

**GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR:  
“Una aproximación a la Gestión Humana, en Universidades públicas y privadas de  
la ciudad de Manizales Colombia”**

**LUIS HERNANDO VALENCIA MEJÍA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES**

**2016**

**GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR:  
“Una aproximación a la Gestión Humana, en Universidades públicas y privadas de  
la ciudad de Manizales Colombia”**

**LUIS HERNANDO VALENCIA MEJÍA**

**Asesor**

**Marleny Cardona Acevedo**

**Doctora en Ciencias Sociales**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de  
Magíster en Gerencia del Talento Humano**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES**

**2016**

## CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	4
1. CONTEXTO PROBLÉMICO DE INVESTIGACIÓN .....	6
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
3. OBJETIVO GENERAL.....	12
3.1    Objetivos Específicos .....	12
4. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL.....	13
4.1    Desarrollo humano como paradigma en la gestión humana.....	18
4.2    La gestión humana y sus prácticas desde el enfoque de macroprocesos.....	23
4.2.1    Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores....	26
5. METODOLOGÍA.....	31
6. RESULTADOS .....	33
6.1    Prácticas de la gestión Humana desde los macroprocesos .....	34
6.2    Desde las concepciones sobre la gestión humana .....	47
6.2.1    Concepto de ser humano .....	47
6.2.2    Concepto de gestión humana .....	48
6.2.3    Concepto de gestión organizacional.....	49
6.2.4    Presencia institucional de la gestión humana.....	50
6.2.5    La gestión humana en el entorno institucional.....	51
6.2.6    Gestión humana en la educación superior.....	52
6.2.7    Gestión humana en la sociedad.....	53
7. CONCLUSIONES.....	57
7.1    Acercamientos .....	57
7.2    Brechas .....	58
7.2.1    Operación administrativa del modelo de gestión.....	58
8. RECOMENDACIONES.....	62
Anexo 1. Gestión humana en organizaciones colombianas de educación superior .....	66
Anexo 2. Cuadro 1. Procesos y macroproceso en la gestión humana.....	71
Anexo 3. Cuadro 2. Concepción teórica de la Gestión Humana.....	78
Anexo 4. Cuadro 3. Presencia de la Gestión Humana .....	80

## PRESENTACIÓN

La gestión humana incluso como concepto básico, evidencia de entrada involucrarse en un entorno de complejidad. La gestión, al ser una acción y a la vez una consecuencia de dirigir, acompañar y potencializar de forma simultánea múltiples procesos y recursos; y el ser humano, como una especie del planeta tierra en constante evolución y aprendizaje, un ser multidimensional complejo de comprender en su totalidad o en sus partes, y por ende en su comportamiento. Sumándosele a esta ecuación, la complejidad de elementos fenomenológicos de tiempo y espacio en la ocurrencia de dicha gestión humana.

Lo anterior lleva a la necesidad y la importancia de adelantar estudios que busquen la aproximación a dicho fenómeno complejo; no por el arte de identificarlo o caracterizarlo desde la distancia, sino por la posibilidad como sociedad del conocimiento de comprenderlo y participar en una transformación que apunte al desarrollo del ser humano y de las organizaciones que involucran la gestión humana en sus entornos laborales.

La presente investigación realizada en el marco de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, pretende una aproximación al fenómeno de la gestión humana en contextos de educación superior desde las prácticas y las concepciones básicas que líderes o personas cercanas a la gestión de universidades de la Alianza Suma de la ciudad de Manizales presentan. Una alianza que agremia a universidades públicas y privadas, enriqueciendo por su naturaleza diferencial las categorías de búsqueda y análisis de la información obtenida.

La investigación está estructurada con una lógica analítica que respeta las formas de acercamientos al fenómeno social de investigación y de abstracción del conocimiento, permitiendo desde sus objetivos específicos transitar desde la descripción y la interpretación hasta la comprensión misma del fenómeno abordado mostrando un documento claro y coherente que facilite académicamente su uso y utilidad

multidisciplinar e interdisciplinar, con el fin de generar impacto tanto en la sociedad de conocimiento, como en prácticas coherentes sobre gestión humana en el sector de la Educación Superior.

El primer capítulo de este documento recoge aspectos estructurales de la investigación como su contexto problémico, el cual plantea una discusión inicial al fenómeno de la educación superior en Colombia, y para el caso de esta investigación sobre la gestión humana y sus prácticas, lo cual deviene en los demás aspectos básicos y estructurales del documento: el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

El segundo capítulo se describe el marco teórico y contextual, el cual hace un recorrido deductivo inductivo del contexto de la educación superior en Latinoamérica y Colombia, una aproximación al fenómeno de Institución de Educación Superior (IES) como organización, al desarrollo humano como paradigma esencial en la comprensión de la gestión humana como fenómeno complejo, a los procesos y prácticas de la gestión humana vistas desde el enfoque de Macroprocesos, y finalmente lo relacionado con la metodología de investigación.

El tercer capítulo plantea los resultados de ejercicio investigativo, el cual aborda desde lo cualitativo aspectos descriptivos, interpretativos y analíticos de las prácticas de gestión humana presentes en las instituciones de educación superior, sobre la concepción que los líderes de la gestión humana de las IES visitadas tienen acerca de la gestión humana y su presencia, y finalmente, conclusiones y recomendaciones y la bibliografía del estudio.

Un cuarto capítulo guarda algunos anexos como la entrevista semiestructurada utilizada en la investigación y los cuadros descriptivos de compilación de las categorías abordadas, y la narrativa de los sujetos de investigación al respecto.

## 1. CONTEXTO PROBLÉMICO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación reconoce la gestión humana como un fenómeno complejo en sí mismo, por la dificultad no solo de comprenderlo, sino también de implementarlo en los diferentes entornos organizacionales, prácticas que cobran vida a mediados del siglo XIX con el crecimiento y consolidación de grandes empresas obedientes al modelo capitalista emergente en dicha época.

Contemporáneamente, el fenómeno de la gestión humana sufre grandes transformaciones no solo por la época y los modelos socioeconómicos, sino también por las cambiantes concepciones en el concepto de ser humano – trabajo. Concepciones que en lo humano van de ver al ser humano como recurso, al ser humano como factor, como capital, o en tiempos contemporáneos como talento, y al trabajo como una acción de valor y fuente de riqueza, como factor productivo, como mercancía cuyo precio es el salario, o en tiempos contemporáneos y expresado por la OIT (2015), el trabajo como fuente de autorrealización del ser humano y la sociedad.

Considerando lo anterior, el contexto problémico de esta investigación tiene grandes complejidades para su abordaje y comprensión, sumado a esto que el contexto de investigación son las organizaciones de educación superior quienes presentan condiciones ontológicas, axiológicas y praxiológicas muy particulares derivadas de su actividad misional e histórica.

En un estudio promovido por el Banco Mundial sobre la educación terciaria (2003) se manifiesta que los rápidos cambios en la tecnología, la globalización y las reformas económicas mundiales han generado drásticas transformaciones en la estructura de los mercados laborales del mundo y los sistemas sociales que de ellas se derivan.

Estas transformaciones ya se han dado en países con economías avanzadas y se están evidenciando en forma ascendente en América Latina, al considerar a los países

que la conforman, como economías emergentes con gran potencial de desarrollo social, económico y ambiental.

Pareciera entonces que el reto para Colombia es cómo llegar a ser un miembro activo de esta sociedad globalizada de información y conocimiento, respondiendo claramente a esta expectativa de desarrollo potencial latinoamericano.

Estas exigencias contemporáneas han implicado un cambio en el papel desempeñado por sectores de la vida económica, social, política, y para efectos de este estudio, en la educación superior, cuya función tradicional ha sido la formación de estudiantes a través de diferentes y variados métodos de enseñanza aprendizaje y la generación de conocimiento.

Ahora se habla de unas funciones sustantivas que resaltan, además de la docencia, la importancia de la investigación como paradigma de innovación, la extensión o proyección social como paradigma de pertinencia del conocimiento y transferencia tecno científica a la sociedad, y la gestión administrativa como clave para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad de las instituciones que hoy asumen dicho servicio educativo.

La educación superior hoy, se visualiza como un sector sólido, capaz de responder a las necesidades crecientes de la sociedad, en la formación de un talento humano de alta calidad que debe, no sólo contar con una capacidad dinámica de monitorear y evaluar, sino también de proyectar dicho conocimiento y convertirlo en un referente social, cultural y económico para el creciente desarrollo regional y nacional.

Lo que parece complejo de este proceso desde el prejuicio de este investigador, es la tensión generada por no estar completamente claros y estructurados los límites y las potencialidades organizacionales administrativas de las Instituciones de Educación Superior en dichos procesos sustantivos, frente a las exigencias sociales y principalmente económicas de la región, el país y el mundo.

Esta tensión ha llevado a que algunas Instituciones de Educación Superior privilegien la sostenibilidad principalmente financiera, evidenciado en algunos casos una decidida participación en procesos de competitividad comercial, lo que al parecer convierte dichos procesos sustantivos en oferta de productos y servicios, con un fin principalmente economicista.

Expuesto por Vélez y Gracia (2009) “Desde diferentes versiones, se reconoce que la universidad y en el caso de la universidad colombiana, está transitando por una especie de mutación o de acomodo a las condiciones del entorno y del contexto con cambios que se presentan de tal naturaleza, que resulta difícil establecer derroteros precisos de conducción y de accionar en el presente y futuro”.

Estos mismos autores plantean que el impacto de la globalización y la demanda científica y principalmente tecnológica del entorno empresarial, han generado en el sistema universitario desajustes y reacciones que lastiman su actuación y su comprensión del mundo, y por ende de su entorno local y particular.

Surge entonces la pregunta, ¿Cómo enfrentan las Instituciones de Educación Superior las exigencias de un entorno en constante cambio y transformación?; y para el caso de esta investigación, ¿cómo participa la Gestión Humana en el desarrollo de estas exigencias?, ¿Qué modelos teóricos, concepciones y prácticas de gestión humana se están realizando en dichas organizaciones?

Lo anterior plantea la necesidad de observar las Instituciones de Educación Superior en la confluencia entre organización social y/o organización empresarial en sí misma; en otros términos un sistema social dinámico en el que interactúan múltiples factores que son de la preocupación de las teorías contemporáneas de la gestión humana.

Dávila (1995), expresa “El término Organización, se entiende el ente social. Creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y los recursos materiales (Tecnología, Equipos maquinarias, instalaciones físicas entre

otras...)'".

Esta definición conceptual empieza a evidenciar la complejidad del proceso de las organizaciones al ser concebidas como sistemas sociales complejos donde las variables además de las humanas, involucran la relación con los recursos propios para la acción laboral dentro del cumplimiento de los objetivos de la organización, objetivos que a la vez dan de forma subyacente el sentido a la organización.

El tema de la complejidad en las organizaciones va más allá y se da entre componentes como el poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos entre otros factores, que le dan a las organizaciones contemporáneas un carácter orgánico dinámico y vital; como manifiesta Dávila (1995), "Las organizaciones Crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren" Así entonces, el sentido de la organización se transforma y trasciende del concepto de empresa que se encuentra más ligado a las organizaciones de carácter netamente productivo en donde es esencial el lucro como indicador tangible de eficiencia y eficacia. Esta discusión facilita ver el concepto de organización desde una cosmovisión mayor, permitiendo la entrada y el análisis de toda organización de carácter público y privado, social, comercial, político, educativo, entre otras. Proceso que conlleva a observarlas en su particularidad, su contexto, espacio, tiempo específico, con variado y diferente talento humano, con sus diferentes formas de acceso a la información y la tecnología, situación que las hace únicas, por mucho que se compartan objetivos misionales paralelos.

El presente trabajo parte de la hipótesis, que el valor diferencial de cualquier organización para su sostenibilidad y su sustentabilidad, e incluso para ser competitiva, está como lo afirma Porter (1980) es un "capital humano", único capaz de generar innovación sin generar costos de contratación externa, proceso que además lleva a la organización a ser desarrollos ajenos a la cultura organizacional, siendo este el principal enemigo según Porter (1980) de la clave competitiva de cualquier organización "La diferenciación".

Esta investigación pretende entonces, involucrarse en el corazón diferencial de las organizaciones y de forma interpretativa en la presencia de la Gestión Humana en instituciones del sector educativo superior en Colombia, develando las tensiones propias de su concepto y su puesta en escena en el contexto organizacional académico, tomando para este estudio una muestra representativa de universidades públicas y privadas colombianas que se encuentran en la ciudad de Manizales.

Al indagar por dichos procesos inherentes a la Gestión Humana en el contexto organizacional de las universidades colombianas, conduce en términos de Frank (1946) a hacer la pregunta por el sentido, un sentido que se devela hipotéticamente para esta investigación al comprender las prácticas de Gestión Humana que se dan en los contextos organizacionales de las universidades y el horizonte organizacional presente y futuro que la gestión humana tiene en las Instituciones de Educación Superior Colombianas.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo son las concepciones teóricas, modelos y prácticas de Gestión Humana, su efecto en la relación ser humano-trabajo, sociedad de conocimiento y organización, emergentes en las instituciones de educación superior de la alianza SUMA de la ciudad de Manizales?

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Comprender las concepciones teóricas, modelos y prácticas de la gestión humana desde el enfoque de macroprocesos en organizaciones públicas y privadas de educación superior en Colombia, usando como referente de aproximación las instituciones de educación superior de la alianza SUMA de la ciudad de Manizales.

#### **3.1 Objetivos Específicos**

- Identificar las prácticas de gestión humana desde el enfoque de macroprocesos, presentes e implementadas en las instituciones públicas y privadas de educación superior.
- Reconocer las brechas y acercamientos en las concepciones teóricas, modelos y prácticas que sobre la gestión humana emergen del contexto organizacional de las instituciones públicas y privadas de educación superior.
- Interpretar desde el discurso, el sentido que líderes de la gestión humana en las Instituciones de educación superior tienen sobre la Gestión Humana, sus procesos y su presencia en el contexto organizacional de la educación superior en Colombia.

#### 4. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

Darle marco a un ejercicio de investigación de este tipo, requiere una mirada que desde el concepto de este autor deber ser especial, sobre todo por el fenómeno y el contexto particular de observación planteado; así entonces, se plantea para este documento una travesía comprensiva que presenta el contexto de la educación superior en Latinoamérica y Colombia, la universidad como organización, el desarrollo humano como paradigma de comprensión del ser humano, el trabajo, la gestión humana y finalmente las prácticas de gestión humana desde el enfoque de macroprocesos propuesto por García (2009).

Guarín (2009) en un escrito denominado “Hacia una política de modernidad”, las organizaciones y por ende las universidades deben preguntarse por el sentido de su existencia y la época de sentido por la que transcurre, proceso clave en su configuración interna y relacional con su otredad humana u organizacional; manifiesta el Doctor Guarín que “La época de sentido se hace paradigma, el paradigma deviene en proyecto, el proyecto se hace política, esto es la orientación del modo de actuación de los sujetos y sus formas de organización social”.

Este proceso de análisis conceptual promovido en esta investigación, pretende comprender la época de sentido por la que transcurre la universidad colombiana, y por ende, la forma de gestionar su talento humano, la cual esta transversada indefectiblemente por el proyecto filosófico de la modernidad promovido desde la revolución francesa y hecho política para Colombia en el concepto de *Autonomía* expresado actualmente en la Ley 30 de 1992.

En un estudio promovido por el Banco Mundial sobre la educación terciaria (2003) o también denominada educación superior en Latinoamérica, y más específicamente en Colombia determina:

Los rápidos cambios en la tecnología, la globalización y las reformas económicas han generado drásticas transformaciones en la estructura de las economías y de los mercados laborales del mundo. Los retos futuros deben confrontar las limitaciones tradicionales y el rápido entorno cambiante.

Estas transformaciones ya se han dado en economías avanzadas y se están dando en forma ascendente en América Latina. El reto para Colombia es cómo llegar a ser un miembro activo de esta sociedad globalizada de información y conocimiento.

Estas transformaciones implican un cambio en el papel desempeñado por la educación terciaria. Si bien la función tradicional de esta última ha sido formar a los estudiantes para el empleo mediante la transmisión del conocimiento y de herramientas básicas de investigación, ahora a estas tareas se debe añadir la capacitación de trabajadores adaptables a las condiciones necesarias y el apoyo a la expansión permanente del conocimiento.

La educación terciaria, como un subsector sólido, capaz de responder a las necesidades crecientes de la sociedad por un capital humano de alta calidad, debe no sólo contar con una capacidad dinámica de monitorear y evaluar, sino también para difundir a todos los interesados la información referente a la educación terciaria, sus oportunidades y costos incluyendo perspectivas del mercado laboral; de otro lado, debe atraer a los estudiantes de todos los grupos sociales, promoviendo mayor equidad en el acceso a la universidad así como a la educación terciaria técnica y a los procesos de entrenamiento que conlleva, y, por último, debe diversificar y ofrecer mecanismos flexibles de transferencia de créditos académicos entre diferentes modalidades e instituciones de enseñanza superior.

Este mismo estudio plantea que la educación superior presenta dos problemas esenciales. El primero relacionado con una cobertura reducida y una demanda creciente

por acceso equitativo, debido a un mayor número de estudiantes que se gradúan de la enseñanza secundaria. La segunda reconoce que los actuales egresados de las instituciones de educación terciaria no alcanzan a cumplir con las exigencias del mercado laboral respecto a una fuerza de trabajo altamente capacitada y flexible, debido a la baja calidad de los programas y al insuficiente número de egresados de pregrado y posgrado en campos de gran importancia para el desarrollo nacional.

Si bien este estudio realizado por el Banco Mundial brinda un contexto contemporáneo sobre la Educación Superior en Colombia sobre todo relacionado con entornos globalizados y cambiantes, es evidente también que este focaliza la función de las universidades al papel sustantivo de la docencia en la preparación de profesionales competentes con el sector productivo, o en otras palabras, una invitación a que las universidades reproduzcan las intencionalidades del modelo económico imperante, una invitación a convertir a las instituciones de educación superior en consumidoras pasivas y adaptativas de las exigencias de los entornos planteados, evitando reconocer el papel transformador de la universidad en el desarrollo integral de los entornos locales, regionales y nacionales, producto de la investigación y la proyección social como procesos sustantivos emergentes en la concepción misional de las instituciones dedicadas a la educación superior.

De entender no solo las lógicas misionales, sino las lógicas como organización que permiten su sostenibilidad y sustentabilidad, la Universidad y en sí las universidades colombianas, dejan o dejarían de ser consumidoras pasivas de las demandas del entorno, y como se expresa en algunos textos sobre la educación superior, estas se convertirían en el faro de realidad que exige a su comunidad académica la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno académico, tecnológico, ambiental, laboral, familiar y sociocultural; propendiendo al fortalecimiento de su potencial transformador en dichos entornos.

Sin embargo, haciendo un análisis de realidad sobre la educación superior en Colombia, la brecha académica, social, económica y hasta política entre instituciones es

muy grande, el acceso a recursos económicos frescos diferentes a los derivados de sus procesos de matrículas son limitados, la preparación de su talento humano docente y/o administrativas en muchos casos no cumple con las expectativas de calidad del Ministerio de Educación Nacional o con la de entidades de certificación de la calidad en la educación superior como el CNA.

Estas situaciones de contexto manifestadas en este documento, sumadas a las tensiones en cuanto a si la universidad hoy cumple la labor misional histórica de la formación y la generación de conocimiento o la de convertirse en una idea de negocio que garantice su sostenibilidad y en algunos casos la de riqueza económica, llevan a la inferencia del investigador que las universidades colombianas, y por qué no Latinoamericanas, en muchos casos no tienen claro su papel organizacional y que siguen enfrascadas en responder a los modelos económicos de la globalización y en la comprensión de las políticas nacionales sobre la educación. Un ejemplo evidente de la tensión entre las políticas del Estado en las que promulga la educación como un derecho fundamental, es el artículo 67 de la Constitución Nacional, que expresa, “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura”. Y por otro lado establece leyes como la mencionada Ley 30 de 1992 que en su segundo artículo establece la educación superior del país solo como un servicio público cultural “La Educación Superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado”.

Esta condición confusa y en algunos casos dicotómica sobre la educación superior en Colombia, deja claramente la necesidad de saber y/o comprender cuál es el concepto organizacional que se maneja en las universidades, y más importante aún para este estudio las concepciones, políticas y prácticas de gestión humana, implementadas y su impacto en la sociedad de conocimiento.

Uno de los grandes desafíos de esta investigación está en la errónea concepción de hablar, pensar e investigar la gestión humana como un asunto netamente de

organizaciones empresariales o industriales. Es claro desde la postura de esta investigación que la gestión humana es un concepto que se da en el contexto de una organización, ya sea empresarial, social, productiva o de servicio como las evidentes en el contexto de la educación superior, entre otras.

Dávila (1995), expresa: “El termino Organización, se entiende el ente social. Creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y los recursos materiales (Tecnología, Equipos maquinarias, instalaciones físicas entre otras...)”.

Es claro además en esta investigación la provocación que la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales hace en su objeto de estudio, al establecer la necesidad de conocer la relación ser humano–trabajo, dos condiciones que claramente encajan en el contexto organizacional de las universidades y planteado en diferentes discusiones contemporáneas, estas son definitivamente organizaciones sociales de servicio educativo.

Dos argumentos centrales emergen como pretexto para reflexionar y reconocer la importancia de la educación superior en Colombia y el sentido que subyace de sus modelos teórico - prácticos de Gestión Humana en dichos contextos organizacionales.

Uno, reflejado en el argumento de que el proyecto político de modernidad de las universidades se visualiza en la cultura, y el segundo planteado en el intexto laboral del investigador la Universidad de Manizales, que establece en su cartilla No. 1 denominada modelo teórico de universidad donde se manifiesta que “la Universidad, como sistema, hace parte de otro más abarcante: el educativo y a la vez, este último, hace parte de la sociedad. Esta tesis es fundamental para poder transformar la expresión de uso cotidiano y, por ende, de las implicaciones que ella connota: Universidad y sociedad; universidad como parte de la sociedad. En la medida en que se concibe a la Universidad como integrante de la sociedad es posible visualizar sus producciones como sociales; así, no

sería necesario un segundo momento para revertir las producciones universitarias a la sociedad; pues la universidad misma ya es sociedad”.

La Universidad, y en particular la universidad colombiana, tienen un alto impacto y una alta responsabilidad social con el desarrollo del país, al entender que en sus formas adecuadas o inadecuadas de organización interna, de calidad en sus servicios, del impacto social y transformador del conocimiento, y para efectos de este estudio las formas de gestionar el talento humano, depende del mejoramiento y el desarrollo significativo de los entornos locales, regionales y nacionales.

Expresa Max-Neff (1986) “el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos”. Así entonces, las instituciones de educación superior no se deben preocupar solo por la eficiencia administrativa de sus recursos económicos y materiales, estas se deben preocupar realmente por la gestión de los seres humanos que interactúan en ellas.

#### **4.1 Desarrollo humano como paradigma en la gestión humana**

Se vislumbra en este planteamiento que la tarea de una universidad en la modernidad es un proceso de alta complejidad, no solo por las acciones intrínsecas de su funcionamiento como organización, sino más bien, porque este depende y a su vez gestiona, el desarrollo integral de los seres humanos que en ella interactúan, en otras palabras los conceptos de gestión humana y desarrollo humano son conceptos íntimamente relacionados, siendo este último el que conlleva a una comprensión supra ordinal al preocuparse por entenderlo en su totalidad y en sus partes desde un enfoque multidimensional.

Carrel (1953), en su obra *La incógnita del Hombre*, plantea: “la ciencia de los seres vivientes en general y la del individuo en particular, no ha hecho tan grandes progresos, todavía permanece en estado descriptivo, el hombre es un conjunto indivisible de complejidad suma, no existe método capaz de comprenderlo simultáneamente en su totalidad, sus partes y su relación con el mundo exterior”.

Este concepto traslada al sentido del término complejidad, entendiéndose más allá de la ubicación espacio tiempo de múltiples variables como: el entramado de dichas variables en el marco de un contexto espacio-tiempo particular o fenomenológico, o en palabras del profesor Guarín antes mencionadas en este documento, un análisis en su propia época de sentido.

Ubicar al ser humano como categoría de análisis resulta ser una tarea de naturaleza compleja, en primera instancia por las múltiples y variadas condiciones de su naturaleza ontológica, en segundo lugar por las múltiples y variadas condiciones de su naturaleza relacional con otros seres humanos y con el medio natural o artificial en el que convive, en tercer lugar por requerir comprender de forma particular las condiciones del ciclo vital por la que atraviesa, y en cuarto lugar por el contexto de tiempo y espacio que lo transversa.

Inician su progresiva aparición las diferentes tendencias y orientaciones conceptuales principalmente internacionales sobre el desarrollo humano que alejan parcialmente de las posturas unidimensionales y deterministas de las ciencias biológicas y la psicología evolutiva, la cual solo permitía observar a un hombre y una mujer y su comportamiento, como la consecuencia objetiva de su naturaleza biogenética.

Surge frente al desarrollo humano como paradigma, evidencias históricas de una evolución conceptual de la importancia del mal llamado hombre, que frente al surgimiento del capitalismo industrial, emerge claramente una visión capitalista que lo ubica como recurso o parte de la materia prima necesario para el desarrollo económico de las nacientes organizaciones industriales, o como lo manifiesta el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el informe presentado en Nueva York en 1997, donde manifiesta la necesidad de superar los modelos tradicionales e históricos de ver al ser humano centrados en el factor económico, modelos que incluso venían en una evolución conceptual en la década de 1980 y el principio de la década de los noventa como el centrado en el *capital humano integral* o el de *crecimiento de la productividad basado en el capital humano*; ambas teorías basadas en el ser humano como recurso.

Emergen entonces como parte de la evolución conceptual del desarrollo humano posturas internacionales como las del PNUD (1996) en el encuentro internacional sobre desarrollo humano celebrado en Madrid-España, donde se manifiesta que el desarrollo Humano es un proceso de ampliación de las opciones a la gente, y que si bien es importante la obtención de más y mejores ingresos que satisfagan las necesidades básicas tangibles como la alimentación, la vivienda, la educación, la salud, entre otras, era necesario incluir la obtención de necesidades menos materiales como la libertad de movimiento y expresión, ausencia de opresión, violencia y explotación, sentido de propósito en la vida, el respeto a la tradición y la cultura, entre otros aspectos que empiezan a ubicar al ser humano como el centro real de la discusión.

Lo anterior, evidente en posturas concomitantes de otras organizaciones internacionales como la Organización Mundial para la Salud (OMS) en el año de 1994 y retomadas por Restrepo (2009), donde se planteó el concepto de desarrollo humano en una visión de oportunidad: “Es un aumento en la cantidad y en la calidad de oportunidades para todo ser humano”, es la oportunidad de acceder a bienes y servicios.

Se evidencia en estos informes internacionales una preocupación cada vez mayor por el ser humano como centro del desarrollo, dando cabida a un enfoque donde se reconoce al ser humano y la conjugación de sus deberes y derechos como factor esencial para saber el desarrollo de una nación. Aparece incluso en el mismo evento desarrollado en Madrid en 1996 por el PNUD, y citado por Gutiérrez (2002), donde se plasma la emergente necesidad de observar al ser humano y su proceso de desarrollo en términos de dimensiones, así:

**Potenciación:** Es la ampliación de opciones y capacidades de las personas mediante el uso de la libertad, para ir tomando decisiones que lo hacen sujeto activo de su propio desarrollo.

**Cooperación:** El ser humano es un ser social que vive en una compleja red de estructuras, estas van de la familia al Estado, de lo local a lo multinacional, donde la

cohesión da la cultura, los valores y creencias para construir desarrollo humano individual y social, fruto de la interacción e interrelación solidaria.

**Equidad:** Entendida como la capacidad básica y las oportunidades de las personas de manera igualitaria, tiene en cuenta grupos poblacionales que por sus condiciones de limitación o discapacidad, necesitan más recursos para mantenerse en el mismo nivel de vida.

**Sustentabilidad:** Entiende la satisfacción de las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.

**Seguridad:** Todas las personas deben disfrutar de un nivel básico de seguridad, entendido en términos de poder ganarse el sustento, estar libre de amenazas crónicas, represiones o perturbaciones nocivas en su vida cotidiana.

La evolución conceptual del desarrollo humano lleva a entender el panorama más contemporáneo de los enfoques *centrados en lo humano*, que se consideran dan pertinencia a proyectos de investigación que pretenden comprender fenómenos sociales y humanos como los presentados en este documento. Manifiesta Restrepo (2009) “Todo desarrollo debe enfocarse en esencia al desarrollo humano; es irracional un modelo de desarrollo que no conduzca al desarrollo humano”. Realizando una abstracción de estas y otras premisas como las de Max-Neff en (1986) quien manifiesta que “*El desarrollo humano se refiere a las personas y no a los objetos*”, se determinaría que así como para medir el desarrollo real y potencial de una nación es necesario hacerlo a través del desarrollo de los seres humanos que la habitan. El desarrollo de una organización, en este caso educativa como las universidades, solo es posible en la medida en que los seres humanos que interactúen en ellas desarrollen sus condiciones y potencialidades humanas en pro de sí mismo y la organización u organizaciones sociales a las que pertenecen.

Estos enfoques que claramente ubican al ser humano como centro del desarrollo, son vitales para el sustento de la investigación, hacen su aparición conceptual a través de

la CEPAUR (Centro de Alternativas, de Desarrollo, Fundación Dag Hammarskjöld) de Chile; con autores como Max-Neff (1996) inician con una progresiva concepción del *desarrollo a escala humana*, un enfoque que parte de reconocer la existencia de unas necesidades humanas fundamentales para garantizar el desarrollo como las de subsistencia (alimentación, salud, trabajo, vivienda y educación), existenciales (ser, tener, hacer, estar) y axiológicas (protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, recreación, identidad, libertad), y que según sus autores, la ausencia o presencia de estas necesidades se convierten para el desarrollo de los seres humanos en factores carenciales o potenciales. Otros enfoques como el de Sen (2000) referenciado por Restrepo (2009) hablan de la *agencia* del desarrollo humano referenciado así por plantear “que es la capacidad de gestión de las personas y las comunidades para lograr sus intereses, de ser dueñas de su propio destino”.

Estos y otros enfoques están conectados en reconocer como se ha expresado en diferentes partes del documento, que el desarrollo se refiere a los seres humanos y de forma muy particular reconocen que este desarrollo debe ser visto más allá del acceso a bienes y servicios, lo cual permite que emerjan nuevos conceptos asociados y concomitantes al de desarrollo humano que hablan de procesos tangibles e intangibles como calidad de vida, gestión humana, bienestar, entre otros conceptos muy presentes en la concepción estratégica y táctica de las organizaciones, en el caso particular las universidades.

Surge entonces la necesidad de pensar lo humano como complejo, más que por retórica, por invitar a que investigaciones y proyectos contemporáneos que se relacionan con lo humano reflexionen sus procesos en contextos críticos y sistémicos, facilitando una conciencia social que comprenda y evite la pérdida del protagonismo activo y esencial que el ser humano tiene en la transformación de sí mismo y su entorno; en palabras de González (2008), “devolviéndole al ser humano su condición de libertad, autonomía y autorresponsabilidad”.

## **4.2 La gestión humana y sus prácticas desde el enfoque de macroprocesos**

En la actualidad el concepto de gestión humana se podría definir como un concepto de alta complejidad, porque aborda innumerables acciones, procesos y prácticas de la actividad laboral de los seres humanos al interior de una organización; pero la complejidad del concepto, viene también por las visiones de múltiples autores a partir de la época, la exigencia del modelo económico, social y cultural, la diversidad de organizaciones de producción o de servicios y los enfoques psicológicos, sociológicos, antropológicos entre otros provenientes de la sociedad del conocimiento.

Así, es importante anotar como el concepto de gestión humana pasa a ser un mediador en la relación histórica del *ser humano-trabajo*, objeto de estudio de la maestría y que con la aparición de la industria, el sindicalismo y los métodos de administración científica, inicia desde los estilos o perspectivas de la dirección empresarial una manera de concebir al ser humano y su funcionalidad en la organización.

Es de gran importancia en el desarrollo conceptual de esta investigación, como la gestión humana desde la dirección administrativa, inicia con una perspectiva como la estructuralista, teniendo como grandes exponentes desde 1870 a 1923 a personajes como Fayol (principios Universales de dirección), Weber (estructuralista) y Taylor (Administración científica) quienes centran sus esfuerzos en la organización y el fortalecimiento estructural de los procesos orientados a la producción, y más aún al volumen de producción en límites establecidos de tiempo y espacio.

Desde esta perspectiva surge un modelo mecanicista donde el ser humano es un recurso, o visto de otra manera, una pieza en el engranaje organizacional, y la gestión humana se centra en el incentivo por el tiempo de dedicación laboral.

Luego desde 1923 y posterior a perspectivas como la de Churchman (investigación operativa), se pasa a una perspectiva denominada flujo de trabajo, en donde el trabajo adquiere la condición de factor productivo y el ser humano aunque sigue siendo parte de un engranaje o recurso, pasa a ser un factor productivo y su valía se centra en el tiempo y la habilidad para la entrega de producción. Así la gestión humana se centra en el incentivo por la cantidad productiva y la calidad en la entrega.

En 1956 y 1957 con la finalización de la segunda guerra mundial, la necesidad de recuperación de la economía mundial, pero principalmente con la necesidad de recuperar la condición ocupacional y psicológica del ser humano, nacen las perspectivas de Dirección Humana con autores como Mayo (1923) (Relaciones Humanas), Lewin (1930) (Desarrollo Organizacional), Herzberg–Blake (1968) (Teorías Multidimensionales) entre otros, que centran su mirada en mantener el factor productivo de la organización pero centrado en el fortalecimiento y el desarrollo de sus capacidades y de sus intereses personales y sociales; el ser humano pasa a ser un concepto de capital y es visto como una inversión, y su trabajo pasa a ser una mercancía cuyo precio es el salario.

Desde 1980 hasta la fecha surge con la aparición exponencial de la tecnología, y principalmente de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones TIC's, nuevos entornos organizacionales, nuevas condiciones laborales y nuevos productos laborales tangibles e intangibles que dieron y han dado paso a teorías contemporáneas de la organización como las propuestas por Moreno, Likert y Druker (1969), quienes inician un proceso de comprensión cultural de la organización desde sus múltiples dimensiones humanas, laborales, financieras, productivas, relacionales, pasando el ser humano a ser valioso por aspectos como su capacidad productiva, su capacidad de aprendizaje y adquisición de habilidades, y por su capacidad de adaptación, transformación e innovación, dando paso a modelos de gestión que hablan del talento humano como el valor activo más importante para el desarrollo y crecimiento de la organización en sus diferentes procesos.

Así, la gestión humana, llámese Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano, Gestión estratégica del Talento Humano, o simplemente Gestión Humana, es reconocida como un conjunto de procesos estratégicos (prácticas) que como lo manifiesta Londoño (2014) permiten el desarrollo de los seres humanos, y este a su vez el desarrollo de la organización.

Visto desde otra perspectiva, una gestión que de reconocimiento al ser humano, que como lo manifiesta Sastre y Aguilar (2003), Según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García (2008) “el ser humano es el factor que da ventaja competitiva y diferencial a la organización”.

En tal sentido, comprender las concepciones de la gestión Humana desde la perspectiva de las instituciones de educación superior como lo es la pretensión de esta investigación, solo será posible en la medida que se pueda comprender sus prácticas internas, el concepto de ser humano, trabajo y organización que emerge de dichas políticas y la comprensión de quienes lideran dicho proceso.

Una forma desde el prejuicio de este autor de hacer un acercamiento a la comprensión de dichos procesos de Gestión humana, es desde nuevos enfoques como el denominado Macroprocesos. Un enfoque retomado y propuesto por García (2009), quien manifiesta como la gestión humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte a la dirección de la organización, teniendo estas una finalidad en seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar al ser humano para potencializarlo como factor de ventaja competitiva; según García (2009) el enfoque de macroprocesos que propone va más allá de solo una agrupación de procesos y prácticas de gestión humana, busca darle objetivo, sentido y una secuencia lógica a dichos procesos, lo cual sirve para su estudio o su implementación en procesos de desarrollo organizacional.

Para dar soporte conceptual a este enfoque y a esta investigación, es importante establecer desde diferentes autores que procesos de gestión han descrito y su intencionalidad en la gestión humana derivada de sus construcciones, y así comprender agrupaciones y desagrupaciones necesarias en el marco de esta investigación.

#### **4.2.1 Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores**

Dessler (1991), manifiesta la existencia de procesos esenciales en la gestión humana como el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y motivación, evaluación y administración de carrera, ambiente legal de la administración de personal. Este autor claramente establece un modelo de gestión que reconoce no solo las necesidades operativas y formales de la organización, evidencia una visión humanista de la gestión que se preocupa por el desarrollo de los seres humanos involucrados.

Castillo (1994), evidencia en sus escritos, procesos completamente operativos y centrados en las necesidades formales de la organización como planeación del personal, organización de personal, coordinación de personal, dirección de personal, control de personal.

Gómez, Balkin y Cardy (1999), evidencian una preocupación emergente por procesos que no son operativos de la gestión humana, sino que involucran procesos humanistas que promueven el crecimiento del ser humano, pero adicionalmente dejan ver la necesidad del posicionamiento estratégico de la gestión desde la consolidación de políticas; algunos procesos destacados son la contratación de personal, desarrollo del empleado, retribuciones, gobernación.

Sherman, Bohlander y Snell (1999), en sus planteamientos reclaman la implementación de procesos y prácticas orientados a la optimización de los procesos desde un modelo de gestión compensatorio y del mejoramiento de las condiciones sociales de los trabajadores en la organización con prácticas que promuevan la seguridad

y la relación con los empleados y sus grupos sociales (sindicatos); algunos procesos a destacar son desarrollo de la eficacia en recursos humanos, implementación de compensaciones y seguridad, mejoramiento de las relaciones con los empleados.

Decenzo y Robbins (2001), plantean un modelo de gestión basado en las personas y su desarrollo, y centra su propuesta en los aspectos de desarrollo y autorrealización de los sujetos a través de procesos como la obtención de personas, capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas, motivarlas, buscando estimularlas, mantenimiento que pretende conservar o retener a las personas.

Chiavenato (2002), como uno de los compiladores contemporáneos de la gestión humana, hace referencia a procesos como administración de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de las condiciones laborales de personal, monitoreo de personal, esta compilación del autor evidencia un modelo de gestión que debe preocuparse tanto por aspectos operativos para el crecimiento de la organización, como de aspectos humanos; su trabajo deja entrever la necesidad de modelos más integradores de gestión.

Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003), plantean una visión del ser humano todavía como un recurso, como una pieza fundamental en el engranaje organizacional y centran sus esfuerzos en procesos y prácticas que mejoren la idoneidad del talento humano en los escenarios laborales de la organización; procesos como incorporación del individuo en las organizaciones, desarrollo de los recursos humanos, evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos, temas actuales en la gestión de los recursos humanos.

Alles (2005), habla de procesos como la descripción de puestos, formación, selección, compensaciones, desempeño carreras, dirección estratégica de recursos humanos. Observando lo anterior el autor plantea un nuevo proceso, que si bien de forma tangencial está escrito en otros autores, Alles lo deja más explícito hablando de la función estratégica de la gestión humana, de la incorporación de políticas que den

claridad a las prácticas de gestión humana y que realmente se conviertan en procesos jalonadores del desarrollo humano y organizacional.

Haciendo un análisis del discurso de los autores tomados como referentes, se puede establecer que gran parte de ellos se centran en evidencias procesos y prácticas operativas de la gestión, y que emergen en algunos autores muestras de conceptos de gestión humana más integradoras entre las necesidades de la organización, el ser humano y la actividad laboral que desarrollan, y solo deja una evidencia explícita de la necesidad de ver la gestión más allá de las concepciones operativas y la posiciona frente a la condición estratégica, una apuesta mucho más contemporánea de la gestión humana.

Para hacer una comprensión de las prácticas y sus procesos de gestión humana, se utilizará para esta investigación el enfoque de macroprocesos de gestión humana basada en desarrollos teóricos propuestos por García (2008) quien determina la importancia de agrupar las prácticas de gestión humana en procura de darle un sentido lógico y secuencial, aunque se reconoce que en la praxis estos se pueden dar de manera simultánea.

Planteado por García (2009) los procesos y prácticas no pueden verse de manera aislada; deben identificarse de acuerdo a un objetivo o a una intencionalidad organizacional, sean estas de mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad, sustentabilidad o productividad,

Según García (2009) desde su enfoque de macroprocesos estos son cinco:

Primer macroproceso, denominado *organización y planificación del área de gestión humana*. Este macroproceso procura la organización y preparación del área de gestión humana para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con información clara sobre ellas y bajo qué normas, políticas y requerimientos deben desarrollar sus actividades. Este macroproceso está compuesto por procesos como la planeación estratégica del talento humano, la

definición de políticas orientadas al talento humano, el análisis y entendimiento del marco legal laboral que rige a toda organización y el análisis y diseño de cargos, o planteado por otros autores, el estudio científico del trabajo.

Segundo macroproceso denominado *Incorporación y adaptación de las personas a la organización*, tiene como fin la vinculación de las personas tanto por sus habilidades para desempeñar el cargo como por sus condiciones de adaptabilidad al contexto organizacional y a su cultura. Este macroproceso está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

Tercer macroproceso, se denomina *Compensación, Bienestar y salud de las personas*, el cual tiene como finalidad modelar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la retención y el equilibrio entre las personas, la capacidad organizacional. Este macroproceso tiene en cuenta los procesos de compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, calidad de vida laboral.

Cuarto macroproceso, denominado *desarrollo del personal*, el cual tiene como finalidad el mantenimiento de la información y el desarrollo de los empleados en la organización a nivel personal y profesional mediante procesos de capacitación, entrenamiento, planes de carrera, evaluación y mejoramiento del desempeño, y finalmente el sistema de información y monitoreo de la gestión humana.

Quinto macroproceso denominado *relaciones con el empleado*, tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado–patrono, involucrando procesos como negociación colectiva, relación con los sindicatos si los hay, y la cesación o ruptura laboral.

Este enfoque como lo denomina su autor, de ver la gestión humana desde los macroprocesos, tiene para el ejercicio de esta investigación una connotación especial, al

facilitar el análisis y la categorización del discurso de los entrevistados con relación a sus procesos y prácticas de gestión humana institucional; un discurso que permite entre otras establecer como dichas prácticas apuntan desde su intencionalidad y de qué forma al desarrollo humano y organizacional, y de qué manera la gestión humana se encuentra o no en el plano estratégico de la misma.

## 5. METODOLOGÍA

La investigación se estructuró con una lógica analítica que respeta las formas de acercamientos al fenómeno social de investigación y de abstracción del conocimiento, permitiendo desde sus objetivos específicos transitar desde la descripción y la interpretación hasta la comprensión misma del fenómeno a investigar.

Metodológicamente se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo; de acuerdo a Hernández (2006) utilizando procesos comprensivos e interpretativos del fenómeno a observar y comprender, evitando la generalización de la información y obteniendo preponderantemente categorías cercanas a la comprensión del fenómeno investigado; incursionando en tres momentos de indagación y construcción referidos como descriptivo, interpretativo y de construcción de sentido.

Además este enfoque cualitativo se acompañó con un análisis del discurso (Van Dijk, 1999) de líderes de Gestión humana encargados de la coordinación o dirección de procesos de gestión humana al interior de las universidades públicas y privadas que pertenecen a la alianza SUMA de la ciudad de Manizales (Universidad Nacional de Colombia, Universidad Católica de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad Luis Amigó, Universidad de Caldas y Universidad de Manizales).

La investigación se realizó a través de una entrevista semiestructurada (ver Anexo 1).

Para establecer la coherencia del instrumento se realizaron durante su desarrollo tres procesos: revisión de literatura, revisión y aprobación por expertos, y prueba piloto.

Para establecer mayor coherencia, confiabilidad y correlación de los datos obtenidos, adicionalmente se realizó una evaluación sistemática acorde a las intencionalidades investigativas, sobre información de las áreas de gestión humana a través de las publicaciones que las universidades realizan en sus páginas web y en

ocasiones fue requerido establecer entrevistas directas online aclaratorias o solicitud de documentos adicionales a las personas entrevistadas.

## 6. RESULTADOS

La gestión humana de las instituciones de educación superior mirada desde las prácticas y las concepciones evidenciadas en la construcción de este documento, están asociadas indefectiblemente a entender que la gestión es un proceso sistémico, complejo pero esencialmente humano, que debe estar acompañado por políticas claras que favorezcan su desarrollo, y por ende el desarrollo de la organización. Una condición bidireccional que garantiza no solo su sostenibilidad, sino su sustentabilidad y permite pensar en una gestión humana en contextos universitarios que vaya más allá de la racionalidad instrumental y funcionalista presentes en organizaciones eminentemente productivas.

Los resultados a continuación presentados abordan desde lo cualitativo aspectos descriptivos, interpretativos y analíticos de las prácticas de gestión humana presentes en las instituciones de educación superior, la concepción que los líderes de la gestión humana de las IES visitadas, tienen acerca de la gestión humana y su presencia en el ámbito universitario de la sociedad de conocimiento.

En primera instancia se abordan las prácticas de gestión humana de las IES desde el enfoque de macroprocesos propuesto por García (2009), al facilitar el análisis y la categorización del discurso de los entrevistados con relación a sus procesos y prácticas de gestión humana institucional; un discurso que permite entre otras, establecer como dichas prácticas apuntan desde su intencionalidad y de qué forma al desarrollo humano y organizacional, y de qué manera la gestión humana se encuentra o no en el plano estratégico de la misma.

En segunda instancia se busca comprender desde el análisis del discurso de los líderes entrevistados, la concepciones de gestión humana que subyacen en ellos, proceso observado desde tres categorías: el concepto que subyace de ser humano, el concepto de gestión de lo humano y el de gestión organizacional.

En tercera instancia se presenta un ejercicio explorativo desde la percepción subjetiva de los entrevistados sobre la presencia de la gestión humana en su propia institución, en las demás instituciones de educación superior y en la sociedad.

Finalmente, se encontrarán aspectos relacionados con las conclusiones y recomendaciones de este ejercicio investigativo.

### **6.1 Prácticas de la gestión Humana desde los macroprocesos**

En este aspecto se reflejan las conceptos y manifestaciones de las personas entrevistadas de las seis instituciones con relación a las prácticas y procesos que se desarrollan de gestión humana desde el enfoque de macroprocesos que se enuncian a continuación: 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 del personal, Relaciones con el empleado. Además de la aparición de una categoría emergente derivada del análisis teórico y las entrevistas. (Ver Anexos 2. Cuadro 1. Prácticas de la gestión Humana desde los macroprocesos).

Teniendo en cuenta que el primer macroproceso, denominado *Organización y planificación del área de gestión humana*, procura la organización y preparación del área de gestión humana para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con información clara sobre ellas y bajo qué normas, políticas y requerimientos deben desarrollar sus actividades, macroproceso compuesto por procesos como la planeación estratégica del talento humano, a definición de políticas orientadas al talento humano, el análisis y entendimiento del marco legal laboral que rige a toda organización y el análisis y diseño de cargos o planteado por otros autores el estudio científico del trabajo.

Lo evidenciado en la narrativa de las personas entrevistadas está orientado en primera instancia a que las instituciones en su gran mayoría no poseen una planeación estratégica propia de área de gestión humana, poco se evidencia una política que permita

claridad frente a la concepción que se tiene de la gestión humana, y por ende, del concepto de ser humano–trabajo. El proceso no está orientado a políticas propias, lo cual repercute en una actuación operativa de las áreas de gestión humana con relación al proceso institucional, que se aleja de una participación en lo estratégico, y está supeditando a las áreas y a los líderes al servicio de lineamientos de orientación expresados de forma general por las instituciones de educación superior o las emanadas a nivel nacional en procesos de contratación pública o en lineamientos de certificación de alta calidad del CNA.

No tenemos políticas propias del área, los procesos que adelantamos corresponden al direccionamiento institucional y la normativa nacional (E1 Universidad pública).

Tenemos nuestro propio direccionamiento estratégico, pero no diseñamos políticas de gestión humana, nuestro trabajo es definitivamente cumplir con los lineamientos nacionales de servicio público (E2 Universidad pública).

No tenemos direccionamiento estratégico del área, nosotros estamos alineados al direccionamiento institucional o de la comunidad rectora de la institución (E3 Universidad privada).

Nuestra política de gestión humana esta estratégicamente ubicada en la institucional o lo que se trabaja con el CNA y los demás procesos de certificación de alta calidad (E4 Universidad privada).

Nosotros estamos pegados al direccionamiento estratégico de la universidad, pero si tenemos claro que nosotros somos pegados primero al objetivo estratégico que tiene la Universidad que se llama Desarrollo humano integrado y a unos objetivos específicos de la universidad en el cual también habla del desarrollo humano o sea esto parte todo del grueso de la institución (E5 Universidad privada).

Nuestra política obedece a los preceptos de nuestra comunidad religiosa y están muy enfocados en el amor y el respeto por el ser humano (E6 Universidad privada).

Otro aspecto derivado de este macroproceso y las prácticas de gestión humana esperadas, está en que las instituciones muestran una alta orientación al análisis y entendimiento del Marco Legal Laboral y frente a procesos como el análisis y diseño de cargos, las instituciones evidencian prácticas operativas y funcionalistas en la comprensión de los cargos, lo cual no evidencia un modelo de análisis y diseño de cargos que deje explícito el aporte que el trabajo tiene en el desarrollo del ser humano y de la organización, y menos un modelo de gestión humana orientada al potencial o a competencias humanas como se expresa en apartados de la entrevista:

Para cada cargo tenemos un manual de funciones y responsabilidades que viene de la sede central en Bogotá (E1 Universidad pública).

En cuanto al análisis de cargos, hemos querido iniciar el proceso pero solo tenemos el manual de funciones y responsabilidades que es nuestro punto de partida (E2 Universidad pública).

Tenemos un manual de funciones que se realizó hace varios años y estamos en proceso de actualización con estudiantes del programa de psicología (E3 Universidad privada).

Tenemos un manual de cargos y funciones muy estructurado que evidencia las necesidades y requerimientos de cada cargo (E4 Universidad privada).

Tenemos un estudio científico del trabajo que avala el análisis y diseño de cargos, sobre todo con el personal administrativo que es tan diverso (E5 Universidad privada).

En cuanto al análisis y diseño de cargo, este semestre tenemos una practicante de la Universidad de Manizales que está realizando este trabajo, siempre hemos tenido un manual muy claro de las funciones y responsabilidades de los empleados de la Universidad (E6 Universidad privada).

Es evidente desde este macroproceso inicial, que las prácticas de gestión humana están al servicio del accionar operativo de las instituciones y se alejan de forma inconsciente de posturas contemporáneas de la gestión humana que pretenden su ubicación en procesos estratégicos, en el diseño de políticas claras que apunten de forma

equilibrada o sinérgica al desarrollo del ser humano y de la organización, y más aún que aporten con su participación activa en el diseño de políticas institucionales que promuevan la transformación sociocultural y misional de las universidades.

Frente al segundo macroproceso denominado *Incorporación y adaptación de las personas a la organización*, tiene como fin la vinculación de las personas tanto por sus habilidades para desempeñar el cargo como por sus condiciones de adaptabilidad al contexto organizacional y a su cultura. Este macroproceso está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción. Se evidencia desde el discurso de los líderes entrevistados que las prácticas derivadas de este macroproceso, son en gran parte el funcionar rutinario de las áreas de gestión humana, que dedican mucho de su esfuerzo y su energía en proveer a la organización el personal que requiere para su funcionamiento tanto en procesos administrativos como docentes. También es evidente desde el discurso, que si bien es muy clara su participación en la incorporación, no todas expresan apoyar o acompañar el proceso de adaptación, incluso algunas evidencian estar desligadas de las prácticas de inducción y/o entrenamiento, dejando una clara brecha en la propuesta de la inducción frente al concepto de adaptación, alineación a la estratégico, sentido de la actividad laboral con los objetivos personales e institucionales y supeditando el proceso a un plano más informativo y de entrenamiento de las funciones laborales.

Desde esta oficina realizamos todos los procesos requeridos con el reclutamiento, selección y vinculación laboral de todo el personal ya sea para el área administrativa o docente, es importante resaltar que se cumple desde esta oficina con el proceso designado para vinculación de empleados públicos, o las directrices de la rectoría a nivel nacional (E1 pública).

Nosotros hacemos todo el proceso, principalmente para empleados de tipo administrativo y operativo, acorde a los lineamientos de servidores públicos. Para el caso de los docentes y por condición de transparencia el proceso de selección se contrata con entidades externas según lineamiento del consejo

superior e internamente se realiza el proceso de vinculación e inducción (E2 pública).

Aquí realizamos todos los procedimientos para una adecuada selección y procuramos responder a las solicitudes o requerimientos que los jefes inmediatos del empleado debe tener para cumplir su función, además los requisitos axiológicos y espirituales que la comunidad requiere (E3 privada).

Ese proceso nos quita el 70% de nuestro tiempo entre la selección de planta administrativa, docente y contratistas de la U. Acompañamos todo el proceso de contratación hasta que lo entregamos en el área o proyecto respectivo, el cual se encarga de la inducción (E4 Privada).

Aquí no descuidamos ningún proceso, estamos muy ligados a la teoría de Londoño de la selección científica del trabajo y todas las prácticas a ser realizadas desde la requisición hasta la inducción o socialización (E5 Privada).

Aquí se realizan todos los procesos y las personas deben pasar varios filtros, tanto legales como de la comunidad. La inducción depende de cada área o facultad para dónde va la persona seleccionada (E6 Privada).

Las prácticas de gestión humana derivadas de este macroproceso son prácticas comunes a cualquier tipo de organización sea esta de servicios o de producción. Lo complejo para el caso de las instituciones de educación superior es que sus áreas de gestión humana deban sacrificar su participación en prácticas de orden táctico o estratégico, o incluso participar en procesos estratégicos y misionales por satisfacer procesos importantes pero operativos de la gestión humana, como los establecidos en la incorporación.

En tercer macroproceso, denominado *Compensación, Bienestar y salud de las personas*, tiene como finalidad modelar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la retención y el equilibrio entre las personas, la capacidad organizacional a través de los procesos de compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, y calidad de vida laboral.

Se evidencia desde este macroproceso con las instituciones entrevistadas, diferentes situaciones de análisis que deben ser abordadas en este documento:

En primera instancia, hay una clara satisfacción de estos procesos por las áreas de gestión humana de las IES, teniendo en cuenta que la mayor parte de estas prácticas obedece a políticas nacionales de protección al trabajador y para el caso de las IES también obedece a lineamientos del Ministerio y del CNA en procesos de acreditación de alta calidad. Sin embargo, emergen una concepciones diferenciadoras entre la prácticas que tienen las IES públicas y las privadas. En la universidad pública es dependiente de los lineamientos nacionales y de ley para el manejo y la contratación de servidores públicos, lo cual limita la gestión humana al acompañamiento de procesos de vinculación contractual laboral, dejando de lado procesos centrales de desarrollo humano y organizacional o dividiéndolo como en el caso de los procesos de Bienestar universitario, que son manejados por dependencias alternas no alineadas a políticas de gestión humana, sino a lineamientos institucionales de carácter humano, exigidos en proceso de registro calificado de programas o instituciones, o certificación de alta calidad, o también llamada acreditación voluntaria de alta calidad. En la universidad privada es dependiente de los lineamientos de gobierno administrativo de turno; si bien responden a lineamientos legales y constitucionales con relación al trabajo, las formas de ejecución varían según la institución y más aún a la experticia y el interés de quien direcciona la universidad, y principalmente quien dirige la gestión humana. También se evidencia en este aspecto diferente a las IES públicas, que las privadas tienen una comprensión mayor de la gestión humana y han iniciado procesos de acercamiento o adopción a prácticas de gestión humana más integradoras que recogen procesos de bienestar y calidad de vida derivados de las funciones misionales y sustantivas de las IES y de los lineamientos de acreditación.

En segunda instancia se reconoce desde el discurso, que si bien se habla del bienestar y la motivación, las prácticas están más centradas en un modelo de gestión “mecanicista” donde el ser humano es un recurso, una pieza del engranaje

organizacional, donde la gestión humana es orientada hacia la motivación para el rendimiento, y la preocupación está en el incentivo. Planteado por Herzberg (1969), en su teoría motivacional, son procesos de gestión orientados a factores higiénicos de satisfacción básica y no de autorrealización y calidad de vida.

Nosotros nos encargamos de todo el proceso de nómina y contratación. Lo de salud y bienestar lo maneja otra dependencia universitaria (E1 pública).

Nosotros vamos muy de la mano con la oficina de bienestar universitarios, pero nos encargamos es de nómina, contratación, bonificaciones y descuentos (E2 pública).

Realizamos casi todos los procesos, incluyendo los de seguridad y salud, excepto el de bienestar porque está adscrito a la pastoral de la Universidad, aquí es muy importante el desarrollo de competencias (E3 privada).

Aquí tenemos una política de gestión integral y acompañamos todos los procesos tanto de nómina y contratación como los de bienestar, seguridad y salud laboral, el bienestar de los estudiantes lo maneja otra dependencia que cumple con los lineamientos de CNA (E4 Privada).

Bueno yo lo que yo le contaba la Universidad de Manizales no tiene un área específica de talento humano eso es una área pequeñita, cuando hablamos de división de desarrollo humano estamos hablando de una cosa demasiado gruesa, si hablamos de los procesos de gestión humana de esa área pequeñita manejamos todos los procesos de gestión humana desde la selección, inducción, enganche, todo lo que tiene que ver con análisis de cargos, análisis de puestos, todo lo que tiene que ver con evaluación de desempeño, escala salarial, manejamos la preparación para el retiro laboral, es decir todos los procesos de gestión humana se manejan en esa área pequeña. ya como división todo lo relacionado con las políticas institucionales que tienen que ver con la parte de bienestar, con todo mejor dicho aquí no hay nada que sea excluyente, todo lo que tenga que ver con el ser humano lo hacemos desde acá (E5 Privada).

Nuestra área es muy completa aquí manejamos todos los procesos internos y externos que tengan que ver con el personal colaborador, lo de bienestar sobre todo para los estudiantes y egresados lo maneja otra dependencia (E6 Privada).

El macroproceso, denominado *desarrollo del personal*, tiene como finalidad el mantenimiento de la información y el desarrollo de los empleados en la organización a nivel personal y profesional mediante procesos de capacitación, entrenamiento, planes de carrera, evaluación y mejoramiento del desempeño, y finalmente el sistema de información y monitoreo de la gestión humana.

Emerge desde el análisis del discurso una clara orientación y reconocimiento de las áreas de gestión humana por los procesos de capacitación y entrenamiento, aunque se evidencia una clara separación en este proceso al hablar del personal administrativo y docente. En el administrativo el proceso es directamente manejado por las oficinas de gestión humana de las IES; pero en cuanto a los docentes, están ligadas a los procesos de los diferentes programas o facultades, o a los lineamientos de las vicerrectorías respectivas, dejando la participación de las áreas de gestión humana a un proceso de verificación de documentación y actualización de las hojas de vida del personal docente. Así, pareciera evidenciarse una tendencia a que la gestión humana de las IES es un asunto más orientado al personal administrativo y operativo de la institución y no al docente, un esguince del proceso de gestión humana que lo aleja de impactar el desarrollo humano del personal docente quien ejerce un papel fundamental en las funciones sustantivas y misionales de las IES.

Nosotros tenemos una política de vinculación muy fuerte y si se requiere capacitaciones deben solicitarse por el jefe inmediato con una clara justificación, debemos cuidarnos de auditoria por manejo de dineros públicos. En cuanto a los docentes debe ser por iniciativa de ellos o por procesos de desarrollo de cada facultad y cada programa pero eso no es responsabilidad de nosotros, igual tenemos muchos beneficios legales y extraleales (E1 pública).

Los docentes tiene dinámicas de formación que son aprobadas por los respectivos programas, facultades y consejo superior, para el caso de administrativos se realiza derivado de la evaluación de desempeño y las necesidades que el jefe inmediato solicita, nuestros profesores y administrativos son los más calificados, la universidad invierte muchos recursos para esto, la calidad es una condición muy importante en la universidad (E2 pública).

Nuestro modelo de ser humano integral hace que sea muy importante el tema del fortalecimiento de competencias laborales y humanas, pero principalmente las espirituales, en la dependencia atendemos la solicitud y los requerimientos que nos hacen los empleados, damos plena autonomía sus solicitudes, siempre que se cumplan las condiciones internas. Además motivamos mucho a nuestros empleados y realizamos muchas actividades con ellos durante el año y a final del año (E3 privada).

Manejamos una política muy estricta en el desarrollo de competencias en los empleados de la universidad, respetando las diferencias en cada cargo. En los procesos operativos y técnicos estamos muy de la mano con el SENA en varios convenios interinstitucionales, con el personal docente esto se tramita por cada programa-facultad y luego acompañamos el proceso y verificamos las condiciones y la documentación. Manejamos las competencias de saber ser, saber hacer, saber pensar y saber saber, las personas en nuestra institución son lo más importante (E4 privada).

Somos una institución que por su carácter religioso nos preocupamos mucho por el ser humano y su desarrollo, trabajamos mucho la motivación y la calidad de vida de todos los empleados sean estos administrativos, directivos o docentes, la capacitación o formación proviene de la solicitud de cada empleado o de la solicitud de la dependencia respectiva, estamos empezando a implementar un modelo de capacitación integral para el desarrollo de competencias, es muy bueno y también lo está construyendo la practicante de la Manizales (E6 privada).

Otro punto de análisis emergente de este macroproceso es la ausencia en el discurso de la participación de las áreas de gestión en procesos tendientes al desarrollo

profesional a través de los planes de carrera profesional, la evaluación y mejoramiento del desempeño y un sistema de información y monitoreo de gestión humana a excepción de E5 que es una universidad privada que si evidenció una estructura que de cierta manera acompaña a satisfacción estos procesos.

Bueno yo le quiero contar y luego le quiero prestar este documento, nosotros desde la división de desarrollo humano trabajamos desde la teoría de Héctor Londoño que para nosotros es muy importante hablar de Héctor Londoño ya es una teoría propia de la universidad que es una teoría de la sinergia motivacional, que quiere decir la teoría de la sinergia motivacional, nosotros estamos basados en que las personas a mayor desarrollo de las personas mayor desarrollo de la organización y además estamos trabajando todo lo que tiene que ver con el desarrollo de... como ir mediando específicamente entre lo que la gente tiene como potencial y las necesidades que tiene la organización, estamos trabajando la capacitación integral, eso que quiere decir, que anteriormente la gente estudiaba lo que quería, que como era una universidad entonces yo hay no yo quiero estudiar derecho, no que yo quiero estudiar contaduría, no lo que nosotros estamos trabajando con las personas capacitándonos integralmente pero para mejorar el puesto de trabajo y aparece una cosa muy importante en la universidad que se llaman los planes de vida y los planes de carrera, entonces tenemos un sistema muy sobrado donde cada persona mete su hoja de vida pero al final hace su plan de vida con eso nosotros establecemos el plan de carrera, eso nos permite a nosotros determinar cuáles son las necesidades de capacitación para que uno sea cualquier cosa, eso anteriormente era muy criticado por los pares por que los pares decían que teníamos mucha gente que sabía de lo mismo y esto cuando empezamos a darnos cuenta de esto empezamos a capacitarlos en diferente (E5 privada).

El quinto macroproceso denominado *relaciones con el empleado*, tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado–patrono, involucrando procesos

como negociación colectiva, relación con los sindicatos si los hay y la cesación o ruptura laboral.

A excepción de la institución con la entrevista codificada como E5 que manifiesta una adecuada relación con los dos sindicatos existentes en su organización y que incluso en su discurso lo nombra como una oportunidad de mejoramiento

En la actualidad tenemos dos sindicatos uno de profesores y otro de administrativos con los cuales tenemos muy buena relación, yo soy de las que pienso que el sindicato hay que verlo como una oportunidad, gracias a la aparición reciente del sindicato de administrativos pudimos desarrollar políticas comunes a todos los empleados y normalizar procesos en áreas operativas. Los procesos disciplinarios son realizados en la fase de descargos por la división de desarrollo humano, de la mano del abogado de la secretaría general y en presencia de un delegado representante de los docentes y de los administrativos, según sea el caso (E5 privada).

Las demás instituciones mostraron lejanía con procesos de este tipo “La relación con el sindicato la maneja el rector o el consejo superior directamente, no tenemos nada que ver” (E1), “*No es común que las universidades privadas tengamos este tipo de problemas*” (E4). Incluso hay una clara evidencia de rechazo a vincularse con este tipo de fenómenos institucionales, “Es muy delicado y el tema es manejado directamente por el vicerrector administrativo o por el consejo superior a nivel nacional, es muy peligroso menos mal no lo manejamos directamente” (E2), “Somos una organización de tipo religioso y no tenemos ni permitimos procesos sindicales, eso es muy común en las públicas, aquí todos tiene espacio para manifestar cualquier inconformidad y si no se sienten conformes hay libertad para no estar en la institución, aquí la gente trabajo con mucha alegría y no se presentan ese tipo de incidentes” (E6 privada).

En cuanto a las prácticas de desvinculación o terminaciones de contrato, estas en su gran mayoría apoyan, facilitan o acompañan el proceso ante las instancias decisorias,

y solo en una se manifiesta no tener ninguna relación con estos casos; manifiestan tener una dependencia de carácter legal que se encarga. “Cuando hay una situación irregular se envía a la comisión ética que investiga el caso y solicita la sanción o el despido del empleado, igual debemos sujetarnos al manejo especial que hay para empleados públicos” (E2), “Los procesos disciplinarios se manejan con la oficina jurídica de la Universidad y luego a los consejos respectivos, no hace parte de nuestras funciones” (E4).

Como parte de esta investigación surge desde el diálogo con los entrevistados, principalmente con el E5 un macroproceso emergente denominado gestión del conocimiento “En la actualidad hemos estado trabajando en un proyecto de páginas amarillas de expertos institucional para trabajar gestión del conocimiento” (E5).

Un macroproceso adicional que desde la búsqueda del autor de esta investigación está relacionado con procesos de investigación a procesos internos de gestión humana, gestión de talento humano y aprendizaje organizacional. Lo cual está claramente enmarcado en la posibilidad metacognitiva que tiene las áreas de gestión humana de valorar, identificar y establecer eventuales vías de mantenimiento, mejoramiento, intervención e innovación de sus procesos, y para el caso de talento humano un uso adecuado del potencial de los seres humanos en pro del desarrollo humano y organizacional.

La respuesta de los entrevistados diferente a E5 que muestra en toda la investigación ser una institución y un área de gestión humana con una estructura teórica y discursiva muy clara, las demás no evidencian un acercamiento claro a estas prácticas, incluso no la consideran relevante, y otras sorprendentemente para ser instituciones de educación superior, manifiestan considerar las prácticas investigativas como un asunto de la academia que no tiene aplicabilidad en la realidad y siguen suscribiendo sus prácticas al cumplimiento normativo institucional o nacional. “No eso le corresponde a cada jefe y no adelantamos ningún tipo de investigación a nuestros procesos, como le die antes vamos de la mano con la exigencias de ley” (E1 pública). “Se han realizado

algunos procesos pero de estudiantes de la carrera de administración pero ha sido más con fines académicos” (E2 pública). “No tengo conocimiento de realizar un proceso con esas características, igual los procesos que se manejan aquí son muy básicos y no revisten mayor complejidad. El talento humano es muy importante para nosotros y se gestiona desde cada dependencia o programa” (E3 privada). “Tenemos demasiadas funciones y tareas en el área, además eso es muy funcional en aspectos académicos pero no en lo que trabajamos día a día. Esta universidad se precia de tener el mejor talento humano y está muy bien gestionado desde las diferentes dependencias” (E4 privada). “Aquí si hemos realizado algunos procesos de investigación, sobre todo para identificar la cultura organizacional y el desarrollo de algunos procesos operativos como los estudios científicos del trabajo, el rector es muy insistente en ese tema” (E5 privada). “Todos los días gestionamos el talento con amor para que la gente de lo mejor de sí y se entregue por completo a la labor. No realizamos procesos investigativos al interior del área eso es más académico” (E6 privada).

Las prácticas de gestión humana de las diferentes IES miradas desde el enfoque de macroprocesos, muestran en las áreas una respuesta adaptativa a los requerimientos de la urgencia operativa de las organizaciones, más no una presencia en el desarrollo de las mismas. Sus prácticas en una gran parte de las IES, distan de una condición propositiva derivada de sus prácticas; por el contrario, muestran una condición homeostática de sostenibilidad administrativa, lo cual no permite hablar de cómo la gestión humana impacta el desarrollo organizacional.

Otro aspecto del análisis es que se evidencia la tendencia a llenar los espacios organizacionales en el manejo del personal, mas no a la implementación de prácticas que propendan por el desarrollo humano del mismo. Visto en el discurso de los entrevistados, existe una no consonancia cognitiva, los discursos claramente apuntan al desarrollo de los seres humanos, en otras palabras tienen la mejor de las intenciones; pero en las prácticas, éstas están orientadas en la funcionalidad del proceso organizacional y en la satisfacción de necesidades básicas del colaborador como se manifestó en apartados anteriores de este documento; satisfacen las necesidades

higiénicas, mas no las de autorrealización evidentes en posturas humanistas y motivacionales como Maslow, Herzberg, McGregor, Londoño, entre otros, que establecen la importancia de que estas prácticas permitan en el ser humano condiciones de autocontrol, autonomía, autocrítica, autodesarrollo, autoestima, afiliación, logro, poder, reconocimiento, seguridad, competencia.

## **6.2 Desde las concepciones sobre la gestión humana**

En este aspecto de los resultados es importante establecer que la intencionalidad giró frente a comprender desde el análisis del discurso de los líderes entrevistados, la concepciones de gestión humana que subyacen en ellos, proceso observado desde tres categorías: el concepto que subyace de ser humano, el concepto de gestión de lo humano y el de gestión organizacional, preguntas orientadas en la entrevista semiestructurada que está como anexo a este documento (ver Anexo 3. Cuadro 2).

### **6.2.1 Concepto de ser humano**

Desde el prejuicio del investigador, el ser humano debe ser visto como un ser biopsicosociocultural que vive en constante evolución y aprendizaje, un ser multidimensional complejo de comprender en su totalidad o en sus partes, y por ende, en su comportamiento.

Visto desde el discurso de los entrevistados subyace un concepto del ser humano funcionalista que obedece más a la utilidad del ser humano en la dinámica laboral que a una postura ontológica o axiológica del mismo ser humano evidente en palabras recurrentes del discurso como valioso, importante, talentoso, maravilloso con gran capacidad, potencial entre otros. “El ser humano en esta institución es el centro de la gestión”, “Es un ser muy valioso” es una pieza central de la dinámica institucional” (E1 pública), “Es la razón de ser de la institución”, “es un ser integral con gran potencial” (E2 pública), “Es un ser maravilloso de gran potencial y talento”, “es el que le da valor a la función de la Universidad” (E3privada), “Es el recurso más importante de la

institución”, “es la fuente de valor por su capacidad, potencial y conocimiento” (E4 privada), “el ser humano es el centro de la función y el desarrollo de la organización” “partimos de que es un ser integral pleno de capacidades y potencialidades” (E5 privada), “El ser humano al ser hijo de Dios es de por sí un ser maravilloso y complejo en su comportamiento y comprensión”, “El ser humano es el artífice con su labor de la creación constante” (E6 privada).

### **6.2.2 Concepto de gestión humana**

La gestión humana desde el prejuicio de este investigador es una acción y a la vez una consecuencia de dirigir, acompañar y potencializar el desarrollo humano de los colaboradores en los entornos laborales y organizacionales.

Desde el discurso de los entrevistados subyace un concepto de gestión centrado en lo humano, un discurso que concibe la gestión humana desde una perspectiva participativa y motivacional de los seres humanos. Orientada a las necesidades de los colaboradores, más que a las de la organización. Unos conceptos que expresan desde un marco lógico el *qué?* desde su percepción de la gestión humano; pero no el *cómo?* y el *para qué?* en los entornos laborales y organizacionales que presiden. A excepción nuevamente de la institución codificada como E5 que mantiene una dinámica discursiva y teórica coherente y equilibrada entre el desarrollo humano y organizacional, al utilizar a Londoño (2014) como su autor referente de su discurso y de sus prácticas según manifiesta la entrevistada. “nuestra pretensión esencial como área, es un ser humano motivado y feliz para que eso se refleje en su trabajo cotidiano”. “brindarle desde esta oficina las condiciones necesarias para su bienestar y calidad de vida” (E1 pública), “Buscamos el fortalecimiento del potencial de las personas en un ambiente motivado y seguro” “es esencial una gestión propensa por el desarrollo integral de ser humano” (E2 pública), “La nuestra es una gestión integral basada en el bienestar físico, psicológico y espiritual, además del desarrollo de su potencial como ser humano y como empleado” (E3 privada), “consideramos que el pilar de nuestra gestión está en el desarrollo integral de las personas”, “se pretende el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y

su aporte a la sociedad” (E4 privada), “nosotros desde la división de desarrollo humano trabajamos desde la teoría de Héctor Londoño”, “Trabajamos con la teoría de la sinergia motivacional y creemos que a mayor desarrollo de las personas mayor desarrollo de la organización”. “nos enfocamos en el potencial de las personas y la calidad de vida” (E5 privada), “Somos una organización que basamos nuestra gestión en el mejoramiento de la calidad de vida”, “nuestra labor es potenciar el desarrollo integral de todos los empleados de la institución” (E6 privada).

### **6.2.3 Concepto de gestión organizacional**

La gestión organizacional desde el prejuicio del investigador, es una acción y a la vez una consecuencia de dirigir, acompañar y potencializar el desarrollo humano y organizacional para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y los recursos materiales.

Desde la concepción que subyace de los entrevistados el concepto de gestión mantiene la tendencia de ser visto desde la lógica funcionalista al cruzarla con conceptos de la gestión, potencialidades del ser humano, y en cuanto a la organización está más centrada las concepciones en los estilos de dirección o gobierno con palabras recurrentes como participativa, directiva, paternalista. Nuevamente los conceptos que se expresan desde un marco lógico del *que?*; pero no el *cómo?* y el *para qué?* Y su relación con las labores misionales de las IES. “está basada en un modelo participativo, donde todos los miembros de la Universidad somos esenciales, Consideraría que está orientada al desarrollo de las personas a través de la formación” (E1 pública.), “Tal vez por el tamaño de la universidad y de sus procesos, la gestión de la universidad es muy estructurada y directiva”, “nos basamos mucho en el cumplimiento de los términos de ley para la gestión de lo público” (E2 pública), “La defino como un modelo de gestión paternalista y carismática, seguro por la comunidad religiosa dueña de la Universidad” (E3 privada), “la definiría como una organización participativa y orientada al desarrollo de la potencialidad de todos los que trabajamos en la U” (E4 privada), “la Universidad misma la ha definido desarrollo humano integrado, La gestión de la universidad en

ocasiones se pueden ver como paternalista, principalmente por el origen solidario y cooperativo y así debe seguir siendo” (E5 privada), “La organización tiene una modalidad carismática y de servicio, su gestión está orientada al desarrollo integral de Dios y la sociedad” (E6 privada).

Es claro y evidente que frente a las concepciones de la gestión humana, estas evidencian en su gran mayoría concepción de tipo funcionalista y humanitarista, concepciones en las que prevalecen las buenas intenciones de sus líderes por fortalecer al ser humano en pro del desempeño laboral y el cumplimiento de las exigencias de tipo laboral. Permeado por la subjetividad como investigador, de ser un actor perteneciente al proceso de gestión de la educación superior, pero con la racionalidad derivada de la disciplina psicológica. Se aprecia en los participantes a la investigación, un discurso adaptativo a las condiciones y exigencias del entorno universitario, tanto de las políticas y lineamientos internos, como a las políticas nacionales frente a la educación superior y la constitucional del trabajo.

Haciendo evidente en los líderes de gestión humana un locus de control externo que si bien es necesario para el cumplimiento de las exigencias institucionales, presentes de forma desbordada limitan la capacidad de crítica y autocrítica, la capacidad de tomar decisiones bajo su criterio y experticia. En otras palabras, limita la capacidad de los seres humanos que lideran dichos espacios de Gestión Humana, de diseñar propuestas transformadoras del entorno sociocultural de las organizaciones, y como manifiesta Londoño (2014), es esencial en el desarrollo humano de sus colaboradores, o para el caso de las universidades de su comunidad académica en general.

#### **6.2.4 Presencia institucional de la gestión humana**

En este aspecto de la investigación se realiza un ejercicio explorativo desde la percepción subjetiva de los entrevistados sobre la presencia de la gestión humana en su propia institución, en las demás instituciones de educación superior y en la sociedad en general (ver Anexo 4. Cuadro 3).

### **6.2.5 La gestión humana en el entorno institucional**

Al respecto los entrevistados muestran puntos de diferencia en la percepción que tienen de la presencia de la gestión humana en el entorno de sus IES, posturas que van desde reconocer la importancia de sus labores y prácticas de gestión; pero racionalmente ver que estas obedecen a labores operativas que no visibiliza el impacto y la transformación en la sociedad académica. “está un poco escondida, creo a veces que nadie sabe de nosotros y del trabajo que realizamos por ellos, nuestra participación es muy operativa”, percepciones que evidencian un optimismo injustificado con relación a la labor y de la presencia de la gestión humana, posiblemente desde su desconocimiento y prematura vinculación a la institución” (E1 pública), “estoy muy nueva en la universidad pero considero es muy buena y la gente parece feliz y eso se debe a la gestión humana que se hace allí”, “hay percepciones que denotan un total convencimiento de la importancia de su labor pero no evidencian su clara presencia y efecto en la transformación sociocultural de la institución” (E2 pública), “Es muy importante y tiene gran influencia por que apoyamos muchos procesos de la institución y somos clave en la labor misional formativa de la Universidad” (E3 privada), “a pesar de no ser muy visibles en la institución, somos muy importantes en mantener motivada y funcionando la Universidad a través de sus colaboradores”, hasta posturas en las que la percepción de los entrevistados en que realmente participan en lo estratégico por la influencia principalmente de sus líderes o la comunidad rectora de la institución (E4 privada), “Nuestra participación es estratégica, por eso nos llamamos división de desarrollo humano participamos en todo proceso que gestione personas, eso es gracias a que el rector es psicólogo y profesor de la maestría en GTH y entiende la importancia de la gestión humana en el desarrollo organizacional” (E5 privada), “Al ser una gestión integral, es muy importante, tanto que es dirigida y coordinada directamente por la comunidad religiosa” (E6 privada).

Desde el discurso es evidente una acomodación de los actores que lideran la gestión humana en las IES a satisfacer las necesidades emergentes o situacionales del

entorno institucional, y esta a su vez a las exigencias de los entornos sociales, económicos, culturales y de mercado que son demandadas a la educación superior en Colombia, y como se manifestó en textos introductorios de esta investigación de Latinoamérica. Es claro desde la postura conceptual del autor de esta investigación, que si bien se reconoce la gestión humana como estratégica en sus instituciones, estas distan de tal condición al no mostrar evidencias de apuestas teórico-prácticas, al no evidenciar políticas claras sobre la gestión humana, y como estas facilitan el desarrollo humano y organizacional de la comunidad y sociedad académica a la que pertenecen; aunque como caso excepcional de este proceso de investigación, el evidente desarrollo en este tema de la organización codificada de E5, la cual incluso puede servir como modelo a las otras IES. También es claro en la generalidad de este análisis, como la gestión humana de algunas de las instituciones investigadas no participa en las instancias decisorias de la organización que a su vez impactan la labor misional de docencia, investigación, proyección social y gestión, dejando la gestión en plano operativo en algunos casos de cumplimiento táctico, no siendo evidente la condición propositiva de la gestión humana y la de sus líderes.

#### **6.2.6 Gestión humana en la educación superior**

Las percepciones a este respecto muestran una tendencia unificada de gran parte de los líderes institucionales en manifestar desde la autocrítica y en la implementación de la gestión humana en la educación superior, que está lejos de la posición y reconocimiento que deben tener sus políticas, apuestas teóricas y por ende sus prácticas; que hace falta en muchos aspectos trabajar en puntos que se dirijan a un real impacto en el ser humano y la organización, que se hace necesario iniciar un proceso reflexivo sobre la gestión humana en las IES, pero más a un ejercicio de encuentro y unificación de propuestas y criterios en cuanto a este tema, de conocimiento de experiencias entre otras acciones que redunden tal vez en una propuesta de ciudad, de región o de país, con relación al tema de la gestión humana en la educación superior Colombiana. “Creo nos falta mucho, poco nos encontramos y hablamos de los temas comunes de nuestros procesos institucionales de gestión humana”, “estamos muy

enfocados en cumplir las exigencias de los procesos de certificación o acreditación de alta calidad” (E1 pública), “Considero está muy bien, miro los procesos que se realizan desde aquí y si lo mismo realizan las otras instituciones entonces la gestión humana en la educación superior está en un gran nivel”, “seguramente hay mucho por hacer como todo en la vida, pero vamos por buen camino” (E2 pública), “creo está muy olvidada, considero deberíamos estar con mayor participación y operando procesos que realmente favorezcan el desarrollo integral de las personas y de las instituciones” “a veces lo urgente hace que perdamos de vista elementos esenciales e importantes para mejorar la calidad de vida de las personas” (E3 privada), “Creo es muy importante saber que están haciendo las demás instituciones y tal vez poder iniciar nuevas y mejores prácticas de gestión humana”, “creo es muy importante conocer estudios e investigaciones como estas que nos sacudan frente a nuestro quehacer diario” “a veces lo urgente prima sobre lo importante” (E4 privada), “Comparado con nuestro modelo gestión humana, la gestión humana de otras instituciones está lejos de ser la protagonista en los procesos de desarrollo humano y organizacional de las Universidades” “mi experiencia me permite ver que las prácticas de gestión humana no están en el plano estratégico de las instituciones de educación superior” (E5 privada), “no conozco mucho sobre el tema, creo nos pasamos mucho tiempo resolviendo nuestros problemas internos y no conozco otras experiencias y desarrollos en cuanto a la gestión humana en la educación superior”, “si tiene problemas las organizaciones productivas, que han tenido tantas posibilidades financieras de desarrollo y experimentación, la gestión humana en este contexto debe estarlo igual” (E6 privada).

### **6.2.7 Gestión humana en la sociedad**

Al respecto, las percepciones de los líderes también tienen puntos de encuentro en ocasiones desde la desesperanza, al considerar que el impacto a la sociedad es mínimo, que incluso su aporte no va más allá de las instituciones o de la comunidad académica con la que trabajan. “No creo que nuestra participación vaya más lejos que la sociedad académica de nuestras universidades” (E1 pública).

Otras hacen extensiva la presencia o el impacto de la gestión humana de la sociedad al efecto que emana de sus beneficiarios primarios. “El aporte a la sociedad está en apoyar el proceso humano de quienes forman a los futuros ciudadanos y generan nuevos conocimientos que a su vez impactan la sociedad” “nuestro aporte es menor pero no menos importante” (E2 pública), “nuestro aporte es creo yo, a la comunidad académica de la Universidad, la cual repercute en los diferentes grupos sociales, es una cadena” (E3 privada), “El punto focal de la gestión humana en la sociedad está en apoyar el desarrollo integral de los que hacen parte de la institución y su efecto repercutirá en la sociedad” (E6 privada). Otras evidencian una percepción crítica, realista pero esperanzadora del papel que tiene o puede tener la gestión humana en la transformación sociocultural de la sociedad. “la gestión humana analizo está muy centrada en lo institucional y le falta llevar sus procesos a diferentes sectores de la sociedad” “creo podría tener un mayor impacto”, contestando esta entrevista me pregunto ¿por qué si las universidades tiene carrera y maestrías en administración y en gestión humana no se han hecho esfuerzos en las universidades para que sea ejemplos? (E4 privada), “La gestión humana en la sociedad está lejos de cumplir con su papel transformador, tenemos que hacer muchos esfuerzos por posicionarla en el lugar que se merece, la gestión humana no solo es un forma de hacer las cosas, es un estilo de vida” (E5 privada).

A pesar de que los hallazgos en el discurso recopilado en esta investigación, evidencian disonancias cognitivas con relación a las prácticas de la gestión humana, hay un emergente reconocimiento por parte de los líderes de dichos procesos, de estar lejos de implementar un modelo que impacte integralmente el desarrollo humano y organizacional. El discurso de los actores entrevistados evidencia posturas positivas y otras negativas de la gestión humana, su participación en la institución, en la educación superior y por ende en la sociedad; pero es evidente que la participación o el impacto de la sociedad está implícito es sus lógicas y sus prácticas, que el efecto consciente o inconsciente que tiene la gestión es natural por ser la institución en sí misma parte de la sociedad.

Al ser la universidad una organización compuesta por seres humanos, se traslada a ella las condiciones teleológicas del comportamiento, al plantearse desde la psicología que el comportamiento del ser humano consciente o inconsciente tiene una intencionalidad y una consecuencia que le exige comprender su responsabilidad en la transformación de sus entornos biopsicosocioculturales.

Como lo fue planteado en el documento, la universidad es parte de la sociedad y está sometida a las exigencias transformadoras de ella, recordando a Vélez y Gracia (2009) donde expresan “Desde diferentes versiones, se reconoce que la universidad y en el caso de la universidad colombiana, está transitando por una especie de mutación o de acomodo a las condiciones del entorno y del contexto con cambios que se presentan de tal naturaleza, que resulta difícil establecer derroteros precisos de conducción y de accionar en el presente y futuro”.

Pero no por estar sometida a dichas exigencias este debe someterse a un consumo pasivo o reactivo de dichos desafíos, debe propender por reconocer su papel transformador de la sociedad.

Es no coherente pensar cómo se infiere a algunos participantes que la universidad y su gestión es una cosa y la sociedad es otra; son la misma y el reconocimiento de los procesos de gestión de este aspecto es esencial para resignificar sus prácticas y el sentido que tienen en la transformación de la sociedad. Tomado de las cartillas de planeación de la Universidad de Manizales y escrito por Gracia (2008) Cartilla No. 1, denominada modelo teórico de universidad donde se manifiesta que: “la Universidad, como sistema, hace parte de otro más abarcante: el educativo y a la vez, este último, hace parte de la sociedad. Esta tesis es fundamental para poder transformar la expresión de uso cotidiano y, por ende, de las implicaciones que ella connota: Universidad y sociedad; universidad como parte de la sociedad. En la medida en que se concibe a la Universidad como integrante de la sociedad es posible visualizar sus producciones como sociales; así, no sería necesario un segundo momento para revertir

las producciones universitarias a la sociedad; pues la universidad misma ya es sociedad”.

## 7. CONCLUSIONES

Las instituciones de educación superior investigadas, si bien participan en los cinco macroprocesos, su acción se centra en los macroprocesos de incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación, bienestar y salud de las personas, relaciones con el empleado. Se plantea desde esta investigación la posibilidad de que a pesar que las Universidades son definidas como organizaciones de prestación de servicios y presentan condiciones misionales y organizacionales diferentes, sus procesos y prácticas, son muy semejantes a las organizaciones industriales o de producción. Si bien estos procesos son parte esencial en las prácticas de gestión humana, es claro también que estos obedecen a prácticas rutinarias y operativas propias del racionalismo instrumental; o visto de otra manera, hacen parte del mantenimiento homeostático de la gestión humana. Mientras que el abandono parcial o total, seguramente no consciente de los macroprocesos de organización y planificación del área de gestión humana y desarrollo del personal, que hacen parte de los modelos estratégicos de la gestión humana dejan un cuestionamiento frente al real aporte al desarrollo humano y organizacional.

La investigación muestra evidencias en las concepciones sobre la Gestión Humana (brechas y acercamientos evidentes entre las universidades públicas y privadas).

### 7.1 Acercamientos

- Un discurso que frente al ideal de ser humano, muestra una visión integral, y este se ve como un ser valioso y esencial para la organización, y emergen de forma común palabras o conceptos recurrentes como: potencial, competencias, motivación.
- Un discurso que concibe la gestión humana desde una perspectiva participativa y motivacional de los seres humanos; orientada a las necesidades de los colaboradores, más que a las de la organización.

- Un discurso que concibe la gestión organizacional, como un proceso que facilita tanto el desarrollo humano como organizacional, desde una perspectiva de dirección administrativa horizontal (igualitaria), y en algunas instituciones manifestada como paternalista por los principios solidarios de su creación y conformación institucional.

- Una actuación derivada de sus prácticas de gestión humana y de su colocación en la estructura organizacional que las ubica en un plano operativo o en la inferencia del investigador, y desde la perspectiva de modelos de la gestión humana. En un modelo de gestión “mecanicista” donde el ser humano es un recurso, una pieza del engranaje organizacional, donde la gestión humana es orientada hacia la motivación para el rendimiento y la preocupación está en el incentivo. Planteado por Herzberg (1969), en su teoría motivacional, son procesos de gestión orientados a factores higiénicos de satisfacción básica.

## **7.2 Brechas**

### **7.2.1 Operación administrativa del modelo de gestión**

La universidad pública es dependiente de los lineamientos nacionales y de ley para el manejo y la contratación de servidores públicos, lo cual limita la gestión humana al acompañamiento de procesos de vinculación contractual laboral, dejando de lado procesos de centrales de desarrollo humano y organizacional o dividiéndolo como en el caso de los procesos de Bienestar Universitario, que son manejados por dependencias alternas no alineadas a políticas de gestión humana; sino a lineamientos institucionales de carácter humano, exigidos en proceso de registro calificado de programas o instituciones o certificación de alta calidad o también llamada acreditación voluntaria de alta calidad.

La Universidad privada es dependiente de los lineamientos de gobierno administrativo de turno; si bien responden a lineamientos legales y constitucionales con

relación al trabajo, las formas de ejecución varían según la institución, y más aún a la experticia y el interés de quien direcciona la universidad y principalmente quien dirige la gestión humana. También se evidencia en este aspecto diferente a las IES públicas, que las privadas tienen una comprensión mayor de la gestión humana y han iniciado procesos de acercamiento o adopción a prácticas de gestión humana más integradoras que recogen procesos de bienestar y calidad de vida derivados de las funciones misionales y sustantivas de las IES y de los lineamientos de acreditación.

Frente al contexto general del discurso de los líderes entrevistados, se evidencia un discurso adaptativo a las condiciones y exigencias del entorno universitario, tanto de las políticas y lineamientos internos, como a las políticas nacionales frente a la educación superior y lo constitucional del trabajo. Haciendo evidente en los líderes de gestión humana un locus de control externo que si bien es necesario para el cumplimiento de las exigencias institucionales, presentes de forma desbordada limitan la capacidad de crítica y autocrítica, la capacidad de tomar decisiones bajo su criterio y experticia. En otras palabras limita la capacidad de los seres humanos que lideran dichos espacios de Gestión Humana, de diseñar propuestas transformadoras del entorno sociocultural de las organizaciones, y como manifiesta Londoño (2014) es esencial en el desarrollo humano de sus colaboradores, o para el caso de las universidades de su comunidad académica en general.

Teniendo en cuenta los procesos históricos que han dado vida a la universidad, es claramente marcado el concepto de que la universidad si bien puede ser denominada organización, su génesis y razón de existencia está en la transformación socio cultural de la sociedad a través de las labores sustantivas de docencia, investigación, proyección social y gestión administrativa.

Por lo tanto, es crítico observar desde el discurso que en sus prácticas está se convierte en una consumidora pasiva de las demandas del entorno, social, tecnológico y económico enmarcado en una gestión de reconocimiento de calidad, que como lo manifiesta Van Dijk (1999) en su obra sobre el análisis crítico del discurso, la

reproducción del poder social y la desigualdad del modelo neoliberal de la economía, y pone a las instituciones de educación superior en clasificaciones de primera, segunda y tercera categoría en su proceso de competitividad o de supervivencia en el mercado nacional.

Se hace necesario un ejercicio reflexivo de análisis y conciencia del poder transformador de las universidades, y para el caso de esta investigación, de los líderes que asumen dicha responsabilidad, una recuperación del locus de control interno que facilite la toma de decisiones y la actitud propositiva de los líderes, y por ende, de las organizaciones que representan.

Expresiones de cansancio y fatiga, la manifestación de la presencia de gran cantidad de procesos que se realizan de forma simultánea o el reconocimiento de algunos entrevistados que sus acciones privilegia lo urgente sobre lo importante, la no construcción de direccionamientos estratégicos propios, la participación en niveles operativos y no estratégicos de las áreas de gestión humana en las instituciones de educación superior, hacen necesario establecer el riesgo de la industrialización de los procesos de gestión, los cuales no obedecen a tipos de organización de servicio público y social como lo son las instituciones de educación superior.

Es claro y parafraseando los conceptos de Londoño (2014) en la teoría de la sinergia motivacional, que la gestión humana debe tener claro ambos nortes en el desarrollo humano y el desarrollo de la organización, ambos y de forma sistémica están ligados y son interdependientes, lo cual lleva a cuestionar las respuestas de los actores de la investigación, donde se habla de forma reiterativa del ser humano como el más importante en los procesos organizacionales; esta trampa del falso humanismo o llamado por González (2008) humanitarismo, es clave para comprender la importancia en la gestión humana que equilibra los procesos orientados tanto al desarrollo humano, como al desarrollo organizacional.

Es esencial que frente al escenario evidenciado en esta investigación, respecto a que las instituciones de educación superior realicen abstracciones claras de los modelos teóricos utilizados en la formación de profesional, para desempeñarse en estas áreas de gestión, modelos teóricos y conceptuales que han llevado a entender la necesidad de que los procesos de gestión estén ubicados en el plano estratégico de la organización, para confirmar su participación política en la toma de decisiones trascendentales en la transformación sociocultural de la organización, y por ende, de la sociedad que la rodea.

En cuanto a la universidad como proyecto de modernidad. La recuperación de su esencia y revitalización después de la revolución francesa con el enfoque de derechos, la preservación del concepto de ser faro en los conceptos axiológicos de libertad y autonomía y el equilibrio entre los conceptos de la racionalidad en la comprensión de los fenómenos sociales y naturales, y la razonabilidad como conciencia de la intencionalidad y la consecuencia del impacto en la sociedad, son desde el prejuicio del autor, factores esenciales en la búsqueda de sentido acerca de la gestión humana y sus prácticas.

Las instituciones de educación superior, y para el caso de la investigación, los espacios que manejan la Gestión Humana deben hacer conciencia sobre sus procesos teórico prácticos, lo cual desde el prejuicio de este autor, permite que las universidades dejen de ser consumidoras pasivas de las demandas del entorno y se conviertan en un faro de realidad que exige una comunidad académica, que si bien debe adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno académico, tecnológico, ambiental, laboral, familiar y sociocultural, esta debe propender por fortalecer su potencial transformador de dichos entornos. Tomado del escrito *Hacia una política de modernidad*, Guarín (2009), las organizaciones, y por ende, las universidades deben preguntarse por el sentido de su existencia y la época de sentido por la que transcurre, proceso clave en su configuración interna y relacional con su otredad humana u organizacional. Manifiesta el autor “La época de sentido se hace paradigma, el paradigma deviene en proyecto, el proyecto se hace política, esto es la orientación del modo de actuación de los sujetos y sus formas de organización social”.

## 8. RECOMENDACIONES

Como elemento esencial derivado de este ejercicio investigativo, está la búsqueda por parte de las instituciones de educación superior en Colombia de procesos consonantes que vayan de la mano con claras posturas teóricas, con la configuración de modelos propios y pertinentes, con la naturaleza de la institución y las necesidades de desarrollo de la región y el país y Latinoamérica, y finalmente unas prácticas que apunten al desarrollo humano y organizacional de la sociedad académica en general.

Hay la necesidad de que los actores que están involucrados en el contexto de la educación superior para fortalecer la capacidad crítica en el territorio para el desarrollo de propuesta de universidad con identidad y representaciones en sus prácticas y una teoría de América Latina, una universidad para el tipo de sociedad y las necesidades de desarrollo de la ciudad y la región jalonado desde la alianza SUMA humana como modelo de implementación de modelos de gestión humana, pero más importante aún de transformación sociocultural.

La universidad en general debe trascender el simple ejercicio práctico y funcionalista de la gestión y abarcarse en modelos de gestión del conocimiento que promuevan la racionalidad científica como condición esencial en la construcción de sujetos colaboradores orientados a la autorrealización y a la transformación sociocultural de sus entornos de vida.

Alianza SUMA como promotor de un modelo, con prácticas y posturas teóricas orientadas a las ciencias humanas.

La construcción de una teoría de gestión humana para las universidades que este permeada por la construcción de territorio.

Promover prácticas conjuntas de gestión humana que desde la alianza SUMA promueva el desarrollo humano y organizacional y que posicione sus procesos en el plano estratégico de las mismas.

## REFERENCIAS

- Aronson, P. P. (2007). *El retorno de la teoría del Capital Humano*. Buenos Aires: Revista Fundamentos de humanidades Universidad de San Luis.
- Banco Mundial. (2003). *La educación Terciaria en Colombia*. Washington D.C.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. University of Chicago Press.
- Borrero, A. (2000). *La Universidad de hoy (l' université aujourd'hui)*.
- Celis, F. (2010). *La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de servicio*. Chile: Revista Redalyc.
- Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (9 ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristan, Trad.) México: McGrawHill.
- Carrel, A. (1953). *La incógnita del Hombre*. México: Editorial Diana.
- Davila, C. (1995). *Teorías Organizacionales y Administración*. Colombia: McGrawHill
- Doldán, S. A. (2005). *La gestión de los recursos humanos en las universidades*. V Coloquio Internacional sobre gestión universitaria en América del Sur.
- García, M. (2009). Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Revista pensamiento y gestión*. Universidad del Norte.
- González, L. (2008). *La cara humana de la psicología III*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Goble. (1977). *La tercera fuerza; la psicología propuesta por Abraham Maslow*. México: Trillas.
- Guarín. (2009). *Hacia una política del trabajo en la modernidad: relación entre sujeto y trabajo en el mundo de la vida*. Maestría en Gerencia de Talento Humano. Manizales: Universidad de Manizales.
- Hernandez Sampieri, R. C. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad: McGrawHill.
- Londoño. (1996). *Teoría de la sinergia motivacional y su dinámica vectorial en la productividad*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Mariño, N. H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfaomega.

- Morales, J. A. y Velandia, N. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed., México: Prentice Hall-Pearson.
- Restrepo, J. (2009). *Desarrollo Humano y Habilidades para la vida*, Colombia: Universidad de Manizales.
- Sastre Castillo, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sierra, G. (2008). *La Universidad como proyecto de modernidad*. Ciudad: Universidad de Manizales.
- Universidad de Manizales. (2014). *Sistema de planificación institucional*.
- Vélez, C. y Gracia, E. (2009). *El sentido de las prácticas de Gestión en la Universidad Colombiana*. Manizales: Universidad de Manizales.

## **Anexo 1. Gestión humana en organizaciones colombianas de educación superior**

### **Presentación**

El presente formulario de entrevista semiestructurada, responde a los requerimientos investigativos de la tesis de maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, denominada: GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: “Una aproximación a la Gestión Humana en Universidades públicas y privadas pertenecientes a la alianza SUMA de la Ciudad de Manizales Colombia”.

El instrumento usa una lógica de investigación y sistematización mixta que combina análisis cuantitativos y cualitativos, permitiendo así iniciar con preguntas cerradas de caracterización de la institución y del área de Gestión Humana y posteriormente finalizar con preguntas abiertas de percepción profesional y experiencial de quien diligencia el formulario.

Se espera a que con su respuesta sea parte del comienzo de una discusión académica que esperamos aporte significativamente a la consolidación de los procesos de Gestión Humana y al desarrollo de los seres humanos que hacen parte de las Instituciones Colombianas de Educación superior.

- Nombre de la persona encargada de la gestión Humana: \_\_\_\_\_
- Nombre o titulación del cargo: \_\_\_\_\_
- Nivel de estudio: pregrado \_\_\_\_\_ posgrado especialista \_\_\_\_\_ posgrado magister \_\_\_\_\_ Posgrado PhD \_\_\_\_\_
- Título del estudio: \_\_\_\_\_
- Tiempo que lleva en ese cargo: \_\_\_\_\_

### **Contexto Institucional**

- Nombre de la Institución Educativa:
- Tipo de Institución: Pública\_\_\_\_ Privada \_\_\_\_
- Ciudad \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### **Tamaño Poblacional de la Institución**

- Número de Docentes: \_\_\_\_\_
- Número de Directivos: \_\_\_\_\_
- Número de Administrativos: \_\_\_\_\_
- Número de personal de Servicios Generales: \_\_\_\_\_
- Número de Estudiantes: \_\_\_\_\_
- otro \_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

### **Ciclo de formación educativa orientado por la Institución de Educación Superior**

- Técnica \_\_\_\_
- Técnica / Tecnológica \_\_\_\_
- Técnica / Tecnológica / Profesional \_\_\_\_
- Técnica / Tecnológica / Profesional / Pos gradual \_\_\_\_
- Tecnológica / Profesional \_\_\_\_
- Tecnológica / Profesional / Pos gradual \_\_\_\_
- Profesional / Pos gradual \_\_\_\_

### **Contexto de la Gestión Humana en la Institución**

... Número de personas que trabajan en el espacio de gestión humana de forma directa:

\_\_\_\_\_

¿Qué disciplinas o profesiones tienen las personas que hacen parte de la Gestión Humana en la institución?

Tiene el espacio de gestión Humana que usted dirige un direccionamiento estratégico y organigrama específico...

¿Qué tipo de población atiende el espacio de gestión humana que usted maneja?

- Docentes: Si \_\_\_ No\_\_\_
- Directivos: Si \_\_\_ No\_\_\_
- Administrativos: Si \_\_\_ No\_\_\_
- Servicios Generales: Si \_\_\_ No\_\_\_
- Estudiantes: Si \_\_\_ No\_\_\_
- Egresados: Si \_\_\_ No\_\_\_
- otro \_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

... Describa la forma de hacer gestión humana en la institución

\_\_\_\_\_

¿Qué procesos centrales de gestión humana se desarrollan al interior de la institución?

¿Cómo considera que dichos procesos de gestión humana aportan al desarrollo humano de la población que atiende?

¿Cómo considera que dichos procesos de gestión humana aportan al desarrollo organizacional de la Universidad?

A partir de las políticas y procesos de Gestión humana que se realizan en su institución ¿cuál considera usted es la visión de ser humano que tiene la Universidad?

A partir de las políticas y procesos de Gestión humana que se realizan en su institución ¿cuál considera usted es la visión de organización que tiene la Universidad?

A partir de las políticas y procesos de Gestión humana que se realizan en su institución ¿cuál considera usted es la visión de trabajo que tiene la Universidad?

¿Qué procesos de gestión humana considera usted faltan en su institución para tener un mayor impacto en el desarrollo humano y organizacional de la Universidad?

¿Cuáles considera son los retos que deben afrontar la Gestión Humana de su institución, para consolidarse como eje central en el desarrollo humano y organizacional?

¿A qué nivel del proceso administrativo institucional (Operativo, Táctico, Estratégico, Directivo) considera esta o participa la Gestión Humana en su institución?

Desde su percepción ¿en qué nivel del proceso administrativo institucional considera debería estar o participar la oficina de Gestión Humana que usted dirige?

Hábleme sobre el estilo de dirección o de gestión humana que se desarrolla en su Institución?

Desde su percepción ¿Cuáles son los retos que tiene la Gestión Humana para impactar al desarrollo humano y organizacional de la Educación Superior en Colombia?

Desde su percepción ¿cómo ve usted la relación Universidad – Sociedad?

Preguntas de cierre

- ¿Cuál es el Nombre que la institución usa para designar el espacio encargado de la Gestión Humana?

- Hábleme de su percepción acerca de dicha nominación (recurso humano, gestión humana, talento humano...)

**Anexo 2. Cuadro 1. Procesos y macroproceso en la gestión humana**

<b>MACROPROCESOS</b>	<b>NARRATIVAS DE LOS SUJETOS</b>
<p><b>ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.</b></p>	<p>E1 pública. No tenemos políticas propias del área, los procesos que adelantamos corresponden al direccionamiento institucional y la normativa nacional. Para cada cargo tenemos un manual de funciones y responsabilidades que viene de la sede central en Bogotá.</p> <p>E2 pública. Tenemos nuestro propio direccionamiento estratégico, pero no diseñamos políticas de gestión humana, nuestro trabajo es definitivamente cumplir con los lineamientos nacionales de servicio público. En cuanto al análisis de cargos, hemos querido iniciar el proceso pero solo tenemos el manual de funciones y responsabilidades que es nuestro punto de partida.</p> <p>E3 privada. No tenemos direccionamiento estratégico del área, nosotros estamos alineados al direccionamiento institucional o de la comunidad rectora de la institución. Tenemos un manual de funciones que se realizó hace varios años y estamos en proceso de actualización con estudiantes del programa de psicología.</p> <p>E.4 privada Nuestra política de gestión humana esta estratégicamente ubicada en la institucional o lo que se trabaja con el CNA y los demás procesos de certificación de alta calidad. Tenemos un manual de cargos y funciones muy estructurado que evidencia las necesidades y requerimientos de cada cargo.</p> <p>E5 Privada. Nosotros estamos pegados al direccionamiento estratégico de la universidad, pero si tenemos claro que nosotros somos pegados primero al objetivo estratégico que tiene la Universidad que se llama Desarrollo humano integrado y a unos objetivos específicos de la universidad en el cual también habla del desarrollo humano o sea esto parte todo del grueso de la institución. Tenemos un estudio científico del trabajo que avala el análisis y diseño de cargos, sobre todo con el personal administrativo que es tan diverso.</p> <p>E6 privada. Nuestra política obedece a los preceptos de nuestra comunidad religiosa y están muy enfocados en el amor y el respeto por</p>

	<p>el ser humano. En cuanto al análisis y diseño de cargo, este semestre tenemos una practicante de la Universidad de Manizales que esta realizando este trabajo, siempre hemos tenido un manual muy claro de las funciones y responsabilidades de los empleados de la Universidad.</p>
<p><b>INCORPORACIÓN ADAPTACIÓN PERSONAS ORGANIZACIÓN.</b></p> <p><b>DE LAS A LA Y LAS LA</b></p>	<p>E1 pública. Desde esta oficina realizamos todos los procesos requeridos con el reclutamiento, selección y vinculación laboral de todo el personal ya sea para el área administrativa o docente, es importante resaltar que se cumple desde esta oficina con el proceso designado para vinculación de empleados públicos, o las directrices de la rectoría a nivel nacional.</p> <p>E2 pública. Nosotros hacemos todo el proceso, principalmente para empleados de tipo administrativo y operativo, acorde a los lineamientos de servidores públicos. Para el caso de los docentes y por condición de transparencia el proceso de selección se contrata con entidades externas según lineamiento del consejo superior e internamente se realiza el proceso de vinculación e inducción.</p> <p>E3 privada. Aquí realizamos todos los procedimientos para una adecuada selección y procuramos responder a las solicitudes o requerimientos que los jefes inmediatos del empleado debe tener para cumplir su función, además los requisitos axiológicos y espirituales que la comunidad requiere.</p> <p>E4. Privada. Ese proceso nos quita el 70% de nuestro tiempo entre la selección de planta administrativa, docente y contratistas de la U. Acompañamos todo el proceso de contratación hasta que lo entregamos en el área o proyecto respectivo, el cual se encarga de la inducción.</p> <p>E5. Privada aquí no descuidamos ningún proceso, estamos muy ligados a la teoría de Londoño de la selección científica del trabajo y todas las prácticas a ser realizadas desde la requisición hasta la inducción o socialización.</p> <p>E6. Aquí se realizan todos los procesos y las personas deben pasar varios filtros, tanto legales como de la comunidad. La inducción depende de cada área o facultad para dónde va la persona seleccionada.</p>

<p><b>COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS.</b></p>	<p>E1 pública. Nosotros nos encargamos de todo el proceso de nómina y contratación. Lo de salud y bienestar lo maneja otra dependencia universitaria.</p> <p>E2 pública. Nosotros vamos muy de la mano con la oficina de bienestar universitarios, pero nos encargamos es de nómina, contratación, bonificaciones y descuentos.</p> <p>E3 privada. Realizamos casi todos los procesos, incluyendo los de seguridad y salud, excepto el de bienestar porque está adscrito a la pastoral de la Universidad, aquí es muy importante el desarrollo de competencias.</p> <p>E4 Privada. Aquí tenemos una política de gestión integral y acompañamos todos los procesos tanto de nómina y contratación como los de bienestar, seguridad y salud laboral, el bienestar de los estudiantes lo maneja otra dependencia que cumple con los lineamientos de CNA.</p> <p>E.5 Bueno yo lo que yo le contaba la Universidad de Manizales no tiene un área específica de talento humano eso es una área pequeña, cuando hablamos de división de desarrollo humano estamos hablando de una cosa demasiado gruesa, si hablamos de los procesos de gestión humana de esa área pequeña manejamos todos los procesos de gestión humana desde la selección, inducción, enganche, todo lo que tiene que ver con análisis de cargos, análisis de puestos, todo lo que tiene que ver con evaluación de desempeño, escala salarial, manejamos la preparación para el retiro laboral, es decir todos los procesos de gestión humana se manejan en esa área pequeña.</p> <p>Y ya como división todo lo relacionado con las políticas institucionales que tienen que ver con la parte de bienestar, con todo mejor dicho aquí no hay nada que sea excluyente, todo lo que tenga que ver con el ser humano lo hacemos desde acá.</p> <p>E6 Privada. Nuestra área es muy completa aquí manejamos todos los procesos internos y externos que tengan que ver con el personal colaborador, lo de bienestar sobre todo para los estudiantes y egresados lo maneja otra dependencia.</p>
--	---

<p><b>DESARROLLO DEL PERSONAL.</b></p>	<p>E1 pública. Nosotros tenemos una política de vinculación muy fuerte y si se requiere capacitaciones deben solicitarse por el jefe inmediato con una clara justificación, debemos cuidarnos de auditoria por manejo de dineros públicos. En cuanto a los docentes debe ser por iniciativa de ellos o por procesos de desarrollo de cada facultad y cada programa pero eso no es responsabilidad de nosotros.</p> <p>Igual tenemos muchos beneficios legales y extralegales.</p> <p>E2 pública. Los docentes tiene dinámicas de formación que son aprobadas por los respectivos programas, facultades y consejo superior, para el caso de administrativos se realiza derivado de la evaluación de desempeño y las necesidades que el jefe inmediato solicita, nuestros profesores y administrativos son los más calificados, la universidad invierte muchos recursos para esto, la calidad es una condición muy importante en la universidad.</p> <p>E3 privada. Nuestro modelo de ser humano integral hace que sea muy importante el tema del fortalecimiento de competencias laborales y humanas, pero principalmente las espirituales, en la dependencia atendemos la solicitud y los requerimientos que nos hacen los empleados, damos plena autonomía sus solicitudes, siempre que se cumplan las condiciones internas. Además motivamos mucho a nuestros empleados y realizamos muchas actividades con ellos durante el año y a final del año.</p> <p>E4 privada. Manejamos una política muy estricta en el desarrollo de competencias en los empleados de la universidad, respetando las diferencias en cada cargo. En los procesos operativos y técnicos estamos muy de la mano con el SENA en varios convenios interinstitucionales, con el personal docente esto se tramita por cada programa-facultad y luego acompañamos el proceso y verificamos las condiciones y la documentación. Manejamos las competencias de saber ser, saber hacer, saber pensar y saber saber, las personas en nuestra institución son lo más importante.</p> <p>E5 privada. Bueno yo le quiero contar y luego le quiero prestar este documento, nosotros desde la división de desarrollo humano trabajamos desde la teoría de Héctor Londoño que para</p>
--	--

nosotros es muy importante hablar de Héctor Londoño ya es una teoría propia de la universidad que es una teoría de la sinergia motivacional, que quiere decir la teoría de la sinergia motivacional, nosotros estamos basados en que las personas a mayor desarrollo de las personas mayor desarrollo de la organización y además estamos trabajando todo lo que tiene que ver con el desarrollo de... como ir mediando específicamente entre lo que la gente tiene como potencial y las necesidades que tiene la organización.

estamos trabajando la capacitación integral, eso que quiere decir, que anteriormente la gente estudiaba lo que quería, que como era una universidad entonces yo hay no yo quiero estudiar derecho, no que yo quiero estudiar contaduría, no lo que nosotros estamos trabajando con las personas capacitándonos integralmente pero para mejorar el puesto de trabajo y aparece una cosa muy importante en la universidad que se llaman los planes de vida y los planes de carrera, entonces tenemos un sistema muy sobrado donde cada persona mete su hoja de vida pero al final hace su plan de vida con eso nosotros establecemos el plan de carrera, eso nos permite a nosotros determinar cuáles son las necesidades de capacitación para que uno sea cualquier cosa, eso anteriormente era muy criticado por los pares por que los pares decían que teníamos mucha gente que sabía de lo mismo y esto cuando empezamos a darnos cuenta de esto empezamos a capacitarlos en diferente.

E6 privada. Somos una institución que or su carácter religioso nos preocupamos mucho por el ser humano y su desarrollo, trabajamos mucho la motivación y la calidad de vida de todos los empleados sean estos administrativos, directivos o docentes.

La capacitación o formación proviene de la solicitud de cada empleado o de la solicitud de la dependencia respectiva, estamos empezando a implementar un modelo de capacitación integral para el desarrollo de competencias, es muy bueno y también lo está construyendo la practicante de la Manizales.

<p><b>RELACIONES CON EL EMPLEADO.</b></p>	<p>E1 pública. Nosotros acompañamos procesos disciplinarios y entregamos el informe al rector o al consejo respectivo para la toma de decisiones y procuramos el seguimiento a los lineamientos nacionales con relación a empleados públicos, código sustantivo del trabajo y acoso laboral.</p> <p>La relación con el sindicato la maneja el rector o el consejo superior directamente, no tenemos nada que ver.</p> <p>E2 pública. Es muy delicado y el tema es manejado directamente por el vicerrector administrativo o por el consejo superior a nivel nacional, es muy peligro menos mal no lo manejamos directamente, cuando hay una situación irregular se envía a la comisión ética que investiga el caso y solicita la sanción o el despido del empleado, igual debemos sujetarnos al manejo especial que hay para empleados públicos.</p> <p>E3 privada. No tenemos sindicatos, manejamos una oficina de comunicación organizacional que tramita las PQRS, la organización maneja una gran armonía y son pocos los casos en los que tenemos que intervenir y si lo hacemos se envía con la rectoría o el consejo de la comunidad.</p> <p>E4 privada. Tenemos una asociación de profesores con la que tenemos una muy buena relación, no es común que las universidades privadas tengamos este tipo de problemas. Los procesos disciplinarios se manejan con la oficina jurídica de la Universidad y luego a los consejos respectivos, no hace parte de nuestras funciones.</p> <p>E5 privada. En la actualidad tenemos dos sindicatos uno de profesores y otro de administrativos con los cuales tenemos muy buena relación, yo soy de las que pienso que el sindicato hay que verlo como una oportunidad, gracias a la aparición reciente del sindicato de administrativos pudimos desarrollar políticas comunes a todos los empleados y normalizar procesos en áreas operativas. Los procesos disciplinarios son realizados en la fase de descargos por la división de desarrollo humano, de la mano del abogado de la secretaría general y en presencia de un delegado representante de los docentes y de los administrativos, según sea el caso.</p>
---	---

	<p>E6 privada. Somos una organización de tipo religioso y no tenemos ni permitimos procesos sindicales, eso es muy común en las públicas, aquí todos tiene espacio para manifestar cualquier inconformidad y si no se sienten conformes hay libertad para no estar en la institución, aquí la gente trabajo con mucha alegría y no se presentan ese tipo de incidentes.</p>
<p><b>CATEGORIA EMERGENTE</b>  <b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>  <b>Investigación.</b>  <b>Gestión de talentos.</b>  <b>Aprendizaje organizacional.</b></p>	<p>E1 pública. No eso le corresponde a cada jefe y no adelantamos ningún tipo de investigación a nuestros procesos, como le die antes vamos de la mano con la exigencias de ley.</p> <p>E2 pública. Se han realizado algunos procesos pero de estudiantes de la carrera de administración pero ha sido más con fines académicos.</p> <p>El talento humano aquí es muy importante pero se maneja desde su lugar o área de trabajo.</p> <p>E3 privada. No tengo conocimiento de realizar un proceso con esas características, igual los procesos que se manejan aquí son muy básicos y no revisten mayor complejidad. El talento humano es muy importante para nosotros y se gestiona desde cada dependencia o programa.</p> <p>E4 privada. Tenemos demasiadas funciones y tareas en el área, además eso es muy funcional en aspectos académicos pero no en lo que trabajamos día a día. Esta universidad se precia de tener el mejor talento humano y está muy bien gestionado desde las diferentes dependencias.</p> <p>E5 privada. Aquí si hemos realizado algunos procesos de investigación, sobre todo para identificar la cultura organizacional y el desarrollo de algunos procesos operativos como los estudios científicos del trabajo, el rector es muy insistente en ese tema.</p> <p>En la actualidad hemos estado trabajando en un proyecto de páginas amarillas de expertos institucional para trabajar gestión del conocimiento, pero no hemos podido, tenemos demasiados procesos, son casi 82.</p> <p>E6 privada. Todos los días gestionamos el talento con amor para que la gente de lo mejor de sí y se entregue por completo a la labor. No realizamos procesos investigativos al interior del área eso es más académico.</p>

### Anexo 3. Cuadro 2. Concepción teórica de la Gestión Humana

CONCEPCIÓN TEÓRICA DE GESTIÓN HUMANA	NARRATIVA DE LOS SUJETOS
<p><b>CONCEPTO DE SER HUMANO</b></p>	<p>E1.pública. “El ser humano en esta institución es el centro de la gestión”, “Es un ser muy valioso” es una pieza central de la dinámica institucional”.</p> <p>E2pública. “Es la razón de ser de la institución”, “es un ser integral con gran potencial”</p> <p>E3privada. “Es un ser maravilloso de gran potencial y talento”, “es el que le da valor a la función de la Universidad”</p> <p>E4privada. “Es el recurso más importante de la institución”, “es la fuente de valor por su capacidad, potencial y conocimiento”</p> <p>E5privada. “el ser humano es el centro de la función y el desarrollo de la organización” “partimos de que es un ser integral pleno de capacidades y potencialidades”</p> <p>E6privada. “El ser humano al ser hijo de Dios es de por si un ser maravilloso y complejo en su comportamiento y comprensión”, “El ser humano es el artífice con su labor de la creación constante”</p>
<p><b>CONCEPTO DE GESTIÓN</b></p>	<p>E1.pública. “nuestra pretensión esencial como área, es un ser humano motivado y feliz para que eso se refleje en su trabajo cotidiano”. “brindarle desde esta oficina las condiciones necesarias para su bienestar y calidad de vida”.</p> <p>E2pública.”Buscamos el fortalecimiento del potencial de las personas en un ambiente motivado y seguro” “es esencial una gestión propenda por el desarrollo integral de ser humano”</p> <p>E3privada. “La nuestra es una gestión integral basada en el bienestar físico, psicológico y espiritual, además del desarrollo de su potencial como ser humano y como empleado”.</p> <p>E4privada. “consideramos que el pilar de nuestra gestión está en el desarrollo integral de las personas”, “se pretende el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y su aporte a la sociedad.</p> <p>E5privada. “nosotros desde la división de desarrollo humano trabajamos desde la teoría de Héctor Londoño”, “Trabajamos con la</p>

	<p>teoría de la sinergia motivacional y creemos que a mayor desarrollo de las personas mayor desarrollo de la organización”. “nos enfocamos en el potencial de las personas y la calidad de vida”</p> <p>E6privada. “Somos una organización que basamos nuestra gestión en el mejoramiento de la calidad de vida”, “nuestra labor es potenciar el desarrollo integral de todos los empleados de la institución”</p>
<p><b>CONCEPTO DE GESTIÓN ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>E1.pública. “está basada en un modelo participativo, donde todos los miembros de la Universidad somos esenciales”, Consideraría que está orientada al desarrollo de las personas a través de la formación.</p> <p>E2pública. “Tal vez por el tamaño de la universidad y de sus procesos, la gestión de la universidad es muy estructurada y directiva”, “nos basamos mucho en el cumplimiento de los términos de ley para la gestión de lo público”,</p> <p>E3privada. “La defino como un modelo de gestión paternalista y carismática, seguro por la comunidad religiosa dueña de la Universidad”.</p> <p>E4privada. “la definiría como una organización participativa y orientada al desarrollo de la potencialidad de todos los que trabajamos en la U”</p> <p>E5privada. “la Universidad misma la ha definido desarrollo humano integrado”  “La gestión de la universidad en ocasiones se pueden ver como paternalista, principalmente por el origen solidario y cooperativo y así debe seguir siendo”</p> <p>E6privada. “La organización tiene una modalidad carismática y de servicio”  “Su gestión está orientada al desarrollo integral de Dios y la sociedad”</p>

**Anexo 4. Cuadro 3. Presencia de la Gestión Humana**

<b>SENTIDO Y PRESENCIA DE LA GESTIÓN HUMANA</b>	<b>NARRATIVAS DE LOS SUJETOS</b>
<b>GESTIÓN HUMANA EN LA INSTITUCIÓN</b>	<p>E1.pública. “está un poco escondida, creo a veces que nadie sabe de nosotros y del trabajo que realizamos por ellos” “nuestra participación es muy operativa”</p> <p>E2pública. “estoy muy nueva en la universidad pero considero es muy buena y la gente parece feliz y eso se debe a la gestión humana que se hace allí”.</p> <p>E3privada. “Es muy importante y tiene gran influencia por que apoyamos muchos procesos de la institución y somos clave en la labor misional formativa de la Universidad”.</p> <p>E4privada. “a pesar de no ser muy visibles en la institución, somos muy importantes en mantener motivada y funcionando la Universidad a través de sus colaboradores”</p> <p>E5privada.”nuestra participación es estratégica, por eso nos llamamos división de desarrollo humano participamos en todo proceso que gestione personas” “eso es gracias a que el rector es psicólogo y profesor de la maestría en GTH y entiende la importancia de la gestión humana en el desarrollo organizacional”.</p> <p>E6privada. “Al ser una gestión integral, es muy importante, tanto que es dirigida y coordinada directamente por la comunidad religiosa”</p>
<b>GESTIÓN HUMANA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	<p>E1.pública. “Creo nos falta mucho, poco nos encontramos y hablamos de los temas comunes de nuestros procesos institucionales de gestión humana”, “estamos muy enfocados en cumplir las exigencias de los procesos de certificación o acreditación de alta calidad”</p> <p>E2pública. “Considero está muy bien, miro los procesos que se realizan desde aquí y si lo mismo realizan las otras instituciones entonces la gestión humana en la educación superior está en un gran nivel”, “seguramente hay mucho por hacer como todo en la vida, pero vamos por buen camino”</p> <p>E3privada. “creo está muy olvidada, considero deberíamos estar con mayor participación y operando procesos que realmente favorezcan el desarrollo integral de las personas y de las instituciones” “ha veces lo urgente hace que</p>

	<p>perdamos de vista elementos esenciales e importantes para mejorar la calidad de vida de las personas”</p> <p>E4privada.”creo es muy importante saber que están haciendo las demás instituciones y tal vez poder iniciar nuevas y mejores prácticas de gestión humana”, “creo es muy importante conocer estudios e investigaciones como estas que nos sacudan frente a nuestro quehacer diario” “a veces lo urgente prima sobre lo importante”</p> <p>E5privada. “Comparado con nuestro modelo gestión humana, la gestión humana de otras instituciones está lejos de ser la protagonista en los proceso de desarrollo humano y organizacional de las Universidades” “mi experiencia me permite ver que las prácticas de gestión humana no están en el plano estratégico de la instituciones de educación superior”.</p> <p>E6privada. ”no conozco mucho sobre el tema, creo nos pasamos mucho tiempo resolviendo nuestros problemas internos y no conozco otras experiencias y desarrollos en cuanto a la gestión humana en la educación superior”, “si tiene problemas las organizaciones productivas, que han tenido tantas posibilidades financieras de desarrollo y experimentación, la gestión human en este contexto debe estarlo igual”</p>
<p><b>GESTIÓN HUMANA EN LA SOCIEDAD</b></p>	<p>E1.pública. “No creo que nuestra partición vaya más lejos que la sociedad académica de nuestras universidades”</p> <p>E2pública. “El aporte a la sociedad está en apoyar el proceso humano de quienes forman a los futuros ciudadanos y generan nuevos conocimientos que a su vez impactan la sociedad” “nuestro aporte es menor pero no menos importante”.</p> <p>E3privada. “nuestro aporte es creo yo, a la comunidad académica de la Universidad, la cual repercute en los diferentes grupos sociales, es una cadena”</p> <p>E4privada. “la gestión humana analizo está muy centrada en lo institucional y le falta llevar sus procesos a diferentes sectores de la sociedad” “creo podría tener un mayor impacto”, contestando esta entrevista me pregunto ¿por qué si las universidades tiene carrera y maestrías en administración y en gestión humana no se han hecho esfuerzos en</p>

	<p>las universidades para que sea ejemplos?”</p> <p>E5privada. “La gestión human en la sociedad está lejos de cumplir con su papel transformador, tenemos que hacer muchos esfuerzos por posicionarla en el lugar que se merece”</p> <p>“La gestión humana no solo es un forma de hacer las cosas, es un estilo de vida”</p> <p>E6privada. “El punto focal de la gestión humana en la sociedad está en apoyar el desarrollo integral de los que hacen parte de la institución y su efecto repercutirá en la sociedad”</p>
--	---