



**Reconfiguración del área de gestión de personal de la empresa CARBOMAS DE  
COLOMBIA S.A.S**

Ivonne Olivia Vásquez Moreno

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesores

Sergio René Oquendo Puerta PhD. Administración

Juan Fernando Jiménez Hurtado Mg. Educación y Desarrollo Humano

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Gestión Humana  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2024

---

Cita (Vásquez, I. 2024)

---

**Referencia** Vásquez, I. (2018). *Reconfiguración del área de gestión de personal de la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S* [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

**Estilo APA 7 (2020)**

---



Maestría en Gestión Humana, Cohorte V.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).



Centro de Documentación Economía

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

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

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.

## **Dedicatoria**

A mis padres, Hervey Vásquez y Melba Moreno, quienes con su amor y dedicación sembraron en mí el interés genuino por las personas.

A mis hermanos, Hervey, Darío y Cesar, por creer en mí y acompañar siempre mi camino.

## **Agradecimientos**

- ❖ *A Danilo Miranda*, por ayudarme a entender que “lo que cabe en mi mente, cabe en mi mundo”.
- ❖ *A Frank Zarate y Homero Gómez*, por permitirme SER y HACER dentro de su empresa.
- ❖ *A mi hermoso equipo de trabajo*, por aceptar “salirnos del molde”
- ❖ *A cada trabajador de La Mina El Campano y de La Mina La Estrella*, por su confianza y por construir juntos un espacio de trabajo del cual todos nos sentimos partícipes.
- ❖ *A Sergio René Oquendo (Q.E.P.D)*, por creer en esta propuesta.
- ❖ *A Juan Fernando Jimenez*, quién con bondad dispuso medios y personas para culminar esta propuesta.
- ❖ *A mis compañeros Jessica Montoya y Johnny Ortiz*, por su apoyo constante.
- ❖ *A la Universidad de Antioquia y a la facultad de ciencias económicas*, por el diseño de esta Maestría.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 9  |
| Abstract .....                                       | 10 |
| Introducción .....                                   | 11 |
| 1 Planteamiento del problema .....                   | 12 |
| 2 Objetivos .....                                    | 14 |
| 2.1 Objetivo general .....                           | 14 |
| 2.2 Objetivos específicos.....                       | 14 |
| Alcance.....   | 14 |
| 3 Marco teórico .....                                | 15 |
| Evolución histórica de la gestión humana.....        | 15 |
| Administración Estratégica de Recursos Humanos ..... | 16 |
| Perspectiva universalista.....                       | 16 |
| Perspectiva contingente .....                        | 17 |
| Perspectiva contextual .....                         | 17 |
| Perspectiva configuracional.....                     | 17 |
| Desarrollo Humano y algunas perspectivas .....       | 18 |
| Perspectiva de las capacidades.....                  | 19 |
| Perspectiva de los derechos .....                    | 20 |
| Perspectiva de las potencialidades .....             | 20 |
| Perspectiva de las necesidades / Satisfactores ..... | 20 |
| 4 Metodología .....                                  | 24 |
| Fase I: Iniciación y Diagnóstico.....                | 26 |
| Fase II: Plan de acción .....                        | 35 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Bienestar .....                  | 36 |
| Participación y motivación ..... | 37 |
| Construcción de saberes.....     | 37 |
| Recomendaciones.....             | 41 |
| 5 Conclusiones .....             | 42 |
| Referencias .....                | 45 |

## Lista de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Propuesta de Necesidades Humanas a partir de categoría existenciales y axiológicas....                 | 21 |
| Tabla 2 Caracterización del área de gestión de personal de la organización CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S .....    | 28 |
| Tabla 3 Identificación de necesidades de los trabajadores a partir de la propuesta de necesidades humanas..... | 32 |
| Tabla 4 Priorización de procesos que presentaron mayores necesidades de intervención.....                      | 34 |
| Tabla 5 Actividades proceso de bienestar .....   | 36 |
| Tabla 6 Actividades proceso de participación y motivación.....   | 37 |
| Tabla 7 Actividades proceso de construcción de saberes .....   | 38 |
| Tabla 8 Plan de acción .....   | 38 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Evolución Histórica de la gestión humana .....                 | 16 |
| Figura 2 Etapas de la consultoría .....                                 | 24 |
| Figura 3 Proceso y actividades del pilar 3.....                         | 35 |
| Figura 4 Proceso y actividades del pilar 3.....                         | 36 |
| Figura 5 Recomendaciones para la implementación del plan de acción..... | 41 |

## **Siglas, acrónimos y abreviaturas**

|                |   |
|----------------|---|
| <b>AERH</b>    | Administración estratégica de Recursos Humanos  |
| <b>PNUD</b>    | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo  |
| <b>TIC</b>     | Tecnologías de la información y la comunicación |
| <b>HIPO´S.</b> | High Potential Employees                        |
| <b>UdeA</b>    | Universidad de Antioquia                        |



## Resumen

En CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S, se destacó el enfoque de la empresa en el bienestar y desarrollo de sus empleados, considerándolos aliados clave para alcanzar metas empresariales. El objetivo de la consultoría ejecutada apuntó a reconfigurar el área de gestión de personal desde una perspectiva de desarrollo humano, alineando los procesos con los requerimientos de los trabajadores y la estrategia del negocio. El diagnóstico inicial reveló fortalezas y áreas de mejora, mientras que la fase de plan de acción implementó intervenciones específicas para abordar necesidades identificadas, generando impactos positivos en el rendimiento organizacional, la satisfacción del personal y la atracción de talento.

Esta investigación detalló un proceso ejecutado en tres fases, utilizando técnicas como observación participante, entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión, matrices de información y revisión documental, resaltando la importancia del desarrollo humano en los procesos de gestión de personal. El plan de acción se diseñó considerando las necesidades identificadas, con intervenciones específicas en cada área. Se esperaron mejoras continuas en los procesos identificados, destacando beneficios como un mayor desempeño organizacional y una cultura positiva.

**Palabras claves:** Administración Estratégica de Recursos Humanos, perspectivas del desarrollo humano, evolución histórica de la gestión humana.

## **Abstract**

*At CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S., the company's focus on the welfare and development of its employees was highlighted, considering them key allies to achieve business goals. The objective of the consultancy was to reconfigure the personnel management area from a human development perspective, aligning the processes with the requirements of the workers and the business strategy. The initial diagnosis revealed strengths and areas for improvement, while the action plan phase implemented specific interventions to address identified needs, generating positive impacts on organizational performance, employee satisfaction and talent attraction.*

*This research detailed a process executed in three phases, using techniques such as participant observation, semi-structured interviews, focus groups, information matrices and document review, highlighting the importance of human development in personnel management processes. The action plan was designed considering the needs identified, with specific interventions in each area. Continuous improvements in the identified processes were expected, highlighting benefits such as improved organizational performance and a positive culture.*

**Key words.** *Strategic Human Resources Management, human development perspectives, historical evolution of human resources management.*

## **Introducción**

La presente consultoría busca proponer alternativas encaminadas hacia reconfiguración del área de gestión de personal de la organización CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S, a partir un análisis situacional frente a las necesidades que presenta la empresa en dicha área. Actualmente, la organización pertenece al grupo empresarial XIMAX, el cual está conformado por diez sociedades agrupadas dentro de cuatro líneas de negocio (industrial, comercial, servicios y minera), siendo esta empresa la encargada de la línea de minería en el departamento de Córdoba, en dónde se tiene la mayor concentración de trabajadores, llegando a un promedio de 1700 personas anualmente.

CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S, es la primera empresa del grupo empresarial XIMAX, nació en el año 2015, y su actividad central era la compra y venta de carbón, más no en la extracción de ningún mineral; no obstante, bajo el conocimiento de los dueños propietarios se realizó la adquisición de minas de carbón que permitieran tener un crecimiento importante y una diversificación del negocio, y de allí surgen todas las empresas organizadas por líneas de negocio y agrupadas bajo el nombre del grupo empresarial, siendo legalmente constituida como sociedad por acciones simplificada, con cuatro unidades de negocio: industrial, comercial, servicios y minera. Geográficamente su nicho de mercado, en el país, se focaliza en los departamentos de Atlántico, Sucre, Córdoba, Norte de Santander, Boyacá y Cundinamarca.

El desarrollo humano es la mirada a través de la cual se permite poner al ser humano como centro de las organizaciones, es decir, desde acá se pretende comprender de una manera más holística al ser humano en el mundo del trabajo y cómo la administración en la organización se puede hacer a través de las realidades humanas, en este caso, a partir de la comprensión de sus necesidades y expectativas.

Para desarrollar este ejercicio se estructura el documento en tres apartados, el primero la formulación, que contiene el planteamiento del problema, los objetivos y el marco teórico; luego la metodología, una consultoría empresarial en la cual se describen las etapas de esta a partir de Kurb (1997) y, se presentan en tres fases y, finalmente las conclusiones.

## **1 Planteamiento del problema**

El interés de las directivas de la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S por el bienestar y desarrollo de todos los miembros de su empresa, permite centrar la atención especialmente en el área de gestión de personal, dado que se configura como su principal aliado para alcanzar las metas y objetivos del negocio y de los trabajadores.

En tal sentido, para el desarrollo de las actividades del área de gestión de personal, denominada en la empresa como Gestión Humana, la organización CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S se sustenta en tres pilares estratégicos: 1. gestión del talento, que contiene actividades como el diseño y actualización de la estructura organizacional, diseño de cargos por competencias, atracción, selección, y desvinculación. 2. Relaciones laborales, que implica contratación, gestión de contratistas, nómina y seguridad social, procesos disciplinarios y gestión del riesgo jurídico laboral. 3. Gestión del desarrollo humano, con actividades centradas en la capacitación, la inducción y reinducción, el entrenamiento, desarrollo profesional y de competencias, planes y programas de bienestar, clima organizacional, y la evaluación de desempeño.

Actualmente, no se han ejecutado todos los procesos pues fueron diseñados para desarrollarse en un largo plazo, porque no todos han sido considerados prioritarios, algunos de ellos no se ajustan al contexto de la empresa y, otros no se encuentran definidos con precisión, así mismo, la gerencia del área de gestión de personal ha identificado que algunas actividades propuestas en estos procesos no son del interés de las directivas ni de los trabajadores, de allí nace la preocupación de la gerencia de esa área por hacer una revisión a los procesos que tienen definidos a fin de ejecutar los cambios necesarios que permitan responder a la estrategia del negocio y al desarrollo de los trabajadores; donde hasta el momento lo diseñado respecto a la gestión de personal no responde a la necesidad de la organización, por lo tanto, se recurre a la consultoría para lograr una mejor comprensión de los retos presentados hasta el momento respecto al diseño y desarrollo de los procesos, y proponer una reconfiguración del área de gestión de personal de la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S desde un enfoque de desarrollo humano, siendo este el propósito principal de este trabajo.

Para responder a las necesidades actuales de los trabajadores y de la empresa, desde el área de gestión de personal, surge la pregunta: ¿cuáles son los procesos pertinentes para reconfigurar el área de gestión de personal de la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S?

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Reconfigurar el área de gestión de personal de la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S, desde una perspectiva del desarrollo humano.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar el estado actual de los procesos existentes en el área de gestión de personal de la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S.
- Caracterizar los procesos necesarios de gestión de personal a partir de las necesidades expresadas por diferentes actores de la organización CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S.
- Diseñar un plan de acción para reconfigurar el área de gestión de personal de CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S con enfoque de desarrollo humano.

### **Alcance**

La propuesta de la presente consultoría busca la reconfiguración del área de gestión de personal o de algunos de sus procesos, estableciendo no solo los procesos necesarios y pertinentes, sino que además pretende que éstos aporten al desarrollo humano de los trabajadores y, así mismo, a la estrategia del negocio, donde se encaminen los recursos para el desarrollo de los procesos del área de gestión de personal, y para que sus resultados a su vez contribuyan al logro de los objetivos de producción y a la estrategia organizacional.

### **3 Marco teórico**

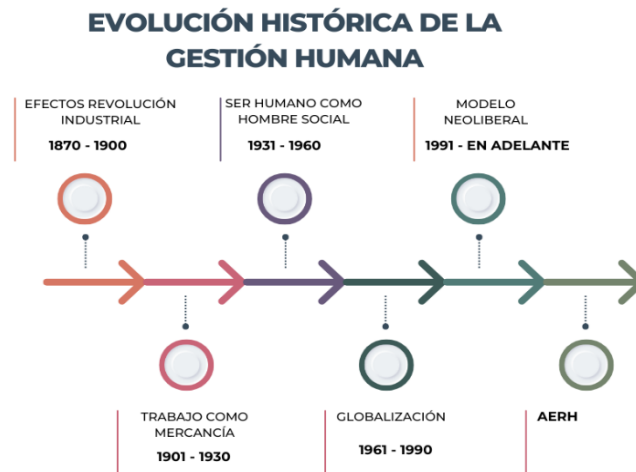
Para cumplir con el propósito de reconfiguración del área de gestión de personal, se hace necesario realizar una aproximación teórica conceptual sobre las categorías centrales que enmarcan el proyecto, a saber: evolución histórica de la gestión humana, la administración estratégica de Recursos Humanos (AERH) y las perspectivas del desarrollo humano.

#### **Evolución histórica de la gestión humana**

Calderón, Álvarez & Naranjo (2006) presentan una evolución histórica de la Gestión humana en cinco etapas que van desde los efectos de la revolución industrial (1870 – 1900) en donde la gestión humana estaba al servicio del control de la producción, la contratación y la remuneración; la segunda etapa (1901 – 1930), en la que prevalece el concepto del trabajo como mercancía también aparecen los primeros fundamentos para la selección, entrenamiento, remuneración y supervisión; en una tercera etapa (1931 – 1960), reconoce el ser humano como un hombre social, emocional, que busca reconocimiento, aprobación social y participación, por lo tanto la gestión de las personas debe estar centrada en el manejo de las negociaciones colectivas, y en lograr la participación del trabajador, mejorar el trabajo, enriquecer la tarea, entre otros. (p. 232)

A partir de la cuarta etapa (1961 – 1990), se contempla un giro mucho más radical, puesto que se enmarca en la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías de la información, la comunicación y la participación, entre otros; por lo tanto, la Gestión Humana pasó del activismo en prácticas aisladas o procesos funcionales al apoyo del logro de objetivos del negocio, a la gestión cultural, para lo cual requiere el desarrollo de recursos y capacidades para lograr la competitividad; finalmente la quinta etapa (1991 – en adelante), evidencia que se intensifica la globalización con el modelo neoliberal y el área de Gestión Humana debe responder especialmente a problemas críticos de la empresa, la retención de clientes, el mejoramiento de la calidad, en pocas palabras apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales. Estas etapas pueden evidenciarse con mayor claridad en la figura 1.

**Figura 1** *Evolución Histórica de la gestión humana*



**Fuente:** Elaboración propia con información de Calderón, Álvarez & Naranjo (2006)

Bermúdez (2014), plantea que posterior a esta quinta etapa, toma fuerza la teorización en Administración Estratégica de Recursos humanos (AERH), buscando la aplicación de modelos estratégicos que funcionan como prototipos universales, aplicables a toda organización y con la posibilidad de realizar los ajustes necesarios de acuerdo con las circunstancias, es decir deben ser generales y flexibles. (p. 97) En tal sentido, se recogen bajo la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH) cuatro perspectivas teóricas dominantes, expuestas a continuación:

### **Administración Estratégica de Recursos Humanos**

#### ***Perspectiva universalista***

De acuerdo con Delery y Doty (1996), esta perspectiva afirma que existe una relación lineal entre variables que pueden extenderse a toda la población, por lo tanto, se analiza desde aquí cómo se vinculan determinadas políticas aisladas de recursos humanos con el desempeño organizacional;



haciendo así referencia a un modelo estratégico que agrupa procesos en conjuntos de operaciones, los cuales deben estar estandarizados o normalizados. (p. 805)

### ***Perspectiva contingente***

A diferencia de la anterior perspectiva, no se presenta aquí la existencia de mejores prácticas que conduzcan a un desempeño superior, por lo tanto, no se trata de una estrategia de recursos humanos unidireccional sino interactiva con otras variables como el tamaño de la empresa, la estructura, la tecnología, relaciones políticas internas, factores ambientales, entre otros; por lo tanto, desde los trabajos contingentes se analiza cómo un conjunto de prácticas se relacionan con el desempeño individual, tal como lo explica Delery y Doty (1996). (p. 807) Existe bajo esta perspectiva, una relación recíproca entre el factor humano y la estrategia empresarial, explica entonces Alcázar, F. M. (2004), que este factor humano es clave en la formulación de las estrategias empresariales.

### ***Perspectiva contextual***

Esta perspectiva plantea contemplar el contexto no como una variable contingente a nivel organizacional, sino que la estrategia de recursos humanos condiciona y está condicionado por el contexto; por lo tanto, las estrategias no solamente contribuyen al desempeño de la organización, sino que influyen en otros aspectos de esta, generando a su vez un impacto en el entorno externo. Delery y Doty (1996). (p. 817)

### ***Perspectiva configuracional***

Delery y Doty (1996), plantean la existencia de un conjunto multidimensional de elementos que se pueden combinar de diferentes maneras para dar lugar a nuevas configuraciones, las cuales surgen además al tener en cuenta no solamente los factores externos que afectan a la organización, sino también lo sucedido al interior de esta. (p. 809) Explica Bermúdez (2014), que desde esta perspectiva se pretende una articulación con un macro - modelo ideal que incluya las mejores prácticas en cada una de las empresas de un conglomerado o clúster, logrando así la configuración de un modelo que combina elementos de dinámicas diferentes, que empíricamente han sido

demostradas. (p. 98) Teniendo en cuenta esta última perspectiva, es que se propone la reconfiguración del área de gestión de personal, es decir, dando lugar a la combinación de varios elementos recolectados desde las necesidades de la empresa y los trabajadores.

Hacer el abordaje de estas perspectivas permite tener un panorama sobre cómo se han venido modificando las expectativas sobre el trabajo y también el rol de los directivos y líderes del área en función de recursos humanos, es así, como estas perspectivas incluyen a su vez, ampliar la mirada sobre factores tales como la valoración del trabajo, las capacidades de las personas, la cultura organizacional, así como un cambio en el vocabulario utilizado y, la importancia de la administración de Recursos Humanos en las empresas, iniciando por la perspectiva más simple que implica una consideración lineal y directa entre la dirección de los recursos humanos y el rendimiento organizacional, hasta llegar a una perspectiva de mayor complejidad al plantear que unos mismos objetivos empresariales pueden ser conseguidos a través de la configuración de diferentes prácticas, tal como lo presenta Senclier (2012)

Una vez abordadas las diferentes perspectivas de la administración estratégica de recursos humanos, se precisa ahora comprender los principales planteamientos que realiza García (2009) frente a un nuevo enfoque de la Gestión Humana que contiene unos macroprocesos y una clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin, esta autora sustenta que a partir del establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir desarrollar y motivar al personal para potencializar al ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la empresa y de una importante generación de valor en su interior, por lo tanto, los macroprocesos planteados por García (2009) (p.169) son: Organización y planificación del área de Gestión Humana, Incorporación y adaptación de las personas a la organización, Compensación, bienestar y salud de las personas, Desarrollo de personal, y Relaciones con el empleado.

### **Desarrollo Humano y algunas perspectivas**

La propuesta de esta consultoría implica una reconfiguración del área de gestión de personal con un enfoque de desarrollo humano, entendiendo este como un proceso mediante el cual se amplían

las oportunidades de las personas, que pueden ser diversas y cambiantes en el tiempo PNUD (1990), pero que permiten a las personas llevar una vida que valoran, con un conjunto de cosas que pueden ser y hacer, desarrollando sus potencialidades, con actividades creativas y productivas de acuerdo con sus necesidades e intereses. Como refiere Rosales (2017), el desarrollo humano es un proceso que no está concluido, al contrario, está presente en todo el ciclo de la vida de las personas, por lo tanto, entran aquí a dialogar varios elementos importantes para su comprensión tales como las oportunidades para una vida prolongada y saludable, el acceso a la educación, disponer de recursos para disfrutar un nivel de vida, libertades económicas, sociales, políticas, posibilidades de ser creativo y productivo, la satisfacción de las diferentes necesidades, entre otras. (p.66)

Ahora, es necesario centrar la mirada en los referentes teóricos que quedan cuenta de las cuatro perspectivas esenciales del desarrollo humano, siendo de especial interés para la consultoría la teoría de Manfred Max-Neef (1998) sobre el desarrollo humano.

### *Perspectiva de las capacidades*

Desde el abordaje teórico de Nussbaum (2012), se hace un acercamiento a la evaluación de la calidad de vida y a justicia social básica, teniendo en cuenta que desde aquí se entiende que cada persona es un fin en sí misma, preguntándose además por las oportunidades disponibles para cada ser humano. Otro aspecto importante de este enfoque es que se centra en la elección o en la libertad el bien común que deben promover las sociedades, pues el estado y las políticas públicas deben mejorar la calidad de vida y responder a la pregunta de qué es capaz de hacer y de ser de una persona y a partir de allí las personas eligen. (p.38)

Por su parte, Amartya Sen (2000) en este mismo enfoque refiere que las capacidades humanas deben ser comprendidas desde tres aspectos: a) su importancia directa para el bienestar y la libertad de los individuos; b) el papel indirecto que desempeña al influir en el cambio social; y c) el papel indirecto que desempeñan a influir en la producción económica. (p. 16)

Es así como las capacidades y potencialidades que tiene una persona para desempeñarse en el trabajo dependen de la naturaleza de las instituciones sociales de las que haga parte y de los medios que dispongan para dicho despliegue. A su vez, otro aspecto importante será la idea o concepción

que tenga del ser humano, bien sea una basada en el respeto por su singularidad o por el contrario ni siquiera tenerla en cuenta. Es así como este enfoque establece una serie de capacidades entendidas como la condición de posibilidad para forjar en la que las personas puedan desarrollarse de la mejor manera Martínez (2023).

### ***Perspectiva de los derechos***

En esta perspectiva, se amplía la concepción de que el hombre es ciudadano solo por nacer en un estado – nación determinada, sino que ser ciudadano, como lo explica Arendt (1987), es el derecho a tener derechos, y estos solamente pueden ser exigidos teniendo pleno acceso al orden jurídico que la ciudadanía concede, pues la invocación del ser humano no es ninguna garantía de que se le reconozcan los derechos humanos. Es decir, bajo esta perspectiva, los derechos humanos han sido concebidos de una forma tal que ponen al ser humano como algo ajeno a esos derechos, es decir, lejos de la condición real del hombre, donde en muchas circunstancias no es considerado ni libre ni igual. (p. 65)

### ***Perspectiva de las potencialidades***

Desde este enfoque existe un entramado de relaciones entre las esferas del desarrollo, donde cada una se relaciona con una potencialidad de lo humano, generando una lógica particular de desarrollo y articulación, tal como lo explica Luna (2008); quiere decir también, que el desarrollo es producto de un avance progresivo que se da desde la infancia hasta la adultez, generando diferentes modificaciones bien sea estructurales o comportamentales. Desde esta perspectiva se contemplan las siguientes dimensiones del desarrollo: orgánica – madurativa, erótico – afectiva, ético – moral, política, lingüístico comunicativa, productiva y lúdico – estética.

### ***Perspectiva de las necesidades / Satisfactores***

En esta perspectiva Max-Neef (1998), propone pensar en un Desarrollo a Escala Humana, orientándose en la satisfacción de necesidades humanas, que evalúe el mundo, las personas y los procesos, por lo tanto, desde esta perspectiva se plantean algunos postulados y proposiciones como

que el Desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos, desde aquí se propone que el mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas, y esta dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales. (p. 40)

Otro postulado se refiere a la diferenciación que presenta Max-Neef (1998), entre necesidades y satisfactores de esas necesidades, existen categorías existenciales, las cuales permiten abordar necesidades del Ser, Tener, Hacer y Estar y categorías axiológicas en las cuales se ven las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad; y los satisfactores se refieren a todo aquello que representa formas de ser, tener, hacer y estar que contribuyen a la realización de las necesidades humanas. (p. 55)

El tercer postulado habla de la pobreza y las pobrezas, bajo el cual se pide realizar una reinterpretación del concepto de pobreza, pues es una visión netamente economicista al limitarla solamente al umbral de ingresos de una persona, entonces la mirada debe ser bajo el concepto de pobrezas, las cuales se generan cada vez que no se puede satisfacer de manera adecuada una necesidad humana. Ahora bien, las necesidades humanas, pueden desagregarse de acuerdo con múltiples criterios, así, Max-Neef (1998), presenta una propuesta de acuerdo con categorías axiológicas y existenciales tal como se expresa en la tabla 1. (p. 16)

**Tabla 1** *Propuesta de Necesidades Humanas a partir de categoría existenciales y axiológicas*

| NECESIDADES<br>SEGÚN<br>CATEGORÍAS<br>AXIOLÓGICAS | NECESIDADES SEGÚN CATEGORÍAS EXISTENCIALES                               |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
|   | SER  | TENER  | HACER                                      | RELACIONES                              |
| <b>SUBSISTENCIA</b>                               | Salud física, salud mental, equilibrio, sentido del humor, adaptabilidad | Alimentos, cobijo, trabajo                               | Alimentarse, procrear, descansar, trabajar | Entorno vital, marco social             |
| <b>PROTECCIÓN</b>                                 | Asistencia, adaptabilidad, autonomía,                                    | Sistemas de seguros, ahorros, seguridad social, sistemas | Cooperar, prevenir, planificar,            | Espacio vital, entorno social, vivienda |

|                      |  |  |   |   |
|----------------------|--|--|---|---|
|                      | equilibrio,<br>solidaridad   | sanitarios, derechos,<br>familia, trabajo  | ocuparse de<br>curar, ayudar  |   |
| <b>AFEECTO</b>       | Autoestima,<br>decisión,<br>generosidad,<br>receptividad,<br>pasión,<br>sensualidad,<br>sentido del humor,<br>tolerancia,<br>solidaridad,<br>respeto | Amistades,<br>relaciones familiares,<br>relaciones con la<br>naturaleza                | Hacer el amor,<br>acariciar,<br>expresar<br>emociones,<br>compartir,<br>ocuparse de<br>cultivar, apreciar                                   | Vida privada,<br>intimidad, hogar,<br>espacios de unión<br>entre personas.  |
| <b>COMPRENSIÓN</b>   | Conciencia crítica,<br>receptividad,<br>curiosidad,<br>asombro,<br>disciplina,<br>intuición,<br>racionalidad   | Literatura, maestros,<br>método, políticas<br>educativas, políticas<br>de comunicación | Investigar,<br>estudiar,<br>experimentar,<br>educar, analizar,<br>meditar   | Marcos de<br>interacción<br>formativa, escuelas,<br>universidades,<br>grupos,<br>comunidades,<br>familia  |
| <b>PARTICIPACIÓN</b> | Adaptabilidad,<br>receptividad,<br>solidaridad,<br>disposición,<br>decisión,<br>dedicación,<br>respeto, pasión,<br>sentido del humor                 | Derechos,<br>responsabilidades<br>deberes, privilegios,<br>trabajo                     | Afiliarse,<br>cooperar,<br>proponer,<br>compartir,<br>disentir,<br>obedecer,<br>relacionarse,<br>estar de acuerdo,<br>expresar<br>opiniones | Marcos de<br>relaciones<br>participativas,<br>partidos,<br>asociaciones,<br>iglesias,<br>comunidades,<br>barrios, familia                                   |
| <b>CREACIÓN</b>      | Pasión, decisión,<br>intuición,<br>imaginación,<br>audacia,<br>racionalidad,<br>inventiva,<br>autonomía,<br>curiosidad                               | Habilidades, oficios,<br>método, trabajo   | Trabajar,<br>inventar,<br>construir,<br>diseñar,<br>componer,<br>interpretar  | Marcos productivos<br>y de<br>reaprovechamiento<br>de información,<br>seminarios, grupos<br>culturales, espacios<br>para la expresión,<br>libertad temporal |

|                  |   |  |   |  |
|------------------|---|--|---|--|
| <b>RECREO</b>    | Curiosidad,<br>sentido del humor,<br>receptividad,<br>imaginación,<br>temeridad,<br>tranquilidad,<br>sensualidad        | Juegos, espectáculos,<br>clubes, fiestas, paz<br>mental  | Divagar,<br>abstraerse, soñar,<br>añorar, fantasear,<br>evocar, relajarse,<br>divertirse, jugar   | Privacidad,<br>intimidad, espacios<br>de encuentro,<br>tiempo libre,<br>ambientes, paisajes      |
| <b>IDENTIDAD</b> | Sentimiento de<br>pertenencia,<br>consistencia,<br>diferenciación,<br>autoestima,<br>afirmación                         | Símbolos, lenguaje,<br>religión, hábitos,<br>costumbres, grupos<br>de referencia,<br>sexualidad, valores,<br>hormas, memoria<br>histórica, trabajo | Comprometerse,<br>integrarse,<br>enfrentarse,<br>decidir,<br>conocerse a uno<br>mismo,<br>reconocerse a<br>uno mismo,<br>realizarse, crecer | Ritmos sociales,<br>marcos de la vida<br>diaria, ámbitos de<br>pertenencia, etapas<br>de madurez |
| <b>LIBERTAD</b>  | Autonomía,<br>autoestima,<br>decisión, pasión,<br>afirmación,<br>amplitud de miras,<br>audacia, rebeldía,<br>tolerancia | Igualdad de derechos   | Discrepar, elegir,<br>ser diferente de,<br>asumir riesgos,<br>desarrollar<br>consciencia,<br>comprometerse,<br>desobedecer                  | Plasticidad espacio-<br>temporal   |

**Fuente:** Tomado de Max Neef, Elizalde y Hopenhayn (1986).

## 4 Metodología

El acercamiento a los procesos que pertenecen al área de gestión de personal se realiza a través de la consultoría que de acuerdo con Kurb (1997), permite entre otras cosas, alcanzar los objetivos de la organización, resolver problemas gerenciales y empresariales, descubrir y evaluar oportunidades para mejorar el aprendizaje y poner en práctica los cambios. Entonces, bajo esta óptica, la consultoría propone aumentar el valor de la empresa, de una forma tangible, puesto que la identificación de aquellas discrepancias entre lo formalizado en los procesos y la práctica organizacional permitirá enfocar sus acciones de manera eficiente. (p. 10)

**Figura 2** *Etapas de la consultoría*



**Fuente:** Elaboración propia con información de Kurb (1997).

Como antecedentes, se tiene que, en el país, se han llevado a cabo procesos de consultoría en empresas de diferentes sectores económicos, y especialmente en el área de gestión de personal,



teniendo como referente la importancia del ser humano dentro de dicha área. Entre los estudios relevantes al respecto, se presenta la consultoría de Mejía, C & Gil, J (2017), quienes llevaron a cabo un diagnóstico del modelo de Gestión Humana y sus prácticas en la empresa Kosta Azul, para diseñar una propuesta de modelo del área que contribuyera al Desarrollo Humano y organizacional, concluyendo principalmente que los macroprocesos de gestión humana aún no alcanzan los objetivos para los cuales fueron diseñados.

De otro lado, García (2019), realizó un estudio con el objetivo de analizar la necesidad de rediseñar el proceso de gestión humana actual en una empresa del sector público de la ciudad de Medellín, llegando a plantear la importancia de poner a las personas primero que toda planeación estratégica; por su parte, Bustamante (2019), diseñó una propuesta de prácticas de gestión humana para una pyme del sector de servicios de la ciudad de Medellín, de allí que la principal contribución de este autor es la importancia de no sólo invertir en prácticas funcionales de gestión humana, sino también aquellas emergentes a fin de poder potenciar el desarrollo humano de los trabajadores.

También, Camacho (2020), realizó una caracterización del modelo de gestión humana de Red de Servicios de Occidente S.A. donde concluyó que es necesario contribuir al crecimiento del personal y esto impactará también los resultados financieros de la empresa.

Ortega (2022), presente una propuesta de consultoría para configurar el área de gestión de personal desde una perspectiva de desarrollo humano, haciendo énfasis en la construcción desde una mirada más ética e integral del ser humano dentro del contexto organizacional de una empresa de ingenieros, ajustando los procesos a la realidad de la empresa en términos de cantidad de empleados y la capacidad de gestión de esta.

Finalmente, Torres (2020), presenta unos lineamientos conceptuales para la formación del ciclo del desarrollo humano de los colaboradores en las empresas, identificando conceptos y categorías afines al concepto de formación que den cuenta del proceso de desarrollo humano al interior de las organizaciones, y desde allí se construye una propuesta de los conceptos que pueden ser tenidos en cuenta dentro de los modelos de gestión humana.

De acuerdo con los antecedentes revisados, se puede evidenciar que se han realizado estudios donde se pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo una intervención a las prácticas de gestión humana que tradicionalmente se estructuran en las empresas, quedando allí la invitación a incluir dentro de estos diseños el desarrollo humano como actor principal. Ahora bien, el presente ejercicio de consultoría pretende desarrollar las etapas propuestas por Kurb (1997), en dos fases (Fase I: iniciación y diagnóstico; Fase II: Planificación de medidas y terminación). Para llevar a cabo este proceso se hace uso de algunas técnicas y herramientas (observación participante, revisión documental, entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión y matrices de información) para acceder a la información y analizar la misma. (p. 25)

### **Fase I: Iniciación y Diagnóstico**

En la etapa de iniciación se realiza la formalización de la consultoría; se estableció el primer contacto con la gerente de gestión humana, a través de una entrevista semi estructurada, donde por medio de preguntas abiertas, la entrevistada pudo expresar con libertad la información solicitada, sin la rigidez de un cuestionario, pero con una estructura que respondiera a los objetivos de esta (Ortí, 1986). Las preguntas realizadas tienen foco en el actual funcionamiento del área, los planes estratégicos que poseen actualmente, su proyección a futuro y, entre otras situaciones, la gerente de gestión humana expone que el interés de las directivas de CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S se centra en el bienestar de todos los miembros de su empresa, lo que posibilita centrar la atención en el área de gestión de personal y, de allí nace la preocupación de dicha área por hacer una revisión a los procesos que tienen definidos, a fin de ejecutar los cambios necesarios que permitan responder tanto a las necesidades de sus trabajadores y de la estrategia del negocio.

En tal sentido, se presenta la expectativa de lograr una mejor comprensión frente la organización respecto al diseño y desarrollo de los procesos en esta área, y proponer una reconfiguración del área de gestión de personal de la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S desde un enfoque de desarrollo humano, siendo este el propósito principal de este trabajo. Con la información provista sobre el funcionamiento del área se obtuvieron los elementos necesarios para iniciar el desarrollo del diagnóstico que se presenta a continuación.

En la etapa de diagnóstico, se inicia por una revisión documental que posibilita crear un marco de referencia frente a la situación actual del área, y se organiza la información a partir de algunas

matrices (tablas) que facilitan su clasificación (Gómez, 2012). Así mismo se hizo uso de entrevistas semiestructuradas dirigidas a los líderes de los procesos de gestión del personal y de la observación participante, proceso que permite realizar una descripción detallada de datos, en donde la persona que la realiza participa en la vida del grupo u organización permitiendo, la comprensión de lo que hace la gente, cómo lo hace y por qué lo hace, de acuerdo con Piñeiro (2015).

Frente a su diseño estratégico, el grupo empresarial, rige para la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S y, está definido por un propósito superior que reza: “Somos energía, sinergia y optimismo. Tejemos sueños que inspiran cambios y bienestar en la sociedad, garantizando un mundo más sostenible para futuras generaciones”; también comprende la misión: “En el GRUPO MAX generamos soluciones integrales, entendiendo las necesidades de nuestros clientes, construyendo relaciones de largo plazo, basados en la transparencia y responsabilidad empresarial, soportados por un equipo humano increíble” y su visión se definió así: “En el 2025 el GRUPO MAX será reconocido como aliado de clase mundial en los diversos sectores que participa, por su alta capacidad de generar valor, innovación y talento humano, asegurando estándares en seguridad, calidad y desarrollo sostenible. Seremos parte de las 100 empresas más grandes del país”, finalmente, comprende unos pilares estratégicos que son la estrategia, innovación, talento humano, sostenibilidad y seguridad.

La estructura del grupo empresarial XIMAX cuenta con un organigrama vertical, donde en la primera línea de jerarquía se encuentra el presidente de la compañía, en segundo lugar, se encuentra el gerente general, luego se desprenden los gerentes de la unidad de servicios compartidos (Contable, financiera, gestión humana, TIC, compras y suministros, entre otros). No obstante, para cada unidad de negocio se encuentra un gerente general y un gerente de mina o proyecto, sigue en la estructura un jefe de mina o de proyecto y luego los coordinadores, analistas y auxiliares, siendo esta la misma estructura que debe seguir la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S.

La organización, cuenta con la mayor concentración de trabajadores en la zona Córdoba, con promedio de 700 trabajadores en el año, contratados en un 90% a término indefinido y, entre sus productos o servicios se encuentra la comercialización de productos de recursos minerales, la exploración y explotación de minerales, que luego serán enviados para transformación a través de

procesos industriales, en otra de las líneas de negocio del grupo empresarial al que pertenece esta empresa. Entre sus clientes y proveedores, actualmente la empresa realiza exportaciones a más de trece países en Europa, Asia y América y, para el caso de Colombia, los clientes son empresas como Cerro Matoso, la termoeléctrica Gecelca, Trafigura, Termotasajero y Parmalat, entre otros.

De otro lado, la entrevista semiestructurada arroja información sensible que se presenta en la tabla 2, donde se resaltan aspectos de la caracterización del área de gestión de personal, incluyendo el objetivo, las actividades que se tienen definidas para cada proceso, y la identificación de las necesidades a partir de la evaluación del porcentaje de ejecución de cada actividad.

**Tabla 2** Caracterización del área de gestión de personal de la organización CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S

**GESTIÓN DEL TALENTO**

| <b>OBJETIVO:</b> Fortalecer la estructura organizacional a través de la consecución del mejor talento, aplicando metodologías de selección y evaluación de personal operativo, táctico y estratégico para la compañía. |   |                                |   |
|--|---|--------------------------------|---|
| <b>Responsable:</b> Coordinador de selección   |   |                                |   |
| <b>PROCESO</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>PORCENTAJE DE EJECUCIÓN</b> | <b>NECESIDADES</b>  |
| <b>Estructura Organizacional</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de todo cambio y/o movimiento que se haga en nombre de cargos y procesos.</li> <li>Mantener base de datos que contenga Empresa, Proceso, Centro de operaciones, Tipo de cargo, Nombre del cargo, datos sociodemográficos.</li> </ul> | 70%                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarizar y definir un directorio de cargos, de acuerdo con los procesos de la compañía.</li> </ul>   |
| <b>Perfiles de cargo por competencias</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir y actualizar perfiles de cargos por competencias.</li> </ul>   | 20%                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con un modelo de definición de perfiles de cargo (Descriptivo de cargo) pero no se tiene definida una metodología para incluir un modelo de competencias.</li> <li>No están definidos el 100% de los perfiles de cargo.</li> </ul> |

|   |   |      |  |
|---|---|------|--|
| <b>Atracción y selección de talento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye como proceso: Requisición de personal, Revisión y construcción del descriptivo de cargo, publicación de la vacante, preselección hojas de vida, pruebas psicométricas y poligrafías, entrevistas, exámenes ocupacionales y contratación.</li> </ul>  | 100% |  |
| <b>Desvinculación</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desvinculación unilateral: Reportar necesidad de desvinculación, verificar fueros legales, notificación al trabajador.</li> <li>Renuncia: entrevista de retiro, acta de entrega de cargo.</li> <li>Liquidación prestaciones sociales, retiro de seguridad social, documentos de retiro.</li> </ul> | 80%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>No se realiza una entrega formal de entrega del cargo.</li> <li>No todos diligencian la encuesta de retiro o no cuentan los motivos reales de la renuncia.</li> </ul> |

### RELACIONES LABORALES

**OBJETIVO:** Brindar asesoramiento jurídico especializado en derecho laboral y seguridad social al interior de la organización empresarial, asegurando el cumplimiento normativo y la gestión del riesgo legal, económico y reputacional.

**Responsable:** jefe de relaciones laborales.

| PROCESO                         | ACTIVIDADES   | PORCENTAJE DE EJECUCIÓN | NECESIDADES   |
|---------------------------------|---|-------------------------|---|
| <b>Contratación de personal</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de contrato</li> <li>Afiliación a seguridad social, Inducción, entrega de EPP, dotación.</li> <li>Custodia de historias laborales.</li> <li>Registro de información al software contable y bases de datos.</li> <li>Dotación periódica.</li> <li>Diferentes solicitudes.</li> </ul> | 70%                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organización y recuperación de las historias laborales.</li> <li>Entrega de dotación periódica a tiempo y con registro.</li> <li>Estructuración de plan de Inducción, Reinducción.</li> </ul>  |
| <b>Gestión de contratistas</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de cláusulas contractuales de contratos de prestación de servicios personas naturales y de personas jurídicas que implica fuerza laboral del contratista.</li> </ul>  | 20%                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición procedimiento y alcance de la gestión de contratistas.</li> <li>Generar un programa de auditoría a cumplimiento de requisitos por parte de contratistas.</li> <li>Se considera por parte de la gerencia que el proceso de contratistas debe ser flexible teniendo en</li> </ul> |

|   |   |      |  |
|---|---|------|--|
|   |   |      | cuenta la zona de influencia de la empresa, no todos cumplen todos los requisitos legales.   |
| <b>Nómina y Seguridad social</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidación y pago de nómina.</li> <li>Pagos a terceros.</li> <li>Gestión de solicitudes</li> </ul>  | 90%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir adecuadamente el proceso.</li> <li>Formato para control de atención a solicitudes de trabajadores.</li> </ul>                                     |
| <b>Gestión administrativa y disciplinaria</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar procesos disciplinarios de acuerdo con el reporte de los líderes.</li> <li>Ejecutar gestión administrativa (Retroalimentación y/o llamado a la mejora) de acuerdo con cada caso.</li> </ul> | 100% |  |
| <b>Gestión del riesgo jurídico laboral</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mesa Laboral Mensual con Seguridad y Salud en el Trabajo para el seguimiento y gestión de los casos médicos.</li> </ul>  | 20%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>No se tienen definidos procedimientos para cada caso de salud, desde el seguimiento, acompañamiento, reubicación, recuperación del trabajador.</li> </ul> |

### GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO

**OBJETIVO:** Mejorar la calidad de vida de nuestros trabajadores y contribuir a su desarrollo profesional y personal, alineado a la proyección estratégica de la compañía.

**Responsable:** jefe de desarrollo Humano (Posición vacante).

| PROCESO                             | ACTIVIDADES   | PORCENTAJE DE EJECUCIÓN | NECESIDADES   |
|-------------------------------------|---|-------------------------|---|
| <b>Capacitación y entrenamiento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes que deben ser desarrolladas o fortalecidas.</li> <li>Definir audiencia, contenido, formatos, agente capacitador, impacto, tipo de inversión, tipo, modalidad y nivel.</li> </ul> | 20%                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sólo se tiene definida una matriz de capacitación, que se realiza en conjunto con los líderes de cada proceso, pero no se logra la ejecución.</li> </ul> |
| <b>Desarrollo profesional</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de planes de carrera para el crecimiento dentro de la empresa.</li> </ul>   | 0%                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene definido cómo realizar un plan de carrera.</li> </ul>  |
| <b>Gestión del desempeño</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ciclo del desempeño</li> <li>Evaluación 360°</li> </ul>  | 10%                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realiza una evaluación de desempeño solamente en los casos que se debe tomar la decisión de desvincular.</li> </ul>                                   |

|   |   |           |   |
|---|---|-----------|---|
| <p><b>Planes y programas de bienestar</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Mentoring</li> <li>• Job posting</li> <li>• Escuela de líderes</li> <li>• HIPO´S (Plan empleados alto potencial)</li> <li>• Fondo de empleados</li> <li>• Voluntariado corporativo.</li> <li>• Universidad corporativa</li> </ul> | <p>0%</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario replantear esta forma de programas de bienestar, sólo se ejecutan actividades en fechas especiales (día de la mujer, del hombre, etc)</li> <li>• La dirección de la empresa considera que una universidad corporativa implica otros recursos legales y económicos que no son viables.</li> <li>• Replantear los procesos de Programa <i>Mentoring</i>, <i>Job posting</i>, y HIPO´S (Plan empleados alto potencial), se consideran innecesarios.</li> <li>• El fondo de empleados lleva 2 años tratando de constituirse.</li> </ul> |
| <p><b>Clima organizacional</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de clima.</li> </ul>  | <p>0%</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir actividades no se tiene claro qué medir.</li> </ul>  |

**Fuente:** Elaboración propia con información de las entrevistas realizadas.

Con todo lo anterior se pueden identificar los procesos implementados en el área de personal, sus niveles de ejecución (tabla 2) y cuáles son las actividades descritas para cada uno. Se encontró que solamente en los procesos de **Estructura organizacional, Atracción y Selección de Talento, Desvinculación, Contratación de Personal, Nómina y Seguridad Social, Gestión Administrativa y Disciplinaria**, desarrollan la mayoría de las actividades propuestas, pues son considerados por la organización como necesarios o de estricto cumplimiento.

De otro lado, se identificaron los procesos que presentan un porcentaje bajo de desarrollo de sus actividades o ningún tipo de desarrollo, tales como **Perfiles de Cargo por Competencias, Gestión de Contratistas, Gestión del Riesgo Jurídico Laboral, Capacitación y Entrenamiento, Desarrollo Profesional, Gestión del Desempeño, Planes y Programas de Bienestar y Clima Organizacional**.

De cara a los trabajadores, para identificar las necesidades, se llevan a cabo grupos de discusión que permiten, de manera espontánea, la construcción de un discurso, facilitando el proceso de reflexividad, posibilitando la construcción de sentidos y significados sociales a través de la práctica discursiva (Arboleda, 2008). Para el presente ejercicio se denominaron jornadas de escucha, y el resultado de estas se sistematizó en la siguiente tabla.

**Tabla 3** Identificación de necesidades de los trabajadores a partir de la propuesta de necesidades humanas

| <i>Existenciales</i> |   | <i>SER</i>  | <i>TENER</i>   | <i>HACER</i> | <i>ESTAR</i>   |
|----------------------|---|---|--|--------------|--|
| <i>Axiológicas</i>   |   |   |  |              |  |
| <i>SUBSISTENCIA</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brigadas de salud</li> <li>• Pausas activas</li> <li>• Hidratación</li> <li>• Adecuación áreas de trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad alimentos</li> <li>• Incluir Merienda</li> <li>• Mejorar condiciones salariales.</li> <li>• Auxilios económicos para personal foráneo.</li> <li>• Estabilidad laboral y económica.</li> </ul> |  |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor sitio para tomar alimentos</li> <li>• Humectación de vías</li> <li>• Iluminación en la mina</li> <li>• Diseños de áreas de trabajo.</li> <li>• Enfermería con insumos.</li> </ul> |
| <i>PROTECCIÓN</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad</li> <li>• Igualdad.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baños en las áreas de trabajo</li> <li>• Auxilio para medicina prepagada.</li> <li>• Flota de transporte cómoda.</li> <li>• Senderos peatonales.</li> <li>• Primeros auxilios</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar los horarios establecidos para las rutas de los buses.</li> <li>• Confirmación brigada de emergencias.</li> <li>• Mejorar entrega de dotación y elementos de protección personal a tiempo.</li> <li>• Evitar despidos masivos</li> </ul> |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores vías de acceso al proyecto.</li> <li>• Convenios con bancos para créditos hipotecarios.</li> </ul>  |
| <i>AFECTO</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto por parte de conductores de ruta.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas guiadas a la mina para familiares de trabajadores.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentirse escuchado por el área de “Gestión Humana”</li> </ul>   |              |  |



**ENTENDIMIENTO**

- Respeto por parte de algunos líderes
- Expectativa
- Conciencia
- Sistemas de comunicación claros.
- Certificar por competencias
- Enseñar forma de liquidación de nómina.
- Crear escuela para líderes
- Divulgar lecciones aprendidas luego de accidentes o incidentes.
- Oportunidades de crecimiento laboral.
- Mayor capacitación para auxiliares.
- Capacitación en uso de equipos

**PARTICIPACIÓN**

- Remuneración de acuerdo con el cargo y responsabilidad
- Diseño de escalas salariales
- Revisar encuesta de satisfacción de alimentos
- Cambiar mecanismo para solicitud de alimentos.
- Informar condiciones de la empresa y el mercado.
- Mantener jornadas de escucha.

**OCIO**

- Espacios recreativos
- Mantener sistema de descansos.
- Lugar para descanso

**CREACIÓN**

- Manual de funciones por cargo.
- Crear sistema de bonificación por metas.
- Generar espacios para realizar mejoras a los procesos, con la participación de los trabajadores.

**IDENTIDAD**

- Hermandad
- Carné corporativo
- Cumplir sueños y metas
- Sentido de pertenencia

**LIBERTAD**

- Asertividad
- Empatía
- Transporte para todos.
- Rediseñar premio a la excelencia.
- Crear una forma de retroalimentación

frente a los errores.

**Fuente:** Elaboración propia con información de las Jornadas de Escucha.

Ahora bien, luego de la consolidación de la información arrojada por los líderes de procesos (tabla 2) y por sus trabajadores (tabla 3), se permite priorizar la intervención de la presente consultoría en aquellos procesos que presentaron mayores necesidades o en los cuales no se han podido desarrollar las actividades definidas para cada uno, en la siguiente tabla se relaciona dicha priorización, tomando elementos de la propuesta de macroprocesos realizada por García (2009).

**Tabla 4** *Priorización de procesos que presentaron mayores necesidades de intervención*

| <i>PROCESO</i>                             | <i>ACTIVIDADES</i>  |
|--|---|
| <i>Clima organizacional</i>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de clima.</li> </ul>  |
| <i>Planes y programas de bienestar</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa <i>Mentoring</i></li> <li>• <i>Job posting</i></li> <li>• Escuela de líderes</li> <li>• HIPO'S (Plan empleados alto potencial)</li> <li>• Fondo de empleados</li> <li>• Voluntariado corporativo.</li> <li>• Universidad corporativa</li> </ul> |
| <i>Desarrollo profesional</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de planes de carrera para el crecimiento dentro de la empresa.</li> </ul>   |
| <i>Capacitación y entrenamiento</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes que deben ser desarrolladas o fortalecidas.</li> <li>• Definir audiencia, contenido, formatos, agente capacitador, impacto, tipo de inversión, tipo, modalidad y nivel.</li> </ul>     |
| <i>Gestión de contratistas</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de cláusulas contractuales de contratos de prestación de servicios personas naturales y de personas jurídicas que implica fuerza laboral del contratista.</li> </ul>  |
| <i>Gestión del riesgo jurídico laboral</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa Laboral Mensual con Seguridad y Salud en el Trabajo para el seguimiento y gestión de los casos médicos.</li> </ul>  |
| <i>Perfiles de cargo por competencias</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y actualizar perfiles de cargos por competencias</li> </ul>  |

**Fuente:** Elaboración propia con información de caracterización actual del área entregada por la empresa.

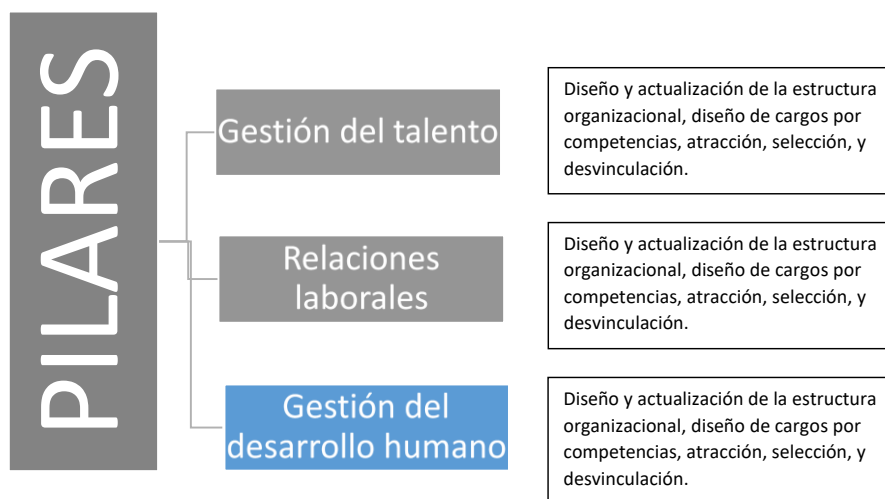
Los procesos que se evidencian en la tabla 4, se corresponden con los propuestos en el pilar tres de la gestión del desarrollo humano de la organización y, es por ello por lo que, en compañía de la

gerente de gestión humana, se toma la decisión de reconfigurar este proceso y no el área en su totalidad.

## Fase II: Plan de acción

Como se evidenció en el apartado anterior, varios de los procesos priorizados corresponden a lo que la organización denomina el pilar de la gestión del desarrollo humano, por lo tanto, bajo la perspectiva desde la que se ha venido haciendo el abordaje de la presente consultoría se evidencia que, para la organización, el ser humano, en este caso los trabajadores, son el centro y los aliados estratégicos naturales para su gestión.

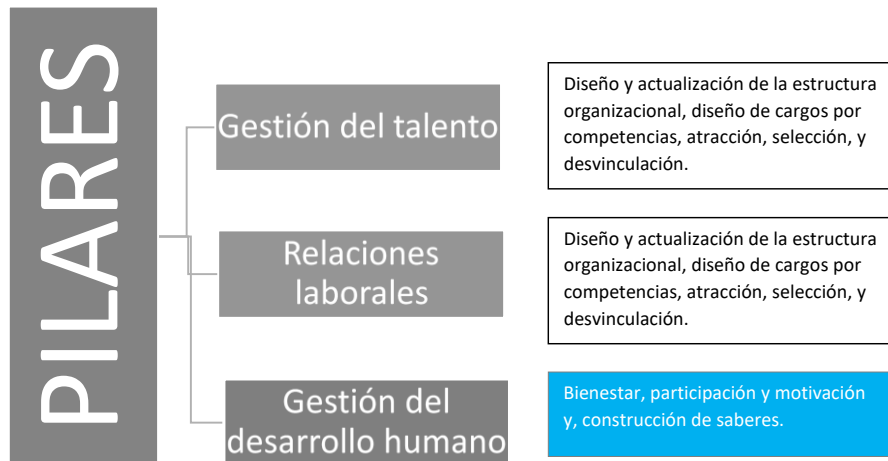
**Figura 3.** *Proceso y actividades actuales del pilar 3 Gestión del Desarrollo Humano*



**Fuente:** elaboración propia con información de la organización.

Así, para acompañar los procesos de crecimiento, proyección, vida personal, familiar y social de los trabajadores, se considera necesaria la reconfiguración de dicho pilar, permitiendo el reconocimiento de los trabajadores, a partir de los procesos y actividades que se proponen a continuación:

**Figura 4.** *Proceso y actividades propuestos del pilar 3 Gestión del desarrollo humano*



**Fuente:** elaboración propia con información del diagnóstico.

***Bienestar***

Las actividades de este proceso estarán encaminadas a incentivar, motivar y promover la satisfacción de los trabajadores en el trabajo no sólo desde su quehacer diario, sino desde sus capacidades, apuntando especialmente a características de identidad, afecto, cercanía y confianza en procesos con alcance tanto individual como grupal.

**Tabla 5** *Actividades proceso de bienestar*

| PROCESO   | ACTIVIDAD  |
|-----------|--|
| Bienestar | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de un plan de incentivos o beneficios adicionales por cumplimiento de metas, acorde a las funciones y responsabilidades en el proceso productivo.</li> <li>Desarrollar sistema de compensación no financiera como reconocimientos, promociones internas y movilidad a otras áreas.</li> <li>Creación del programa de bienestar identificando las actividades de interés por parte de los trabajadores y la dirección de la compañía.</li> <li>Adelantar medición sobre la satisfacción de los trabajadores con los programas o actividades de bienestar</li> <li>Detectar necesidades de intervención a partir de mediciones como clima, cultura, riesgo psicosocial.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico.

## ***Participación y motivación***

Un aspecto clave es que este proceso debe interactuar de manera sólida con lo definido en otro de los pilares, respecto a los perfiles de cargo y la inducción, pues implica un previo conocimiento sobre las funciones, responsabilidades, y la contribución que se espera del trabajador vinculado, desde allí parten los reconocimientos que se pueden generar por el desarrollo de la labor, identificando capacidades, potencialidades y oportunidades para el trabajador y la empresa. Así mismo, este proceso permitirá abordar las necesidades de identidad, entendimiento, participación y contribución del trabajador a la cotidianidad de la vida empresarial, siendo actor que crea, explora y propone.

**Tabla 6** *Actividades proceso de participación y motivación*

| <b>PROCESO</b>                    | <b>ACTIVIDAD</b>  |
|-----------------------------------|---|
| <b>Participación y motivación</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estandarización de las jornadas de escucha, determinando una periodicidad y planes de acción relacionados.</li><li>• Crear programa de comunicación que incluya socializaciones respecto a cambios empresariales o nuevas directrices que afecten a los empleados.</li><li>• Establecer un comité para el trámite de las diferentes PQRS generadas por los trabajadores, integrada por personal de todos los niveles organizacionales</li><li>• Estructuración de una valoración del desempeño, con establecimiento de objetivos claros, y con pleno conocimiento del trabajador.</li></ul> |

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico.

## ***Construcción de saberes***

Este proceso está orientado a la identificación y gestión de programas de formación, capacitación y de entrenamiento, que permitan la actualización de conocimiento, de habilidades profesionales y humanas, así como la identificación de aquellas personas que por su tiempo en la empresa o por la experiencia adquirida puedan transmitir estos saberes a las demás personas según se requiera; esto aportará al desempeño dentro de la empresa y favorece el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

**Tabla 7** *Actividades proceso de construcción de saberes*

| PROCESO                        | ACTIVIDAD  |
|--------------------------------|--|
| <b>Construcción de saberes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de metodología de levantamiento o identificación de necesidades de capacitación, en cada nivel organizacional</li> <li>Construcción de programas de formación para cada nivel organizacional</li> <li>Construcción de programas de entrenamiento por áreas</li> <li>Definición del presupuesto anual para la formación</li> <li>Definición de objetivos de capacitación a mediano y largo plazo dependiendo de la identificación de necesidades.</li> <li>Identificación y definición de formadores Internos o externos</li> <li>Medición de la efectividad de las capacitaciones o entrenamientos.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico.

Para implementar esta propuesta se definen las actividades necesarias de cada proceso para poder lograr la ejecución del pilar denominado Desarrollo Humano de acuerdo con el presupuesto de la organización presentado para el año 2024. En tal sentido, la asignación presupuestal determinada por las directivas de la empresa de acuerdo con un estándar, es estimar la cifra por cada trabajador y de esta manera para los años siguientes.

La variación en lo presupuestado estará dada por la cantidad de trabajadores activos y para el caso de los programas de incentivos, se encontrará asociada al incremento del IPC, que es el indicador con el cual se fijan también los incrementos salariales, de acuerdo con el pacto colectivo de la empresa.

**Tabla 8** *Plan de acción*

| Proceso          | Actividad  | Responsable  | Presupuesto    | Fecha  | Observación |
|------------------|--|--|----------------|--|-------------|
| <b>Bienestar</b> | Definición y desarrollo de un plan de incentivos o beneficios adicionales por cumplimiento de metas, acorde a las funciones y responsabilidades en | Jefe de desarrollo Humano y Gerente unidad de negocio. | \$ 98.0000.000 | Definición del plan: 20/11/2023<br><br>Desarrollo del plan: 2024 |             |

|                                   |  |  |                |                                 |  |
|-----------------------------------|--|--|----------------|---------------------------------|--|
|                                   | el proceso productivo.   |  |                |                                 |  |
|                                   | Medición de Riesgo psicosocial   | Analista de Desarrollo humano y Coordinador SST. | \$ 31.500.000  | 15/04/2024                      | Cotización realizada por departamento de compras y servicios.  |
|                                   | Desarrollo de un sistema de compensación no salarial como reconocimientos, promociones internas y movilidad a otras áreas.                 | Jefe desarrollo humano y líder de cada área.     |                | Definición del plan: 20/11/2023 | No requiere estimación de presupuesto económico.   |
|                                   | Desarrollo del programa de bienestar identificando las actividades de interés por parte de los trabajadores y la dirección de la compañía. | Jefe de desarrollo Humano.                       | \$ 300.000.000 | 20/02/2024                      | Valor estimado con base en las actividades ya programadas correspondiente a fechas especiales y el valor adicional por aquellas que surjan de la identificación de los intereses de todos los actores. |
|                                   | Medición clima organizacional  | Jefe desarrollo Humano.                          | \$ 31.500.000  | 10/06/2024                      | Cotización realizada por personal de compras y servicios.  |
| <b>Participación y motivación</b> | Crear programa de comunicación incluyendo la socialización de  | Jefe desarrollo humano                           | \$ 0           | 30/01/2024                      | No requiere presupuesto.   |

|                                |  |  |               |                             |                          |
|--------------------------------|--|--|---------------|-----------------------------|--------------------------|
|                                | cambios organizacionales.                            |  |               |                             |                          |
|                                | Estandarización de las jornadas de escucha           | Jefe de desarrollo humano                                  | \$ 7.000.000  | 20/11/2023                  |                          |
|                                | Comité para tramite de PQRS                          | Coordinador de relaciones laborales y líderes de área      | \$ 1.080.000  | 15/03/2024                  |                          |
|                                | Valoración del desempeño                             | Jefe de desarrollo humano y analista de desarrollo Humano. | \$ 0          | 30/11/2024                  | No requiere presupuesto. |
| <b>Construcción de saberes</b> | Desarrollo programas de formación                    | Jefe de desarrollo humano y analista de desarrollo Humano. | \$ 60.000.000 | 02/02/2024                  |                          |
|                                | Identificación de necesidades de capacitación        | Analista de desarrollo humano                              | \$ 0          | 01/11/2023                  | No requiere presupuesto. |
|                                | Definición Programa de entrenamiento                 | Analista de desarrollo humano                              | \$ 0          | 01/11/2023                  | No requiere presupuesto. |
|                                | Identificación de formadores internos y externos     | Analista de desarrollo Humano                              | \$ 0          | 01/11/2023                  | No requiere presupuesto. |
|                                | Medición efectividad capacitaciones y entrenamientos | Analista de desarrollo Humano                              | \$ 0          | De acuerdo con la actividad | No requiere presupuesto. |

**Fuente:** Elaboración propia con base en información de la empresa.



## Recomendaciones

Para llevar a cabo la implementación del plan de acción propuesto para la reconfiguración del pilar 3 gestión del desarrollo humano es importante tener presente:

**Figura 5** Recomendaciones para la implementación del plan de acción

1. Asegurar una caracterización precisa de cada proceso definido, a través de la retroalimentación constante, de los mecanismos ya propuestos.

2. Implementar un sistema de comunicación continua con los líderes de los procesos de gestión de personal para evaluar la efectividad de los procesos identificados. La creación de un comité de revisión periódica de procesos puede proporcionar una plataforma para discutir posibles mejoras, de acuerdo con las necesidades de la organización

3. Establecer un sistema de seguimiento continuo para evaluar la efectividad de las iniciativas de desarrollo humano implementadas. Se sugiere la creación de indicadores específicos que permitan medir el impacto, el cumplimiento y la satisfacción a corto y largo plazo, garantizando así la alineación constante con los objetivos estratégicos y las expectativas del personal.

4. Establecer un mecanismo de revisión trimestral del plan de acción, con las directivas de la organización, lo cual permitirá realizar ajustes en tiempo real, asegurando la adaptabilidad del plan a las dinámicas internas y externas.

Fuente: Elaboración propia

## 5 Conclusiones

La presente consultoría desarrollada en CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S aporta al campo de la administración de personal toda vez que integra una de las perspectivas de desarrollo humano y la reconfiguración de uno de los macroprocesos de la gestión humana, lo cual puede contribuir en la cosmovisión integral del trabajador, al interior de la organización. A su vez esta consultoría permite una contribución en la solución de la problemática diagnosticada mediante el aporte que se realiza desde la Maestría en Gestión Humana de la Universidad de Antioquia.

La presente consultoría no solo logra el objetivo inmediato de reconfiguración de uno de los macroprocesos de la gestión humana en la organización, sino que sienta las bases para una gestión más ágil, centrada en el desarrollo humano y alineada con la estrategia corporativa. Para ello, respondiendo al primer objetivo específico: “identificar el estado actual de los procesos existentes en el área de gestión de personal de la empresa CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S”, se realizó la identificación y una caracterización de dichos procesos, y se encuentra que no todas las actividades propuestas para los procesos son ejecutadas y que en la realidad operativa de la organización se priorizan unas sobre las otras. No obstante, los trabajadores, luego de la aplicación de las jornadas de escucha exponen que, la priorización de dichas actividades deja por fuera algunas de mayor relevancia para la satisfacción de sus necesidades en cuanto a bienestar, formación y reconocimiento.

Una dificultad presentada durante el desarrollo de este primer objetivo es el desconocimiento por parte de los líderes de los nombres que tiene cada proceso o la forma en que se encuentra actualmente estructurada el área, esto se convierte también en una oportunidad para el área y para la empresa, porque en la medida en que los líderes tienen este conocimiento, pueden contribuir mejor a su desarrollo o a la organización de estos con las personas que tienen a cargo.

En cuanto al segundo objetivo específico de “Caracterizar los procesos necesarios de gestión de personal a partir de las necesidades expresadas por diferentes actores de la organización CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S”, se implementaron jornadas de escucha, designadas así por su enfoque participativo y centrado en la expresión abierta de los personas, convirtiéndose en

espacios propicios para la identificación espontánea de las necesidades y expectativas de los trabajadores. Este enfoque integral garantizó que la caracterización resultante no solo reflejara las demandas individuales, sino que también capturara la interconexión entre estas demandas y los procesos clave de la organización.

Frente al último objetivo específico, “Diseñar un plan de acción para reconfigurar el área de gestión de personal de CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S con enfoque de desarrollo humano” la propuesta del plan de acción se lleva a cabo a partir de la triangulación de fuentes primarias como los líderes de los procesos, los trabajadores y la revisión documental. En donde se presentan actividades concretas y alineadas con la realidad operativa, las necesidades de los trabajadores y el presupuesto de la organización. Así mismo, se propone una revisión semestral del plan de acción, con la participación de líderes y empleados, que garantice la adaptabilidad y relevancia del plan ante cambios internos y externos. Vincular los logros del plan de acción con incentivos y reconocimientos refuerza la participación y el compromiso de los trabajadores.

Dentro del desarrollo de la propuesta de consultoría, es necesario mencionar algunas de las limitaciones observadas, entre ellas las políticas del gobierno actual colombiano, que ha presentado una postura de desacuerdo respecto a la minería de carbón; lo cual ha construido escenarios de incertidumbre para este sector económico, y a partir del cual, la gerencia ha pedido realizar una revisión de presupuestos al interior de la compañía para llevar a cabo los ajustes que considere necesarios.

Otra de las limitaciones presentadas, tuvo que ver con la metodología implementada sobre todo con las denominadas “jornadas de escucha” donde algunos líderes presentaban resistencia a disponer el espacio de tiempo con los trabajadores que tienen a cargo, puesto que pensaban que iba a ser como un espacio donde ellos iban a presentar quejas de diferente índole o que iban a terminar presentando a la empresa un “pliego de peticiones” que iban a ser inalcanzables; esto llevo a generar una sensibilización adicional sobre el objetivo de las jornadas y la importancia de poder escuchar abiertamente a las personas con las que se trabaja día a día.

Ahora bien, dentro de los aprendizajes generados a partir de la construcción de la presente propuesta, se encuentra el haber sido capaz de crear un escenario completamente nuevo para la empresa, en donde se permitió ese diálogo entre las metas y objetivos organizacionales con los principales actores, para poderlos cumplir, que son los trabajadores; tener en cuenta las necesidades, intereses y expectativas, permite centrar también la atención en el desarrollo de programas y planes a partir de la realidad organizacional, ajustados a un presupuesto acorde con el negocio, y en el que todos se sientan participes.

De otro lado, es importante mencionar que la aplicación de esta consultoría representa no solo un hito en la evolución de CARBOMAS DE COLOMBIA S.A.S, sino también un ejemplo de cómo las intervenciones estratégicas pueden catalizar cambios significativos en el sentido del trabajo, por ejemplo, a partir de la implementación de encuentros con los trabajadores en las jornadas de escucha, en donde las directivas de la empresa revisan los resultados de la misma, para actualizar el plan de acción con designación de recursos, actividades y responsables respecto de lo manifestado por los trabajadores. En este contexto, la participación de los empleados y la consideración de metodologías innovadoras en la gestión de personal surgen como áreas de oportunidad para futuras intervenciones. La consultoría proporciona no solo una respuesta a las necesidades actuales, sino también una plataforma para el crecimiento continuo y la adaptabilidad a desafíos emergentes en el ámbito laboral.

## Referencias

- Alcázar, F. M. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones ...* 10 No2. En línea:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1031990>
- Arendt, H. (1987). *Las perplejidades de los derechos del hombre: Los orígenes del totalitarismo*. Alianza Editorial, 422 – 438.
- Arboleda, Luz M. (2008) El grupo de discusión como aproximación metodológica en investigaciones cualitativas *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, vol. 26, núm. 1, enero-junio. pp. 69-77 Universidad de Antioquia .png, Colombia. En línea:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-386X2008000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-386X2008000100008&script=sci_arttext)
- Bermúdez, H. L. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad & Empresa*, 12(18), 174-202. En línea: <https://repository.urosario.edu.co/items/66eebd33-a357-4d76-b126-b2b0d9831d9b>
- Bermúdez, H. L. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de administración*, Vol. 30 núm 52, 94 -104. En línea:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4992997>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). *Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. En línea:  
[https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-35922006000200010&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-35922006000200010&script=sci_arttext)
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4). En línea:  
<https://doi.org/10.2307/256713>
- García, M. (2009), *Los Macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento y Gestión, núm. 27. Barranquilla, Universidad del Norte. En línea:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000200006&script=sci_arttext)
- Gómez, S (2012) *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas*. Oficina Internacional Del Trabajo, (3e).

- Luna, M. (2008). Perspectivas del desarrollo humano. Desarrollo humano. Modulo Maestría en educación y desarrollo humano. CINDE- Universidad de Manizales.
- Martínez C. (2023). Sujetos vulnerables, sujetos dignos: Un nuevo modo de entender la dignidad humana a partir del enfoque de las capacidades de Martha Nussbaum. *raxis Filosófica*, (58), e2021294. En línea:  
<https://praxisfilosofica.univalle.edu.co/index.php/praxis/article/view/12945/16268>
- Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1993). Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. In Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M.
- Nussbaum, M. (2012). Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo. In *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*.
- Ortega, A., Restrepo, J. (2022) Configuración del área de gestión de personal desde una perspectiva de desarrollo humano. En línea:  
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/26623>
- Ortí, A. (1986) La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta o semidirecta y la discusión de grupo. En García Ferrando, M, Ibáñez, J. y Francisco Alvira (Comp.): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid. Alianza Editorial. Pp.193-203. En línea:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9077338>
- Piñeiro Aguiar, E. (2015). Observación participante: una introducción. *Revista San Gregorio*, 80–89. En línea:  
<https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/116>
- PNUD. (1990). Informe sobre Desarrollo Humano 1990. Definición y medición del desarrollo humano. En línea:  
[http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_1990\\_es\\_completo\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1990_es_completo_nostats.pdf).
- Rosales, M. (2017). El desarrollo humano: una propuesta para su medición. *Aldea Mundo*, (22), 65-75. En línea: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/43834?locale-attribute=fr>
- Sen, A., (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, (55), 14-20. En línea:  
<https://www.redalyc.org/pdf/539/53905501.pdf>

Senclier, M., (2012). Las Pymes: Hacia la competitividad a través de la gestión estratégica del Recurso Humano, 75-91. En línea:

<https://revistas.up.ac.pa/index.php/centros/article/view/955>

Torres, L. (2020). Lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores de empresas. Repositorio documental Universidad de Antioquia. En línea:

[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15426/2/TorresLuisa\\_2020\\_LineamientosConceptualesFormacion.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15426/2/TorresLuisa_2020_LineamientosConceptualesFormacion.pdf)

### **Anexos**

Anexo 1: Consentimiento informado del gerente de la empresa

Anexo 2: Formato Excel con síntesis de las entrevistas realizadas a líderes de la empresa.

Anexo 3: Informe jornada de escucha julio 2023

Anexo 4: Informe jornada de escucha febrero 2022