

**CONFIGURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAL DESDE UNA
PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO***

Alexandra Ortega Osorno
Juseh Restrepo Orrego

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesor
Sergio Alberto Betancur Pulgarín

Co-asesor
Carlos Mario Henao Galeano

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Humana
Medellín, Antioquia, Colombia
2022

Cita

(Ortega Osorno & Restrepo Orrego, 2022)

Referencia

Ortega Osorno, A & Restrepo Orrego, J. (2022). Configuración del área de gestión personal desde una perspectiva de desarrollo humano [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

CONFIGURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAL DESDE UNA PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO*

Alexandra Ortega Osorno
Juseh Restrepo Orrego**

Resumen

El objetivo principal de este informe es entregar la configuración del área de gestión de personal para la empresa “Ingenieros Especialistas en Ingeniería Eléctrica –IENEL–” desde una perspectiva de desarrollo humano, al utilizar la consultoría como metodología que identificó aquellos procesos acordes con la realidad económica, el tamaño y la capacidad de gestión de la empresa a partir de un enfoque configuracional, que se elaboró a través del uso de estrategias cualitativas que hicieron énfasis en la construcción conjunta de la propuesta de intervención. Se reconoce la importancia de la consultoría como investigación aplicada que contribuye a la epistemología de la administración en el área de la gestión humana, pues permitió aplicar conceptos teóricos a un campo concreto para lograr hacer una intervención que modificó favorablemente las dinámicas de la organización y que propone una gestión humana más ética e integral, con una visión de valor compartido entre trabajador y empleador.

Palabras clave: gestión humana, desarrollo humano, perspectiva configuracional, consultoría organizacional.

Abstract

The main object of this report is to give the structure of a human resource area for IENEL, Ingenieros Especialistas en Ingeniería Eléctrica, from a human development perspective that use consultancy as a methodology who identified process in line with economic reality, size and management capacity from a configurational perspective. This is elaborated through qualitative strategies based on an ensemble construction of the intervention proposal. The importance of consultancy as an applied investigation is recognized and contributes to epistemology management in human resources areas in order to apply theoretical concepts to a main field to achieve an intervention that modifies in a positive way the dynamics of the organization and suggest a more ethic and holistic human management, with a vision of shared values between workers and employers.

Keywords: human management, human development, configurational perspective, organizational consulting.

* Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Gestión Humana de la Universidad de Antioquia. Asesor: Sergio Alberto Betancur Pulgarín. Co-asesor: Carlos Mario Henao Galeano. Email: cmario.henao@udea.edu.co. Este trabajo es dedicado a la memoria del profesor Sergio Alberto Betancur Pulgarín.

** Alexandra Ortega Osorno, Trabajadora Social. Email: alexandra.ortega@udea.edu.co y Juseh Restrepo Orrego, Comunicador Corporativo. Email: juseh.restrepo@udea.edu.co. Candidatos a magíster en Gestión Humana de la Universidad de Antioquia.

1. Introducción

Identificación del problema

Desde el siglo XIX, el mundo del trabajo ha estado influenciado por el neoliberalismo¹ y la flexibilización laboral², lo cual genera desarrollo social, oportunidades de empleo, concentración de capital, como también, subempleo, informalidad y salarios bajos que desfavorecen las condiciones laborales (Hopenhayn, 2002; de la Garza, 2003, Bautista, 2008). Lo anterior, según Méda (2007), produce el efecto de orientar la felicidad y la existencia de los trabajadores hacía el plano laboral, en la búsqueda del trabajo ideal, situación diferente para quien tiene un empleo fijo, con garantías laborales, pues cuanto más estable y seguro es el trabajo, más se alejan las consideraciones sobre este, y más se concentra la atención en el equilibrio entre las diferentes actividades de la vida.

Por ello, el entendimiento del trabajador en la empresa deberá ser más amplio, interrogando otros componentes inherentes a la vida (Méda, 2007); así se verá con más dignidad lo “humano” a la vez que se apuesta por la construcción de empresas distintas a las tradicionales, sin caer en la idea errónea de proteger el *factor humano*, dado que la empresa está conformada por personas con una singularidad propia, por tanto, su esencia es claramente humana (Oquendo y Bermúdez, 2015).

Es necesario plantear la humanización de la empresa dado que los comportamientos inhumanos son constitutivos de la naturaleza de las personas y al narcisismo que impide ver al “otro” (subordinado) en su plena condición humana. Lo inhumano es inevitable en la cultura, en la sociedad y en la empresa (Cruz, 2002). De este modo, existe un acto de cosificación, que según Honneth, (2005), se deriva de una instrumentalización interna y externa; la primera, atiende a los sujetos que se cosifican a sí mismos y la segunda se da sobre el entorno natural cuando los seres humanos olvidan el reconocimiento de la humanidad presente en los “otros”. Entonces, si la cosificación de las personas (Honneth, 2005) y la deshumanización están presentes en la empresa, es necesario tomar acciones para prevenirlas, controlarlas y mitigarlas (Cruz, 2002).

Por otro lado, el concepto de administración de personal ha tenido diversas denominaciones, (Calderón et al., 2006); sin embargo, según Oquendo y Bermúdez (2015), se habla hoy de *gestión humana estratégica* con la intención de generar una combinación entre el área de gestión humana y la concepción de estrategia, basada en los fundamentos de Michel Porter (2008), quien relaciona la noción de estrategia con el logro de la ventaja competitiva en la organización. Una u otra denominación siempre estarán al servicio de la administración y el discurso *managerial* que buscará instrumentalizar (Oquendo y Bermúdez, 2015) al hombre como un recurso al cual se le extrae la capacidad de trabajar (de la Garza, 2003), prácticas que se acentúan en manipular y controlar el comportamiento y la simbología a través de las llamadas *culturas corporativas*, que nacen de la lógica funcional instrumental con el fin de medir y transformar el comportamiento mediante valores, normas, visiones, misiones y símbolos (Gentilin, 2017). Estas prácticas buscan

¹ Neoliberalismo desde los postulados de la Garza (2003) se estableció como un nuevo orden político y económico que desdibujó los límites del Keyneecianismo y el Estado Social, revindicando al mercado como el gran asignador de las dinámicas del mundo del trabajo.

² Como precisa Hopenhayn (2002) la flexibilización laboral problematiza el mundo laboral desde la promesa de la reducción de las jornadas de trabajo, pero amenaza la estabilidad de los empleos y contribuye a la reducción de los salarios, dificultando el acceso a trabajos estables y con salarios dignos.

manipular la conducta y el comportamiento de las personas para encaminar el desempeño laboral hacía los objetivos organizacionales (Alvesson y Berg, 1992 citados por Gentilin, 2017).

Por otra parte, desde la revisión de dos estudios realizados en Colombia y Medellín (Calderón et al., 2010 y López et al., 2010) se reconocen varios retos y falencias presentes en la gestión humana de las pequeñas y medianas empresas, se observa que esta área ha trascendido la función operativa, pero, poco se orienta a la creación de procesos vinculados con los objetivos estratégicos para promover una gestión humana con carácter relevante dentro de la organización. Para Calderón et al (2010) la administración de personal sigue teniendo una mirada que la generaliza como un centro de costos y no de inversión, dado que es un área con debilidad en la generación de indicadores que posibilita posicionar su gestión dentro del discurso *managerial* de medición y control.

Así, las lecturas relacionadas con la gestión humana en Colombia permiten comprender la situación actual de la organización Ingenieros Especialistas en Energía Eléctrica (IENEL), frente al área de gestión del personal, pues su accionar no se aleja de la realidad en la que se encuentran la mayoría de este tipo de empresas. De esta forma, se establecen acciones enfocadas a los tres procesos clásicos de la administración (atracción, selección y contratación); no obstante, se pudo identificar en la presente consultoría que realizaban pocos procesos formales y estructurados que permitieran seleccionar, formar, compensar, desarrollar y motivar al personal (García, 2009; Duque, et al., 2020). Dado lo anterior, la empresa no contaba con una gestión de personal desde una perspectiva más estratégica o relevante que aportara al logro de los objetivos empresariales, es por esto que, atendiendo las recomendaciones de Cruz (2002) y Honneth (2005), se pretende contribuir a la configuración de un área de gestión humana orientada hacia el reconocimiento de la singularidad del trabajador sin detrimento de sus funciones y aspiraciones.

Por ello se consideró pertinente realizar esta consultoría en pro de proponer un área de gestión humana consciente de posibles grados de instrumentalización, cosificación y deshumanización e intentar configurar procesos de gestión humana pertinentes al desarrollo personal y profesional de las personas. Se invita a focalizar la mirada en las personas que conforman una empresa, recuperando aquí los planteamientos enunciados por Chanlat (2004), como son: a) un retorno a una reflexión ética de la empresa y sus procesos, b) la producción y la eficacia como aspectos inherentes a la realidad social de la empresa, c) la comprensión del ser humano como un ser integral que produce, pero que siente y es afectado por la organización y d) la administración como una cuestión de palabra, esto es, un campo simbólico donde el reconocimiento es fundante para las tareas y acciones de la cotidianidad de las empresas, así Chanlat (1994) citado por Sánchez (2000), define a la organización como un fenómeno social donde confluye la experiencia humana. Por tanto, la empresa se sitúa como el escenario donde coinciden las personas y sus necesidades, por ello, es importante pensar en cómo lograr su realización en pro del aumento de la calidad de vida de los trabajadores, sin que esto implique dejar de atender las necesidades organizacionales que le permitan a la empresa su sostenibilidad productiva y financiera.

La presente consultoría intentó integrar una perspectiva de desarrollo humano enmarcada desde una economía humanista con el propósito de buscar un mayor equilibrio de cara a la suplencia de las necesidades del trabajador, así como a la gestión de sus capacidades, habilidades y despliegue de sus potencialidades al interior de la organización (Max-Neef et al., 2006; Max-Neef, 1998; Nussbaum, 2012).

Si bien, es importante ir más allá de las lógicas instrumentales y funcionales de la racionalidad económica (Manrique et al., 2016), también es necesario comprender que la instrumentalización de los procesos hace parte de la organización, en pro de la gestión de diferentes elementos del ser humano (comportamientos, expectativas, entre otros), como indica Manrique et al (2016), se requiere la apertura hacia el saber, la reflexión y el análisis de los fenómenos socio-laborales dentro de la organización para comprender la incidencia de estos en el comportamiento y desempeño laboral de las personas que hacen parte de ella.

El reconocimiento de los comportamientos, expectativas y necesidades son elementos propios al ser humano y se hace necesario estudiarlos para diseñar e implementar prácticas de administración del personal dentro de las organizaciones (Manrique et al., 2016), con el objetivo de realizar intervenciones fundamentadas y acordes con las necesidades y realidades de los trabajadores.

1. Objetivos

General:

Configurar el área de gestión de personal para la empresa Ingenieros Especialistas en Ingeniería Eléctrica –IENEL– desde una perspectiva de desarrollo humano.

Específicos:

1. Diagnosticar las prácticas de gestión de personal que realiza la empresa.
2. Identificar los procesos necesarios para configurar el área de gestión de personal desde la realidad económica, el tamaño y la capacidad de gestión de la empresa.
3. Construir una propuesta de gestión de personal desde una perspectiva de desarrollo humano y de valor compartido entre la empresa y sus trabajadores.

2. Diagnóstico

Este momento tiene como objetivo reconocer las prácticas de gestión de personal que realizaba IENEL, en este sentido, el proceso de consultoría buscó rescatar las acciones o actividades que la organización tenía de forma implícita y explícita sobre algunos de los procesos de gestión humana, que como se indicó más adelante, se focalizaban en su mayoría en procesos clásicos de la administración de personal. Los hallazgos generados fueron el fundamento para la configuración del área de gestión de personal, por consiguiente, de acuerdo con la metodología propuesta, se presentan los resultados que fueron sometidos a verificación con la empresa, mediante la presentación de los estudiantes y el asesor de cada hallazgo ante las directivas con el fin de consolidar la triangulación de la información.

A continuación, se presenta el estado de las prácticas que la empresa realiza en el área de gestión humana, la percepción de los trabajadores sobre estas y las expectativas que sobre los procesos de administración de personal poseen las personas. Las percepciones (Oviedo, 2004) representan el sentir en términos de la importancia -valor e interés que se otorga a la práctica- y significado, el modo como conciben (Antunes, 2005) los trabajadores de IENEL las prácticas de la empresa. Mientras que las expectativas de los trabajadores, es decir, lo que se espera (RAE, 2020) se construyeron mediante los diferentes encuentros y actividades realizadas en la fase del diagnóstico. Estas expectativas se analizaron con enfoque de desarrollo humano y representan el punto de partida en el que se fundamentó la configuración del área de gestión humana.

Para la identificación de las prácticas se combinó la clasificación de procesos y actividades planteadas por García (2009) y Duque et al., (2020) y la información obtenida en la revisión documental (Vélez, 2003). Se reconocieron diferentes procesos que se agruparon según su grado de formalización, estructuración del proceso, si cuenta con un propósito, un responsable y un conjunto de acciones definidas que permiten su implementación y el logro de un objetivo que le da sentido.

Cuadro 1. Grado de formalización

Alto	Medio	Bajo
Proceso estructurado, con un responsable, se implementa en consonancia con la realidad y necesidades	Algunas actividades asociadas al proceso se realizan de modo parcial, sin un responsable definido	Proceso no definido, sin responsable y con acciones sin un propósito claro

Elaboración propia

Proceso de selección de personal – grado alto:

El proceso se realiza aparentemente sin discriminar a los candidatos operativos por edad, aunque en este campo laboral las demandas de cargas físicas que afectan el sistema osteomuscular (Decreto 1477 de 2014, sec. I) generan discriminación para el personal de mayor edad, como se identificó en una de las empresas externas: *“somos un equipo de fútbol, nosotros tenemos actividades que son de alto riesgo, y necesitamos personas que estén en capacidades de hacerlo: físicas, mentales, salud (...) un jugador tiene un tope de edad, donde ya no corre igual”* (Empresa externa 3³).

La selección se sugiere como el punto de partida, pues *“si no se selecciona bien, la empresa deberá corregir errores: formando, entrenando, reentrenando, etc. Un buen proceso de selección no exime de eso, pero cuando se acierta se ahorra mucho de esos procesos”* (Empresa externa 2).

Dentro de la empresa es un proceso que se aprecia como diferente, al no considerarse tan agresivo y abusivo de poder (Hernández, 2012), lo que favorece la fidelización del personal que ingresa. Sin embargo, hay expectativas por centrar los criterios de selección más en el ser que sobre el hacer y el saber, así como en aumentar el impacto en la atracción de candidatos. Finalmente, el proceso es susceptible de mejora, pues la selección de personal de obra debe efectuarse en poco tiempo, situación que genera cierta sobrecarga laboral a causa de la urgencia que se exige en el mismo.

Proceso de contratación – grado alto:

Es un proceso claro y ágil que cuenta con propósito definido y una persona a cargo. Entre los hallazgos más relevantes se identifica que la redacción de los contratos es pertinente al poseer un discurso legal comprensible. Sin embargo, los tiempos de contratación son susceptibles de mejora debido al poco tiempo que se estipula para el ingreso del personal, lo que genera cierto grado de inmediatez que sobrecarga al proceso.

³ Dadas la perspectiva configuracional de la consultoría, se realizó un proceso de consulta mediante entrevistas a organizaciones que hicieran parte del clúster en que se ubica la compañía, tal como se aprecia en el Cuadro 2. Características de la población participante, página 14.

Proceso de inducción y socialización – grado alto:

El proceso permite que los integrantes de la empresa reconozcan al nuevo trabajador y este conoce la empresa; no se centra solo en los conocimientos, también en el ser y estar de las personas. El reconocimiento es fundamental pues ser conocido por los otros y reconocido por ellos aporta significativamente a la existencia (Honneth, 1997; Honneth, 2006), en el nuevo espacio de integración, es decir, la empresa. El orden, la estructuración y pertinencia de las inducciones crea una sensación que incentiva confianza y seguridad en el personal nuevo frente la organización y brinda una percepción de estabilidad al ser un proceso desde el buen trato, la atención (Chanlat y Bédard, 1997) y la planeación.

La empresa se entiende “*como una micro sociedad y todas las sociedades deben tener sus reglas de convivencia*” (trabajador), por lo que se espera mayor reconocimiento de derechos, obligaciones y deberes mediante la socialización de los reglamentos internos.

Proceso de seguridad y salud en el trabajo – grado alto:

El responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se encarga de la gestión documental, el cumplimiento normativo, el seguimiento epidemiológico de los factores de riesgos y los procesos de supervisión al personal. Se indica un alto nivel de burocracia debido a la gran cantidad de formatos que exige el sistema de gestión y limita las actividades enfocadas a la acción, generando mayor demanda de la parte administrativa del sistema, por lo cual se realiza un menor acompañamiento a las obras.

El proceso se orienta hacia el cumplimiento mínimo normativo (Pérez, 2014), lo cual no posibilita un mejor acompañamiento principalmente en obra, por lo que se espera que el responsable de SST acompañe y asista a este personal desde la inspección y la supervisión, pues a pesar de tener un mayor riesgo y probabilidad de accidentes el personal se siente poco acompañado. Así mismo, dentro de las necesidades propuestas por Max-Neef (1998) se reconocen algunas expectativas orientadas a las necesidades axiológicas del *tener* que se centran a su vez en nociones clásicas de aprehensión de nuevos conocimientos en temas de salud.

Se cumplen parcialmente los objetivos del SG-SST, especialmente en procesos como la capacitación por la poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores que deben priorizar los procesos productivos, esto se da según los trabajadores porque no existen prácticas de comunicación eficiente entre SST y el personal directivo; a lo que se suma una visión gerencial carente de planeación y una cultura preventiva que para Pérez (2014) se debería dar en todos los niveles de la organización. Por lo anterior, se identificó que es un proceso con un grado de formalización alto al estar estructurado, contar con un responsable, e implementarse en consonancia con la realidad y necesidades que se ajustan a la visión gerencial. Sin embargo, esta consultoría identificó que es un proceso susceptible de acciones de mejora a partir de las expectativas y demandas enunciadas por los trabajadores.

Proceso de planeación estratégica en el área de gestión humana – grado medio:

El proceso no posee un propósito definido frente a los objetivos y estrategias de la organización, tampoco obedece a una visión gerencial que oriente su accionar, por tanto, carece de claridad en las acciones frente a los públicos involucrados con una planeación definida, oportuna y no coyuntural. Se cumple parcialmente con los diseños de cargos, el organigrama, la política de tratamiento de datos personales y el reglamento interno de trabajo; cuenta, además, con

una misión, visión, mega, objetivos y valores que poco se articulan con las acciones que realiza la empresa y da cuenta del poco desarrollo de algunos procesos, así como la carencia en la asignación de recursos para el área, que limita la acción y la generación de propuestas. Por otro lado, la dirección aprecia el sentido de pertenencia como un elemento relevante, pero no asume responsabilidad con acciones en pro de su desarrollo y ubica esta responsabilidad en el trabajador. (Duque, et al., 2020).

Por su parte, las percepciones del proceso de planeación estratégica permiten identificar que las pequeñas empresas se preocupan más por la supervivencia económica que por desarrollar acciones de gestión humana, lo que indica la poca planeación y su visión coyuntural, en resumen, la *“gestión humana debe dejar de ser informal, operacional y transaccional y ser un área que establezca procesos, cronogramas y actividades de una manera estratégica y con personal formado para ello” (empresa externa 2).*

Los directivos poseen una visión instrumental al percibir la gestión humana como la administración del recurso humano eficiente y a gusto en la empresa, sin embargo, la empresa externa sugiere un enfoque más sustancial frente al ser humano con el fin de brindar un trabajo digno con calidad de vida, donde se pueda *“participar desde el respeto, la calidez, la inclusión y la aceptación por la diversidad, incorporar valores, principios y actuaciones organizacionales” (empresa externa 1).* Los trabajadores, por su parte, sugieren mayor articulación entre las áreas y el fomento del trabajo en equipo.

Proceso de compensación y estructura salarial – grado medio:

La empresa cuenta con una escala salarial parcialmente definida para el personal operativo y una compensación principalmente racional, según Herzberg (2003) la compensación racional produce prácticas nocivas de insatisfacción que convierten los incentivos en iniciativas costosas e insostenibles que poco motivan a los trabajadores.

Frente a la compensación, la mitad del personal se siente inconforme con su salario, por lo que, si estos no son competitivos con el mercado, pueden llevar a intención de abandono como lo indica Herzberg (2003). Sin embargo, se puede compensar con beneficios y bienestar desde la compensación emocional.

Las propinas y bonos se dan desde criterios de desempeño subjetivos que puede generar según Muchinsky (2002) comparación social y percepción de inequidad. Los trabajadores indican la importancia de estructurar estas compensaciones, pues la subjetividad desde la que está definida no permite a las personas planificar su economía en un corto o mediano plazo; tampoco comprender cuando existe la posibilidad del beneficio.

Para identificar la competitividad del mercado laboral se realizó una curva salarial, tomando como base los salarios de la empresa y la indagación salarial de estos cargos. El ejercicio permitió reconocer que el mercado laboral no tiene dispersiones significativas de los cargos en general, a excepción de un cargo directivo. Las percepciones frente a la escala salarial dan cuenta de su poca definición y socialización con los trabajadores, dado que hay una percepción de ocultismo frente a estos elementos, sin embargo, generar procesos de transparencia organizacional puede reducir la incertidumbre, aumentar la confianza y la tranquilidad en las personas.

Por su parte, la percepción de los directivos sobre la pertinencia en la forma en cómo se realiza este proceso en la actualidad, es una limitante para lograr oportunidades de mejora dado que no se reconocen las debilidades enunciadas.

Proceso de bienestar, balance vida – trabajo, ambiente laboral y liderazgo – grado medio:

Las acciones de compensación emocional se ven más como un gasto que como una inversión y no se reconocen los beneficios para la organización (Human Capital, 2012), ni los elementos que la componen. Se identifica la flexibilidad horaria del personal administrativo que permite cierto equilibrio entre la vida y el trabajo, pero esta iniciativa no está relacionada directamente con el proceso, como tampoco: el compromiso, la motivación laboral, el liderazgo, el ambiente laboral, la cultura organizacional, entre otros elementos (Herzberg, 2003; Ventrice, 2004). Esta situación hace que no se atiendan algunas dificultades de orden y aseo, así como las diferencias en los estilos de liderazgo, lo que genera sentimientos de inequidad ante el trato, la retroalimentación y el tipo de reconocimiento que reciben los trabajadores (Ventrice, 2004; Honneth, 1997).

Por su parte la empresa externa 1 indica la importancia de definir estilos de liderazgo basados en principios generales establecidos por la organización que apunten a la construcción conjunta de decisiones organizacionales, lo que coincide con Tuckman (1965) al posibilitar la construcción de un propósito común a nivel de grupo. Así mismo, sugiere reducir las demandas laborales por fuera de la jornada laboral como estrategia que promueve el bienestar y fidelización de los trabajadores.

Los trabajadores indican la importancia de tener un ambiente laboral familiar, sin embargo, no se reconocen acciones de gestión humana para promoverlo y cuidarlo; en este sentido, poco se atiende el clima laboral y el sentido de pertenencia pues como indican algunos de los directivos de IENEL, sí el trabajador está en el puesto de trabajo es porque le gusta la empresa, sin embargo, no se desconoce que el acompañamiento oportuno en época de pandemia permitió brindar ciertas garantías laborales, tales como el pago de la nómina durante el confinamiento y el bono navideño en el año 2019. Finalmente, se encuentran percepciones desde una visión estereotipada que justifica la ausencia de detalles sociales y aseo por ser la empresa mayormente masculina, esta postura aleja la discusión sobre garantías laborales y actividades de bienestar que deberían ser atendidas desde el ámbito gerencial.

Proceso de gestión del desempeño – grado bajo:

Algunas prácticas de gestión del desempeño podrían indicar cierta incertidumbre frente a las expectativas de desempeño laboral que poseen el trabajador y que espera el líder, se presenta además carencia de retroalimentación y oportunidades de mejora para los líderes al darse valoraciones unidireccionales (líder -a- trabajador). De igual forma, existe un enfoque de valoración de resultados y no de desempeño que puede perder de vista los esfuerzos realizados por los trabajadores, según Muchinsky (2002) esto puede afectar la motivación, la autoestima y la construcción de propuestas y compromisos de mejora, por tanto, no se posibilita el reconocimiento de las causas que inciden en el bajo desempeño de las personas.

Los directivos indican que el proceso no es honesto y es muy emocional, por lo que es necesario garantizar el anonimato para fomentar un proceso honesto. Para evitar la emocionalidad Manrique., et al., (2016) propone climas y relaciones laborales desde el respeto y el buen trato. Por otro lado, la sobrecarga laboral que se indica en el proceso puede interferir con el balance vida-trabajo y aumentar el riesgo psicosocial. Otras percepciones indican la importancia del

relacionamiento, la actitud y la personalidad como elementos fundamentales del ser humano. Sin embargo, también es posible observar cierto grado de naturalización frente a la cosificación de las personas (Honneth, 2005), al valorar más el saber-hacer, que el desarrollo del ser. Así mismo, la contratación de personal sin experiencia se realiza con la intención de moldear el saber y hacer de las personas desde una visión instrumental, que con el tiempo logra una finalidad sustancial al alcanzar su desarrollo profesional y personal.

Proceso de desarrollo profesional y planes de carrera – grado bajo:

Se realizan algunas acciones de ascensos que no se materializan en lo formal al no efectuarse el cambio de contrato y de los soportes del cargo, generando una contradicción documental entre las responsabilidades que se asumen y el contrato establecido. Así mismo, se reconoce que algunas personas no logran cumplir con las expectativas del ascenso, lo cual puede ser un indicativo de estrés para el trabajador que no logra cumplir las nuevas responsabilidades y del jefe porque el trabajador no satisface sus expectativas de desempeño, situación que se presenta según García (2009) por la falta de procesos de evaluación acordes con las actitudes, habilidades y competencias que se requieren para ocupar el nuevo cargo y definir la proyección del personal.

Proceso de capacitación y entrenamiento – grado bajo:

Las acciones de este proceso son poco definidas, irregulares y no se enmarcan en un plan estratégico o un propósito claro, las prácticas que se realizan se enfocan hacia la vivencia (aprender-haciendo) y se desarrollan más en el área administrativa que en la operativa. Por su parte, los procesos de capacitación profesional se centran más en los directivos y en los administrativos.

Proceso de desarrollo profesional gestión del conocimiento – grado bajo:

Este proceso no se encuentra definido dentro de la organización, algunas actividades se dan de manera informal donde se logra poco aprendizaje a nivel de empresa o área. La desarticulación organizacional puede generar repetición de errores, pérdida en la retención del conocimiento y de experiencias valiosas que permitan la creación de mejores prácticas organizacionales (Milton y Lambe, 2020). Por su parte los errores se ven como un costo y no un aprendizaje.

Los trabajadores esperan fortalecer los procesos de aprendizaje y la disminución de errores repetitivos, de esta manera, se aprovecharía la oportunidad de aprender y generar conciencia frente a las distintas oportunidades de mejora, pero se anhelan alternativas diferentes para compartir el conocimiento alejadas de prácticas magistrales como por ejemplo: campañas de señales, tertulias, creación de memorias y experiencias, videos cortos, entre otros.

3. Marco teórico

Consultoría

La consultoría de empresas es según Kubr (1997) un servicio de asesoría profesional externo a la organización, que posibilita acciones de ayuda, mediante propuestas de solución a problemas empresariales; es un servicio especializado y temporal que debe garantizar la objetividad e independencia del consultor para generar procesos basados en la honestidad de los hallazgos y proponer medidas de mejora necesarias a la empresa cliente. Específicamente la consultoría en el área de gestión humana debe partir de un diagnóstico completo para establecer las situaciones

problemáticas, donde los hallazgos se constituyan como punto de partida para formular intervenciones fundamentadas en un proceso investigativo previo (Kubr, 1997).

Gestión humana estratégica

En su recorrido histórico la administración de personal ha tenido múltiples denominaciones (Calderón et al., 2006; Oquendo y Bermúdez, 2015) en el marco de una lógica instrumental y operativa que tradicionalmente intenta dar respuesta a los problemas de la productividad empresarial mediante la objetivación de las personas, por ello, el comportamiento humano se controla y alinea al propósito económico-productivo de la empresa.

Generalmente la gestión humana está al cargo de poner a funcionar la empresa (Bermúdez, 2011), mediante macroprocesos formales y estructurados que permitan planificar, compensar, desarrollar, incorporar y administrar las relaciones de las personas dentro de la organización (García, 2009; Duque, et al., 2020) a través de una gestión humana estratégica que como ventaja competitiva implica entender a los trabajadores como un activo intangible, capaz de ser sostenible para la organización, entendiéndolos como aquellos que agregan valor a la empresa para las que además no existan sustitutos, pues se entenderán como únicos e irremplazables; por lo tanto, las organizaciones además de atraerlos y retenerlos también deberán establecer mecanismos que contribuyan a potenciar y desarrollar sus habilidades (Calderón, 2003).

En general las diferentes nociones de la administración de personal tienden a ver al hombre de forma mecanicista, como medio y herramienta para fines productivos (Kliksberg, 1995 y Saldarriaga, 2010 citado por Patiño y Arbeláez, 2016), por ello, y como enuncian Oquendo y Bermúdez (2015), se debe procurar por una gestión humana que no solo busque “aprovechar al máximo el potencial del trabajador para generar y mantener ‘ventajas competitivas’ ” (p.164), donde las personas son abstracciones de recursos medibles, mediante modelos y ecuaciones matemáticas que los instrumentalizan en pro de la rentabilidad (Oquendo y Bermúdez, 2015).

El reduccionismo al que se ven sometidas las personas por la racionalidad económica no permite entender la organización en su esencia humana, la participación es limitada al negarse la visibilidad y el reconocimiento, dado que la inmediatez y la productividad originan lenguajes verbales y simbólicos que violentan y restringen la expresión, promoviendo climas laborales cargados de sentimientos de desprecio, desconsideración, odio y desconfianza (Chanlat y Bédard, 1997).

Sin embargo, la instrumentalidad es inherente a todos los elementos que en pro de la administración de personal pretenden aumentar la productividad de las personas, dado que como enuncia Bermúdez (2010) la gestión humana no es una disciplina o ciencia, depende del constructo epistemológico de la ciencia administrativa y como derivación de la tradición del *management* está subordinada a la búsqueda de la sostenibilidad empresarial.

En este sentido, es relevante pensar en una gestión humana diferente (Manrique et al., 2016), reconociendo el instrumentalismo como parte de ella, pero cambiando el foco unidireccional a favor de la supervivencia económica del negocio hacia una noción de valor compartido con las personas, aportando mediante el desarrollo humano a la construcción de nociones administrativas diferentes que apuesten por el crecimiento y desarrollo del trabajador, dado que como enuncia Méda (2007), el trabajo aviva y da sentido a la existencia del ser humano y por tanto, brinda una ganancia además de material, psicológica y sociológica. Además, permite el despliegue de las potencialidades humanas.

Lo anterior no indica que la empresa dejará de perseguir su propósito económico-productivo (Patiño y Arbeláez, 2016) dado que esto es fundamental para garantizar la sostenibilidad empresarial y un lugar de trabajo para las personas; lo que se intenta es que exista una relación bidireccional que le apueste al equilibrio entre los propósitos de la empresa y los de los trabajadores, donde el área de gestión humana sea vista como un área estratégica que trasciende su función operativa, hacía una posición relevante y significativa dentro de la estructura organizacional como generadora de valor para la empresa (Calderón et al., 2003) y para los trabajadores que hacen parte de ella (Oquendo y Bermúdez, 2015).

El reconocimiento de la instrumentalidad, no indica que sea una vía libre de relaciones organizacionales abusivas, inhumanas y poco éticas, por el contrario, se invita a ser conscientes de la instrumentalidad en pro de la realización de prácticas pertinentes, respetuosas y consideradas con las circunstancias, los sentimientos, los valores y las necesidades de las personas (Chanlat y Bédard, 1997; Manrique et al., 2016) fundamentando el accionar del área mediante el reconocimiento de los componentes humanos para crear procesos generadores de potencia y desarrollo de las personas y de la empresa acorde a sus necesidades y realidades.

En conclusión, ir más allá de la racionalidad instrumental les exigirá a las personas a cargo de la administración de personal, crear consciencia de la responsabilidad (Manrique et al., 2016) a su cargo, pues desde el diseño de proceso y prácticas de gestión humana (Duque, et al., 2020) se puede causar mucho bien o mucho mal a los trabajadores que hacen parte de una organización (Hall, 1996).

Desarrollo humano

Desde la economía humanista, Max-Neef et al., (2006) define el desarrollo como un proceso que posibilita incrementar la calidad de vida de las personas mediante la satisfacción de las necesidades humanas, las cuales Max-Neef (1998) define como universales y subjetivas, pues implica la comprensión del carácter universal y finito de las necesidades.

Sin embargo, la satisfacción de las necesidades no es algo realmente fácil, se establecen mediante las formas de representar las condiciones humanas del ser, hacer, estar y tener, pero, los satisfactores a su vez, se materializan por los bienes económicos mediante los cuales se logra realizar la satisfacción de las necesidades. Por lo anterior, la satisfacción es subjetiva, pues dependerá del satisfactor y el nivel de satisfacción que este pueda proporcionar (Max-Neef, 1998).

Para Max-Neef (1998) las necesidades no son carencia -falta de algo-, por el contrario, se consideran una potencia en el ser humano, ya que motiva a las personas a salir adelante ante su necesidad insatisfecha, por tanto, también es vista como algo que moviliza a las personas mediante la expectativa de su satisfacción. En este sentido, la gestión humana puede centralizar sus intervenciones hacia la realización de algunas necesidades y lograr una mayor calidad de vida para los trabajadores.

Para comprender la propuesta de necesidades planteada por Max-Neef (1998) se brinda el siguiente ejemplo: piense la posibilidad de satisfacer la necesidad de afecto, la cual mediante el satisfactor de solidaridad se puede lograr al generar procesos que promuevan el trabajo en equipo; así se satisface una necesidad individual y a la vez se consolida una capacidad para la organización, que permite una mejor eficiencia de los trabajadores al encontrarse con las demás personas en sus áreas de trabajo, de esta manera, el trabajador está en una relación social que, en conjunto, con la conciencia común planteada por Durkheim (1893) retomado por Linhart (2013), permite la

construcción del vínculo social que se ha visto fragmentado por el individualismo narcisista que lastima las nociones de cooperación o altruismo social.

Ahora, es oportuno abordar el concepto de capacidad desde una perspectiva de desarrollo humano. Nussbaum (2012) brinda una amplia comprensión sobre este concepto, al entender las capacidades como elementos fundamentales que permiten a las personas autodefinirse y diferenciarse de los demás. Las capacidades se conciben por la autora como elementos cualitativamente diversos y plurales que favorecen la generación de calidad de vida, en tanto se pueda dar la expansión de las capacidades en las personas.

Nussbaum (2012) precisa que las capacidades se forman desde el *ser* y el *hacer*, donde se establece al propio ser humano como un fin en sí mismo, que se cuestiona tanto por el logro del bienestar propio y la libertad para elegir ante las oportunidades que se le presentan mediante el *funcionamiento* de las capacidades; este se establece por la materialización de las capacidades que se concretan en el ejercicio libre del ser y hacer de las personas y por la realización activa de las capacidades; es decir, no es suficiente con poseer una capacidad, ya que es necesario también ponerla a funcionar como sinónimo de acción, actuación y el hacer (Nussbaum, 2012).

Para explicar la noción de capacidad propuesta por Nussbaum (2012), se retoma el ejemplo anterior de la capacidad de trabajo en equipo generada mediante la satisfacción de la necesidad de afecto vía la solidaridad, que puede expandir la capacidad del trabajo colaborativo, sin embargo, si la organización no permite espacios de interacción entre sus trabajadores, las personas pueden poseer la capacidad para trabajar con los demás, pero como desconocen quienes son y las posibles formas de ayudarlos, la capacidad de cooperación no entra en acción y por tanto, no cuenta con las oportunidades necesarias del entorno para su *funcionamiento*. Esto es lo que precisa Nussbaum (2012) cuando hace referencia a la generación de capacidades combinadas, que cuentan con las facultades personales y los medios del entorno para su desarrollo.

Otro aspecto que aborda Nussbaum (2012) es la *justicia básica*, concepto que se correlaciona estrechamente con la dignidad humana, donde se buscan unos mínimos garantes de derechos y oportunidades para todas las personas, estos pueden establecerse como punto de partida para que las organizaciones enmarquen sus acciones con nociones igualitarias de respeto y dignidad para todos sus trabajadores.

Por su parte Manrique et al., (2016) al retomar a Etkin (2007) aborda el estudio del desarrollo humano como generador de procesos de socialización, enseñanza y aprendizaje, cuyas decisiones en el individuo buscarán movilizar comportamientos que orientarán el sentido de las acciones dentro de la organización.

El desarrollo humano debe verse como la búsqueda de identidad del individuo a través de comportamientos que propicien el cuidado y la transmisión de métodos y formas de ayudar a otros, sin obligar o ser mecanismos de control que solo se preocupan por ejercer modelos y procedimientos eficientes sino que tengan en cuenta las creencias y valores de quienes la conforman (Manrique et al., 2016), que entiendan, critiquen, contrasten e incorporen las ideas y realidades del ser humano a la sociedad (Ramírez, 1991) a través del diálogo en búsqueda de consenso y de mejores condiciones de calidad de vida y otorguen un sentido de responsabilidad que redunde en prácticas organizacionales éticas que establezcan y reconozcan los lazos entre las personas.

Por último, no debe confundirse el desarrollo humano como un mecanismo de programación cultural o *coaching* sino como un espacio de socialización de nuevas maneras de verse a sí mismo a partir del aprendizaje de valores y comportamientos, la adaptación a nuevos escenarios y un mediador entre las tensiones que habitualmente se dan entre las personas, el trabajo y la organización (Manrique et al., 2016). Es así como en la búsqueda de procesos que incentiven el desarrollo humano, se hace necesario definir específicamente la concepción del ser humano desde la autonomía y la creatividad que nacen de su propia iniciativa (Calderón et al., 2006) así como respetar en este proceso sus potencialidades, habilidades y actitudes verbales y de comunicación que lo impulsen como ser social (Ramírez, 2012).

Perspectiva configuracional

Las intervenciones organizacionales desde una perspectiva configuracional, indican la necesidad de estructurar la administración organizacional acorde con la realidad económica, el tamaño y la proyección hacia el futuro de la organización. No toma postulados organizacionales generales, pero estudia el clúster del que hace parte la organización con el objetivo de rescatar las buenas prácticas desarrolladas por empresas similares, con el fin de acoger las nuevas y novedosas experiencias presentes en la industria para adaptarlas hacia una configuración organizacional que sea útil para la empresa, acorde con su capacidad de gestión y a su realidad administrativa y financiera (Bermúdez, 2014; Halabí et al., 2009 y Martín et al., 2004).

4. Metodología

La consultoría para la configuración del área de gestión de personal en la empresa IENEL desde una perspectiva de desarrollo humano se realizó bajo la modalidad de *estudio de caso intrínseco*, permitiendo la ilustración de las experiencias con el objetivo de facilitar la resolución de problemas (Galeano, 2004), para este caso específico, representado por las dificultades que la organización presenta en la administración de su personal. Es así como las diferentes fases propuestas para el desarrollo de la consultoría se presentaron para su puesta en común con los socios de IENEL de acuerdo con la ruta trazada por el método de consultoría de empresas de la OIT de Kubr (1997) y de la cual se retomaron las fases de: preparación, diagnóstico y plan de acción.

Fase 1. Preparación. Se establecieron acuerdos con la empresa sobre la perspectiva, roles y responsabilidades de asesores, estudiantes y socios de la empresa a través de un acta firmada por los socios de IENEL. La prioridad de esta fase fue iniciar con el acopio de información. En aras de preservar la confidencialidad y anonimato de los participantes, los directivos y trabajadores firmaron un consentimiento informado que hizo explícita la participación, el uso de la información y el registro fotográfico, así como la aprobación verbal del uso de video o grabadoras en caso de entrevistas donde se manifestó la participación voluntaria de la persona.

Fase 2. Diagnóstico. Cada uno de los hallazgos y avances del análisis de la información fueron compartidos con los socios de IENEL a partir de informes parciales y totales del diagnóstico, respetando siempre la confidencialidad de la empresa. Para la fase de diagnóstico la utilización de distintas técnicas a diferentes personas, entre directivos y trabajadores IENEL, además de encargados de Gestión Humana en empresas del sector energético de la ciudad de Medellín (ver cuadro 2), con el fin de reconocer los procesos de gestión humana presentes en dichas organizaciones y prácticas valiosas que pudieran servir de referencia para aportar a la configuración del área de gestión humana en la empresa de la consultoría.

Cuadro 2. Características de la población participante

Código	Instrumento	Participantes	Cargo
E-1	Grupo focal	Directivos	Directores de área
E-2	Grupo focal	Directivos	Directores de área
E-TI_1	Entrevista	Trabajador	Administrativo
E-TI_2	Entrevista	Trabajador	Administrativo
E-TI_3	Entrevista	Trabajador	Administrativo
E-EM Ex 1	Entrevista	Empresa externa 1	Vicepresidente corporativo de empresa de una generación eléctrica
E-EM Ex 2	Entrevista	Empresa externa 2	Director de desarrollo de talento humano de una empresa de generación eléctrica
E-EM Ex 3	Entrevista	Empresa externa 3	Coordinador de gestión humana de una Pyme del sector eléctrico
TI	Técnica interactiva	Trabajadores	Administrativos y operativos
ENC	Formulario Google	Empresa	Todos los trabajadores de IENEL

Para determinar el número de participantes de la fase diagnóstica se partió del principio de saturación teórica, al que se llegó cuando la información generada no aportó elementos nuevos o relevantes con relación a los ya reconocidos (Glaser y Strauss, 1967; Acuña et al., 2021). Por lo anterior, se realizaron 6 entrevistas y dos grupos focales en los cuales estuvieron 12 personas, una técnica interactiva con 7 participantes y el cuestionario fue respondido por toda la organización conformada por 21 trabajadores.

Las entrevistas y grupos focales se entendieron como un diálogo realizado bajo ciertos parámetros para hacer explícitos los acuerdos entre las partes antes de comenzar las actividades, compartir un lenguaje adecuado y tener una secuencia pautada, que en este caso fueron las preguntas planeadas con anterioridad que hicieron posible dar un orden lógico al encuentro dialógico (Frutos, 1997). Ambos se constituyeron en elementos primordiales para la recolección de información que distinguieron el panorama de las prácticas de gestión humana en la realidad.

El diagnóstico se apoyó igualmente en la revisión documental, siguiendo las ideas de Vélez (2003), permitiendo el análisis de diversos documentos que se constituyen como la memoria individual y colectiva que representó y dio cuenta de situaciones y procesos al interior de la empresa. En este momento de la consultoría se realizó un análisis preliminar de los hallazgos, mediante la información sustraída de dicha documentación.

Por otra parte, el objetivo del uso de la técnica interactiva mural de expresiones permitió conocer las diferentes opiniones sobre un tema o situación, impulsar el debate entre los diferentes participantes, identificar puntos de encuentro y diferencias, así como tensiones y contradicciones

(García, 2002). Las temáticas a discutir a través del uso de esta técnica fueron: la existencia o no de procesos de gestión humana en la organización, el estado o panorama actual de los procesos existentes, las percepciones que se tenían de estos procesos, las aspiraciones o deseos del personal en general acerca de elementos que consideraran importantes, así como la identificación de aspectos facilitadores e inhibidores que se presentaban en la organización. Se realizó además un cuestionario electrónico a la totalidad de los trabajadores de IENEL con el fin de obtener sus percepciones relacionadas con la gestión humana y los procesos establecidos por la empresa.

Las diferentes técnicas que se utilizaron generaron una serie de material que incluyó 266 páginas de sistematización y que, analizado con AtlasTi arrojaron 186 páginas de información categorizada; finalmente, a partir del análisis de contenido se clasificó y comparó la información con el objetivo de establecer esquemas de comprensión del significado y el sentido de los testimonios orales y escritos con la intención de delimitar los relatos (Ruíz, 2006), realizando un análisis horizontal mediante el cual se identificaron las recurrencias y diferencias entre los testimonios de los participantes, al permitir establecer las tendencias por categorías definidas a partir de las prácticas de gestión del personal en matrices de análisis que posibilitaron un proceso de síntesis de 13 páginas de hallazgos que se clasificaron en tres grupos: 1) estado de las prácticas que se realizan en el ámbito de gestión humana, 2) la percepción de los trabajadores sobre las prácticas realizadas y 3) las expectativas que sobre los procesos de administración de personal poseen las personas de la empresa.

Fase 3. Plan de Acción. Inició con dos encuentros con los directivos de IENEL para evidenciar los hallazgos encontrados en la fase diagnóstica y priorizar de manera conjunta con la organización aquellos procesos que se plasmaron dentro de la propuesta de intervención que se presentó en conjunción con la idea inicial de proponer una configuración acorde con las necesidades específicas de IENEL, partiendo de la base de consolidar un área que no se ciñera a postulados genéricos o globales de los procesos de administración de personal; como resultado de lo anterior, se buscó reconocer y configurar aquellos procesos que eran necesarios para el fortalecimiento organizacional y el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, pero que fueran capaces de conformarse, reconfigurarse y formalizarse en un mediano y largo plazo. De esta manera, se pretendió construir un área acorde con su realidad, el tamaño y la capacidad de gestión con la que contaba IENEL. En este sentido, se priorizaron y retomaron de la propuesta de García (2009) los procesos de 1) selección, 2) contratación, 3) inducción y socialización, 4) capacitación y entrenamiento, 5) seguridad y salud en el trabajo, 6) compensación, 7) bienestar, balance vida-trabajo y liderazgo, 8) gestión del desempeño y 9) planeación de personal.

Por último, se construyó una propuesta que fue validada con la dirección de la empresa con el fin de consolidar cada uno de los procesos seleccionados, los cuales contuvieron brevemente el propósito, acciones y alertas que se observaron en el informe de hallazgos con el objetivo de entregar la arquitectura de cada proceso a la luz de la realidad de la empresa y las expectativas de los trabajadores. Finalmente se realizó un proceso de divulgación y retroalimentación a todos los trabajadores de la empresa sobre la configuración final del área mediante la entrega de un video (<https://bit.ly/3pRYe7E>).

5. Plan de acción

La propuesta de intervención se fundamentó desde los resultados obtenidos en el diagnóstico con el objetivo de construir una propuesta de gestión de personal desde una perspectiva de desarrollo humano y de valor compartido entre la empresa y sus trabajadores. Para ello, se expondrá a continuación el desarrollo humano como un elemento integrador del proceso de gestión de personal donde se retoman a García (2009) como referente en la estructuración de 9 de los 19 procesos que propone en su arquitectura del área (ver diagrama 1); estos procesos se establecen de forma ordenada y articulada con su operación y definición en pro del entendimiento general y flexible de sus componentes. Como efecto de lo anterior, se entregó a la empresa una configuración propia y de fácil aplicación rescatando elementos que estaban presentes en el quehacer de la organización desde la sistematización de los procesos más consolidados, así como la integración de aquellos en estado medio y bajo. Cada uno de los elementos de la estructura del



área contaron con el aval de la organización y de las directivas, fueron presentados, discutidos y socializados con la participación del docente asesor.

Gráfico 1.

Estructura del área de gestión humana

La perspectiva de desarrollo humano planteada en el referente teórico y propuesta en esta consultoría buscó integrar el concepto de desarrollo humano enmarcado desde una economía humanista con el propósito de generar un mayor equilibrio entre el trabajador y la organización, de esta manera se permite comprender al ser humano en el centro de los procesos de administración de personal, en tanto la empresa es un espacio que posibilita la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, las cuales se interrelacionan e interactúan desde las múltiples formas de satisfacción que permiten elevar la calidad de vida de los trabajadores. En este sentido y, como consecuencia de lo anterior, la empresa impacta a las personas y estas influyen en ella de forma transversal.

Así mismo, se entiende que cada proceso o práctica organizacional no impacta la satisfacción de una u otra necesidad, por el contrario, la simultaneidad y la complementariedad son fundamentales en la satisfacción de las necesidades existenciales del ser, tener, hacer y estar, así como para las necesidades axiológicas de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad (Fiscalía General de la Nación, 2013). Por ello, uno o varios procesos de la administración de personal contribuyen simultáneamente a la

satisfacción de diversas necesidades y a la inversa, una necesidad puede requerir de varios procesos de gestión humana para ser satisfecha, sin embargo, esta no es una relación permanente, pues varía según el momento de vida personal y profesional de los trabajadores, las oportunidades de la empresa y las circunstancias que favorecen o no la satisfacción.

La gestión humana fundamentada desde la realización de las necesidades humanas trasciende la racionalidad económica convencional al intentar comprender al ser humano de forma integral, pues las necesidades revelan el ser de las personas, y develan de forma evidente la doble condición empírica de carencia y potencia que comprendidas en un sentido amplio permiten reconocer el compromiso, la motivación y la movilización de las personas, así como las potencialidades (Fiscalía General de la Nación, 2013) que pueden llegar a ser fundamentales para la organización. El desarrollo humano que se plantea en esta propuesta no excluye el crecimiento económico, dado que es necesario para el acceso a la realización de las necesidades humanas en el ciclo de vida laboral de las personas y de la sostenibilidad empresarial. De aquí que las necesidades del saber y el hacer se pueden expandir en capacidades, que, con las oportunidades correctas, logran el funcionamiento oportuno de estas dentro de la empresa.

Finalmente, el trabajo como acción humana se establece como capacidad y oportunidad que propicia el crecimiento de las personas dentro de la organización y el desarrollo de habilidades y capacidades, por lo que el proceso de consolidación y desarrollo de los trabajadores también crea empresas más competentes y sostenibles.

Planeación de gestión del personal

La planeación de gestión del personal procura y prepara a los demás procesos de gestión humana para aportar al mejoramiento de la empresa mediante la incorporación de estrategias de administración del personal en concordancia con los objetivos organizacionales. Por ello, estará a cargo de definir las políticas o filosofía de la empresa que determina el camino de actuación del personal que ingresa, que se mantiene o sale de la organización, así mismo, creará y administrará los cargos, evaluará y retroalimentará los diferentes procesos del área, reconocerá y brindará claridad sobre el marco legal laboral colombiano, el reglamento interno de trabajo, las normas de calidad, convivencia y productividad, así como la estructura organizacional de la empresa.

La planeación será la hoja de ruta de este proceso para administrar de forma oportuna el personal del área y los recursos económicos desde la practicidad y la eficiencia que impida la burocratización que entorpece la acción y el acceso a los derechos laborales. Así mismo, la “*gestión humana debe dejar de ser informal, operacional y transaccional y ser un área que establezca procesos y cronogramas de manera estratégica*” (empresa externa 2) con relevancia e impacto organizacional en pro de una noción de inversión y no de costo.

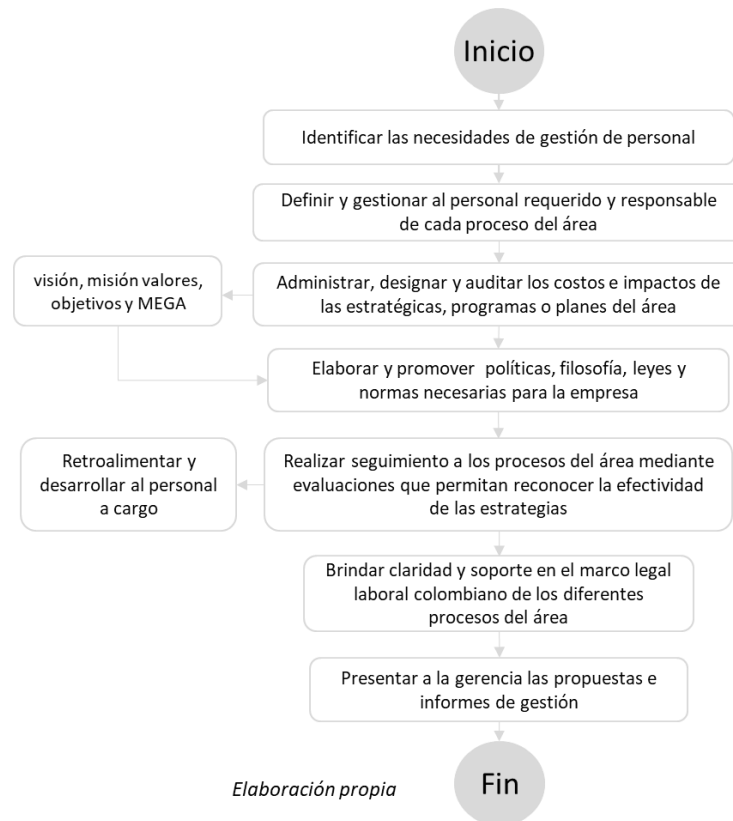


Diagrama 1.
Proceso de planeación de gestión del personal

Atracción e integración

El propósito de estos procesos es facilitar el ingreso de las personas apropiadas de acuerdo con los requerimientos y necesidades de cada cargo en concordancia con la cultura y los procesos de la empresa. De esta forma, se validan los conocimientos, habilidades y competencias, se contrata y se brinda inducción al personal.

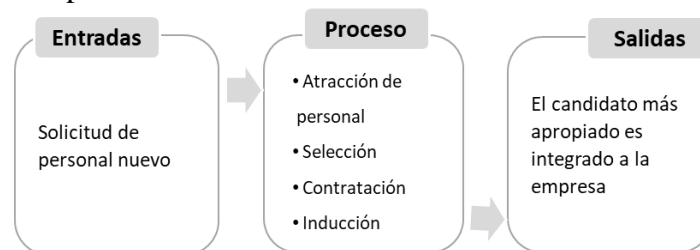


Gráfico 2.
Prácticas de atracción e integración

Elaboración propia

Selección

La selección de personal en IENEL podrá realizarse con base en los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas relacionadas con el cargo, eliminando los sesgos de la edad, sexo o cualquier otro tipo de prejuicio social. El proceso tendrá dentro de sus características el respeto que evita vulnerar la integridad de las personas. Por otro lado, la publicación de la vacante se gestionará en diferentes medios como agencias públicas de empleo y redes sociales con las que cuenta la empresa con el objetivo de informar a públicos internos y externos.

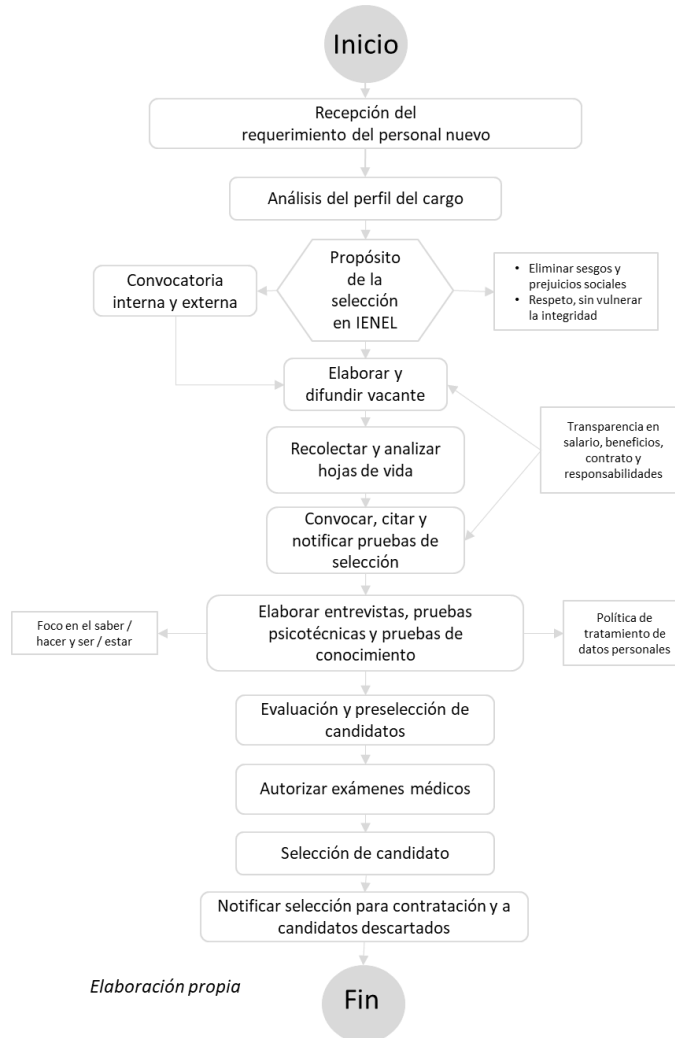


Diagrama 2.
Proceso de selección del personal

La selección de personal no se centrará únicamente en el saber - hacer, sino que procurará por el reconocimiento de los componentes del ser y el estar de las personas que ingresan. Así mismo, el proceso gestionará oportunamente los tiempos de contratación definidos: 1 semana para personal operativo de obra y 2 semanas para personal administrativo.

Contratación

La contratación del personal nuevo es un proceso que exige claridad, agilidad y pertinencia que posibilite el entendimiento del vínculo legal entre la empresa y el personal que ingresa; así como procurar un orden coherente entre sus diferentes acciones y correlaciones con los procesos de dotación e inducción. El proceso se constituye a partir de un discurso legal comprensible, respetuoso, amable y abierto al diálogo para la resolución de inquietudes. Finalmente, la contratación debe tener una comunicación constante con el proceso de selección para anticiparse a los futuros ingresos y prevenir la sobrecarga laboral.

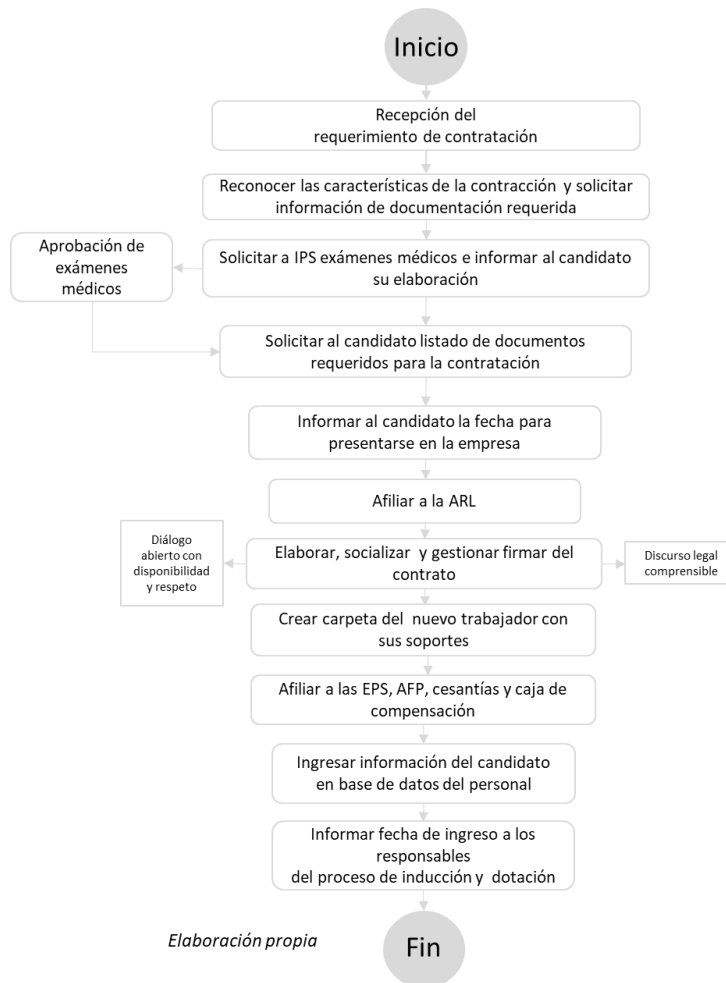


Diagrama 3.
Proceso de contratación del personal

Inducción y socialización

Este proceso procura acciones de visibilización y reconocimiento de los diferentes aspectos organizacionales (las áreas, historia, RIT, plan estratégico, la seguridad y salud laboral, entre otros) de una manera amigable, entendible y práctica desde metodologías que promuevan las dimensiones del saber, el ser y estar, al crear un ambiente generador confianza y seguridad mediante la planeación, el orden y estructuración de cada uno de sus momentos.

Así mismo, posibilita que la empresa conozca al nuevo trabajador y este a la empresa mediante actividades de socialización e integración. Finalmente, coordinar la entrega oportuna de la dotación, equipos, herramientas e implementos de protección personal para el inicio de las labores.

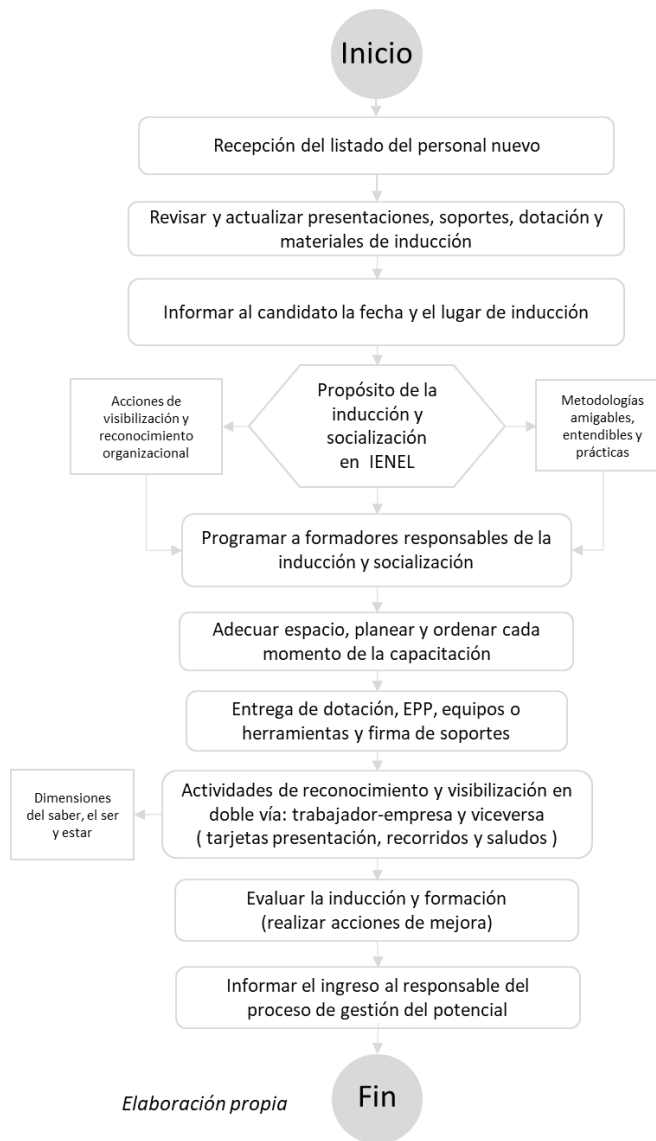
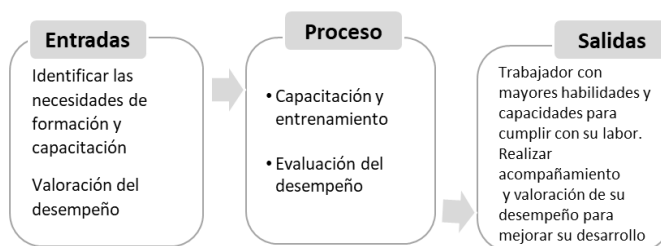


Diagrama 4.
Proceso de inducción y socialización

Desarrollo del personal

Tiene como objetivo desarrollar personal y profesionalmente a los trabajadores de la organización mediante procesos de educación como elemento potenciador de habilidades y capacidades del personal que ayuden al crecimiento de las personas y de la organización. De esta manera, se gestiona el potencial mediante la capacitación y el entrenamiento, así como la gestión del desempeño de los trabajadores.

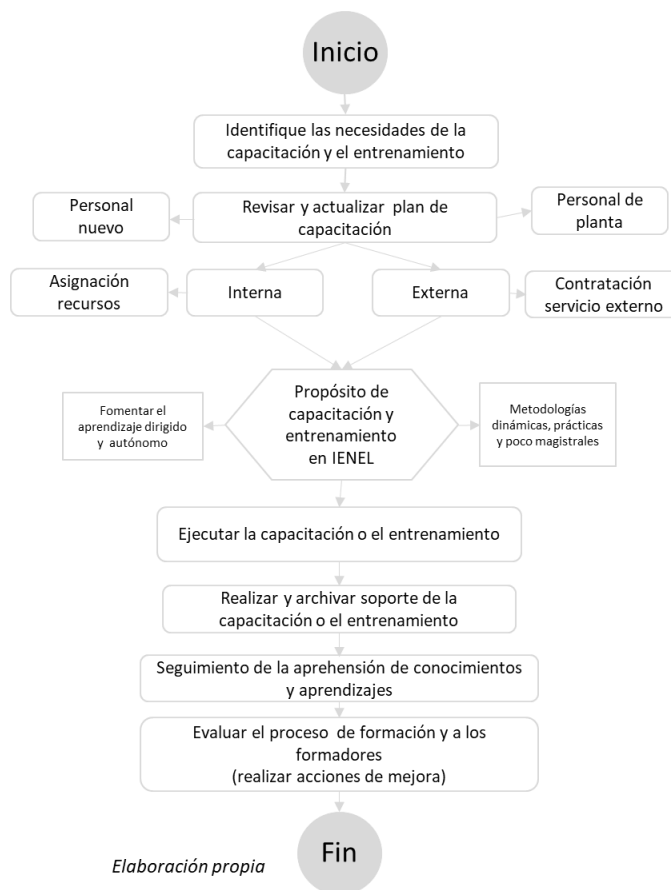


Elaboración propia

Gráfico 3.
Prácticas de desarrollo del personal

Gestión del potencial

La capacitación y el entrenamiento permitirá la nivelación de los conocimientos por áreas acordes a cada puesto de trabajo, con la intención de hacer visibles los métodos, propósitos e información asociada a las actividades laborales de forma práctica, ágil y vivencial, al fomentar el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo. Para ello, el encargado del personal podrá planear en conjunto con gestión humana una forma clara, amigable, sencilla y poco magistral para capacitar y entrenar al personal nuevo, de igual forma, para aquellos trabajadores que asumirán un nuevo cargo o responsabilidad.



Elaboración propia

Diagrama 5.
Proceso de gestión del potencial

Gestión del desempeño

La gestión del desempeño posibilita de forma periódica (anual) valoraciones enfocadas en los resultados y el desempeño de los trabajadores, al generar un acompañamiento en el desarrollo del saber - hacer y el ser-estar, sin dejar de lado el relacionamiento, la actitud y la personalidad como elementos fundamentales del ser humano, garantizando el anonimato y la confidencialidad del proceso, así como la retroalimentación oportuna en doble vía que sirva para la construcción de propuestas y compromisos de mejora en la organización y el trabajador, que aporte a la reducción de la sobre carga laboral y los índices de estrés y a su vez fortalezca la cooperación, el sentido de pertenencia y la receptividad.

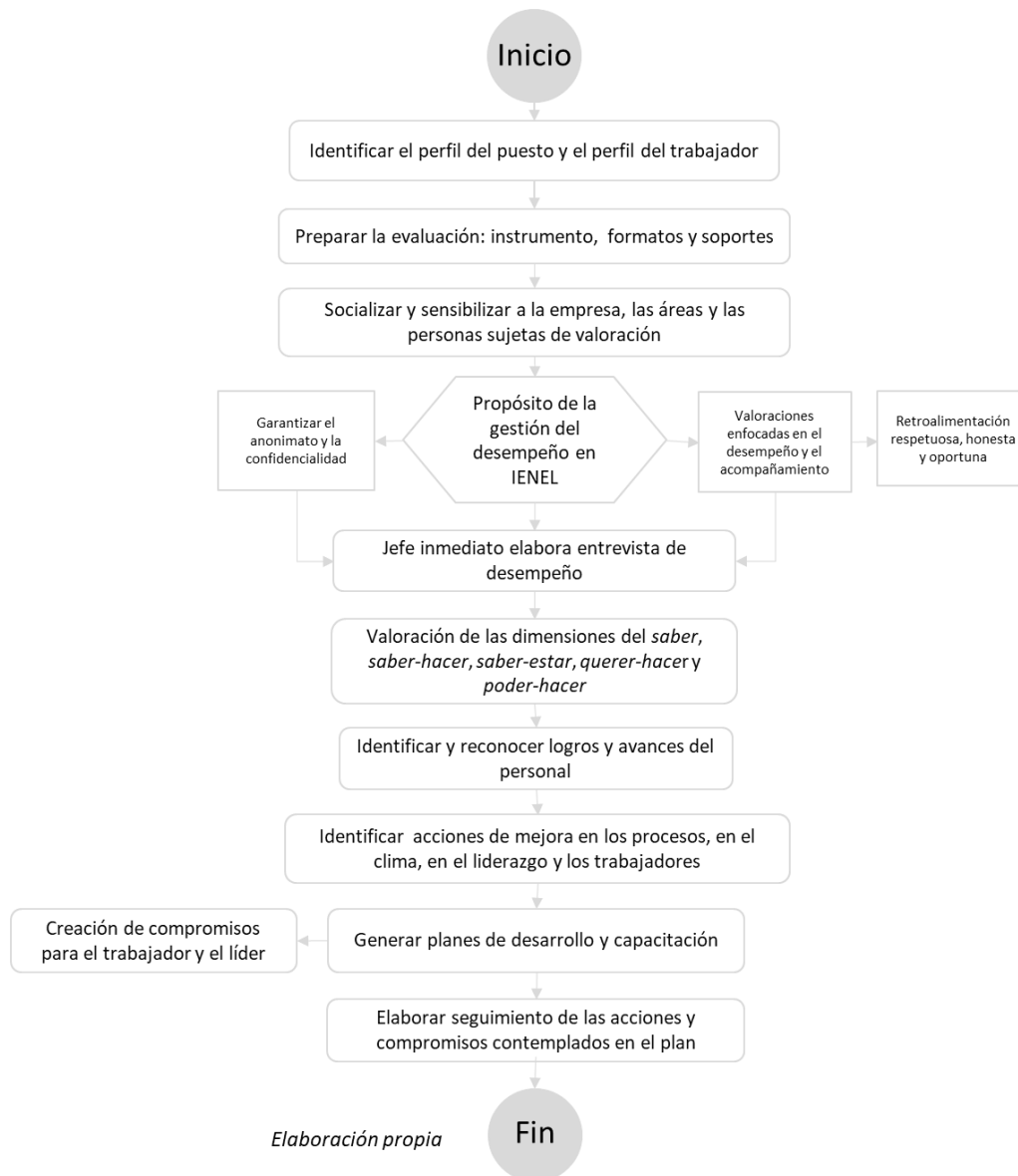
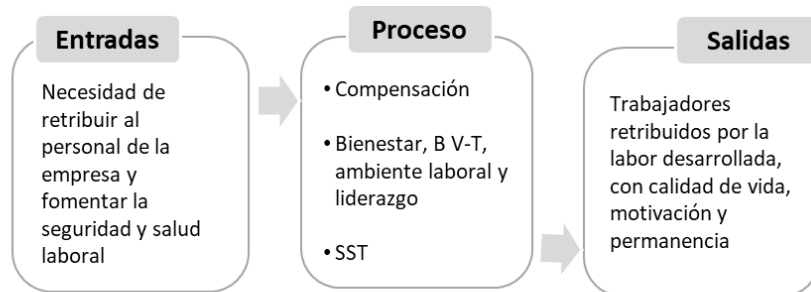


Diagrama 6.
Proceso de gestión del desempeño

Compensación, bienestar y salud de las personas

Las acciones de estos procesos buscan elaborar una serie de prácticas en pro de incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los trabajadores mediante el desarrollo personal y profesional de los mismos, con el fin de generar sostenibilidad y permanencia de la planta laboral, y contribuir a la realización de las necesidades que surgen en la organización a partir de la implementación de la compensación, los beneficios, actividades y procesos que permiten el bienestar y el cuidado de la salud.



Elaboración propia

Gráfico 4.
Prácticas de compensación, bienestar y salud de las personas

Compensación

La compensación racional se guía por el estudio del mercado, el reconocimiento de los puestos de trabajo y el establecimiento de valores y escalas salariales donde se especifiquen los rangos de cada puesto y las posibilidades de desarrollo de los trabajadores. El comité de compensación revisará de forma anual los cambios y variaciones del salario, los beneficios, las propinas y los bonos con criterios objetivos que posibiliten la reducción de incertidumbre y comparación social. Así mismo, la transparencia del proceso permitirá a las personas planificar su economía y comprender cuando exista la posibilidad del beneficio.

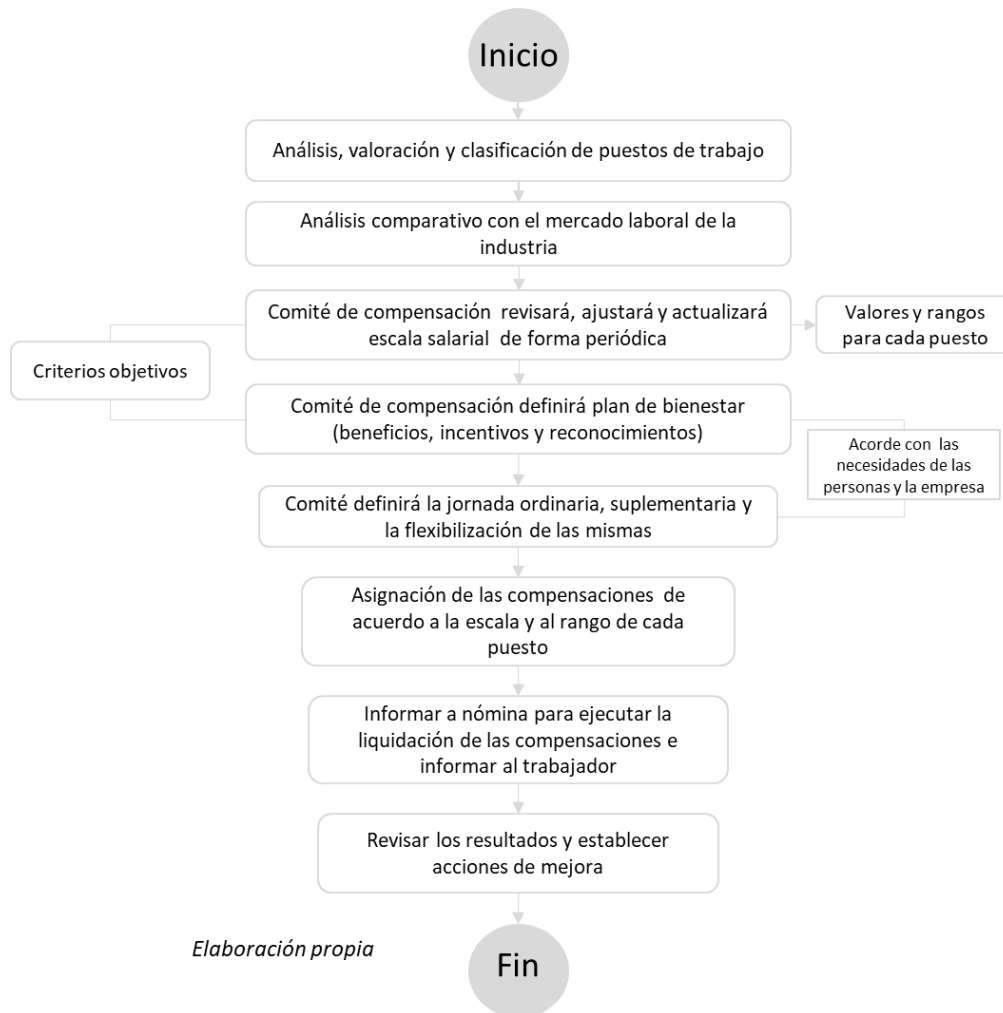


Diagrama 7.

Proceso de compensación

Bienestar, balance vida-trabajo, ambiente laboral y liderazgo

Este proceso se fundamenta en la identificación de las necesidades de los trabajadores y la empresa en pro de la motivación laboral, el compromiso, el sentido de pertenencia, el liderazgo, el ambiente laboral y la cultura organizacional que permitan el cuidado de la filosofía familiar de la empresa. Sus acciones trascenderán la entrega de objetos y detalles, hacia elementos que permitan generar relacionamiento, reconocimiento y visibilización de las personas en las dimensiones del ser, estar y saber. Así mismo, se fomentarán acciones de flexibilidad laboral que permitan contribuciones al balance vida-trabajo; así como fortalecer una perspectiva de liderazgo general que contenga principios y valores que reduzcan la inequidad ante el trato, la retroalimentación y el tipo de reconocimiento que reciben las personas.

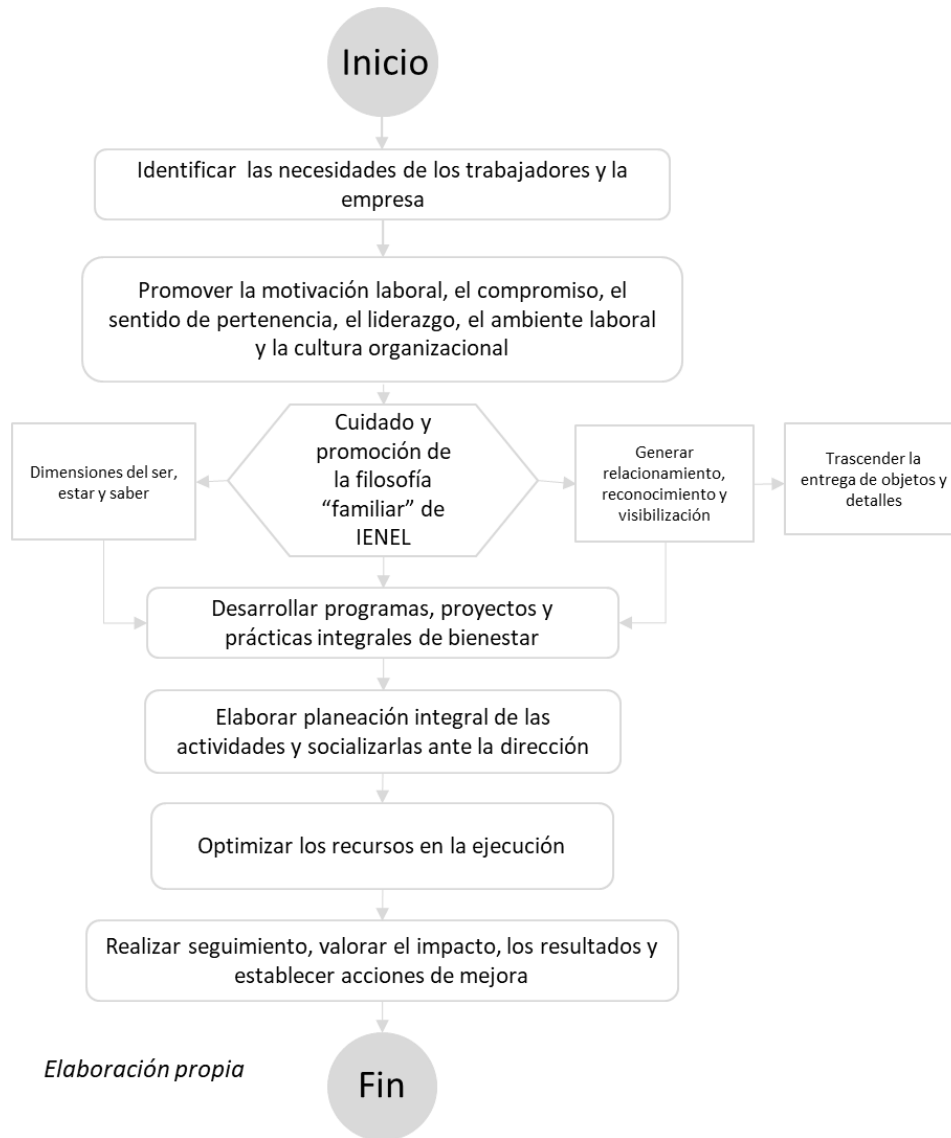


Diagrama 8.
Proceso de bienestar, balance vida-trabajo, ambiente laboral y liderazgo

Seguridad y salud en el trabajo

Mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ágil, oportuno y práctico es posible garantizar un ambiente de trabajo con condiciones ambientales que promuevan la salud mental y física de los trabajadores, mediante la identificación y evaluación periódica de los agentes y factores de riesgo que puedan afectar la salud y el bienestar de las personas de la empresa. El proceso estará en pro del cumplimiento normativo sin que ello implique un perjuicio a las actividades productivas de servicios y productos empresariales, así mismo, velará y promoverá la supervisión e inspección de los riesgos laborales, su prevención y

mitigación en diferentes espacios laborales (obra y oficina) mediante la promoción de una cultura preventiva y de autocuidado.

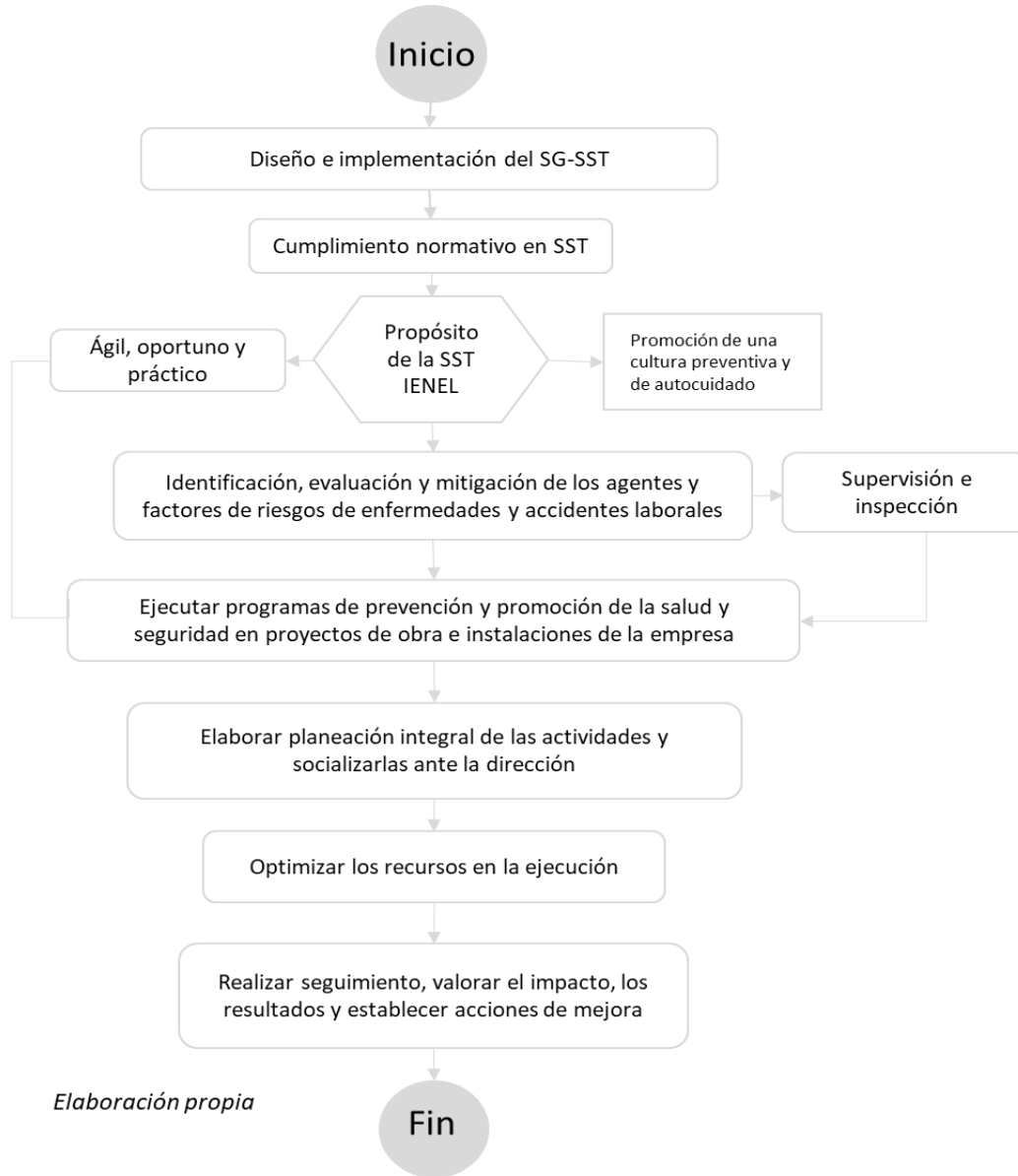


Diagrama 9.
Proceso de seguridad y salud en el trabajo

6. Conclusiones

La presente consultoría aporta al constructo epistemológico de la administración de personal desde el reconocimiento del ser humano y la contribución del bienestar de este al crecimiento organizacional, mediante la integración de perspectivas de desarrollo humano y la configuración de procesos de gestión humana que buscan una consonancia con el crecimiento empresarial desde una visión de valor compartido entre trabajador y empleador. Estas contribuciones al conocimiento, al desarrollo empresarial y su interrelación con la sociedad y la empresa (UdeA, 2017) son posibles mediante las consultorías que promueve la universidad en pro del fortalecimiento organizacional.

En la investigación realizada por López et al (2010), las medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Medellín, se identificó que, de estas, solo el 19% habían demandado un servicio de consultoría en gestión humana. Esto indica que la consultoría no es una constante en las Pymes de la ciudad debido a que en *“nuestro entorno y contexto económico para las pequeñas y medianas empresas el afán es sobrevivir desde la producción” (empresa externa 1)*, por lo que esta consultoría permite una contribución en la solución de esta problemática mediante el aporte que realiza la Universidad de Antioquia y la Maestría en Gestión Humana.

La consultoría como investigación aplicada se constituye en un campo propicio para el fortalecimiento y profundización de elementos propios de la administración de personal dentro de las organizaciones; los aprendizajes, reflexiones y la reconfiguración constante de los saberes fue la hoja de ruta de esta consultoría que mediante la integración teoría-realidad logra materializar en el plano organizacional el constructo epistémico que se brinda a lo largo de la maestría, así mismo, en gran parte del proceso formativo se integraron varios ejercicios prácticos planteados desde los seminarios que posibilitaron la consolidación de la empresa a partir de nuestro crecimiento como estudiantes y consultores; la empresa también logró fortalecerse de forma permanente con una integración de diferentes elementos que aportaron significativamente a una relación de confianza y cercanía con los trabajadores y la dirección.

Al final del ejercicio fue posible reconocer el fortalecimiento de procesos organizacionales como selección del personal, compensación, inducción y socialización, así como elementos del planteamiento estratégico que día tras día se apropian con mayor fuerza dentro de la empresa y que gracias a los procesos de articulación académica permitieron el acercamiento de estos elementos desde la sistematización y el rescate dentro de la propuesta de arquitectura final del área. Fue sumamente confortante realizar la devolución y entrega del informe diagnóstico y encontrar en ese proceso que muchas de las inquietudes y debilidades del área se fueron resolviendo en el camino de esta consultoría, pues como efecto de lo anterior, fue posible visibilizar el avance logrado por los estudiantes y asesores en la consolidación de un área de gestión humana que logra aportar a una perspectiva de desarrollo humano, frente a una dirección que inicialmente se ubicaba en una visión racional económica-productiva que logró encontrar elementos valiosos de un área de administración de personal centrada en el desarrollo y bienestar de las personas y de la organización.

De igual forma, no fue fácil elegir dentro del abanico de posibilidades de la gestión humana aquellos procesos que desde la valoración directiva son necesarios y claves para el futuro de la organización. La priorización de los procesos surge desde la elección y posibilidad de implementación que valoran los directivos, esto fue un condicionante sobre procesos que se reconocieron como débiles, pero frente a los cuales existió resistencia para su intervención como

fue el caso de la compensación. Sin embargo, en la intención de coadyuvar a la empresa desde el respeto y la autonomía que esta posee, se deja la arquitectura del proceso, las recomendaciones y sugerencias, esperando que en el futuro se llegue a mayores reflexiones sobre el proceso y sus posibles acciones de mejora.

Por otro lado, el uso de la técnica interactiva (García et al., 2002) como medio generador de información permitió llegar a las personas de la organización mediante una metodología amigable y participativa que recuperó las vivencias y las expectativas de los participantes. Esta técnica estuvo enriquecida por el debate, la reflexión y la apertura de los trabajadores frente a temas sensibles. Este fue un acercamiento diferente de la gestión humana, pues es muy común encontrar dentro de sus prácticas instrumentos como formularios y encuestas que reducen la cercanía, la interacción, la recreación de la palabra, los saberes y la participación colectiva, por tanto, se rescata como instrumento mediante el cual no solo se generó información, sino que también permitió la aprehensión de conocimientos en las personas.

Finalmente, para futuras consultorías se sugiere entregar un presupuesto de implementación que sirva como referente para la ejecución del área dentro de la empresa y que permita reconocer la inversión requerida, de igual forma, se recomienda generar análisis sobre el retorno de la inversión de los procesos que se proponen. Así mismo, sería clave la formulación de acciones en pro de la gestión del cambio que acompañe la transición y la apertura hacia los procesos que se estructuran en la propuesta de intervención.

7. Reconocimientos

A Sergio René Oquendo Puerta y Héctor L. Bermúdez Restrepo por discutir abiertamente sobre el tema y sentar las bases metodológicas y teóricas de la consultoría. A la profesora y asesora Lucía Vanegas Arboleda y el profesor y asesor Sergio Alberto Betancur Pulgarín por creer en nuestro proyecto, acompañarnos y brindar elementos centrales en la elaboración de esta consultoría. Al docente y co-asesor Carlos Mario Henao Galeano por ser una guía en un momento de adversidad y ayudar a definir y mejorar la versión final del trabajo. Así mismo, agradecemos a los directivos y trabajadores de la empresa IENEL, por su disposición y apertura en las diferentes fases del proceso, de igual forma, a las empresas externas por compartir sus experiencias y buenas prácticas de gestión humana.

Este trabajo está dedicado a la memoria de Sergio Alberto Betancur Pulgarín. Un increíble asesor y ser humano que siempre estuvo dispuesto a brindar sus conocimientos y apoyo con palabras de aliento y confianza hacía el proyecto. Intentamos construir un área de administración de personal que rescatara sus ideas de una gestión humana diferente y acorde con una racionalidad más sustancial y con enfoque en el ser humano. Estaremos eternamente agradecidos.

8. Referencias bibliográficas

- Antunes, R (2005). *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Taller de Estudios Laborales.
- Acuña, R., Arzuaga, M., Giraldo, C., y Cruz, F. (2021). Diferencias en el análisis de datos desde distintas versiones de la Teoría Fundamentada. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, (51), 185-229.
- Bautista, O. D. (2008). Ideología neoliberal y política de globalización: medidas implementadas

- por los países globalizadores y cambios generados en los países globalizados. *Revista de las Cortes Generales*, (73), 149-186.
- Bermúdez, H. (2010). ¿Es posible pensar una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Revista Universidad & Empresa*, 12(18), 174-202.
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa: Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad & Empresa*, (21), 117-142.
- Bermúdez, H. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de administración*, 30(52), 94-104.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 13(22), 157-172.
- Calderón, G., Álvarez, C., y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19 (32), 225-254.
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Chanlat, A., y Bédard, R. (1997). La administración, una cuestión de palabra. *Tecnología Administrativa*, 25, 179-219.
- Chanlat, J. (2004). *Ciencias Sociales y administración*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39995>
- Cruz, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las practicas inhumanas. *Cuadernos de Administración*, 27, 13-22.
- De la Garza, E. (Ed.). (2003). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. FLACSO UAM, FCE.
- Duque, J., Zapata, Á., García, M., y Murillo, G. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing. *Pensamiento & Gestión*, 49.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Granica.
- Frutos, S. (1997). La Entrevista en La Investigación Social: interacción comunicativa. En Anuario Departamento de Ciencias de la Comunicación (Vol. 2, pp. 1-7). Seminario Investigación Social Cualitativa –Maestría Cinde -. [http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/677/La entrevista en la investigacion social.pdf?sequence=1](http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/677/La%20entrevista%20en%20la%20investigacion%20social.pdf?sequence=1)
- Fiscalía General de la Nación. (2013). *Subproceso ambiente laboral. Protocolo seguridad y autocuidado*. En Programa de Vigilancia Epidemiológica de Factores de Riesgos Psicosociales, módulo No.3 Desarrollo de habilidades para el control de la actividad Laboral.
- García, B., González, S., Quiroz, A., Velásquez, A., y Ghiso, A. M. (2002). *Técnicas interactivas para la investigación social cualitativa*. Funlam.
- García, M. (2009). Los macro-procesos : de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27),

162–20

- Galeano, M. E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. La Carreta.
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En *Gonzales, D (edit.). Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (83-114). Editorial EAFIT.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Halabí, T., y Madrigal, M. (2009). Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional. *Revista Costarricense de Psicología*, 28(41-42), 169-185.
- Hall, R. (1996). *Los resultados de las organizaciones*. En *Organizaciones Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández, B. Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173–186.
- Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?*. Harvard Business Review
- Hopenhayn, M. (2002). *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Grupo Editorial Norma.
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Crítica.
- Honneth, A. (2005). Fuentes sociales de la cosificación. En A. *Honneth, Verdinglichkeit. Eine anerkennungstheoretische Studie*, 94-107.
- Honneth, A. (2006). El reconocimiento como ideología. *Isegoría*, (35), 129-150.
- Human Capital (2012). Beneficios: el camino hacia una estrategia de remuneración sostenible. *Talento & Gestión*, 5.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. OIT.
- Linhart, D. (2013). *¿Trabajar sin los otros?*. Publicacions de la Universitat de València.
- López, E., Sepúlveda, C., y Arenas, H. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149–168.
- Martín, F., Romero, P., y Sánchez G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 29-54.
- Manrique, H., Lopera, I., Ramírez y Henao, C. (2016). *Clínica analítica de las organizaciones*. Editorial San Pablo.
- Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a Escala Humana*. Icaria Editorial.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (2006). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Icaria Editorial.

- Milton, N. y Lambe, P. (2020). *The Knowledge Manager's Handbook*. KoganPage.
- Muchinsky, P. (2002). Motivación en el trabajo. En *Psicología Aplicada al Trabajo*. 6 ed. Thompson Editores.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear Capacidades. Propuesta para el Desarrollo*. Paidós
- Méda, D. (2007). ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, *Revista del Trabajo*, 4, 17-32
- Oquendo, S., y Bermúdez, H. (2015). La gestión humana ¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 6(7), 155-172.
- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de estudios sociales*, (18), 89-96.
- Patiño, J., y Arbelaz, I. (2016). Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 101-113.
- Pérez, B. J. (2014). Seguridad y salud laboral en las empresas. *Revista ciencia y cuidado*, 11(1), 57-67.
- Presidencia de la República de Colombia. (5 de agosto del 2014). Agentes etiológicos / factores de riesgo ocupacional a tener en cuenta para la prevención de las enfermedades laborales. [Sección I]. *Tabla de enfermedades laborales*. [Decreto 1477 de 2014]. https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1477_del_5_de_agosto_d_e_2014.pdf/b526be63-28ee-8a0d-9014-8b5d7b299500
- Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Patria.
- Ramírez, C. (1991). El método científico en el psicoanálisis. *Revista Universidad de Antioquia*, 60(224), 35-41.
- Ramírez, C. (2012). *La vida como un juego existencial: ensayitos*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Real Academia Española [RAE]. (2020). *Expectativa*. <https://dle.rae.es/expectativa>
- Ruíz, A. (2006). Texto, testimonio y metatexto. El análisis de contenido en la investigación. En Jiménez, A y Torres, A (comp.). *La práctica investigativa en Ciencias Sociales* (45-61). Universidad Pedagógica Nacional
- Sánchez, K. (2000). Por una visión integral de las organizaciones contemporáneas. En: Galvis, H. (Comp.), *De lo humano organizacional* (181-199). Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Tuckman, B. W. (1964). Personality structure, group composition, and group functioning. *Sociometry*, 27(4). 469-487.
- Universidad de Antioquia. (2017). *Plan de desarrollo 2017-2027. Una universidad innovadora para la transformación de los territorios*. <http://www2.udea.edu.co/webmaster/multimedia/plan-desarrollo-udea/plan-desarrollo->

udea.pdf

Vélez, O. (2003). *La caja de herramientas: mutaciones dialogantes, o de lo positivo a lo interactivo. Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias contemporáneas.* Espacio edit. Bs. As.

Ventrice, C. (2004). *¡ La remuneración no es todo!.* Ediciones Empresa Activa.