

Transformación organizacional

Una mirada comprensiva de la gestión humana

Carlos Mario Betancur Hurtado

Mery Gallego Franco



FONDO
EDITORIAL
UNIVERSIDAD
EAFIT

Betancur Hurtado, Carlos Mario

Transformación organizacional: una mirada comprensiva de la gestión humana / Carlos Mario Betancur Hurtado, Mery Gallego Franco. -- Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2015.

140 p.; 24 cm. -- (Colección Académica)

ISBN 978-958-720-312-7

1. Administración de personal. 2. Universidad Eafit. Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano. 3. Universidad Eafit. Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano - Historia. 4. Cooperación universidad-industria. I. Gallego Franco, Mery. II. Bermúdez, Héctor L., Prol. III. Tít. IV. Serie

658.3 cd 21 ed.

B562

Universidad EAFIT- Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Transformación organizacional Una mirada comprensiva de la gestión humana

Segunda edición: noviembre de 2015

© Carlos Mario Betancur Hurtado

© Mery Gallego Franco

© Fondo Editorial Universidad EAFIT

Carrera 48A No. 10 sur - 107

Tel.: 261 95 23, Medellín

<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>

e-mail: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-312-7

Diseño de colección: Miguel Suárez

Imagen de carátula: 127509650, ©shutterstock.com

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín, Colombia

*Les dedico este libro a quienes me han apoyado en todos los proyectos
personales y profesionales que he emprendido*

Carlos Mario Betancur Hurtado

*Dedico este libro a Dios, a quien debo todo,
y a mi familia por su incondicional respaldo, ¡siempre!*

Mery Gallego Franco

Agradecimientos

A la Universidad EAFIT por su apoyo, respaldo y convicción frente al proyecto.

A nuestras familias y amigos por su acompañamiento incondicional durante la elaboración de este libro, a la vida por permitirnos tener la oportunidad de culminar una nueva etapa y especialmente a Carlos Mario Henao G., quien dirigió la investigación cuyos resultados dieron como fruto esta producción académica.

Contenido

Prólogo por Héctor L. Bermúdez.....	11
Introducción	17
Capítulo 1. La universidad.....	19
Breve reseña histórica de la universidad en Colombia.....	21
Universitas	24
Educación Superior en Colombia y la Ley 30 de 1992	25
Educación y formación	26
Propósitos de la formación	28
Currículo oculto.....	32
Capítulo 2. La especialización en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad Eafit	39
Breve contexto sobre la evolución de la gestión humana en Colombia)	40
Las enseñanzas de la investigación Hawthorne.....	50
Evolución del concepto de gestión humana en Colombia	56
<i>Perspectiva sociológica</i>	59
<i>Perspectiva humanista</i>	60
<i>Perspectiva estratégica</i>	62
Historia de la especialización en Gerencia del Desarrollo Humano.....	64
Atributos o factores que constituyen los rasgos distintivos de este programa	66

Espíritu de la especialización.....	69
Estrategias pedagógicas.....	84
La actitud interdisciplinar	86
La actitud transdisciplinar	88
Contrastación dialéctica entre la teoría y la práctica.....	92
 Capítulo 3. Caracterización de la intervención	 97
Las pymes	98
Características de los microempresarios pymes.....	106
<i>Estrategia de desarrollo tecnológico</i>	111
La gestión humana en las pymes	115
Intervención e influencia de los estudiantes de la especialización en Gerencia del Desarrollo Humano en las pymes objeto de estudio	116
El proceso de intervención en las pymes.....	117
El concepto de transferencia de conocimiento.....	120
Influencia emancipadora	123
¿Qué transmite un docente de la especialización en Gerencia del Desarrollo Humano?	126
El proceso de incorporación del saber hacer	128
Contrastación dialéctica entre la teoría y la práctica	130
La Universidad como agente transformador de la sociedad y la empresa.....	132
Consideraciones finales.....	133
Bibliografía.....	135

La utilidad de la enseñanza de la gestión humana

La esperanza aportada por un programa de posgrado colombiano

En uno de sus ensayos sobre la América mestiza, William Ospina indica que el siglo XIX nos volvió americanos y el siglo XX nos volvió planetarios. Según el poeta, el siglo XX nos hizo “protagonistas de la actualidad de un mundo convulsionado, en el que todas las doctrinas fueron puestas a prueba y todas se revelaron insuficientes para ofrecer soluciones históricas”; un siglo “en el que estamos asistiendo al agotamiento de una civilización y no se ve claro en el horizonte qué podría reemplazarla”. Así, corriendo el riesgo de forzar un poco la genial crítica a la historia de la modernidad americana ensayada por Ospina, puede decirse que entre las doctrinas que muestran su insuficiencia están la del *management*, y la de uno de sus corolarios, la administración estratégica de recursos humanos, AERH. En general, tanto los conceptos del *management* como la AERH que se estudia y aplica en Colombia, son importados de los Estados Unidos de América. Por eso vale la pena detenerse a estudiar este libro de Carlos Mario Betancur y Mery Gallego, puesto que aquí parece que comienza a asomarse, con cierta timidez, una propuesta autóctona de una administración de personal.

Tres aclaraciones se imponen para comenzar. La primera es que la AERH es la última de las derivaciones de una función administrativa y un campo del saber cuyo objeto de estudio es —como lo indica su nombre— el recurso humano de la empresa. En otras palabras, la administración del recurso humano se ha desarrollado en la teoría y en la práctica pasando de ser una función administrativa en el sentido fayoliano, hasta hacerse en la actualidad un componente insoslayable de la estrategia de los negocios. Las más importantes revistas y los más prestigiosos proyectos editoriales del *management* contemporáneo, se refieren a la administración del personal como “la administración estratégica de recursos humanos”. Sin embargo —y esta es la segunda de las aclaraciones—, nombrar al trabajador como el “recurso humano” ha resultado bastante

problemático desde el punto de vista ético para ciertas corrientes interesadas en el ser humano en la empresa. Digo “ciertas corrientes” porque hay muchas “escuelas” y autores, tanto en psicología como en sociología que se inscriben, sin encontrar motivo para sonrojarse, en la AERH. Es así como –fenómeno constatado ya en el campo del *management*–, cuando se examinan los mencionados proyectos editoriales especializados en administración de personal, se encuentra en ellos que nombrar al ser humano como a un recurso de la empresa, no solo no causa ningún pudor, sino que es motivo de orgullo y presunción. Por eso quienes se suscriben a una visión más crítica sobre los asuntos éticos en la dirección del trabajo humano en las organizaciones no aceptan, o al menos no lo hacen fácilmente, nombrar al ser humano como a un recurso e insisten en cambiarle de nombre a la ARH por el de “gestión humana” o “gestión del talento humano”. Aunque esto no resuelve el dilema ético, habrá que celebrar que se evite nombrar al trabajador en el mismo nivel que a los instrumentos. La tercera aclaración tiene que ver con un hecho muy original que se deriva de lo que se acaba de mencionar: los programas de ciclos superiores en gestión de personal de la Universidad EAFIT no se llaman de recursos humanos y ni siquiera de gestión humana ni del talento; se titulan, respectivamente, Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano y Maestría en Desarrollo Humano Organizacional.

Ciertamente se trata de programas orientados a formar profesionales que lideren las áreas de personal en las empresas, y no debe confundirse con el término homónimo que se utiliza para nombrar los estudios sobre el desarrollo del ser humano en lo que concierne a la mejora de sus condiciones de vida universales, como la economía “alternativa” que proponen, por ejemplo, Manfred Max Neef, Serge Latouche o Amartya Sen. De hecho, estos últimos autores, sus escuelas y movimientos, tienen claro que el capitalismo liberal de mercado y el *management* se cuentan entre las peores tragedias de la historia. Por eso el término “organizacional” en el contexto que lo utilizan Betancur y Gallego, no es anodino. Se trata, al contrario, de delimitar con toda claridad el campo de estudio y el propósito práctico: la dirección del trabajo humano en los escenarios organizacionales en procura del desarrollo integral, tanto de las personas como de las empresas.

Antes de presentar el libro considero necesario indicar que hoy más que nunca, los interesados en los asuntos éticos en la empresa, estamos

obligados a hacer crítica de manera deliberada –y sin timidez– a los programas universitarios de la AERH y sus respectivos manuales de texto. Una actitud crítica que tiene como fin invitar a la reflexión constructiva y a imaginar unas prácticas de dirección de personal que ciertamente contribuyan al desarrollo del ser humano en el ejercicio del trabajo. Puede observarse que lo que enseñan tales manuales está elaborado con nociones inadecuadas, privilegia teorías que reproducen la dominación y desconocen o desprecian muchos de los hallazgos de las investigaciones actuales en ciencias sociales. La evidencia empírica que muestran las publicaciones internacionales interesadas en la salud física y mental de los trabajadores –la ergonomía, la medicina laboral y la psicodinámica del trabajo, por ejemplo– es implacable: lo que se enseña en los mencionados programas y manuales universitarios sobre la AERH, en lugar de aportar al bienestar de los trabajadores contribuye, directamente, a las adversidades de los seres humanos en el escenario laboral.

Empresarios, profesores, consultores y estudiantes de posgrado en administración de personal tienen, todos, una oportunidad histórica. Las escuelas de Administración en Colombia comienzan a potenciar su experiencia y trayectoria en los programas de especialización en Gestión Humana, y empiezan a fundar maestrías en este campo del saber. Algunas, más que otras, exigen un mayor componente investigativo tendiente a fortalecer su fundamentación epistemológica y a establecer los vínculos con los estudios doctorales de las escuelas del país. Este es un escenario propicio para el desarrollo de reflexiones como la de los autores de este libro. Propósitos como el de Carlos Mario Betancur y Mery Gallego al presentarnos los hallazgos de su investigación, pueden contribuir a comenzar la necesaria deconstrucción de los manuales equivocados y, paralelamente, a la creación y el desarrollo de las nuevas ideas, a la escritura de los nuevos libros y, desde el punto de vista práctico, a lo que ellos mismos llaman la Transformación Organizacional. Para esto es necesario continuar con lo que ya ellos empezaron.

El lector constatará que en este texto es posible hallar en primer lugar una contextualización histórica de la Universidad; vale la pena seguir con su profundización y ensayar su crítica. En segundo lugar aparece la descripción del espíritu de una nueva mirada comprensiva a la gestión humana que se ubica en el centro de la tensión fundamental de los programas en Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT: “conciliar las

necesidades de realización del ser humano en la organización con los intereses económicos y de eficiencia de esa misma organización”. Esta posición habrá que enriquecerla científicamente para fortalecerla y evitar que se quede en la mera retórica del marketing universitario. En tercer lugar, los autores presentan la caracterización de las intervenciones recientes por parte de los egresados de los programas. Después de la necesaria descripción y contextualización de las microempresas y las pymes en general, con respecto del problema de investigación abordado por los autores –la contribución del programa de estudio a la gestión humana de estas organizaciones–, hay un factor sobre el que vale la pena detenerse porque, como lo indica el propósito de los programas, estas intervenciones empresariales buscan ser el elemento diferenciador: según las propias palabras de Betancur y Gallego, lo que busca la intervención de los estudiantes del programa es “poder crear consciencia en los microempresarios sobre la importancia de las personas, el reconocimiento de su dignidad, el respeto a la diferencia, el trato digno y en general contribuir a la humanización del ámbito laboral”. Este propósito parece cumplirse en dos niveles diferentes y complementarios. Por una parte, se nota que algunos profesores lograron en los estudiantes una cierta “influencia emancipadora”, como se constata en el testimonio de estos últimos con su convicción por generar transformaciones éticas en su ejercicio de intervención. Por otra parte, el cumplimiento del propósito se observa en el impacto real que aflora en los empresarios –al menos en los que fueron la muestra de su estudio–; tal afirmación puede evidenciarse a partir de muchos de sus testimonios sobre nociones como “visión humanista del trabajo”, “atención al trabajador”, “desarrollo individual”, “comodidad en el puesto y la tarea”, “participación del empleado en los procesos”, “necesidades del trabajador”, y un largo etcétera.

Según se desprende de la explicación de los autores del libro los programas están cumpliendo con el propósito de enriquecer lo meramente instrumental, además de profesionalizar al estudiante en el necesario aprendizaje de la aplicación de los procesos de la administración de personal, y acordes con los tiempos de esta “modernidad avanzada”, cumplen con una formación integral. Esta es, precisamente, la contribución sobre la que quiero llamar la atención: las materias de reflexión, aquellas que pretenden “elear el nivel de consciencia analítica en los alumnos sobre los entornos laborales, brindar capacidad de observación para leer

la realidad y, desde esta perspectiva, darle sentido al rol que las áreas de gestión humana deberían cumplir”, no sólo se justifican, sino que se convierten en un elemento clave con respecto de la humanización del trabajo contemporáneo.

Sin embargo este es sólo el comienzo. Será necesario además, de parte de los estudiosos de la administración de personal, el coraje de la crítica, la paciencia del estudio y mucha tolerancia a la decepción, puesto que –hay que insistir– cuando se examinan los programas de posgrado en administración de personal en Colombia la desilusión aparece “fumando rubio y exhalando alcohol”, como en la bella paradoja de Silvio Rodríguez: tocan el diamante y lo vuelven carbón. Es evidente que estos programas no son capaces de ningún cambio, se acercan al ser humano y en lugar de emanciparlo, lo enajenan. La carencia de audacia resulta escandalosa. Todos ellos se promocionan, presumidos, como interesados en “lo humano”, pero cuando se escudriñan sus enfoques, sus cursos y sus manuales de apoyo, se descubre que no tienen idea de lo que significa el humanismo: pregonan aquella humanización del trabajo que enferma a los empleados, de la que se queja la socióloga francesa Danièle Linhart: una humanización estratégica, una humanización por competencias, una humanización certificada, individualista, que en su afán modernizador, logra la precarización de la subjetividad de los trabajadores.

Precisamente por lo anterior hay que destacar este ejercicio de Carlos Mario Betancur y Mery Gallego, e insistir en la invitación a los estudiosos de la administración de personal, y a los responsables de administrar estos programas en las universidades, a continuar ensayando este tipo de transferencias de lo netamente filosófico a lo práctico. Quizás así se estará intentando una real modernización de la gerencia del desarrollo humano organizacional, una humanización del trabajo que no enferme al trabajador.

Un sociólogo contemporáneo como Jean-Pierre Le Goff, llama “la barbarie dulce”, al tipo de dominación –sutil pero implacable– de la modernización que promueve el *management* de las empresas y de los sistemas de educación. Según Le Goff estas retóricas, disfrazadas de buenas intenciones, contribuyen con toda su potencia a “desestabilizar a los individuos y los colectivos, provoca estrés y angustia mientras que las terapias contemporáneas le sirven de enfermería social”. Administrar al personal “a la americana”, como promueven los manuales universitarios más ven-

didados y como replican los programas de la mayoría de las universidades en Colombia, ha servido simplemente para reproducir la dominación y la barbarie dulce. Por eso un ejercicio como el de Carlos Mario Betancur y Mery Gallego puede parecer modesto, pero muestra su aura esperanzadora cuando se lo examina como semilla y cuando se sabe que está anclado en los propósitos de un programa veterano de especialización y de una joven maestría que se interesan –estos sí con cierta audacia–, en los aspectos éticos. Por eso se invita a leer su libro y a continuar, en la academia y la práctica, la tarea que ellos aquí empezaron.

Si como indica William Ospina a los pobladores de esta América mestiza el siglo XIX nos volvió americanos y el siglo XX nos volvió planetarios, yo agrego entonces que, con unas prácticas éticas de administración de personal en el siglo XXI, se podría guardar la esperanza de no volvernos bárbaros.

Héctor L. Bermúdez
Sociología de la empresa
HEC Montreal
Julio de 2015

Introducción

Este texto refleja la experiencia y el efecto que ha tenido el programa de la especialización en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT, con su trabajo de intervención final aplicado en microempresas, pequeñas y medianas empresas y ONG por parte de los estudiantes del programa, como un requisito indispensable para optar por el título de especialistas y como una labor social que hace la Universidad EAFIT.

Después de ocho años de realizar este trabajo de intervención de las empresas, se quiso indagar un poco más acerca de la contribución que dichas intervenciones han generado en las empresas asesoradas, las posibles transformaciones de ellas y la influencia de la especialización en Gerencia del Desarrollo Humano desde una perspectiva comprensiva del ser humano en los diferentes subprocesos de gestión implementados en las empresas. Se caracterizó, en esta investigación, el proceso de intervención de los estudiantes de la especialización, tomando como referente algunas de las empresas asesoradas entre los años 2010 y 2012, teniendo en cuenta que estos últimos años eran los periodos cuando los actores de la intervención tenían más reciente el conocimiento del proceso que se llevó a cabo, y se tomó el período de un año como el mínimo de tiempo para que esta hubiera sido desarrollada.

La importancia de dicha investigación radica en que, al igual que se tiene conocimiento del efecto que han tenido en el tiempo las asesorías que los estudiantes han desarrollado en el interior de las empresas objeto de estudio, se pudo analizar la influencia de ellos en las empresas desde lo que les fue transferido en la academia y la transformación que generaron en términos de mejoramiento de la calidad de trabajo, reducción de la rotación de personal, formalización de los procesos: actitud de los gerentes hacia los empleados, clima laboral, identidad y cohesión grupal, elevar el nivel de conciencia de cara a la importancia del ser humano como agente transformador de la organización; mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, cumplimiento de la normativa legal, entre

otros. Igualmente se analizó la percepción de los actores del proceso de intervención a partir de elementos como la información que transmiten los docentes, la contrastación dialéctica entre la teoría y la práctica, la transferencia de conocimiento, los efectos de emancipación por parte de los estudiantes y la contribución de la Universidad a la transformación de las empresas y la sociedad.

El texto presenta tres de los cinco capítulos de la investigación: el primero parte de lo general para luego llegar a lo específico, y hace referencia al concepto de universidad desde su creación, la evolución en Colombia y la reglamentación por parte del Gobierno Nacional; se analiza el concepto de formación y educación y los propósitos de la educación con la sociedad.

El segundo capítulo indaga elementos que caracterizan el programa objeto de estudio, las actitudes interdisciplinar y transdisciplinar que se observan, las estrategias pedagógicas, la intención investigativa y la contrastación dialéctica entre la teoría y la práctica cuando se llevan a cabo las intervenciones en las empresas objeto de estudio.

El análisis de los hallazgos constituye el tercer capítulo; consiste en una triangulación que compone el concepto desarrollado, las interpretaciones por parte del investigador y la percepción de los actores del proceso. Este análisis se trabaja teniendo en cuenta algunas categorías como el concepto de las pymes, la aplicación de la gestión humana en las pymes, el proceso de intervención que se lleva a cabo en las organizaciones objeto de estudio, el concepto de transferencia, la incorporación del saber hacer, la influencia emancipadora, la intención del docente y el aporte de la Universidad a la sociedad y a la empresa.

La transferencia de conocimiento, enriquecida por la experiencia teórica y práctica de los estudiantes que participaron en los procesos de intervención, generó un efecto positivo de la sensibilización en las organizaciones o en quienes las dirigen, referente a la importancia de la gestión humana y los procesos inherentes a ella. En el transcurso de estos ocho años, desde la ejecución de las intervenciones a las empresas hasta la fecha, se ha contribuido de una forma dialéctica a la comprensión del ser humano y la utilización de los instrumentos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización, tornándose en un significativo aporte al desarrollo social de la región.