efectivos. Para el cambio GH como socio estratégico guía desde la cultura, con la participación de todos los funcionarios, respetando los valores de la organización, mediante la intervención del clima, lo que se reflejará en una cultura transformada para el desarrollo del proceso; así gestiona las intervenciones, plantea el trabajo colaborativo en acciones o proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios, expande fronteras de la gestión de los funcionarios, los equipos y los mismos grupos de interés; generando vínculos.

Existen barreras para el logro y están principalmente en la falta de conocimiento y el escaso acondicionamiento de la cultura organizacional para lo digital (Mintic, 2019), así el colegio debe trabajar en crear la disposición y la disponibilidad de su Capital Humano para la transformación, adquirir el conocimiento y girar aún más la cultura hacia lo digital, gestionando la innovación. En ese orden de ideas las acciones para el cambio frente a un ambiente VUCA las podemos agrupar principalmente en: Definición de competencias de los funcionarios, los planes de desarrollo y capacitación incluyendo prioridades, herramientas y trazabilidad, un plan de tecnología (para TIC) acorde a los objetivos organizacionales incluyendo vigilancia tecnológica hoy día denominada inteligencia competitiva, benchmarking y entorno gremial.

GH en estas condiciones trata el tema de los funcionarios expatriados, que buscan condiciones superiores a las disfrutadas en su país, por ello la oferta laboral se ha de realizar con base en los datos obtenidos durante el proceso de selección, es necesario dejar claro las variables

y que el ofrecimiento cubra sus expectativas. Esas condiciones laborales han de permitir el desarrollo de actividades extralaborales para que la persona conozca y se embeba en la nueva cultura, como parte del proceso de adaptación; es necesario que el expatriado perciba el apoyo y las garantías de sus condiciones en un ambiente de seguridad como estilo de vida y los diferentes aspectos humanos como espirituales, salud, familia, finanzas, sociales, y de contribución.

GH una vez contratada la persona debe buscar su permanencia y continuidad y un funcionario que perciba seguridad y agrado; por ello se sugiere que GH patrocine que el expatriado se relacione bien con sus pares y otros expatriados, fomente pequeñas comunidades, mediante las afiliaciones del colegio y la relación simbiótica de la comunidad pequeña con la comunidad local; es importante que el expatriado observe en esa pequeña comunidad comodidad y seguridad, así el impacto es positivo, provechoso y resulta en gusto con la vida personal. Sumado esto a la rutina de trabajo y vida del funcionario que perciba que es incluido, apreciado, crea valor, es escuchado, tiene espacios para expresarse, aportar y crecer; esto surge de la cotidianidad de la cultura organizacional,

Un aspecto que mantiene dentro de una organización a sus funcionarios es la sensación de comodidad y bienestar en su gestión, a lo cual ofrece lo mejor de sí en cuanto: compromiso, dedicación, esfuerzo y preocupación por los resultados; con la expectativa de recibir retribución, reconocimiento y crecimiento; que aumentan la satisfacción y la autorrealización, como parte de la sensación de felicidad y puede determinar un mayor aporte a la organización. Este aspecto hace parte del desarrollo de la calidad de vida de la persona con una buena experiencia de libertad y de felicidad, la organización es un lugar agradable, atractivo donde desea estar; por ello en este aspecto se desarrolla trabajo y gerencia con las personas y los incentivos, este es el reto para la GH y la organización en el sentir de los funcionarios (Chiavenato, 2020). La persona ve su realización

como la suma de sus rasgos de personalidad y de la afinidad con la organización, consciente que la actitud es la que la lleva a la realización personal y desde el punto de vista de la organización se traduce en el logro de sus objetivos, percibe lo que Dave Ulrich denomina retribución “intrínseca” o incentivos, impactos, comunidad, comunicación y experimentación que hacen que para la persona sea importante y valioso su trabajo, haciendo gala de sus mejores capacidades para la organización (Ulrich, Human Resource Champions, 1997).

Con estos parámetros GH diseña una atractiva propuesta para el mejor talento, GH direccionará para lograr un desarrollo conjunto y continuo enfocando aspectos claves como innovación, efectividad, servicio, integración de equipo, trabajo colaborativo y la práctica del liderazgo que reúne organización y talento de manera continua y sostenible generando valor y diferenciación (Ulrich, RHTV, 2019) . Es necesario pensar en la persona integralmente y enfatizar en las características del rol y el mejor momento para la selección.

Las competencias y habilidades, según el documento de Deloitte, tendencias del capital humano (Deloitte, 2014), se reúnen en tres grupos de aspectos fundamentales como son: primero la competencia profesional, habilidad de liderazgo y dirección; segundo la capacidad de adaptación y/o atracción y por último la sensibilidad a la cultura del país de expatriación. Ahora bien, en la selección ambas partes han de tener en cuenta estos aspectos y otros socio culturales, psicológicos, familiares, técnicos, legales como los de migración, laborales, económicos, fiscales, políticos; todos aspectos de la vida de los candidatos y de los países o regiones de origen y destino.

La tarea de GH es resolver las inquietudes de los prospectos, orientarlos, con la oferta ofrecer ayuda al seleccionado, y una vez acepte apoyarlo; las ayudas y compensaciones son estimadas de acuerdo con criterios de concordancia con el nivel de Colombia y competitividad ante otras instituciones, similar a lo expresado en el texto de Procesos de Expatriación en Empresas

Internacionales (IESE, Ernst, & Young, 2008). GH es clave con la claridad, el apoyo y la comunicación con todos los candidatos. En cuanto al trabajo propiamente dicho es relevante que se cumplan las expectativas del expatriado y se estima que desplegará su mejor desempeño y tendrá posibilidades de desarrollo profesional.

GH continua sus gestiones con el nuevo funcionario en el proceso de inducción al colegio, su nuevo entorno y la inmersión en la cultura organizacional, proceso para la adaptación de la persona para superar los retos en el plano social y cultural; es un cambio así como el del plano familiar con un choque cultural, ahora la persona se desenvuelve en un contexto diferente con organizaciones y personas culturalmente diferentes lo que le produce estrés, impaciencia, incompetencia, intensidad de acuerdo a el contraste de culturas, como lo expresa Espinosa en el libro internacionalización de Espinosa (Espinosa R, 2013).

En el aspecto personal el proceso se facilita, acelera, alivia presión y es signo de adaptación, el que el expatriado logre una amistad en el país destino, sentires que se presentan durante las etapas que sigue la persona antes de obtener estabilidad (Fernandez & Junkera, 2013); el proceso pasa por etapas como son el interés del nuevo entorno, la percepción de choque cultural, la sensación de ser extraño, la comparación permanente entre situaciones, iniciar a sentir comodidad con la nueva situación, percibir estabilidad y aquí se da la adaptación y nuevos emprendimientos, además de modelos de referencia. Es muy importante la formación de nuevos lazos sociales y poder vivir de la mejor manera las fases que se desarrollan como: sueño, emoción por el nuevo entorno, exploración, desprendimiento, percepción de comodidad, emprendimientos; todo esto lo lleva a la persona a comprender las razones del éxito. crear nuevos modelos, aceptar, embeberse y desarrollarse cómodamente en su nuevo entorno (Deloitte, 2014).

GH capacita al nuevo funcionario en sus roles y le brinda herramientas centradas en el ser,

proceso que se enfoca en los objetivos organizacionales, con parámetros establecidos en una matriz de evaluación de habilidades y competencias, útil para la selección, inducción, capacitación y trazabilidad del proceso y desarrollo. Obsérvese la Tabla 5, denominada Matriz de competencias y habilidades para funcionarios extranjeros, que utiliza los parámetros compilados de varios autores como Fernández, EISE y Ernst and Young y Deloitte (Fernández l, 2017) (IESE, Ernst, & Young, 2008) (Deloitte, 2014). Además, realiza realimentación positiva mediante una conversación de construcción de confianza, como lo expresa Pelaez (Peláez, 2019), desarrollan un plan de acción, en un proceso asertivo, dinámico y efectivo de crecimiento profesional y personal o gestión del desempeño, con evaluación clara, que fomenta, mide y visualiza el desarrollo del aporte a los objetivos organizacionales.

Pensemos un poco en el clima y la cultura que por medio de los valores se convierten en el ADN de los funcionarios, quienes movilizan la empresa y gestionan ese clima y cultura y permiten a la organización alcanzar sus objetivos, y son la marca distintiva de los funcionarios de la organización al ser elementos propios y particulares de cómo se realizan las actividades. La frase de Stephen Covey “La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito”, enlaza con el concepto anterior, es posible afirmar que las personas son las que generan valor, son quienes construyen la cultura y el clima de una organización por medio de las relaciones humanas, mediante la interacción permanente aspectos o parámetros, que son medibles como lo expresa pelaez en su escrito (Peláez, 2019); con la comunicación y confianza como lo expresa Stephen Covey como los principios fundamental de las relaciones.

Los cambios que ha de manejar una organización de cara a un ambiente disruptivo y cambiante como la pandemia; con el foco en la misión, los objetivos y la visión de la organización como orientación estrategia, ofreciendo a la organización sostenibilidad, adaptabilidad y ventajas

competitivas; en donde la participación utiliza como vehículos la comunicación y la confianza. Ya que el clima es un conjunto de relaciones dentro de la organización, tanto laborales, como personales, como las definidas por Peláez, que se resumen en relaciones de servicio interno, de trabajo de coordinación, de monitoreo, de auditoría y de control interno (Peláez, 2019), a lo que se adiciona las relaciones interpersonales y sociales en el diario vivir en la empresa. Por ello es posible afirmar que las relaciones en la organización son como un tejido dentro de la estructura organizacional, como lo menciona Peláez (Peláez, 2019).

El liderazgo y la cultura son elementos vitales en el logro de los resultados de la organización; permiten crear valor, sostenibilidad, gestionar los valores, existen otros que aunados al saber crean sinergia y valor, lo reafirma la frase de Stephen Covey “Líder que desea generar valor debe ser formador y recibirá gratitud, lealtad y respeto”, ofrece herramientas a los funcionarios de la organización por medio del ejercicio del liderazgo para el alcance de los objetivos con el beneficio de los miembros de esta.

Los procesos dinámicos como son los de transformación y cambio en medio de un ambiente disruptivo acuden a la mente y al sentir, Stephen Covey lo expresa como “La pasión nace del corazón y se manifiesta en forma de optimismo, entusiasmo, conexión emocional, determinación. Ella alimenta un impulso implacable”; aspectos estos claves de la transformación colectiva desde lo social, lo académico y lo empresarial; es así como se ha de seguir trabajando en desarrollar habilidades y competencias para crear valor a una sociedad con desafíos culturales y socioeconómicos. El liderazgo y el desarrollo integral del talento humano ha de promulgarse permanentemente, allí participa el clima y la cultura, en un construir continuo a través de aspectos propios de la organización, en los que resalta la comunicación como elemento primordial en la promoción y creación de relaciones, con la empatía y el desarrollo colectivo, respecto a la empatía

Stephen Covey expresa “Cuando muestras profunda empatía hacia otros, tu energía defensiva baja y es reemplazada por energía positiva. Así es como puedes conseguir mayor creatividad resolviendo problemas”; así se enfoca la organización en actuar frente a un ambiente disruptivo.

Para las instituciones educativas la tarea es aprender y enseñar a desarrollar sociedad y colectividad, como uno de los pilares del avance de la sociedad y su construcción prospectiva, lo que se logra con la participación de la organización y sus grupos de interés, con el liderazgo de GH; durante este proceso se desarrollan capacidades no solo de relacionamiento sino de transformación tecnológica, utilizando como vehículo las TIC, manteniendo la identidad de la organización. El proceso para GH requiere encontrar y ofrecer soluciones que articulen sectores y/o gremios, en tareas enfocadas a la aplicación de la tecnología en la educación en asocio con la técnica y la sociedad; con el despliegue de todo tipo de competencias. Y en la parte humana es necesario incluir motivación y asertividad, utilizando el don de gente o calidez humana, sumado a las competencias duras, en pocas palabras, saber trabajar en equipo, ejercer el liderazgo y manejar el conocimiento, temas que GH gestiona en aspectos como desarrollo del talento humano, gestión del conocimiento y clima y cultura.

Otro aspecto es el cambio social, más aún en un ambiente como el del SARS COV 2, que confina a los funcionarios y grupos de interés como en el caso de las instituciones educativas con un impacto en las habilidades sociales, comportamentales y cognitivas entre otras, temas que han de ser atendidos; por lo que es necesario gestionar un ambiente seguro con los medios necesarios; así la tarea para el desarrollo y respuesta al medio es prioritaria, con acciones realizadas de manera no tradicional y cambios que no serán fáciles, en este punto es muy útil el concepto de los factores que favorecen el cambio planteados por Kotter (Kotter & Cohen, Las Claves del Cambio, 2007), factores dentro de los que claramente esta GH reflejada con gestión en: educación, comunicación,

participación, apoyo, negociación, consenso, apoyo mayoritario e influencia. Aquí la gestión del conocimiento requiere gestionar lo expresado por Ikujiro Nonaka, que traducido expresa “Cualquier organización que se enfrente a un entorno cambiante no solo debe procesar la información de manera eficiente, sino también crear información y conocimiento” (Nonaka, 1995); tarea de GH, Rectoría y la Alta Gerencia.

Debate general y enfoques pedagógicos

Planeación de la actividad de enseñanza aprendizaje

El presente estudio de caso descriptivo se ha desarrollado con el fin de ser analizado y aplicado en programas de Administración de Empresas, en asignaturas de la maestría como, por ejemplo: Habilidades de Dirección y Liderazgo; Desarrollo de Capital Humano, Estrategia empresarial, Estrategias Aplicadas a Gestión Humana y la asignatura de Cultura Organizacional y Gestión.

Los temas relacionados hacen mención de la alineación estratégica, la interrelación de las unidades de una organización y la creación de valor de esta en lo que respecta a su método operacional; con todas las unidades como socios estratégicos que crean ventajas competitivas diferenciadoras. Y Permite practicar y desarrollar mediante un caso práctico las habilidades y perspectivas propias de la estrategia de desarrollo en una organización con creación de valor al interior de manera integrada y coordinada, visionando el contexto y los grupos de interés más su satisfacción; dentro de este proceso pueden explorarse las opciones de las maneras de movilización de los funcionarios de una organización, en dirección de los propósitos de la misma y la satisfacción de sus grupos de interés, como ya se mencionó.

El caso ofrece la posibilidad de visualizar posibilidades de acción de manera creativa en la gestión estratégica de las organizaciones, por ser enfocado a una organización particular dentro de

universo de estas, por lo que es una invitación a ejercitar el pensamiento creativo. Invita a visionar y aplicar la prospectiva y explorar que hacen otras organizaciones con miras a navegar y ser sostenibles en el contexto actual.

Se sugiere utilizar el caso trabajando en equipos de tres a cinco integrantes, Para optimizar su comprensión conceptual, se plantea el siguiente proceso metodológico:

1. Lectura del caso previa a la clase, con la sugerencia de tomar nota de los aspectos de fortaleza de las unidades y las áreas a mejorar.
2. Para un flujo dinámico del trabajo, realizar una discusión con la clase en pleno de los aspectos que se consideren importantes, con la orientación hacia los mismos del docente y su asociación a conceptos teóricos o su aplicación si es el caso.
3. Conformar los equipos de trabajo de tres a cinco estudiantes, con el fin de realizar un análisis y realizar propuestas de las preguntas planteadas por el docente.
4. Establecer el método de asignación de una pregunta por equipo y su posterior exposición a la clase.
5. Hace muy interesante el desarrollo conceptual la discusión de las respuestas por parte de la clase e incentiva la participación.
6. Con el fin de afianzar y establecer la claridad de la difusión y adquisición de conceptos se recomienda la realimentación por parte del docente en donde enfatiza los puntos clave.

No esta demás si es el concepto del docente, solicitar un análisis más profundo de una iniciativa expuesta en las respuestas o una inquietud determinada en la discusión global, e invitar a que cada equipo desarrolle un plan o acción específica sobre ese tópico, que responda a aspectos clave de un plan de acción; como por ejemplo responda a: que se va a realizar, quien lo va a

realizar, cuando es el mejor momento para proceder, como y donde se va a efectuar y la razón o propósito de su ejecución. Para finalmente discutirlo en clase, con el fin de que con el aporte de todos obtener una propuesta que sea fruto del trabajo colaborativo.

En el referente al tiempo que se necesita invertir en el desarrollo de la actividad en la clase en que se utilice el caso, previamente hacer énfasis en la lectura y preparación previa del caso por parte de los estudiantes, esto agilizará el trabajo de los equipos y optimizara el tiempo de desarrollo.

Los análisis, revisiones, investigación y discusión al interior de los equipos se considera han de manejar un tiempo de 40 minutos incluida la preparación y elaboración de la presentación para la plenaria de clase.

Cada equipo contará con 10 minutos, para su presentación y 10 minutos de discusión de cada respuesta que incluya las observaciones tanto de la clase como del profesor y su realimentación puntual.

Adicionalmente si el docente estima conveniente invitar a los equipos a analizar un tópico específico como se mencionó, se considera que el tiempo para ello ha de ser de 30 minutos en debate en equipo y 30 minutos de discusión en clase para consolidar una respuesta, plan o propuesta de la plenaria de la clase.

Enseñando con el caso

Para utilizar el material del caso como un elemento de aprendizaje, se considera que la mejor forma es recurrir al mismo una vez se han cubierto los conceptos básicos de manera individual. Se hace énfasis en la necesidad de la lectura previa y la reflexión antes del inicio de la sesión que trata el caso, para poder contextualizar a los participantes con los temas del caso incluida la reflexión previa que aprovecha los puntos de vista particulares y propios; este aspecto

es valioso pues del aporte individual para el trabajo en equipo permite realizar creaciones muy valiosas e innovadoras, en donde una idea útil acogida por un equipo será pulida y se convierte en una idea brillante perfeccionada en la sinergia que logran sus integrantes.

Es conveniente que en el desarrollo del caso se utilicen los diferentes formatos que se encuentran en el anexo de formatos; los cuales incluso es posible aplicarlos individualmente, seleccionando el formato que se considere es necesario de acuerdo con los aspectos que el docente desee enfatizar al considerarlos relevantes o que necesiten ser acentuados en el caso; e incluso resolver temas afines. En el anexo de formatos de apoyo para resolución de preguntas propuestas, se encuentran los formatos que en su orden son:

- Tabla 6. Formato de acciones para afrontar un ambiente disruptivo tipo VUCA.
- Tabla 7. Formato de la matriz de competencias y habilidades para funcionarios extranjeros.
- Tabla 8. Formato de acciones de transformación cultural y clima ante un ambiente VUCA.

Como se mencionó en el aparte anterior se puede aplicar el caso a asignaturas como: Habilidades de Dirección y Liderazgo; Desarrollo de Capital Humano, Estrategia empresarial, Estrategias Aplicadas a Gestión Humana y la asignatura de Cultura Organizacional y Gestión.

Para el caso se estima que en la primera asignatura denominada Habilidades de Dirección y Liderazgo, se hace necesario las lecturas de artículos que permiten contextualizar el tema, pero en las siguientes materias y en especial en las clases de Estrategias Aplicadas a Gestión Humana y la asignatura de Cultura Organizacional y Gestión, el caso puede utilizarse a lo largo de todo el curso una vez hecho el refresco del tema con los alumnos.

Epílogo

Las organizaciones en la gestión de sus operaciones en busca de alcanzar los objetivos y logros propuestos, por medio de las actividades de su capital humano, quienes obtienen esos logros, con beneficios no solo para la institución sino claro está para los grupos de interés y la sociedad misma, ofreciendo con ellos sostenibilidad y creación de valor para todos; con la claridad que normalmente estarán embebidos en un entorno siempre disruptivo tipo VUCA. Es en este contexto donde las organizaciones a través de GH laboran para gestionar, desarrollar el capital humano, para alcanzar los objetivos organizacionales, satisfacer los grupos de interés, el logro del mejor desempeño y la felicidad de ese capital humano; por ello es necesaria una unidad de GH situada estratégicamente en la organización, fluyendo en su acción como socio estratégico del negocio y por ende de alta gerencia.

Se gestiona sin perder de vista los principios y valores rectores de las organizaciones y la premisa de mantenerse fiel a ellos; lo que realizan los funcionarios de GH con su labor que consiste en conocer del negocio y conocer de todo lo que compete a su capital humano, tanto desde el punto de vista de la técnica como de las relaciones humanas; conscientes los miembros de este equipo que han de auto empoderarse como de empoderar a otros, con el propósito de conocer y gestionar todo lo que respecta al negocio, a la tecnología y la gestión de la misma por parte de los colaboradores que son “quienes hacen que las cosas sucedan”, por ello están participando en todo lo relacionado con los funcionarios desde la selección y su desarrollo; GH invierte mucho para ofrecer las mejores capacidades técnicas y humanas a sus funcionarios y lograr su compromiso, lealtad y mejores capacidades; es así como crea GH ventajas competitivas únicas en medio del cambio permanente, visualizando el futuro afincados en los principios y valores de la organización.

Esto crea en la organización sinergia, liderazgo transformacional que hace que aún con el

cambio disruptivo la organización sea resiliente y sostenible, de allí la importancia de GH al momento de realizar la estrategia, planear y gestionar: el futuro del negocio, la creación de valor, la estructura organizacional incluida la situación estratégica de la misma GH. Todo permite a la organización moverse como equipo con confianza de afrontar de la mejor manera posible y obteniendo el mejor resultado posible ante ese medio disruptivo de cambios abruptos; con la certeza que siempre la organización a través de GH puede liderar la gestión del capital que se requiere para afrontarlo, sin perder de vista las connotaciones cada vez más exigentes en múltiples aspectos como: globalización, tecnología y el cambio mismo de las labores de los funcionarios de acuerdo a los avances de la tecnología y los cambios en las necesidades entre otros muchos, pero con la constante que requerirá la intervención de los colaboradores ya que ellos son quienes hacen que los logros sucedan con los recursos que les ofrece la organización por medio de GH.

La posición de GH en la organización será fundamental para el éxito de su gestión en la medida que le permitirá conocer desde la Dirección los objetivos estratégicos y con base en ellos propender por el logro de estos tanto en su gestión de desarrollo del talento humano como en los procesos de vinculación y evaluación del equipo humano que se integra a la organización. Incluso para el caso analizado, es interesante la participación de GH no sólo en conocer sino para ayudar a entender y transformar los objetivos estratégicos como respuesta a un ambiente VUCA; uno de los aspectos fundamentales de este caso.

Cerremos entonces comentando que pensar en GH es pensar en un socio estratégico del negocio con funcionarios que están visualizando y gestionando el clima, la cultura y las personas de forma integral; para que entre todos como equipo se logren los objetivos, de allí la necesidad de una unidad líder con funcionarios pensando en otros funcionarios con acciones que los empoderen e incluso citando una frase de autor desconocido, que expresa con respecto al capital

humano, que GH “contrata actitud, entrena habilidad”; además en prospectiva observa el futuro atendiendo el presente como lo expresa Stephen Covey en las siguientes frases “Una de las verdaderas pruebas del liderazgo es la habilidad de reconocer un problema antes de que se convierta en una emergencia” y con respecto al capital humano menciona “El liderazgo personal es el proceso que consiste en mantener la perspectiva y los valores ante uno mismo y llevar una vida acorde con ellos”; finalmente GH como todos en la organización piensa siempre en el negocio para que por medio de la estrategia la magia del mismo suceda.

Referencias Notas de Enseñanza

- Abantian. (23 de 11 de 2017). The Future of HR. *Ulrich, Dave. The Future of HR*. Obtenido de <https://abantian.es/blog/10-claves-para-aportar-valor-negocio-rrhh/>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., & Hopkins, D. (2011). *Successful school leadership*. McGraw Hill.
- Delgado, P. (23 de Junio de 2020). *Aprendizaje sincrónico y asincrónico: definición, ventajas y desventajas*. Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de Observatorio: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/aprendizaje-sincronico-y-asincronico-definicion>
- Deloitte. (17 de 07 de 2014). *Tendencias del Capital Humano 2014*. Recuperado el 23 de 05 de 2021, de Deloitte.com: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-trends-spa-spanish.pdf>
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Colleen, I. (2012). *Leading Culture change in global organizations; aligning culture and strategy*. Jossey - Bass.
- Espinosa R, M. (2013). *Los Procesos de Internacionalización y la Gestión de Personas*. Madrid: Fundación EOI.
- Fernández I, F. (2017). *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. Oviedo: Tutor Formación.
- Fernandez, E., & Junkera, B. (2013). *Iniciación a los Recursos Humanos*. Oviedo : Ediciones S, L.,
- Galindo, José, J., & Badilla Q, M. G. (Junio de 2016). *Innovación Docente a través de la metodología flipped classroom*. Recuperado el 5 de Junio de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/303724734_Innovacion_docente_a_traves_de_l_a_metodologia_Flipped_Classroom_percepcion_de_docentes_y_estudiantes_de_educaci

on_secundaria

IESE, Ernst, & Young. (2008). *El Proceso de Expatriación en Empresas Internacionales, Visión del Expatriado*. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-156.pdf>

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2007). *Las Claves del Cambio*. Bilbao: Deusto.

Mertens, L. (1997). *Competencia Laboral, sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Mintic, D. N. (2019). *Documento CONPES 3975 Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial*. Mintic, Bogotá. Recuperado el 10 de 05 de 2021, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>

Nonaka, I. (2 de 1995). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14.

Oppenheimer, A. (2019). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Santiago de Chile: Debate, Penguin Libros.

Peláez, J. J. (2019). *La Nueva Gestión Humana*. Editorial Caligrama.

Ross, J., Weill, P., & Robertson, D. (2010). *Enterprise Architecture as Strategy*. Boston : Harvard Business School Press.

Schein, E., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and leadership*. Joseey - Bass.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (15 de 5 de 2019). RHTV. *RAET presenta a Dave Ulrich*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=YNt85Hk5IFs>

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2006). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Anexos de las notas de enseñanza

Anexo D. Formatos de apoyo para resolución de preguntas propuestas para el caso.

Tabla 6

Formato de acciones para afrontar un ambiente disruptivo tipo VUCA.

ACCIÓN	HACER MÁS	HACER MENOS	ACTORES (EQUIPO)
Competencias de los funcionarios			
Desarrollo de talento			
Desarrollo y Gestión de Tecnología			
Funcionalidad de la estructura Organizacional (Propuesta de ubicación de GH)			
Alianzas estratégicas			
Mejores prácticas del sector			
Afiliación a Organizaciones educativas			

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 7

Formato de la matriz de competencias y habilidades para funcionarios extranjeros.

ASPECTO	Fase de Selección	Fase de Desarrollo	“GAP”	Acción
Comunicación				
Capacidad de adaptación profesional				
Capacidad de adaptación personal				
Habilidades y logros profesionales				
Habilidades sociales				
Formación Técnica				
Habilidades de dirección y liderazgo				
Aspectos legales y fiscales conjuntos				
Asesoría y adaptación financiera				
Aspectos de inteligencia Emocional				
Adaptación socio cultural				
Flexibilidad				
Habilidades de negociación				
Autosuficiencia				

Fuente: (Fernández I, 2017), (IESE, Ernst, & Young, 2008), (Deloitte, 2014)

Tabla 8

Formato de acciones de transformación cultural y clima ante un ambiente VUCA.

ASPECTO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Comunicación	Habilidades de comunicación asertiva	
	Comunicación de objetivos organizacionales de cara al entorno organizacional	
	Comunicación persuasiva.	
	Negociación, Manejo de conflictos y confrontación asertiva	
	Equipos naturales y gestión de la rutina	
	Información organizacional oportuna de interés general	
	Comunicación de las matrices de habilidades, competencias y capacitaciones	
Gestión del Conocimiento	Habilidades de comunicación asertiva	
	ADN del líder	
	Liderando el cambio	
	Método de relacionamiento	
	Sistemas de gestión de desempeño (Conductas evidenciables)	
	Implementación de metodologías ágiles	
	Orientación al resultado	
	Gestión de la rutina	
	Conversación de desempeño	
	Trabajo en equipo y trabajo colaborativo	
	Liderazgo formal, transformacional y situacional	
	Reconocimiento y compensación	
	Matriz de habilidades, competencias y capacitaciones (planes de acción)	
	Tecnologías de la información y las comunicaciones TIC	
Relacionamiento	Método de relacionamiento puesta en marcha	
	ADN del líder y funcionario	
	Orientación al resultado	
	Liderazgo humanista	
	Comunicación de avances en el aporte a los objetivos (desempeño y brecha de	

	oportunidades)	
	Informes de gestión (rendición de cuentas)	
	Planes de desarrollo y medición periódica	
Reconocimiento	Plan de líderes transformacionales	
	Conversación de desempeño	
	Reconocimiento al desempeño	
	Reconocimiento tangible y no tangible	
Trabajo en Equipo	Liderazgo de equipos enfocados	
	Gestión de responsabilidad compartida	
	Equipos autodirigidos en niveles operacionales, táticos y estratégicos	
	Medición de la gestión de desempeño de equipos de trabajo (efectividad)	
	Dinámica de trabajo en equipo de todos los funcionarios han de practicar por ciclos, a parte de los establecidos permanentemente.	
Trabajo Colaborativo	Liderazgo situacional (informal)	
	Gestión de responsabilidad individual en equipos colaborativos	
	Trabajo transdisciplinar e interdisciplinar	
	Medición de desempeño del trabajo colaborativo (Índices de aporte)	
Entorno Tecnológico	Manejo de las TIC	
	Herramientas TIC para las diferentes áreas de la organización	
	Manejo de foros y redes de educación y educadores.	
	Incorporación de herramientas como realidad virtual en educación	

Fuente: Elaboración de los autores.