

Revista

epm[®]

Publicación especializada en la gestión de servicios públicos

No. 18 | Julio - Diciembre 2021

Invitación al movimiento:
Estrategia de Talento Humano en EPM

Evolución del modelo
de competencias **para el Grupo EPM**



La vivencia de la equidad
de género dentro del
contexto organizacional:
experiencia de EPM

Evolución del modelo de
desarrollo humano en EPM

Especial
Talento Humano



energía | gas natural | aguas

Revista EPM No.18
Julio – Diciembre 2021
ISSN: 2145-1524

Grupo Directivo EPM:

Jorge Andrés Carrillo Cardoso

Gerente General

María Cristina Toro Restrepo

Secretaria General

Daniel Arango Ángel

Vicepresidente Ejecutivo Gestión de Negocios

Daño Amar Flórez

Vicepresidente Ejecutivo Nuevos Negocios, Innovación y Tecnología

Gabriel Jaime Betancourt Mesa

Vicepresidente Ejecutivo Proyectos e Ingeniería

Martha Lucía Durán Ortiz

Vicepresidente Ejecutivo Finanzas Corporativas e Inversiones

Carlos Israel Ordúz Aguilar

Vicepresidente Generación Energía

Andrés Moreno Múnera

Vicepresidenta Transmisión y Distribución Energía

Diego Humberto Montoya Mesa

Vicepresidente Gas

Santiago Ochoa Posada

Vicepresidente Agua y Saneamiento

William Giraldo Jiménez

Vicepresidente Proyectos Generación Energía

Juan Felipe Valencia Gaviria Fernández

Vicepresidente Comercial

Alejandro Jaramillo Arango

Vicepresidente Crecimiento Negocios

Mónica María Ruíz Arbeláez

Vicepresidenta Estrategia y Planeación

Juliana Carolina Zapata Molina

Vicepresidenta Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Carlos Enrique Londoño Amariles

Vicepresidenta Suministros y Servicios Compartidos

Jhonatan Villada Palacio

Vicepresidente Asuntos Legales

Mabel R. López Segura

Vicepresidente Comunicación y Relaciones Corporativas

Andrés Felipe Uribe Mesa

Vicepresidente Riesgos

Óscar Alberto Cano Castrillón

Vicepresidente Auditoría Corporativa

Edición y coordinación de la Revista EPM:

Carlos Mario Montoya Díaz

Dirección Desarrollo del Talento Humano

Luz Beatriz Rodas Guerrero

Dirección Desarrollo del Talento Humano

José Ignacio Murillo Arango

Gerencia Comunicación Corporativa

Paola Andrea Valencia Valencia

Gerencia Identidad Corporativa

Amparo Elisa Peña Peña

Lady Johana Romero Herrera

Ana María Bustamante Moreno

Dahianna Elisey Moreno

Elizabeth Cristina Zuluaga Ramírez

Estefanía Londoño Delgado

Valeria Flórez García

Alejandro Ruiz Bonilla

Stevens Aguirre Pérez

Biblioteca EPM - Fundación EPM

Periodicidad: semestral

Solicitud de Canje a:

Biblioteca EPM

Carrera 54 No.44-48 Plaza de Cisneros

Teléfono: 3807500

Bibliotecaepm@epm.com.co

Medellín – Colombia

Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

Carrera 58 No. 42 – 125 Apartado 940

E-mail: epm@epm.com.co Tel: 3808080

Medellín – Colombia

www.epm.com.co

Presentación

La pregunta por lo esencial, por el propósito de vida; por el cómo hacer para lograr y mantener el equilibrio entre lo familiar, lo laboral y lo social, en un mundo donde la presencia necesaria en el lugar del hacer laboral se relativiza y la tecnología se convierte en la aliada principal para facilitar la conexión con el otro, con los otros y donde temas como: la confianza, la credibilidad, la productividad y la trascendencia de lo cotidiano en lo realmente importante, se convierten en los impulsores que mueven la energía que concentra el hacer de la Vicepresidencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional de EPM.

Ocuparse de lo verdaderamente importante lleva a organizaciones como EPM a no dejar pasar de largo lo que ha dejado más de un año de pandemia, especialmente lo que sucede con el Ser Humano, que día a día hace posible que millones de personas puedan tener acceso digno a los servicios públicos y por ende, a una mejor calidad de vida.

Desde finales de 2020, en el Comité Editorial de la Revista EPM, se pensó en hacer de esta edición 18 un número especial. Sabíamos que algo profundo y relevante estaba sucediendo en el mundo de las organizaciones, más allá de lo técnico, lo financiero, lo estratégico; era el Ser Humano en quien se debía poner máxima atención. Consultas con expertos en el mundo, lectura de muchos informes que daban cuenta de lo que estaba sucediendo con las personas en el contexto laboral, familiar, social y espiritual; participación en múltiples espacios de conversación, reflexión y análisis; conocimiento de mejores prácticas sobre los impactos en las nuevas formas de trabajar, de relacionarse, de conectarse con los equipos de trabajo, de propiciar conversaciones desde el interior y de identificar las nuevas capacidades y competencias para hacer más eficientes los procesos, fueron algunas de las tareas en las que la Vicepresidencia enfocó sus esfuerzos.

Esta edición es especial porque da cuenta de la capacidad de autocrítica y de hacer altos en el camino para ponerse en la tarea de revisar los modelos, los esquemas de trabajo y las prácticas, a partir del reconocimiento de un entorno cada vez más cambiante y exigente.

Para abrir esta edición especial la autora, en su artículo "Invitación al movimiento: estrategia de Talento Humano en EPM", cuenta cómo en EPM se han dado condiciones para generar prácticas que desde lo individual y lo organizacional materializan el Modelo de desarrollo de talento humano. Un artículo que invita al movimiento a través del cual se posibilita la adaptación de los colaboradores en un mundo en constante cambio e incertidumbre.

Es el deseo desde EPM compartir la experiencia y sobre todo los aprendizajes vividos en el proceso de evolución de dos modelos: el Modelo de desarrollo de talento humano y el Modelo de competencias. Por ello se incluye en esta edición el artículo "Evolución del modelo de desarrollo humano en EPM". La autora describe el camino recorrido por la organización hasta llegar a una definición de un modelo basado en la corresponsabilidad: reconociendo el ser, el hacer, el saber y la convivencia y, en el cual, se declara la conversación como método de transformación. Así mismo, en el artículo "Evolución del Modelo de competencias para el Grupo EPM", sus autores dan cuenta de cómo se moviliza un cambio fundamental en la valoración tradicional de la gestión por competencias al ir más allá de calificar el nivel de desarrollo de personas en la empresa, para centrarse en conversaciones en las que cada persona se dé cuenta, valore y se haga cargo de sus comportamientos actuales y potenciales.

Desde CHEC, en el artículo: "Repensando la gestión del cambio para armonizarla con los nuevos paradigmas organizacionales", la autora hace un recorrido sobre el proceso de cambio y cultura

en esta filial y plantea algunas ideas sobre cómo transformar su forma de operar con el propósito de que este fluya de manera más armónica con los nuevos paradigmas organizacionales y, en especial, con la evolución cultural del Grupo EPM.

En el presente año, EPM recibió del Ministerio del Trabajo y del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, el Sello Plata en la certificación de "Equipares", programa que certifica a las empresas que logran generar transformaciones culturales y cierre de brechas de género tras implementar, voluntaria y efectivamente, un Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Los artículos: "La vivencia de la equidad de género dentro del contexto organizacional: experiencia de EPM" e "Incorporar un enfoque de diversidad, equidad e inclusión en la organización", hablan sobre los principales antecedentes para que hoy ya sea posible hablar de equidad de género en las organizaciones. Ambos textos se convierten en una invitación a una reflexión práctica para incentivar la incorporación de acciones orientadas a una gestión con enfoque de género en el contexto laboral ya que aún persisten viejos modelos heredados de los estilos de la organización tradicional.

En este número no se podía dejar pasar la oportunidad de compartir la experiencia y el aprendizaje de EPM con la participación de los jóvenes en el desarrollo de sus capacidades. En el artículo "Una mirada a las prácticas profesionales, desde el desarrollo humano sostenible", la autora comparte con los lectores, la manera como EPM

capitaliza el conocimiento que se genera a partir del Modelo de prácticas profesionales y cómo surge una oportunidad para que los estudiantes realicen una inmersión al mundo laboral, en tiempo real y con experiencias significativas, que les faciliten su desarrollo integral y los anime a convertirse en actores activos en la construcción de tejido social en los territorios.

Esperamos que esta edición sea de interés para sus empresas y, por qué no, sirva de inspiración para centrar cada día más, los esfuerzos por entender, comprender y ayudar al Ser Humano presente en la realidad de las organizaciones.

Desde la Revista EPM continuamos tendiendo puentes para conectarnos de manera más fluida con nuestros grupos de interés y, de esta manera, Contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor. Por ello se recuerda que la Revista EPM se abrió para interactuar con el Ecosistema de Aprendizaje e Innovación a partir del presente año, por lo tanto, invita a las empresas y profesionales de las universidades e instituciones de educación superior a participar enviando sus artículos para ser evaluados por el Comité Editorial de la Revista EPM al buzón: dep01980568@epm.com.co.

Cordial saludo.

Juliana Carolina Zapata Molina

Vicepresidenta Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Contenido



Invitación al movimiento: estrategia de Talento Humano en EPM

Invitation to the movement: Human Talent strategy at EPM

PAG 9



Evolución del modelo de desarrollo humano en EPM

Evolution of the human development model in EPM

PAG 21



Repensando la gestión del cambio para armonizarla con los nuevos paradigmas organizacionales

Rethinking change management to harmonize it with the new organizational paradigms

PAG 37



Evolución del modelo de competencias para el Grupo EPM

Evolution of the competencies model for Grupo EPM

AG 49



La vivencia de la equidad de género dentro del contexto organizacional: experiencia de EPM

The experience of gender equality within the organizational context: EPM's experience

PAG 69



Una mirada a las prácticas profesionales desde el desarrollo humano sostenible

A look at professional practices from sustainable human development

PAG 83



Incorporar un enfoque de diversidad, equidad e inclusión en la organización

Incorporating an approach of diversity, equity and inclusion into the organization

PAG 97



Invitación al movimiento: estrategia de Talento Humano en EPM

Invitation to the movement: Human Talent strategy at EPM

**Sandra Suleima
Rivas Hoyos**

Dirección Desarrollo del Talento
Humano, EPM

sandra.rivas@epm.com.co

Resumen

El presente artículo cuenta como en EPM se ha identificado la necesidad de posibilitar las condiciones para generar movimiento individual y organizacional, lo cual ha llevado a que se desarrollen las prácticas y modelos de talento humano. Este movimiento se inicia con el proceso de evolución cultural, y avanza con la evolución del modelo de desarrollo humano, el modelo competencias y el modelo de desempeño. Todos

estos con un elemento común y fundamental, como es la invitación al movimiento, a ese movimiento de la zona de confort, a un movimiento que posibilite la adaptación de sus colaboradores en este entorno cambiante, de incertidumbre y de necesidad de constante de cambio, en un entorno de organizaciones que transitan por ese camino de ser conscientes y contribuir al desarrollo y la sostenibilidad del mundo.

Palabras clave:

Organizaciones conscientes, Estrategia de talento humano EPM, Cambio organizacional, Ser humano consciente, Desarrollo humano.

Keywords:

Conscious organizations, EPM human talent strategy, Organizational change, Conscious human being, Human development.

Introducción

Actualmente nos encontramos inmersos en permanentes y constantes cambios producidos por los escenarios en los que vivimos, como el llamado entorno Volátil, Incertidumbre (uncertainty en inglés), de Complejidad y Ambigüedad (VUCA) y La Cuarta Revolución Industrial (4RI,) entre otros.

El entorno VUCA es un modelo diseñado en los años 90 por el Ejército Americano, y el cual actualmente cobra gran fuerza y un espacio de aplicación en el mundo organizacional por las situaciones de incertidumbre y constante cambio en las cuales se encuentran inmersas. Este es un acrónimo que responde a las siglas de Volatilidad, Incertidumbre (uncertainty en inglés), Complejidad y Ambigüedad. Este se originó luego de terminar la Guerra Fría por la Escuela de Guerra del Ejército de EE. UU. Y se refiere a la capacidad de anticiparse a los problemas, comprender las consecuencias de ciertas acciones, conocer la separación de ciertas variables, prepararse para ciertos desafíos y posibles alternativas y obtener provecho de las oportunidades que presentan los cambios y las crisis que se puedan presentar.

Para comprender un poco las características de este, conozcamos a que hacen referencia estos términos:

Volatilidad: nos habla de aquellos conceptos que se mueven constantemente, que se mudan y cambian, es así como lo que hoy es válido puede mañana no serlo, actualmente se viven cambios tan importantes y a gran velocidad y con consecuencias a nivel global. Cambios tecnológicos, por ejemplo, propician transformaciones, cambios o revoluciones, en otras partes del mundo o en sectores económicos, lo cual conlleva a cambios en las organizaciones.

Incertidumbre: la incertidumbre genera imposibilidad de contar con evidencia y seguridad y genera dudas e inseguridades para actuar, esto afecta la posibilidad de planear y tomar decisiones, basados en certezas y seguridades.

Complejidad: esta muestra dificultad para establecer conexiones, relaciones existentes entre los diferentes elementos o factores, así como su entendimiento y comprensión. Esto lleva a que cada vez sea menos fácil interpretar correctamente las causas y efectos de una situación o problema concreto y, por tanto, ofrecer soluciones efectivas.

Ambigüedad: esta lleva a entender, ver, interpretar las situaciones y problemas de manera confusa o indecisa porque se puede interpretar de varias maneras, faltando claridad, precisión, lo que genera dudas y confusión.

La sociedad y las empresas en general se han visto obligadas a tomar decisiones rápidas y momentáneas producto de este ambiente cambiante, es así como decisiones que se toman hoy, fácilmente se deban cambiar mañana o la semana siguiente, es más estas decisiones pueden ser contrarias a las ya tomadas hace apenas unos días o semanas, de ahí que algunas situaciones se muestren ambiguas y complejas.

Frente a un clima de cambios e incertidumbre es normal que se presenten innumerables miedos, esto teniendo en cuenta que se deben tomar decisiones con poca información, en poco tiempo y con pocas certezas, lo que puede generar temor a equivocarse, sin embargo, ante un entorno inestable, ambiguo y cambiante se puede pensar que es difícil acertar.

Las personas y por ende las organizaciones se encuentran poco preparadas para un escenario como el actual, por lo tanto, para poder mantenerse este entorno VUCA; para perdurar es necesario contar con personas y organizaciones capaces de adaptarse rápida y constantemente a los cambios y hacerse partícipes de este movimiento personal y organizacional.

Como las personas, las empresas no son ajenas a entrar en la zona de confort, en todos los sectores económicos existen grandes empresas que “no saben” o “no quieren” moverse de esta zona, y lo

más grave ni siquiera ante momentos críticos como los generados por la pandemia ocasionada por el COVID 19.

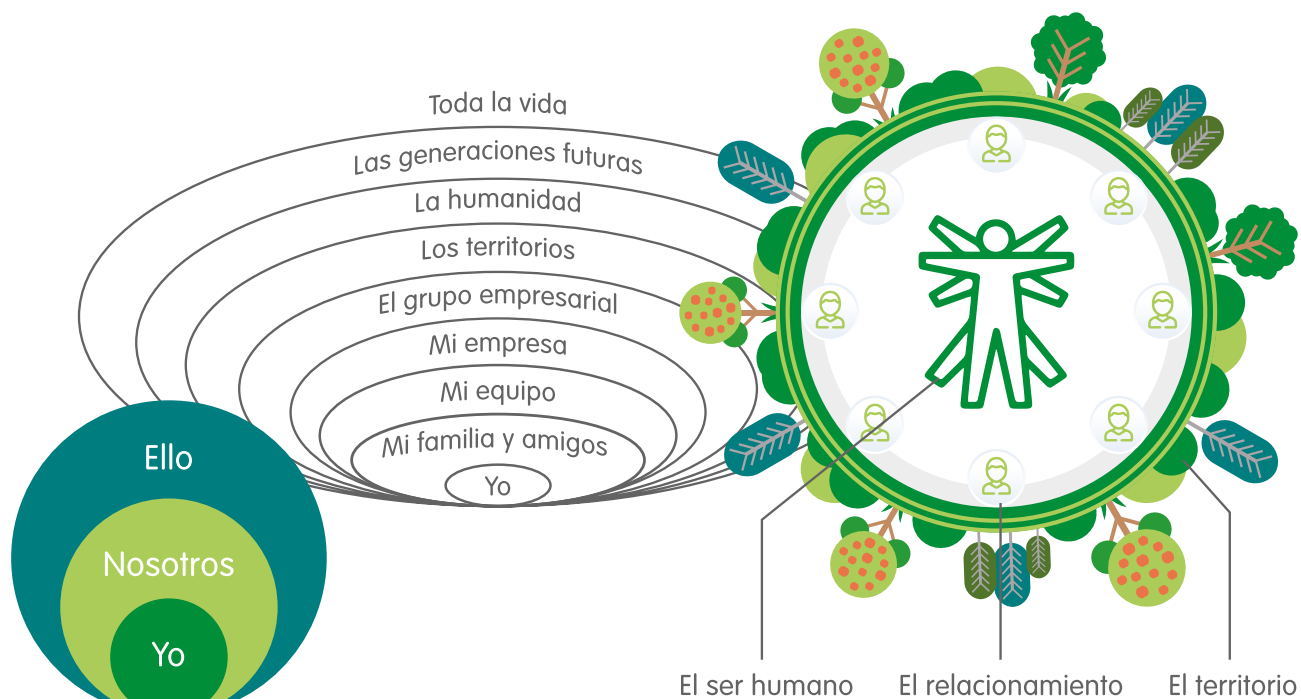


Figura 1. Organización viva que aprende de sus capacidades. Recuperado de: (Vicepresidencia Estrategia y Planeación, 2019).

Para generar este tipo de movimientos personales y organizacionales se requiere de una identidad de empresa con capacidad de moverse, anticiparse y evolucionar para hacer frente a los retos del entorno actual. Es así como se hace necesario moverse hacia ser una empresa consciente.

Una empresa consciente favorece el desarrollo de la consciencia de todas las partes involucradas. Estimula a sus empleados a investigar el mundo con riguroso razonamiento científico y a reflexionar, con un razonamiento ético igualmente riguroso, acerca del rol que desempeñan en él. Los invita

a observarse a sí mismos, para descubrir qué significa vivir una vida virtuosa, plena de sentido y feliz. También les pide que piensen en sus colegas como seres humanos, en lugar de verlos como *recursos humanos*.

Finalmente, les solicita que comprendan a sus clientes y les ofrezcan productos y servicios que den sostén a su crecimiento y bienestar. Una empresa consciente promueve la paz y la felicidad en los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad, y el cumplimiento de la misión en una organización. (Kofman, 2012, p.34).

1. EPM evolución hacia una empresa consciente

EPM nos invita a ser una organización consciente.

Una empresa consciente es aquella que se aboca al desarrollo de sus miembros, fomentando para ello el respeto, la solidaridad y, en fin, todo aquello que contribuya a que los individuos puedan alcanzar el máximo estado de consciencia que les permita mejorar sus vidas a la vez que estar despiertos a su entorno. (Rodríguez, 2020).

Se define consciencia como la “capacidad de comprender tanto la realidad interna como la externa en la cual habitamos” (kofman, 2012).

1.1 Grupo EPM, el futuro que emerge una organización viva en constante aprendizaje desde sus capacidades

La vicepresidencia Estrategia y Planeación, define la capacidad organizacional como la habilidad que debe tener la organización, para entregar de manera confiable y consistente un resultado específico, relevante para su negocio.

EPM actualmente se encuentra en evolución hacia una empresa consciente con el fin de responder a los retos y desafíos que se presentan en el entorno actual. Esta organización que emerge es una organización que contempla y valora tres elementos fundamentales:

El territorio. Propende por un enfoque territorial para una gestión efectiva, pertinente y coherente.

El relacionamiento. Los grupos de interés y otros actores conforman con las empresas del grupo una red interdependiente de personas para personas. La gestión estratégica del relacionamiento construye confianza, soporta los objetivos de negocio y genera desarrollo humano sostenible.

El ser humano. Concibe que el ser humano es más ser humano cuando se mueve desde diferentes

lugares de consciencia¹ y se trasciende a sí mismo, a partir de la reflexión y el aprendizaje continuo para ir más allá de sus límites e intereses particulares. En este concepto de ser humano se incluyen todas las personas que contribuye al propósito del Grupo EPM. Ese ser humano con un sentido de unidad con el otro y con el entorno.

Las organizaciones conscientes pretenden aportar a una verdadera transformación hacia un mundo sostenible, para esto se requiere contar con valores en tres esferas, como son la personal, la social y la global. En la esfera personal se resaltan dos valores: fluir y autorrealizarse o ser uno mismo; en la esfera social, se destacan dos formas requilibrar (relocalizar y escala apropiada) y participar (redes y sentido de comunidad) y finalmente en la esfera social se plantea un valor como la consciencia planetaria en donde todo está relacionado con todo y la idea de *mejor con menos* y el dar nuevos valores en el mundo (celebrar la diversidad y reverencia por la vida), como las guías que nos permiten valorizar el valor intrínseco del planeta y su función para la continuidad de nuestra existencia. (Pigem, 2011).

Para buscar esta consciencia planetaria, las organizaciones actualmente están planteándose, además de su misión y su visión, un propósito, el cual se puede entender como la razón permanente de existir de la empresa, por qué hace las cosas, es como la columna vertebral de la cual depende para tomar decisiones. Con un propósito, podemos discernir entre decisiones que son correctas y generan valor real, de aquellas que son simplemente fáciles o incluso técnicamente elegibles.

Un propósito mueve hacia una intención, a un deseo, a un motivo, a una razón de ser y de existir. EPM declara el Propósito de Grupo EPM: *Contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor.*

El propósito moviliza la estrategia y marca nuestra ruta. como organización, nos permite orientar decisiones empresariales, nos conecta con nuestro planeta y marca el compromiso con las futuras generaciones.

En la medida en que exista una interconexión en red de muchos actores con iniciativas que apunten a un propósito común, como son los objetivos de desarrollo

sostenible y la arquitectura para un mundo mejor, lograremos sumar a la transformación del mundo.

Porque cuando nos unimos en torno a un propósito, construyendo a partir de las diferencias, con las acciones y cambios que conscientemente realizamos día a día, logramos contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor. (EPM, 2021).

2. La Estrategia Corporativa en EPM

La conciencia por un mundo mejor, base de la sostenibilidad

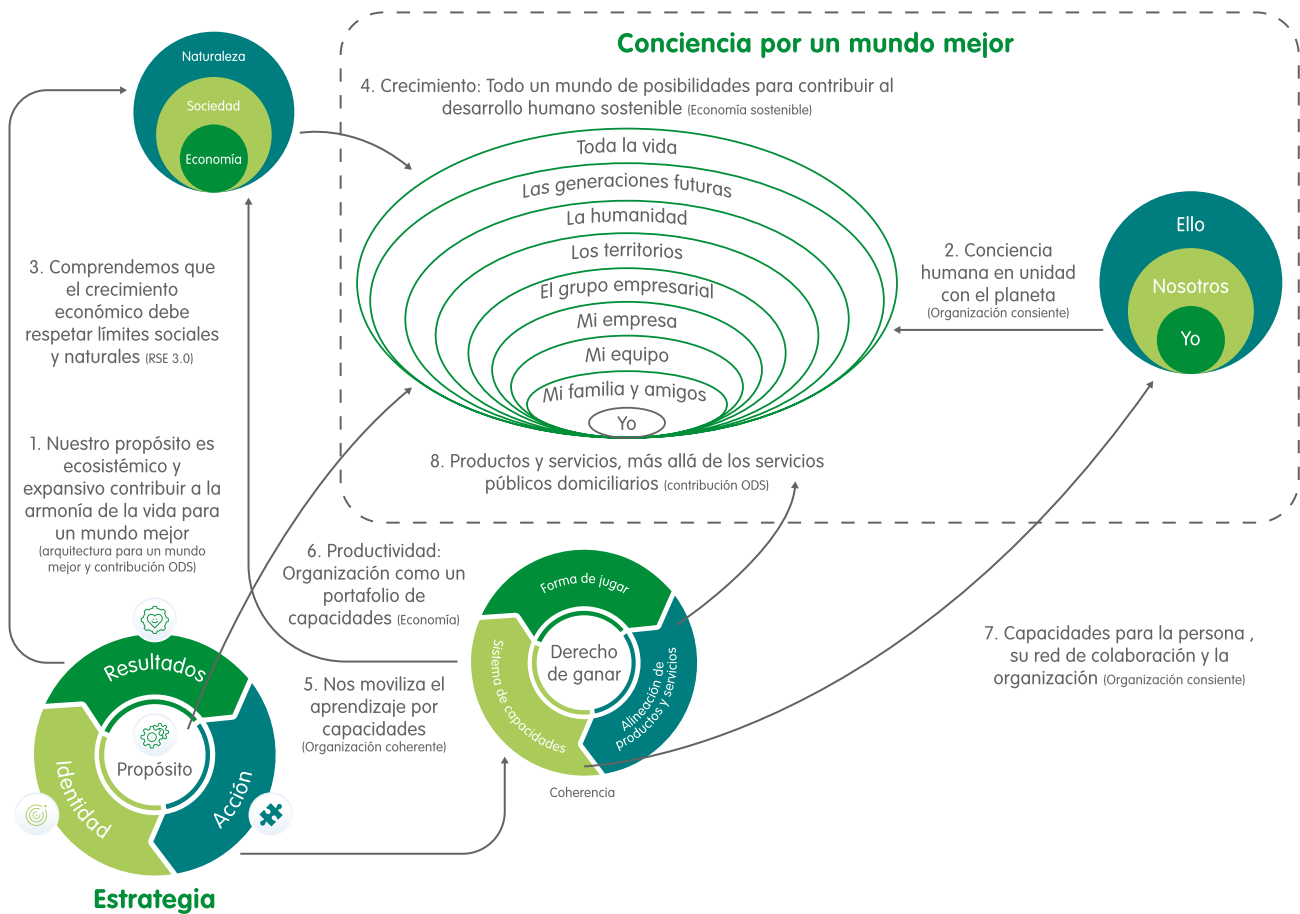


Figura 2. Pensamiento estratégico y estrategia de Grupo EPM 2021. Recuperado de: (Vicepresidencia Estrategia y Planeación, 2021).

Para avanzar en el recorrido de este camino, EPM renueva su pensamiento estratégico, este implica para la empresa un estilo de gestión que viabiliza

la generación y aplicación de oportunidades que pretenden crear una ventaja competitiva.

2.1 Evolucionar y crecer, brindando soluciones ágiles e innovadoras para y con las personas y los territorios

Según la Vicepresidencia Estrategia y Planeación, la estrategia corporativa contiene los siguientes elementos como sus principales pilares:

Evolucionar significa: adaptarnos, optimizar, transformarnos en lo que hacemos, en nuestras capacidades.

Crecer significa: crecer en territorios, crecer en mercado, crecer en negocios, crecer en clientes, crecer en capacidades.

Soluciones significa: servicios, productos que resuelvan necesidades alrededor del desarrollo humano sostenible.

Ágil e innovador significa: oportunidad de mercado (time to market), co-creación, adaptabilidad, talento emprendedor.

Territorio significa: el entorno y la relación entre los actores que lo habitan.

El Ser humano, como centro de la organización: teniendo como elemento fundamental en la organización y el cumplimiento de su estrategia corporativa al ser humano, también se identifica la de otros elementos que se relacionan, interrelacionan en la dinámica organizacional, como son sus procesos, organización, tecnología, información y cultura, dimensiones constitutivas de la Arquitectura empresarial.

En EPM se define la Arquitectura empresarial en el Grupo EPM como una disciplina, direccionada por la oferta de valor para los clientes y los resultados esperados por el negocio que conecta la estrategia con la ejecución, mediante el desarrollo de capacidades organizacionales, incorporando la innovación en forma proactiva, a través de sus dimensiones: Personas, cultura, información, tecnología, procesos y organización.



Figura 3. Arquitectura Empresarial. Recuperado de: (Vicepresidencia Estrategia y Planeación, 2018).

Cada dimensión contiene elementos que hacen parte del funcionamiento de la empresa, su cadena de valor, sus objetivos, sus resultados en fin aquello que constituye la empresa como un todo. Para comprender mejor este concepto de dimensiones de la arquitectura empresarial, se mencionan algunos de los elementos constitutivos de cada una de ellas, sin embargo, es de aclarar que no se nombran en su totalidad los presentados por el equipo Arquitectura empresarial de la Vicepresidencia Estrategia y Planeación:

Dimensión estrategia: refleja el curso de acción que la organización debe seguir para obtener los resultados esperados. Identifica los componentes claves del Direccionamiento Estratégico en sus niveles corporativo y competitivo.

Dimensión organización: permite gestionar la división del poder, los mecanismos de toma de decisiones y la comunicación, en torno a los procesos entre los mismos, para la consecución de los objetivos establecidos. Considera principalmente: Estructura Organizacional, Cargos y salarios, Redes Organizacionales, Acuerdos de Gobierno.

Dimensión procesos: representa el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados, considerando: Normatividad, Variables de Gestión e Indicadores.

Dimensión tecnología: brinda los componentes y activos tecnológicos que apalancan los procesos de la organización, considerando dentro de ellos: Presentación, Servicios, Aplicaciones, Integración, Infraestructura.

Dimensión información: representa las decisiones, información y datos para la organización, a través de: Activos de información, Reportes y Analítica, Modelos de datos.

Dimensión cultura: representa el relacionamiento de los individuos y sus conversaciones en el encuentro de valores compartidos y prácticas comunes. Considera

los mecanismos que conducen al trabajar en equipo y en entornos de colaboración.

Dimensión personas: representa el conjunto de individuos y su desarrollo integral. Considera las prácticas y mecanismos que generan condiciones que propician y conducen al desarrollo de los colaboradores.

En EPM se avanza hacia la visión de la dimensión personas, la cual se compromete con el fortalecimiento de talento humano apasionado, conectado con el propósito organizacional motivado al trabajo colaborativo y en red, talento diverso e incluyente.

En el entorno actual las organizaciones para tener éxito, crecer y ser sostenibles, necesitan talento humano con altos niveles de conocimiento técnico, sin embargo, actualmente no es suficiente con este conocimiento, se hace necesario e igualmente importante contar con un alto nivel de conocimiento de sí mismo. Las organizaciones necesitan talento humano, personas, con capacidad para moverse hacia un conocimiento de sí mismas.

Un movimiento que los permita dejarse llevar, liberar miedos que impiden seguir creciendo y desarrollándose como personas y como colaboradores en una organización, para encontrar ese disfrute por los desafíos y la apertura a nuevas experiencias, que despierten su creatividad y rendimiento y los impregnen de sentimientos y emociones positivas que generen bienestar físico y psicológico.

Este movimiento se hace cada vez más necesario puesto que nos enfrentamos a una transformación de la humanidad, en la forma como vivimos, como sentimos, como nos relacionamos, como aprendemos, como trabajamos y como nos desarrollamos, es decir como evolucionamos. Esta evolución nos exige estar conectados internamente, estar conectados con nuestro mundo interior, así; como se nos facilita y requiere la excesiva conexión externa, buscar estrategias para conectarnos con nosotros mismos con nuestro mundo interior; es hoy una necesidad para avanzar y evolucionar.

Para lograr esta visión de la dimensión personas desde hace algunos años se viene evolucionando en las prácticas de talento humano con programas como inclusión laboral y equidad de género,

el modelo de desarrollo humano basado en la corresponsabilidad² entre otros, lo que edifica el camino de esta visión.

3. Conciencia y movimiento...

Vivir conscientemente es un estado de ser mental-mente activo en lugar de pasivo. Es la habilidad de ver el mundo de otra manera. Es la inteligencia que disfruta de su propia función. Vivir conscientemente es tratar de darnos cuenta de todo lo que es relevante para nuestros intereses, acciones, valores, intenciones y objetivos. Es la voluntad de enfrentar los hechos, tanto los agradables como los desagradables. Es el deseo de descubrir nuestros errores y corregirlos... es la búsqueda orientada a seguir expandiendo nuestro conocimiento y nuestra comprensión, tanto del mundo exterior como de nuestro propio mundo interior (Branden, como se citó en Kofman, 2012)

Actualmente la idea o deseo de estabilidad o constancia es por decirlo difícil de mantener sostener, perseguir o anhelar, es una idea a la cual es necesario desistir para evolucionar. Es por esto por lo que la estrategia de talento humano en EPM es una invitación al movimiento.

Para movernos es necesario estar conscientes, estar consciente es tener conocimiento de la propia existencia, de los actos de manera responsable. Es estar atentos, despiertos, abrirse al mundo que nos rodea a ese mundo exterior y a nuestro mundo interior, esta apertura permite comprender las situaciones del día a día, las circunstancias que subyacen las situaciones y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que responda a las necesidades, valores, deseos, intereses, objetivos y motivaciones.

Cuando se está consciente, se percibe mejor aquellas situaciones externas, se imaginan mayores posibilidades de solución frente a dificultades y las posibles opciones de resolución. La conciencia permite enfrentar nuestras circunstancias y dedicarnos a concretar nuestros objetivos actuando de acuerdo con nuestros valores.

No sólo percibimos el mundo exterior, también podemos dar testimonio de nuestro mundo interior. Podemos formular preguntas tales como: ¿Por qué pienso esto? ¿Este razonamiento tienen un fundamento sólido? ¿Este deseo no me permite actuar de modo razonable? Nos permite reflexionar sobre los aspectos más profundos de nuestra existencia y preguntarnos: ¿Quién soy? ¿Cuál es mi misión en la vida? ¿Qué valores deberían guiarme? ¿Cómo debería vivir? ¿Este comportamiento es coherente con mis valores? Es así como podemos trascender nuestras experiencias a través de nuestra habilidad intelectual para comprender, juzgar y razonar.

¡En medio de la incertidumbre comprendí que la paciencia es la *ciencia* de la paz interior y cuando estoy en esa paz interior, se genera armonía y esta posibilidad el movimiento que me conduce a la resignificación de las experiencias y a la evolución constante.

Sandra Suleima Rivas Hoyos.

En el nivel más alto, nos preguntamos: ¿Qué es la naturaleza humana? ¿Qué es una buena vida? ¿Qué nos brinda verdadera felicidad? ¿Qué es lo cierto? ¿Qué es la belleza? ¿Qué es el bien? El

pensamiento abstracto nos permite trascender las circunstancias del momento y reflexionar sobre la existencia humana por medio de preguntas como estas; preguntas que atañen a una vida consciente (Kofman, 2012).

Para posibilitar este movimiento es necesario ampliar nuestros paradigmas, esquemas, estructuras mentales, teniendo presente que estos, se encuentran mediados por nuestros deseos e intereses y motivaciones lo cual puede en cierta medida generar alguna complejidad en este movimiento. Para posibilitar o tener la capacidad de mover, replantear, repensar, resignificar un esquema de una idea de un pensamiento de un sentimiento. EPM emprende un camino, un transitar, por ese despertar de la consciencia, por ese movimiento individual y colectivo.

Es así como para recorrer este camino emprende una evolución cultural basada en la metodología de Confluye.³

La gerencia co-inspirativa se funda en el mutuo respeto y en la conciencia de que las personas desde el respeto por sí mismas quieren hacer responsable y seriamente lo que saben hacer, y quieren aprender también responsable y seriamente lo que no saben hacer, porque desde el respeto por sí mismas, quieren cumplir sus compromisos. Todos preferimos colaborar a obedecer; todos preferimos tener presencia en lo que hacemos a ser meros peones laborales; todos preferimos ser autónomos y reflexivos en nuestro quehacer desde el entendimiento de su naturaleza y su significado, y así ser personas participantes en un proyecto común, a ser subordinados robóticos. Todos deseamos que nuestro hacer sea distinguido como un quehacer impecable. (Maturana y Dávila, 2015).

El trabajo de Confluye se basa en las tres líneas de inspiración, las cuales trabajan de manera simultánea la ampliación de la consciencia de cada una de las personas que participan en este proceso y por eso, resultan ser procesos transformadores del laborar, y por qué no decirlo, del vivir de las personas.

Estas líneas son:

El darse cuenta consiste en recorrer el camino entre lo inconsciente y lo consciente mediante la transformación que se da las redes de conversaciones que se tejen el compartir del diario vivir y convivir, esto implica el estar atentos, especialmente sobre aquellas cosas que otras personas me muestran y que generalmente no me gustan, esto posibilita el aprendizaje de ver aquello que no se ve.

El sentido consiste en vivir de manera plena el momento presente, disfrutar cada paso que se da en la vida, cada momento que se vive, se puede ver como ese motor que impulsa lo que amamos, lo que tememos, lo que hacemos, lo que pensamos, y lo que sentimos para disfrutar ese caminar a través del propósito de la vida y el bienestar.

El hacerse cargo consiste en la responsabilidad de reflexionar sobre el mundo en que se vive, porque se elige de manera consciente o inconsciente desde los gustos, deseos, intereses, temores y preferencias, sabiendo así que de acuerdo a las elecciones será el vivir y el convivir.

Al transitar este camino de evolución cultural, se hace necesaria de manera complementaria la evolución de las prácticas y modelos de talento humano. Para esto se trasciende el modelo de desarrollo humano con el ánimo de invitar a movernos desde los lugares de consciencia, una invitación a ese movimiento para asumir la potestad, la responsabilidad en el desarrollo individual para aportar al bien común desde la complementariedad en la diversidad.

Continuando por este camino se evolucionan los modelos de competencias y de desempeño, los cuales pretenden orientar la reflexión sobre lo que somos, lo que hacemos, como nos relacionarnos y convivimos, como elementos de referencia sobre los comportamientos que apalancan las capacidades organizacionales, el direccionamiento estratégico y nuestro propósito y nos permite generar espacios de conversación, acompañamiento y retroalimentación para lograr acuerdos donde las personas de

manera individual y colaborativa alcancen los objetivos organizacionales. A través del despliegue de estos modelos declaramos nuestra intención hacia el propósito, conversamos para conectarnos y valoramos nuestro movimiento individual y colectivo.

Es como ese movimiento de los lugares de consciencia buscando generar reflexión para hacerse cargo de su propio desarrollo y evolución, orientarse al bien común. Todo esto en busca de contribuir al

movimiento de los lugares de consciencia de los colaboradores para que aportemos a nuestro propósito organizacional, *contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor*.

Todos estos motivadores constituyen el resultado de un proceso de evolución hacia una empresa más consciente de sí misma y de su impacto en el entorno, que promueve el respeto y la solidaridad en la comunidad, los territorios y el planeta.

Notas al final

¹ Lugares de consciencia es un concepto desarrollado por Sara Martínez (2020) en el texto Lugares de Conciencia y Desarrollo Humano, apoyado en la Biología Cultural y la Teoría U, en este texto plantea que la consciencia se trata de *darse cuenta*, no es acumulativa, ni cognitiva, no se refiere a la capacidad de aprender. Darse cuenta es ver, y ver siempre está relacionado con la perspectiva desde la cual se está mirando.

² El desarrollo humano es responsabilidad fundamental de cada ser humano, quien debe hacerse cargo de su proceso de desarrollo y evolución, reconociendo su poder interior para cultivarse y transformarse así mismo en

consciencia con el entorno. La organización es responsable de ofrecerle al ser humano las condiciones que le permitan potenciar su desarrollo y ejercer las funciones del cargo de manera eficiente y cumplir con los objetivos asignados. (Vicepresidencia Talento Humano de EPM, 2020).

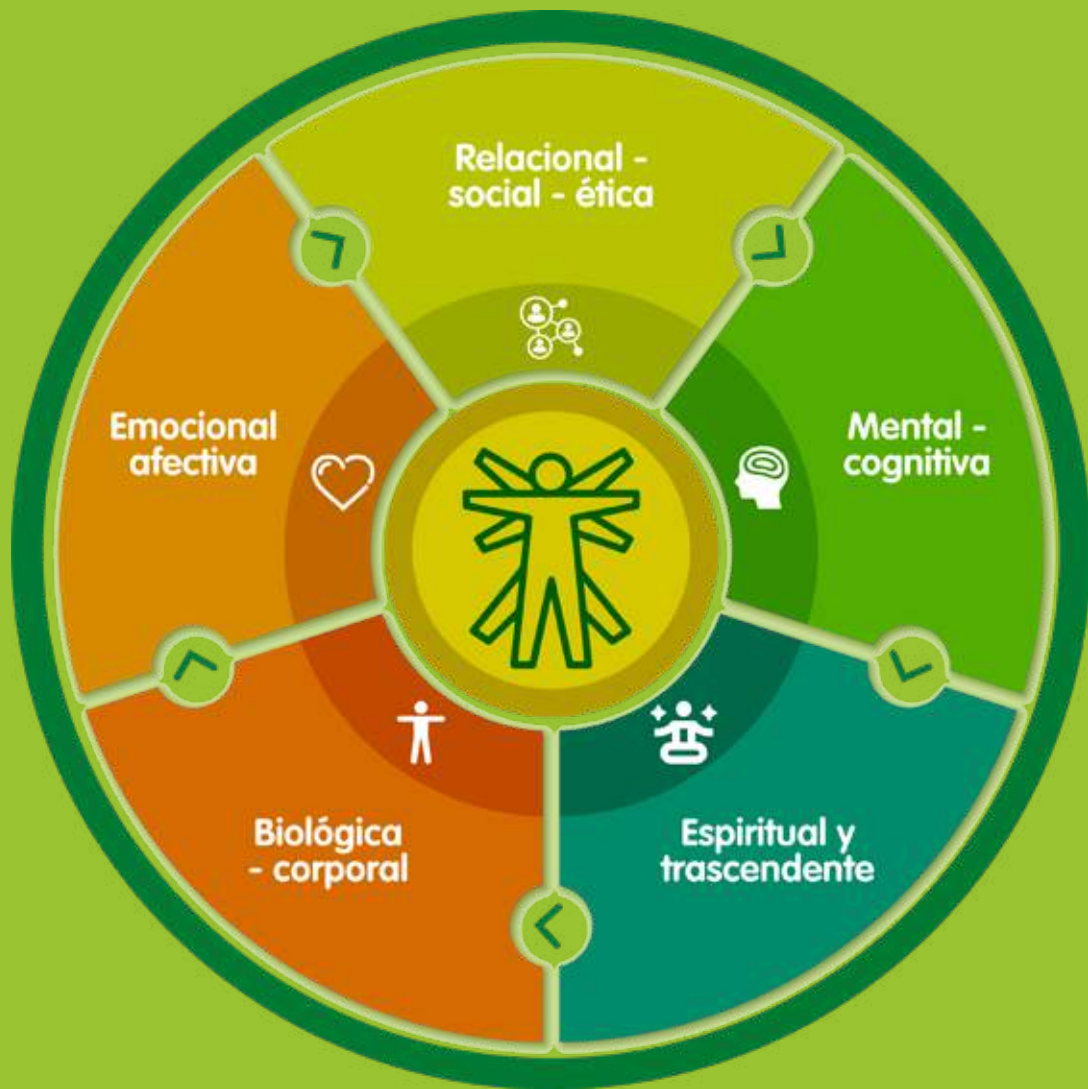
³ Empresa consultora comprometida con los procesos de transformación cultural y humano, mediante el fortalecimiento del Capital Conversacional en personas y organizaciones, que busca contribuir desde lo individual y lo organizacional a un nicho sistémico con mayor sentido de unidad y de humanidad.

Referencias

- EPM. (26/10/2021). Nuestro propósito de Grupo EPM. Recuperado el 26/10/2021 de <https://rb.gy/zndkl0>
- Kofman, F. (2012). La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores. Aguilar.
- Martínez, S. (2020). Lugares de Conciencia y Desarrollo Humano. Confluye. <https://rb.gy/uhbtye>
- Maturana, H. y Dávila, X. (2015). El árbol del vivir. MVP Editores.
- Pigem, J. (2011). GPS (Global Personal Social): valores para un mundo en transformación. Editorial Kairós.
- Rodríguez, A. (2020). Desarrollo organizacional: análisis y aplicación de la empresa consciente en nuestra realidad empresarial. Universidad Nacional de Trujillo. <https://rb.gy/4h2wip>

Cómo citar este artículo:

Rivas, S. (2021). Invitación al movimiento: estrategia de Talento Humano en EPM. *Revista EPM*, (18), p. 9-19.



Evolución del modelo de desarrollo humano en EPM

Evolution of the human development model in EPM

**Liliana Inés
Hoyos Arboleda**

Dirección Desarrollo Talento Humano,
EPM

liliana.hoyos@epm.com.co

Resumen

El presente artículo cuenta la experiencia de la evolución del Modelo de Desarrollo Humano en EPM, luego de reconocer la transición que viene viviendo la organización a partir de su proceso de evolución cultural que puede verse como un continuum que se gesta desde el nacimiento de la organización en 1955, pero que tiene hitos importantes que marcan

o detonan saltos en el proceso de transformación; quiero referirme a este último salto inspirado en la conversación como método de transformación y en el reconocimiento de nuestra humanidad integrada, frágil y vulnerable como nos lo han mostrado los últimos acontecimientos de nuestra historia.

Palabras clave:

Modelos de desarrollo humano, Desarrollo humano, Dimensiones de lo humano, Evolución, Corresponsabilidad, Consciencia.

Keywords:

Human development models, Human development, Dimensions of the human, Evolution, Responsibility, Consciousness.

Introducción

Para la revisión y ajuste del Modelo de Desarrollo Humano se conformó un equipo de trabajo integrado por personas de diferentes áreas de Gestión Humana, quienes emprendieron un camino de revisión de antecedentes, modelos y teorías, mejores prácticas, vigilancia estratégica, conversación con consultores e indagación de tendencias de gestión humana en el mundo. Posteriormente se compartió en los grupos primarios de las vicepresidencias de la organización, en las filiales del Grupo, consultores y con otros actores de interés para validar su comprensión y recibir de ellos retroalimentación para afinar el Modelo. Todos estos insumos permitieron darse cuenta de la propia evolución del pensamiento y entendimiento de lo humano en la organización, así como de las propias contradicciones, puntos ciegos y paradigmas que se fueron develando a la luz de la conversación, a la par que posibilitaron abrir la mente para encontrar lo fundamental.

En sintonía con Laloux (2016) "cada vez que la humanidad ha llegado a un nuevo estadio de conciencia, ha inventado una nueva forma de colaborar, un nuevo modelo de organización" (p.16). Laloux muestra como la humanidad está atravesando un nuevo momento de incertidumbre y transformación, los modelos tradicionales de organización entran en crisis para revisarse y ajustarse acorde con lo que está emergiendo en este nuevo estado de emergencia. Un estado que llama a resignificar lo humano y a identificar que estamos yendo hacia otro lugar de consciencia¹ como humanidad. Un movimiento que va más allá de la adaptación a los cambios, pues el ser humano está constantemente en busca de sentido.

De acuerdo con este movimiento que plantea Laloux, EPM transita un cambio en su modelo de organización; hacia un lugar de consciencia, con mayor apertura a la mirada sistémica e integrativa de otras lógicas y saberes. En este sentido, es importante reconocer y agradecer el camino recorrido a partir de los modelos y metodologías

que han sido útiles en su momento y que dan cuenta del lugar de consciencia en el que estábamos ubicados hoy como organización. No se puede negar la utilidad del Modelo de Desarrollo Humano anterior, su función y énfasis en los procesos de Gestión Humana; es decir, en el hacer y su enfoque en las personas, el cual es un punto de partida para evolucionar hacia un nuevo modelo que reconoce al ser humano en todas sus dimensiones bio-psico-social-espiritual y le da vida al componente personas de la arquitectura empresarial.

La conversación fue el escenario por excelencia que permitió el encuentro y el asombro al acercarse a la fantasía de lo que el otro ve, escucha, siente, sabe y experimenta. Asomarse a la esquina del observador del otro permitió danzar juntos, dar vueltas juntos en los sentidos y comprensiones para lograr la construcción colectiva a partir del encuentro de miradas.

La palabra conversar viene del latín *conversatio* y está formada del prefijo *con-* (reunión), el verbo *versare* (girar, cambiar, dar muchas vueltas) y el sufijo *-tio* (acción y efecto). Entonces entendemos conversación como la "acción y efecto de reunirse a dar vuelta". No es un profe dando lógicas respuestas a un alumno (diálogo), ni un candidato explicando la lógica de su postura a una audiencia (monólogo), sino un grupo de amigos que reúne (con) a exponer diferentes puntos de vista y cambiar (*versare*) su propio punto de vista o el de los demás (Dechile.net, s.f.).

En palabras de Maturana y Dávila (2015)

Nos encontramos siendo seres humanos con otros seres humanos, que en esto no son diferentes de nosotros, operando como seres humanos en el lenguaje del conversar y el reflexionar, cuando nos preguntamos por nosotros, por lo que somos, por lo que hacemos y por cómo hacemos lo que hacemos. (p.48)

De acuerdo con este sentido de la conversación en el equipo de trabajo se logró dar vueltas juntos a través de preguntas: ¿qué es un modelo?, ¿qué es lo humano?, ¿cuáles son las dimensiones de lo humano?, ¿qué es el desarrollo humano?, ¿qué tipo de modelo?, entre otras.

Estas preguntas llevaron a salirse de lo tradicional y mirar otros enfoques que unen la ciencia y la espiritualidad, haciendo un puente entre el corazón y la mente, este camino ya lo habían mostrado las tradiciones indígenas, ancestrales y la mística, resaltando la importancia de la conexión, la integración y la síntesis, entendiendo que todos somos uno y cómo las ideas de separación no han hecho más que subrayar nuestras crisis presentes, sintiéndonos escindidos de la naturaleza, del otro, del universo, de nosotros mismos y de Dios.

Braden, (2018) invita a romper el hechizo de Darwin y a darnos cuenta que somos las historias que nos contamos "aunque muchos científicos aceptan la evolución como la mejor teoría para explicar el misterio del origen del ser humano, su aceptación no excluye el reconocimiento de nuevas teorías, en especial cuando estas se asientan en una sólida base científica" (p.55).

Desde el 2018 la organización viene transitando un camino de transformación y evolución cultural que posibilita abrir la mente desde la curiosidad, para darnos cuenta del lugar de consciencia en el cual nos encontramos, para aprender y co-crear con otros y hacernos cargo de nuestra forma de operar. Este proceso ha permitido deconstruir certezas de enfoques tradicionales de gestión humana y reconocer nuestra biología amorosa y creativa.

La deconstrucción se relaciona con un nuevo modo de ver al ser humano, no como un ser atomizado, desarticulado, ortopedizado, o como un recurso productivo para el logro de los fines de la empresa, sino como un ser sistémico que tiene diferentes dimensiones que van más allá de los atributos de pensar, sentir y hacer, pero estas dimensiones no están desarticuladas, sino que forman una unidad indivisible. Esta mirada invita a recobrar el sentido de

Unidad del Ser que somos, de lo que hacemos y de cómo operamos para lograr juntos en colaboración el propósito organizacional. Esta es una invitación a deconstruir y resignificar los sentidos de lo humano a través del reconocimiento del ser que somos en expansión y expresión única, auténtica y sistémica para cultivarnos en libertad consciente, para ser lo que somos en el permanente cambio de la vida y de la humanidad, de Humanos como unidad.

La invitación con el Modelo de Desarrollo Humano basado en la co-responsabilidad es a hacer visibles estos territorios, esto que somos, no solo en su apariencia (cuerpo físico-biológico), sino también en su esencia y sentido de trascendencia (espiritual), en su hacer y relacionamiento con otros para co-crear (relacional y ético), en su sentir (emociones) en su pensar, mente concreta y abstracta para participar de la creación.

En palabras de E. Marfinez (2020)

Tenemos un cuerpo, una mente, un psiquismo..., pero somos más que eso. Tenemos órganos, pensamientos, sentimientos, reacciones..., pero somos más que eso. Lo que realmente somos es aquello que es consciente de todo eso. Esta afirmación contundente es la que marcó, hace cincuenta años, el nacimiento de la psicología transpersonal. (p.19)

La psicología transpersonal ha permitido ver y dar nombre a este otro lugar, eso que se da cuenta y es consciente, el observador que observa, el testigo, el que se da cuenta de la mente que piensa, la presencia consciente, nuestra identidad no se reduce a la personalidad.

Scharmer (2017) habla de una dimensión de sí mismo de la que no somos conscientes que tiene que ver con nuestras posibilidades futuras, un yo que actúa como observador. "yo no soy un solo yo, sino dos yos. Uno está conectado al pasado, y el segundo está conectado con quien puedo convertirme en el futuro" (p.25).

En sintonía con estos autores, el Modelo de Desarrollo Humano, más allá de ser un artefacto

de la cultura que se puede instrumentalizar, invita a reflexionar sobre lo humano en la organización y cómo las diferentes áreas organizacionales lo abordan.

Fueron varios los factores que motivaron a revisar y a ajustar el modelo de desarrollo actual entre ellos:

- Estamos escindidos de nuestra realidad actual evidenciada en tres divisiones que Otto Scharmer nombra como: la división ecológica, la división social y la división espiritual-cultural.
- Los modelos de desarrollo humano evolucionan e incorporan cambios a las dinámicas del talento humano.
- El concepto de capacidad que utiliza el Modelo de Desarrollo Humano anterior hace referencia al concepto de competencias o actuaciones y genera confusión con el concepto actual de capacidad organizacional.
- El concepto de ser humano asumido actualmente por la organización ha evolucionado acorde con el proceso de evolución cultural, liderazgo y organización consciente, dejando atrás la mirada del ser humano como recurso, capital o fuerza de trabajo.
- El concepto de corresponsabilidad requiere ser más explícito y evidente para todos, dejando claro qué le corresponde al individuo y qué le corresponde a la organización, abandonando la visión paternalista y devolviendo la potestad del desarrollo personal al propio individuo. Este concepto devuelve la potestad al sujeto, le da el lugar de adulto responsable para hacerse cargo y tomar conciencia de su poder interior.
- El modelo debe reflejar la visión integral del ser humano y su articulación con el direccionamiento estratégico y el propósito organizacional.
- El modelo da vida a la Política de Gestión Humana.

La gestión del talento humano en EPM contribuye a la armonía de la vida fortaleciendo en sus servidores actuaciones para un liderazgo consciente, generándoles calidad de vida y bienestar, propiciando su desarrollo integral, para que se hagan cargo de sí mismos y de su responsabilidad frente al servicio y la operación, con ajuste a la ética, los principios y los valores del Grupo; aportando a la construcción de una cultura diversa e incluyente; con el objetivo de impactar favorablemente los territorios y contribuir a un mundo mejor. (Vicepresidencia Talento Humano de EPM, comunicación personal, 2020)

Todos estos motivadores constituyen el resultado de un proceso de evolución hacia una empresa más consciente de sí misma y de su impacto en el entorno, que promueve el respeto y la solidaridad en la comunidad, y el cumplimiento del propósito organizacional. Para ello, requiere de servidores conscientes que asuman responsablemente su vida, actuando acorde con valores y principios éticos para lograr el éxito material, respetando y valorando la diversidad, buscando soluciones creativas a los desacuerdos y honrando de manera impecable sus responsabilidades. Estos servidores conscientes de sí mismos, de sus relaciones y de sus resultados, se conectan con el otro a partir de reconocer los pensamientos y emociones del otro y los propios para lograr construir juntos un mundo mejor.

La empresa que tiene conciencia del mundo interior (de sus necesidades) y exterior (necesidades del entorno), toma en cuenta al ser humano, como un ser integral que tiene cuerpo, emociones, mente, espíritu que conforman una unidad y la necesidad de vivir en relación consigo mismo, con el otro y con lo otro. Entiende la relación que se da entre individuo, cultura y naturaleza. Esta relación entre lo divino, lo humano y lo cósmico es la visión cosmoteándrica planteado por Panikkar (s.f. citado por Meza, 2009). En la cual da cuenta de que

No hay tres realidades: Dios, el Hombre y el Mundo; pero tampoco hay una, o Dios, u Hombre o Mundo. La realidad es cosmoteándrica. Dependiendo de la

perspectiva asumida, se dará prelación a un aspecto o a otro, pero una determinada "opción" no significa

negación de lo otro, aunque así haya ocurrido a lo largo de la historia. (p. 61).

1. Marco conceptual

Los conceptos que dieron pie a la construcción

1.1 ¿Qué es un modelo?

Los modelos son construcciones explicativas sobre un fenómeno, son representaciones simbólicas de una realidad, pueden expresarse como un dibujo, una fotografía, un mapa, una gráfica, para dar cuenta de los elementos elegidos y sus interacciones, a la vez que muestra los esquemas mentales desde donde se construyen. El Modelo de Desarrollo Humano sirve para explicar y expresar la comprensión que se tiene sobre lo humano hoy en la organización, es una fuente para orientar los programas e iniciativas de Gestión Humana. El deber desde las áreas de Gestión Humana es buscar la coherencia entre el actuar y las propuestas teóricas, normas, modelos y metodologías, programas, proyectos y demás acciones que orientan para el bienestar de la gente y el cumplimiento de objetivos.

1.2 Concepto de ser humano

Para el abordaje teórico y comprensión de lo humano se recorrió un camino de la mano de varios autores, tales como:

Humberto Maturana, biólogo y filósofo chileno que desarrolló los conceptos de la biología del conocer, la autopoiesis y la biología cultural, entre otros. Su enfoque teórico permitió ver una perspectiva de la experiencia humana manifiesta en el vivir y el convivir, a partir del cual nos transformamos a nosotros mismos en la interacción con el nicho (Maturana y Dávila, 2015).

Claus Otto Scharmer, economista, consultor, escritor, profesor del Instituto Tecnológico de

Massachusetts (MIT) y cofundador del Presencing Institute, plantea la Teoría U como un método de exploración de viaje individual y colectivo que permite en consciencia generar cambios profundos en las personas, las organizaciones y la sociedad gracias a la conexión que logran las personas al integrar mente, corazón y voluntad para conectarse con el futuro emergente (Scharmer, 2017).

Frederic Laloux, escritor y asesor organizacional en su libro Reinventando las organizaciones plantea el cambio cultural y organizativo que tienen las empresas hoy. Traza un esquema para entender la evolución de las organizaciones, a partir de analizar los paradigmas que las gobiernan y sus formas de funcionar (Laloux, 2016).

Koffman, escritor, investigador y asesor en temas de liderazgo, director del Centro de Liderazgo Consciente del Tecnológico de Monterrey, plantea tres dimensiones interdependientes en las organizaciones: la dimensión impersonal o ello cuyo objetivo es cumplir con la misión de la organización. La dimensión interpersonal representada en el nosotros cuyo objetivo es instaurar relaciones de confianza, respeto y colaboración, a partir de valores compartidos y la dimensión personal representada en el yo cuyo objetivo es la realización personal (Koffman, 2013).

Gregg Braden, físico, científico, metafísico, escritor, geólogo y orador estadounidense. En su libro Humano por diseño plantea reflexiones sobre ¿Quiénes somos? y explica las técnicas que despiertan nuestras extraordinarias habilidades humanas de intuición, premonición, capacidad

para la autosanación, compasión. En este libro revela que no somos lo que nos han contado, sino algo mucho más poderoso de lo que hemos imaginado (Braden, 2018).

Confluye, consultora de procesos de transformación cultural y humana que apuesta a la comprensión del ser humano, como un sujeto que quiere hacer las cosas bien, pero que necesita develar sus puntos ciegos a partir del darse cuenta, encontrar sentido y hacerse cargo con valentía y coraje. Plantea un camino metodológico que conjuga la biología cultural de Humberto Maturana y Ximena Dávila, la teoría U de Otto Scharmer, la Antroposofía de Rudolf Steiner, la sistémica de Peter Senge y la Sintergetica de Jorge Carvajal. Actualmente EPM y algunas filiales del Grupo EPM vienen haciendo proceso de evolución cultural de la mano de este consultor (Confluye, 2020).

Emilio Carrillo, economista español, escritor, conferencista. Fue profesor en la Universidad de Sevilla. En su video en YouTube "El camino espiritual" hace un símil del ser humano con el coche y el conductor. El conductor es lo que realmente somos, nuestra divinidad profunda, nuestra naturaleza divina y el coche es el yo físico en el que estamos encarnados ahora con sus componentes físicos, mental y emocional (Carrillo, 2019).

Jorge Carvajal, médico, pionero de la medicina bioenergética y creador de la Sintergética y Manos para Sanar, llama la atención sobre la visión sistémica del ser humano y la necesidad de hacerse cargo de la salud y bienestar, ya que dejamos la responsabilidad de nuestra salud al médico y al sistema de salud y no nos hacemos cargo del autocuidado y de tomar consciencia de nuestro cuerpo, mente, emociones y espíritu (Carvajal, 2003).

Mauricio Cardona, consultor en temas de transformación cultural y liderazgo, director académico del Colegio de Altos Estudios de Quirama, donde se imparte el Programa

Formación Avanzada de Dirigentes (FAD) que tiene como objetivo propiciar un cambio en la visión del liderazgo y el uso del poder interno. Sus escritos, reflexiones, escritos de liderazgo y conversaciones forman parte de la revisión de este camino (Cardona, 2020).

Luego de este recorrido por estos autores, entre otros, se definió el concepto de lo humano y de corresponsabilidad para EPM:

El ser humano es más ser humano cuando reconoce que se mueve en diferentes lugares de consciencia y se trasciende a sí mismo, a partir de la autoconciencia, la reflexión y el aprendizaje, para ir más allá de sus límites e intereses particulares; es más ser humano cuando se orienta hacia el encuentro con otro ser humano y se transforma así mismo en la convivencia con el otro desde los valores y principios éticos para aportar al bien común con un sentido de Unidad con el otro y con el entorno. (Vicepresidencia Talento Humano de EPM, comunicación personal, 2020)

1.3 Concepto de corresponsabilidad

El desarrollo humano es responsabilidad fundamental de cada ser humano, quien debe hacerse cargo de su proceso de desarrollo y evolución, reconociendo su poder interior para cultivarse y transformarse así mismo en consciencia con el entorno. La organización es responsable de ofrecerle al ser humano las condiciones que le permitan potenciar su desarrollo y ejercer las funciones del cargo de manera eficiente y cumplir con los objetivos asignados. (Vicepresidencia Talento Humano de EPM, comunicación personal, 2020)

Carvajal (2003) expone que "el primer peldaño en el camino de la libertad, el sendero del alma, es el de la responsabilidad", y continúa explicando que: "la responsabilidad es una forma superior y más desarrollada de la sensibilidad, que nos facilita entrar en el sendero de las correspondencias; es un proceso que permite a todas las cosas ser eslabones de la gran cadena del Ser" (p.100). Los seres humanos somos responsables cuando ocupamos nuestro lugar en esta gran cadena y

damos el ser que somos a través de lo que hacemos, esto es cuando logramos tener consciencia de sí mismo y nos re-conectamos con nosotros mismos sin imposturas, sin esfuerzo, desde el ser genuino que somos.

García y Manga (2012) plantean una reflexión sobre la ética del actuar, a cerca de las consecuencias de nuestras reacciones, puesto que somos seres en libertad que podemos elegir nuestra actitud y forma de responder a una situación x. "Siempre somos responsables de las consecuencias de nuestra elección. Pero cuando reaccionamos automáticamente no nos sentimos responsables de nuestro operar. Nos creemos víctimas de las circunstancias" (p.57) en nuestras manos está seguir recorriendo el camino de víctima o cambiar el camino por el sendero del aprendiz.

1.4 Concepto de Desarrollo Humano

Desarrollo es un concepto polisémico que se ha utilizado como comodín para referirse a crecimiento, aprendizaje, evolución, bienestar entre otros. Es así como desde la educación se entiende el desarrollo en términos de formación de habilidades, saberes y competencias, desde la psicología se asocia con maduración física y psíquica del sujeto.

Cuando se habla de desarrollo humano por lo general se habla de etapas, niveles, escalones que se superan unos a otros en un proceso de maduración que se da en el tiempo. Cada etapa tiene unas características especiales que se contienen en la próxima etapa; sin embargo, no hay acuerdo para determinar el inicio y fin de una etapa, dado que hay unas condiciones internas y externas al sujeto que lo impactan, lo que lleva a pensar que cada ser humano tiene su propio ritmo de desarrollo físico, mental, emocional y espiritual, que obedece a un proceso de la vida, es como una semilla que contiene todo para ser flor, solo espera el terreno adecuado para florecer y darse cuenta de que ya es.

La idea de las necesidades básicas y de autorrealización que plantea Maslow, lleva a pensar el desarrollo en término de satisfactores de estas

necesidades, en esta línea se asocia desarrollo con crecimiento y maduración en términos de edad cronológica y/o maduración genética y psicológica. Posteriormente Barret (2001) propone una pirámide formada por 7 niveles, en el marco de los cuales se produce una evolución de abajo arriba, haciendo una relación entre necesidades y motivaciones.

La psicología transpersonal aporta otra mirada sobre el desarrollo, va más allá de la psicología y su visión del psiquismo humano. "Lo característico de la psicología transpersonal viene dado justamente por el prefijo "trans": lo que somos –identidad– trasciende por completo lo que pensamos que somos, la "personalidad" o "personaje" (yo) en que nos experimentamos" (E. Martínez, 2020, p.18).

Desde esta mirada de la psicología transpersonal (que une a la psicología con la espiritualidad) busca que aprendamos a aceptarnos, reconocernos y vivir lo que somos, reconociendo que somos algo más que el yo, con el cual estamos identificados, no somos dualidad, sino unidad conectada con el todo, en este sentido el desarrollo se da de manera natural cuando uno conecta con lo que es y quiere hacer, cuando comprendemos que nuestra identidad es mucho más que la personalidad, es mucho más que el yo, somos mucho más que un cuerpo, una mente, un espíritu, unas emociones y reconocemos que somos consciencia. En palabras de Enrique Martínez (2020) "los humanos no estamos llamados a ser perfectos –tal como habitualmente se entiende ese término–, sino a ser completos, es decir, a desarrollar una capacidad de aceptación de toda nuestra verdad, con todos sus claroscuros".

Restrepo (2020) en su libro *De Hominis; Claves del desarrollo humano*, explica tres enfoques de desarrollo humano:

Los enfoques que siguen el modelo de Naciones Unidas mediante el cual se amplían las oportunidades a los individuos. Los enfoques basados en modelos de competencias (británico) "adoptado en Colombia especialmente por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el enfoque basado en el poder interior de las personas (p. 30).

Zukav (2008):

El poder no es la capacidad de ejercer tu voluntad sobre otra persona. No existe ninguna seguridad interior en esa clase de poder (...). El poder es la energía que se forma con las intenciones del alma. Es la luz que adquiere forma mediante las intenciones del amor y la compasión dirigidas por la sabiduría. Es la energía que se concentra y se orienta a la realización de la personalidad como instrumento físico del alma para la ejecución de esas tareas (p. 209).

Puede decirse que estos tres enfoques explicados por Ramiro Restrepo se han trasegado en la

organización, con mayor énfasis en el modelo de competencias. Hoy la organización viene caminando sobre el enfoque basado en el poder interior, entiendo que el poder no está afuera, sino dentro de nosotros mismos, que se relaciona con la intención, con las motivaciones del alma que dirigen nuestras acciones. Si bien este camino se ha intencionado más en los líderes de la organización, hoy hay mayor apertura a conversaciones que posibiliten que las personas recuperen su poder interior, la potestad, autonomía y empoderamiento de su desarrollo.

2. ¿Qué tipo de modelo?

Para su diseño se tuvo en cuenta: el direccionamiento estratégico, el propósito empresarial, la arquitectura empresarial, las capacidades organizacionales, la política de gestión humana, la evolución cultural, los principios éticos y valores organizacionales, los referentes teóricos y los antecedentes organizacionales. A partir de todos ellos emergieron las preguntas: qué tipo de modelo de desarrollo humano requiere la organización, qué taxonomía utilizar, cuáles serían las premisas, cuál es el propósito del modelo y qué tan audible sería para las personas. Estas preguntas encaminaron el proceso de re-valorización.

Al revisar varias taxonomías que describen al ser humano en sus diversos elementos, se encontró una variedad de formas de expresarlo, aunque coinciden en que somos uno con distintos elementos

que hacen el todo, así cada elemento tenga unas características. En la carta de San Pablo, se dice que somos alma, cuerpo y espíritu, tres en uno. Para el budismo somos cuerpo y mente, para el cristianismo tenemos alma y espíritu en un cuerpo, lo mismo decía Marco Aurelio emperador romano, el ser humano es cuerpo, psique y neuma, antes de ellos Platón exponía que tenemos una composición trinaría. La Cábala habla de cinco componentes y antes de estos, está la tradición de las escuelas de misterios, de las enseñanzas secretas del antiguo Egipto, esta es la tradición de los Brahmanes, del hinduismo que hablan de una composición septenaria. Frente a esta diversidad de miradas sobre las dimensiones de lo humano, se optó por un modelo con cinco dimensiones: Biológica-corporal, Mental-cognitiva, Emocional-afectiva, Relacional-social-ética y Espiritual-trascendental.

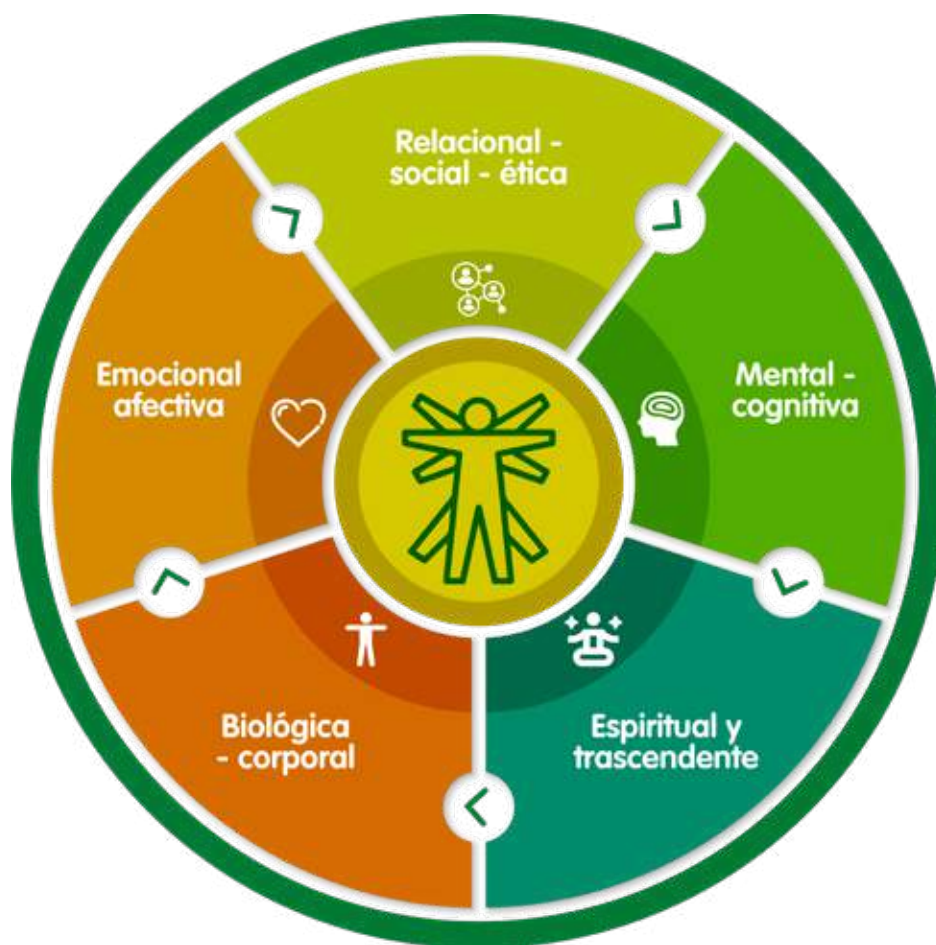


Figura 1. Modelo de desarrollo humano basado en la corresponsabilidad.

2.1 Premisas para la construcción del modelo

- Una mirada integral del ser humano en sus diferentes dimensiones como una Unidad indivisible: el ser humano no puede ser comprendido en partes, de manera desintegrada en sus diferentes dimensiones, sino como una unidad integral y sistémica.
- Lo universal y lo diverso que lo constituye: subyacen estructuras que lo unifican y lo constituyen en esa gran red de humanidad, pero a la vez se manifiesta y expresa en la diversidad de las culturas.
- La importancia del poder interior: entendida como la fuerza o energía que fluyen en el interior de las personas que está conectada con lo que realmente somos, con nuestra esencia, con la consciencia universal y que nos mueve a la acción.
- El darse cuenta—la consciencia: reconocer el observador que hay en cada uno que se da cuenta de sí mismo, de su existencia, de su entorno, de su forma de operar y tejer relaciones con otros, lo lleva a ampliar su consciencia enriqueciendo su experiencia vital.
- La corresponsabilidad—el autoliderazgo: hacerse cargo de lo que se piensa, siente y hace, tomar consciencia de la forma de operar y de los impactos que genera con su movimiento.

2.2 Propósito del modelo de Desarrollo Humano fundamentado en la corresponsabilidad

- Reconocer al ser humano como centro de lo que somos y lo que hacemos y como armonizador del propósito organizacional.
- Reconocer al ser humano en todas sus dimensiones.
- Reconocer la potestad y responsabilidad de cada ser humano sobre su propio desarrollo.
- Fortalecer el liderazgo personal consciente.
- Propiciar el reconocimiento y valoración de la diversidad del ser humano y su capacidad para complementarse desde la diferencia.
- Fortalecer en el ser humano la orientación al bien común.

El Modelo de Desarrollo Humano basado en la corresponsabilidad de EPM invita a reflexionar sobre lo humano de manera sistémica, teniendo en cuenta las dimensiones que lo constituyen que van más allá del hombre que piensa y el hombre que hace, para enfocarse en el ser-humano integral.

El Modelo de Desarrollo Humano parte de reconocer al ser humano en todas sus dimensiones bio-psico-social-racional-espiritual, un ser humano consciente que valora la diversidad y se complementa a partir de reconocer las diferencias para aportar al bien común. Reconoce la importancia de la potestad y responsabilidad que tiene sobre su propio desarrollo. Vive el propósito empresarial articulado a su propósito de vida y es quien moviliza todas las dimensiones de la Arquitectura Empresarial.

3. ¿Cuáles son las dimensiones de lo humano?

Se entiende por dimensiones del ser humano el conjunto de aspectos o facetas que lo constituyen, son las potencialidades que se integran y articulan como un todo sistémico. Se habla de componentes o dimensiones porque los organismos no tienen partes, que se pueden reemplazar, sino componentes que están relacionados entre sí, entrelazados en una unidad sistémica, en una unidad indivisible, sus componentes están articulados, de tal forma que el impacto en uno de ellos repercute en los demás. Aunque cada uno de sus componentes tiene una función específica, trabaja en conjunto con los demás para el funcionamiento del sistema como una unidad.

3.1 Dimensión biológica-corporal

El ser humano posee un cuerpo físico que se desarrolla y madura de acuerdo con su realidad física. Se adecúa a la dinámica del medio ambiente donde habita. A través de los sentidos logra tener sensaciones, percepciones y una



forma de conectarse consigo mismo, con el otro y con el entorno. El médico sintergético Carvajal (2020) expone que: “el cuerpo es ese milagroso instrumento que toda la gran corriente de la evolución ha puesto a nuestra disposición para la realización del proyecto de humanización”. Este maravilloso instrumento es nuestro templo, que está a nuestro cuidado para permitirnos habitar la existencia, es a través de él que podemos

establecer contacto con los demás y con el entorno. El cuerpo tiene su propia narrativa, su lenguaje de señas y síntomas que manifiesta lo que la palabra no se atreve a decir, narra lo que callamos y lo que deseamos olvidar, incluyendo la memoria de nuestras relaciones.

Cada vez más la visión dualista de cuerpo-mente-espíritu pierde fuerza frente a la mirada unificadora de las diferentes dimensiones del ser humano.

El llamado cuerpo físico es únicamente una forma en que el cuerpo se manifiesta, forma que se modifica permanentemente y que, un día, desaparecerá por completo. Pero existen otras formas, como el llamado cuerpo sutil, que podemos experimentar en cuanto lo escuchamos con atención. (E. Martínez, 2020, p. 39).

3.2 Dimensión mental-cognitiva

Hace referencia a la capacidad que tiene la especie humana para usar su intelecto y crear nuevos conceptos, modificar su entorno, conocer, conocerse, transformar la realidad y explicar el mundo según su entendimiento de las cosas. La mente es el instrumento para pensar, así como el corazón cumple la función de bombear la sangre y los pulmones lo son para respirar. Es nuestro deber entrenar la mente, observarla, hacer la pausa y estar atento a las propias distracciones, paradigmas, criterios de validez, certezas, puntos ciegos, supuestos implícitos... observar su forma de operar, por ello es importante el silencio y la respiración para traerla al presente.

Somos más que la mente, más que esa voz interna que nos habla en la cabeza, somos más que nuestras dudas y narrativas.

La comprensión experiencial o vivencial de que en nosotros existen dos "lugares" -la mente que piensa y es "Eso" que la observa o Consciencia Testigo-, no solo nos permite advertir que no somos la mente que habla -somos la presencia consciente que la escucha hablar-, sino que supone el inicio de una transformación radical". (S. Martínez, 2020, p. 34).



E. Martínez (2017) en su libro presencia señala como nuestro mayor problema es la inatención que nos reduce a la mente pensante y nos lleva a reciclar los pensamientos en un círculo vicioso que nos conduce al sufrimiento, a la identificación con nuestra personalidad y a desvincularnos de nuestra verdadera identidad.

La inatención nos saca (psicológicamente) del presente y nos encierra en la cavilación mental. En ese mismo instante, empezamos a funcionar como marionetas al dictado de los patrones grabados en nuestro inconsciente. Si esto es así, parece claro que el primer aprendizaje a realizar no puede ser otro que el de educar la atención, es decir, venir al presente (p. 34).

3.3 Dimensión emocional-afectiva

Esta dimensión comprende el conjunto de manifestaciones de la vida psíquica del ser humano que abarca emociones, sentimientos y sexualidad. Esta dimensión hace alusión a lo sensitivo aplicado a la percepción con los sentidos, a la sensibilidad como la capacidad de emocionarse y sentir lo que le pasa al otro, por ende se relaciona con la empatía y la compasión, y a las emociones que son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. Emoción significa moverse, es decir, que nuestras acciones se soportan en una emoción. Las emociones afectan tanto a los pensamientos como a la conducta. Son un aspecto



de gran importancia para la adaptación de los seres humanos.

Las emociones impactan nuestra manera de pensar, influyen en nuestra atención y memoria, fortalecen nuestras creencias. Impactan nuestro relacionamiento, nos mueven a acercarnos o a alejarnos de personas o situaciones, impactan nuestros resultados, nuestra respuesta a la acción y alteran nuestra fisiología, generando respuestas en nuestro cuerpo.

Para Maturana, (s.f. citado por García y Manga, 2012) "las emociones son disposiciones corporales dinámicas que definen los distintos dominios de acción en que nos movemos" (p. 13). Es decir, que nuestras acciones se soportan en una emoción. Hemos heredado la cultura de nuestros ancestros como una manera correcta de percibir, vivir y convivir que se perpetúa en el tiempo. La cultura nos ha enseñado que prima la razón y como seres pensantes podemos decidir qué hacer con el mundo en el que vivimos, pero estudios recientes nos han mostrado que "es la emoción la que define lo que hacemos, cómo lo hacemos y de qué forma vivimos" (García y Manga 2012, p. 13). Si queremos lograr un cambio como sociedad y como organización deberemos comprender y atender la importancia de las emociones en nuestras acciones.

Un 70% de las enfermedades del ser humano vienen del campo de conciencia emocional. Las

enfermedades muchas veces proceden de emociones no procesadas, no expresadas, reprimidas. El temor, que es la ausencia de amor, es la gran enfermedad, el común denominador de buena parte de las enfermedades que hoy tenemos. Cuando el temor se queda congelado afecta al riñón, a las glándulas suprarrenales, a los huesos, a la energía vital, y puede convertirse en pánico. (Carvajal, 2009)

3.4 Dimensión relacional, social y ética

Esta dimensión da cuenta del modo en que nos relacionamos con los demás, con nosotros mismos, con el entorno y con la idea de Dios. Todo existe en relación, en conexión. "El modo de relación



determina la identidad de cada ser (...) el amor es el fundamento de la relación (...) por amor, salgo de mi mismo para ir al encuentro con los demás" (Uribe, A. 2009, p.27). El ser humano es un ser sociable, necesita del afecto, del contacto con el otro para garantizar la supervivencia. Aspectos como el desarrollar lazos afectivos, tener unas buenas amistades, vivir en una familia sin dinámicas disfuncionales contribuyen a poder alcanzar el bienestar y la felicidad.

El lenguaje, sin lugar a dudas, la capacidad más destacable del ser humano y es lo que permite la difusión de nuestros conocimientos, no es exclusiva de esta dimensión, es una capacidad que está presente en las demás dimensiones.

También comprende el comportamiento ético de un ser humano que toma sus propias decisiones a partir de la libertad que tiene para obrar, regida por principios y valores que la sustentan y justifica, dándole así significado a la vida, que a su vez toma de la interacción sociocultural del nicho en el que habita.

El desarrollo de este componente relacional, social, ético se da cuando la persona asume de forma reflexiva su lugar en el mundo, reconoce su forma de operar en el relacionamiento con los otros, toma decisiones de las que se hace cargo y valora la conexión y articulación con los otros para la co-creación y complementariedad.

3.5 Dimensión espiritual–trascendental

La espiritualidad es un aspecto esencial del ser humano, va más allá de profesar una religión, es un proceso dinámico mediante el cual las personas encontramos trascendencia, un sentido final a la vida y nos conectamos con nuestro ser interior, donde el reconocimiento de uno mismo va más allá de lo evidente y racional, para dar paso a una conexión más profunda y trascendental con la vida



misma. La espiritualidad viene desde adentro, es una fuerza interna que dinamiza las demás dimensiones del ser humano y se fomenta cuando éste logra incorporar a todos los actos de su vida, valores como la tolerancia, la compasión, el desapego, la generosidad, el perdón, y los demás valores aprendidos en cada etapa de la vida.

Carrillo, (2019) en el video de YouTube El camino Espiritual nos recuerda que estamos en un proceso de transformación de recuerdo de lo que somos.

Todos tenemos una esencia, todos tenemos una naturaleza que es puramente y plenamente vivida, que es infinita y que es eterna. A esa esencia la han llamado de muchas maneras, de muchas formas las distintas tradiciones espirituales a lo largo de la historia. Atma, espíritu, alma, energía, consciencia, neuma, etc. El nombre es lo de menos, todas estas denominaciones hacen referencia a lo que somos.

De acuerdo con varias tradiciones religiosas y espirituales en el hombre existe una dualidad de dimensiones, las materiales y las espirituales que se integran en una unidad de ser, siendo la persona humana un ser compuesto de cuerpo y alma. Somos un sólo ser, pero poseemos dimensiones diferentes. Esta dimensión trascendental y espiritual le da sentido a la vida, a la existencia humana y a sus eternas preguntas existenciales para comprender los misterios de la humanidad.

Es claro que todas estas dimensiones guardan estrecha relación entre sí, son interdependientes, hacen parte de la misma unidad y repercuten unas sobre otras.

Conclusiones

Servir a los demás es el imperativo más elevado para el espíritu y es en este sentido que esperamos que el Modelo de Desarrollo Humano basado en la corresponsabilidad sea un instrumento en lo práctico para orientar las acciones, y mucho más importante que sea un elemento de reflexión y de conversación que nos permita expandir la consciencia de lo que somos y de lo que hacemos.

Los seres humanos somos seres vivos multidimensionales y cada una de estas dimensiones es interdependiente con las otras, no son elementos separables, en sí son una unidad, un todo indivisible. Nos encontramos siendo seres

humanos con otros seres humanos, en el convivir, en el conversar, en el reflexionar, en la coordinación de acciones, emociones y sentires y de esta manera nos transformamos juntos en el entorno donde nos encontramos.

Al reflexionar sobre lo humano y el lugar que le damos en la organización, se retoma la mirada sistémica, reconociéndolo como una unidad indivisible, esto implica un cambio en el enfoque de un ser humano orientado al hacer y reconocido por su productividad a reconocer y recordar el ser que somos en esencia y esto tiene un impacto en el sentido que damos al trabajo.

Notas al final

¹ Lugares de conciencia es un concepto desarrollado por Sara Martínez en el texto Lugares de Conciencia y Desarrollo Humano, apoyado en la Biología Cultural y la Teoría U. en este texto plantea que la conciencia se

trata de darse cuenta, no es acumulativa, ni cognitiva, no se refiere a la capacidad de aprender. Darse cuenta es ver, y ver siempre está relacionado con la perspectiva desde la cual se está mirando.

Referencias

- Barrett, R. (2001). Liberando el alma de las empresas: cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores. Service Management Systems S.A./Transform Action.
- Cardona, M. [Liderazgo y Cultura]. (2020, 9 de junio). Acerca del Liderazgo y del Poder Personal [Publicación de Estado]. Facebook. <https://rb.gy/r9amdn>
- Braden, G. (2018). Humanos por diseño: de la evolución por azar a la transformación por elección. Editorial Sirio.
- Carrillo, E. (2019). El camino Espiritual [Archivo de video]. YouTube. <https://rb.gy/9I5azr>

- Carvajal, J. (2003). Por los senderos del alma: vivir espiritualmente. Viavida.
- Carvajal, J. (10 de marzo de 2009) ¿Qué enferma primero el cuerpo o el alma?: Entrevista al Doctor Jorge Carvajal, cirujano de almas. Overblog. <https://rb.gy/khkief>
- Carvajal, J. (2020, 25 de octubre). El milagro de la evolución en el cuerpo. [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://rb.gy/rbyb50>
- Confluye. (2020). Quiénes somos. Confluye. <https://rb.gy/7jsgqm>
- Dechile.net (s.f.). Conversar. Dechile.net. Recuperado en 2 de octubre de 2021, de <https://rb.gy/tjatr7>
- García, J, y Manga, M. (2012). Inteligencia relacional: una mejor manera de vivir y convivir. Vergara.
- Koffman, F. (2013). La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores. Distribuidora Aguilar.
- Laloux, F. (2016). Reinventar las organizaciones: cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana. Arpa editores.
- Martínez, E. (2017). Presencia. San Pablo.
- Martínez, E. (2020). Psicología Transpersonal para la vida cotidiana. Desclee De Brouwer.
- Martínez, S. (2020). Lugares de Conciencia y Desarrollo Humano.
- Maturana, H. y Dávila, X. (2015). El árbol del vivir. Matriztica MVP Editores.
- Meza, J. (2009). El ser humano como realidad cosmoteándrica: una contribución de Raimon Panikkar frente al dualismo antropológico. Cuestiones Teológicas, 36(85), 59-80.
- Restrepo, R. (2020). De Hominis: claves del desarrollo humano. Icontec.
- Scharmer, O. (2017). Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge. Eleftheria.
- Uribe, A. (2009). Cultura y espiritualidad. UPB.
- Zukav, G. (2008). El asiento del alma. Ediciones Obelisco.

Cómo citar este artículo:

Hoyos, L. (2021). Evolución del modelo de desarrollo humano en EPM. *Revista EPM*, (18), 21-35.



Repensando la gestión del cambio para armonizarla con los nuevos paradigmas organizacionales

Rethinking change management to harmonize it with the new organizational paradigms

Pilar Salazar Henao

Área Servicios Corporativos, CHEC

pilar.salazar@chec.com.co

Resumen

Después de varios años de participar en la gestión del cambio organizacional en CHEC, empecé a sentir que la forma en la que actualmente operamos desde el proceso Cambio y Cultura no está alineada con los nuevos paradigmas organizacionales en los que se fundamenta la evolución cultural del Grupo EPM. El interés por descubrir qué podríamos hacer diferente me lleva a escribir este artículo, en busca de respuestas que se van generando al comparar el lenguaje utilizado

por varios autores para referirse al cambio, hasta descubrir que las que hoy implementamos son metodologías diseñadas desde un paradigma Naranja - Logro, mientras que la cultura está transitando hacia un estadio de desarrollo Teal - Evolutivo. Esto me lleva a plantear algunas ideas sobre cómo transformar nuestra forma de operar, para que fluya de manera más armónica con los nuevos paradigmas organizacionales.

Palabras clave:

Gestión del cambio, Evolución cultural, Redes colaborativas, Paradigmas organizacionales, Nuevos abordajes.

Keywords:

Change management, Cultural evolution, Collaborative networks, Organizational paradigms, New approaches.

Evolución de la cultura organizacional

En CHEC empezamos a transitar hacia la evolución cultural a través de sesiones de conversación llamadas redes colaborativas, en las que se habla de *darse cuenta, encontrar sentido y hacerse cargo del propio estar y actuar en la organización*; se invita a las personas a tener una mente, un corazón y una voluntad abierta, a permitirse compartir sus emociones así estemos en un ambiente organizacional y a estar en presencia para estar completos en el aquí y el ahora.

Sin embargo, estos términos sólo se escuchaban durante estas conversaciones, como si fueran una especie de burbuja, ya que una vez terminada la sesión todos volvíamos a nuestro actuar habitual, moviéndonos más en lo políticamente correcto que en la autenticidad y más en la competencia, que en la colaboración.

Luego de varios años de estar en esta dinámica, percibo ahora que la burbuja se ha empezado a permear un poco, y ya los términos que sólo se mencionaban en redes colaborativas se están escuchando en las reuniones de trabajo y en las conversaciones de pasillo.

Ya nos empezamos a encontrar personas que se atreven a expresar lo que sienten frente a algún tema organizacional y a poner sobre la mesa su forma de ver el mundo, así sea un poco diferente a lo que perciben los demás y así para hacerlo hayan debido recurrir a su mayor valentía.

Noto también que en algunos casos hemos comenzado a darnos cuenta de que la forma en la que hacemos hoy las cosas tal vez no sea la más adecuada o la única que existe y que podríamos hacerlo con mayor sentido y de manera más simple y a la vez impecable.

La gestión del cambio en el marco de la acompañamiento a proyectos e iniciativas organizacionales es sólo un ejemplo de cómo un quehacer de un proceso como lo es el de Cambio y Cultura, se empieza a percibir que se queda corto ante el nuevo abordaje de la evolución cultural del Grupo EPM, entendida como *“la disposición que tenemos para aprender y comprender que todo cambia, incluyendo nosotros mismos, y que ahí radica la riqueza de nuestra propia expansión, la de la organización y la del entorno”* (Grupo EPM, 2020, p. 6).

Cómo ha sido nuestra gestión del cambio

La gestión del cambio en CHEC se ha realizado tradicionalmente con metodologías que incluyen de manera general los siguientes pasos:

- Identificación de públicos objetivo.
- Identificación del nivel de impacto e influencia de cada público.
- Definición de situación actual y deseada.
- Elaboración y ejecución de un plan de cambio con estrategias de comunicación, formación y sensibilización o acompañamiento.

- Ajustes al plan de cambio inicial e implementación de refuerzos.

En este marco de actuación, se plantea un punto “A” inicial y un punto “B” al que se quiere llevar a cada público objetivo, y se espera que con la ejecución del plan de acción se logre cerrar la brecha entre la situación actual y la deseada.

En el camino, se busca identificar quiénes aún no han logrado cerrar esta brecha, a partir de lo cual hace varios años en CHEC diseñamos una metodología con base en la teoría de la curva del cambio, con el objetivo de implementar de manera

urgente acciones con quienes aún estaban en fase de negación o resistencia, para poder conducirlos al punto "B", de forma que el proyecto pudiera cumplir sus objetivos en el plazo establecido y sin mayores tropiezos.

Sin embargo, no continuamos aplicando esta metodología, ya que no la consideramos práctica,

puesto que se requería un análisis individual en las siguientes etapas del cambio: luego de ser comunicado el cambio, posterior a un ciclo amplio de capacitación y al finalizar la implementación del mismo. Además, nos basábamos únicamente en la percepción del líder de equipo o jefe de área, lo cual se podía quedar corto ante la realidad que vivía cada persona frente al cambio.

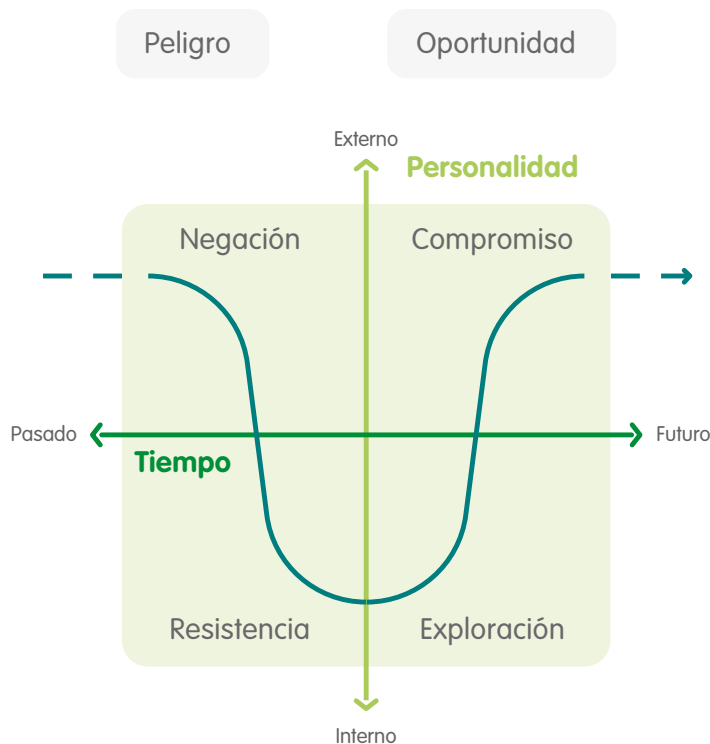


Figura 1. La curva del cambio. Recuperado de: (Uzcátegui, 2017).

Decidimos entonces continuar realizando mediciones de efectividad por medio de sondeos para verificar la comprensión de conceptos o para indagar las dificultades que aún tenían las personas impactadas, con el fin de emprender acciones de refuerzo o enviar señales a los líderes del cambio en relación con posibles ajustes requeridos.

En el año 2020, luego de múltiples conversaciones al interior del equipo de trabajo Desarrollo Humano y Organizacional para repensar el proceso Cambio y Cultura, decidimos simplificar la metodología que utilizábamos y modificar algunos términos que a la larga permitieran transformar la mirada de la gestión del cambio.

El primer ajuste que realizamos fue incorporar en el formato de plan de cambio algunas preguntas de una entrevista de encuadre que realizábamos con los líderes para conocer las generalidades del cambio. En este mismo formato, hace un tiempo ya habíamos incluido lo que antes llamábamos matriz de impacto, donde se identifican los públicos, su nivel de impacto e influencia y la situación actual y deseada; por lo que ya logramos obtener un solo formato en el que se consolidan las generalidades del proyecto, la identificación de públicos y el plan de acción.

**CHEC: Plan de cambio
FO-GH-11-000-004 Versión 7.0**

Fecha de creación								
Nombre del proyecto o iniciativa								
Objetivo								
Director o responsable								
Impactos positivos y negativos para la empresa								
Impactos positivos y negativos para los trabajadores								
Relación o integración con otros proyectos o iniciativas								
Participantes en la elaboración del plan								
Observaciones generales durante el desarrollo del proyecto o iniciativa								
Aliados	Nivel de impacto	Cómo podrían contribuir estas personas al objetivo del proyecto o iniciativa	Tipo de estrategia	Descripción de la actividad	Responsables	Fecha	Estado	Seguimiento

Figura 2. Plan de cambio, proceso Cambio y Cultura. CHEC.

Adicionalmente, cambiamos el término *público objetivo* por *aliados*; eliminamos el campo de *comportamientos actuales*; y cambiamos *comportamientos deseados* por *Cómo podrían contribuir estas personas al objetivo del proyecto o iniciativa*.

Nuestra intención con estos ajustes era empezar a promover con los líderes una mirada diferente hacia los impactados por el cambio, para dejarlos de ver como grupos de personas que deben pasar obligatoriamente de un punto “A” a un punto “B”, de acuerdo con los requerimientos de un proyecto, a ser considerados seres humanos a quienes se les invita a poner lo mejor de sí mismos para contribuir con la construcción de una nueva forma de operar.

Por otra parte, ante la continua necesidad de los proyectos de medir de manera más formal

la efectividad de nuestras acciones, creamos un formulario que permitiera indagar por la comprensión de los conceptos y metodologías asociados a la iniciativa, la aplicación de los conocimientos adquiridos en las actividades diarias y la realización de cambios en el día a día; y agregamos una pregunta en torno a cómo se sienten los trabajadores cuando aplican estos cambios.

Obtenemos así un panorama de personas que se sienten seguras, tranquilas, frustradas o preocupadas y las razones que los lleva a sentirse de cierta manera, lo cual nos da señales sobre qué otras acciones podemos implementar para facilitar la apropiación del cambio.

**CHEC:
Retroalimentación de las estrategias de cambio
FO-GH-11-000-005 Versión 1.0**

Fecha de retroalimentación		
Profesional DHyO		
Nombre del proyecto o iniciativa		
Objetivo del proyecto o iniciativa		
		Explique su respuesta
1. ¿Considera que actualmente comprende los conceptos y/o metodologías asociadas a este proyecto o iniciativa?		
2. ¿Actualmente aplica los conocimientos adquiridos en sus actividades diarias?		
3. ¿A partir de este proyecto o iniciativa ha realizado algún cambio en lo que hace en su día a día?		
4. Cuando aplica en su día a día los cambios derivados de este proyecto o iniciativa se siente...		

Figura 3. Retroalimentación de las estrategias de cambio, proceso Cambio y Cultura. CHEC.

A pesar de estos primeros pasos en la búsqueda de una transformación de nuestro quehacer, considero que nuestra forma de operar sigue siendo la misma, ya que seguimos implementando acciones de comunicación, formación y sensibilización que en el fondo siguen pretendiendo llevar a los trabajadores a ese punto "B" que esperan los líderes de los cambios. Si en realidad cambiara nuestra mirada, también debería cambiar la intención con la que nos acercamos a las personas y por ende nuestras acciones.

Además, aunque al finalizar el plazo establecido, los proyectos e iniciativas por lo general se cierran con aparente éxito, creo que debemos escuchar la sabiduría colectiva cuando nos hacen comentarios como los siguientes, los cuales reflejan una inconformidad con la manera cómo estamos implementando los cambios:

- Debemos hacer muchos cambios al mismo tiempo.

- No logramos diferenciar lo que pretende cada proyecto.
- No tenemos tiempo de trabajar por la cantidad de capacitaciones, talleres y reuniones derivadas de cada proyecto.
- No tenemos tiempo de leer toda la información que se envía por medios masivos en relación con los cambios y demás temas organizacionales.

Y lo que creo que es aún más preocupante es que no sabemos si las personas tenían una mejor idea para materializar el objetivo del proyecto, porque el cambio lo vendimos como un producto prediseñado y bien empaquetado que nadie podía negarse a comprar.

La gestión del cambio tradicional

El tipo de intervención que hemos realizado históricamente en CHEC se podría considerar coherente con las teorías tradicionales de gestión del cambio. Entre ellas está la de Kurt Lewin, actualizada posteriormente por Edgar Schein y en la que se basa la mayoría de modelos que abordan este quehacer organizacional.

Lewin (citado por Franco, 2015; Martínez, 2018 y Porras, 2009) habla de realizar esfuerzos de cambio para superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos, mediante una lucha de fuerzas, en la que las fuerzas impulsoras deben superar las fuerzas restrictivas, logrando que las personas se sientan insatisfechas con el estado actual y estén convencidas de la necesidad de cambio, para que finalmente se sientan dispuestas y motivadas para enfrentar la nueva situación.

Según lo explica, como las personas tienden a reproducir el comportamiento anterior después de un tiempo, se hace necesario arraigar estos cambios en los individuos, los grupos y la organización, para lo cual se debe estimular constantemente el comportamiento requerido para acelerar el proceso de instrucción; y posteriormente utilizar estímulos intermitentes o aislados que permitan evitar que las pautas de comportamiento adquiridas se vayan perdiendo.

Algo similar plantea John Kotter (citado por Bolefín Gestión Empresarial, 2006), en su modelo para propiciar el cambio, el cual consiste en los siguientes ocho pasos:

- Establecer un sentido de urgencia.
- Crear una coalición de liderazgo.
- Desarrollar una visión y una estrategia.
- Comunicar la visión.
- Propiciar que los empleados actúen (eliminar obstáculos).
- Obtener victorias a corto plazo.

- Consolidar las ganancias para ganar impulso (obtener beneficios constantemente).
- Anclar los cambios en la cultura.

Para cambiar el modo de actuar de las personas, Kotter recomienda alterar las emociones, presentándoles los problemas de la organización para que sientan el dolor asociado a ellos; partiendo de que si se sienten diferente frente al problema en cuestión, estarán más dispuestas a actuar diferente; es lo que él llama el esquema ver-sentir-cambiar, en contraposición al de analizar-pensar-cambiar, el cual supone entregar grandes cantidades de información para que las personas analicen y produzcan cambios.

Hace poco tiempo buscando otros autores con la esperanza de encontrar una visión diferente, me sorprendí con una capacitación en la que se mencionaba que la gerencia implica manipular a las personas para cambiar su comportamiento, teniendo en cuenta que se estiran como un caucho, pero regresan a su lugar.

Luego encontré un curso virtual en el que el Politécnico de Colombia (2020) exponía las siguientes ideas:

De acuerdo con Ferrer J. (2014), el enemigo del cambio concentrará su energía en que fracasas. En ello se basa su supervivencia tal y como la entiende. De ahí que use diferentes armas para que desistas.

Sin duda alguna, a lo largo del camino habrá sorpresas, pues es una carrera de fondo. La rumorología, los ataques, las traiciones, los conflictos y las provocaciones formarán parte de ese proceso...

El objetivo es amedrentar, acosar o destruir psicológicamente. La presión puede ser tan alta que es posible que se llegue a dudar sobre la continuidad del proyecto de cambio.

Según Ferrer J. (2014), tu temperatura personal influirá en quienes te sigan. Es una especie de sistema de vasos comunicantes. Si ven en ti desánimo, se desanimarán, pero si perciben que no te afectan los ataques ni la crisis generada, entonces a ellos tampoco les importarán.

Es la soledad del poder: no poder comunicar tus emociones auténticas por el efecto que pueden generar en la tropa, y eso puede llegar a ser muy duro.

No puedes comunicarte hacia arriba porque podrías transmitir debilidad ante tus jefes, consejeros o accionistas. Tampoco puedes desahogarte con tus pares porque pueden ser rivales o interpretar que no eres la persona adecuada o que no sabes manejar la presión, y tampoco puedes ser transparente hacia abajo por el efecto contaminante de tus emociones, y más cuando son negativas.

Ante esta soledad, hay que buscar algún agente externo que te permita desahogarte, tomar perspectiva y contrastar posibles estrategias y acciones para ir afrontando los retos que se presenten...

Una personalidad fuerte, arrogante o indiferente tendrá más posibilidades de sobrevivir y no verse afectada por los ataques personales...

Tener un cargo, un carro, una corte alrededor o reconocimiento puede ser lo que compense el sufrimiento que genera el conflicto de tener que acontecer ciertos cambios...

A partir de textos como el anterior, me es inevitable notar la gran diferencia que existe entre los términos utilizados en las teorías tradicionales y los que se relacionan con los fundamentos de la evolución cultural.

En los primeros percibo respeto por el ser humano, desarrollo del potencial, evolución, co-creación; mientras que en los segundos percibo una especie de guerra en la que quienes quieren impulsar un cambio que eligieron de forma autónoma, se enfrentan a un grupo de personas que son objeto del mismo y que ante la presión ejercida por los primeros se ven obligados a adoptar el cambio o a resistirse, con el esfuerzo y desgaste que esto implica para todos los involucrados.

Paradigmas organizacionales

Por fortuna he seguido encontrando en el camino nuevas tendencias organizacionales y con ellas algunos autores en quienes se fundamenta la evolución cultural del Grupo EPM.

Entre ellos está Frederic Laloux, autor del libro Reinventar las organizaciones (Laloux, 2015), quien explica los diferentes estadios de desarrollo de la conciencia humana y sus correspondientes modelos organizacionales, cada uno de los cuales tiene su propia visión del mundo, necesidades y desarrollo cognitivo y moral:

- Paradigma Infrarrojo - Reactivo.
- Paradigma Magenta - Mágico.
- Paradigma Rojo - Impulsivo.

- Paradigma Ámbar - Conformista.
- Paradigma Naranja - Logro.
- Paradigma Verde – Pluralista.
- Paradigma Teal – Evolutivo.

Al ampliar en su página web el abordaje asociado a la gestión del cambio, Laloux (s.f) menciona que esta gestión tal como la conocemos actualmente, nace en el paradigma naranja, ya que en éste la búsqueda constante de cambio e innovación se considera clave para superar a los competidores, pero como las empresas se estructuran como sistemas estáticos, sin capacidad de cambio y en forma jerárquica, esta búsqueda se ve obstaculizada.

Esta situación da lugar al surgimiento de una industria alrededor de la gestión del cambio, que promueve herramientas y consultorías que buscan que las empresas superen su resistencia interna, aplicando fuerza desde el exterior, en cabeza de la alta dirección, a quien se considera que le corresponde identificar la necesidad de cambio de acuerdo con los objetivos organizacionales e iniciar los programas necesarios para asegurarse de que se pase de un punto "A" a un punto "B", de un estado estático a otro.

En este paradigma el proceso de cambio se considera difícil y doloroso, y si el cambio no ocurre como se esperaba, la alta dirección se ve obligada a jugar con el miedo de las personas o con amenazas para que reaccionen.

En este estadio la perspectiva dominante sobre el cambio proviene de la ingeniería y se compone de los siguientes pasos:

- Diagnosticar la situación actual.
- Diseñar el estado futuro deseado.
- Planificar el viaje del cambio desde aquí hasta allí.
- Aprobar el plan por parte de la alta dirección.
- Comunicar el cambio a toda la organización a menudo con algún mensaje de plataforma ardiente (debemos actuar ahora o estamos condenados).
- Proporcionar la motivación necesaria para el cambio.

Esta explicación de Laloux llega justo para dar contexto a las teorías tradicionales del cambio mencionadas anteriormente y a la metodología aplicada en CHEC, que de acuerdo con lo anterior, se ubica en una visión del mundo en la que se cree que "el cambio se hace a las personas, no a través de las personas" (Laloux, s.f), por lo que hay que impulsarlo.

Por otra parte, refiriéndose al proceso evolutivo del cambio, Laloux menciona el paradigma Teal, en el que se enmarcan los fundamentos de la evolución cultural del Grupo EPM.

Según el autor, las organizaciones Teal se caracterizan por tres importantes avances revolucionarios que son: la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo, los cuales respaldan un enfoque de cambio más fluido y orgánico que hace que la gestión del cambio sea en gran medida irrelevante.

En especial la autogestión anima a las personas a sentir cuándo se necesita un cambio y todos son libres de iniciar las acciones que sientan necesarias, sin tener que esperar un mandato de alguien con un cargo superior y sin estar limitados por descripciones estáticas de sus cargos. De esta forma el cambio se da con naturalidad, de forma continua, sin dolor o esfuerzo y sin tener que imponerlo desde afuera, por lo que la organización evoluciona sin necesidad de programas de gestión de cambio.

En relación con la plenitud explica que en entornos en los que las personas se sienten seguras es más fácil su participación en la necesidad de un cambio, especialmente si éste puede ser arriesgado o doloroso.

Y en cuanto al propósito evolutivo, menciona que se caracteriza porque las acciones de las personas están guiadas por la escucha del propósito organizacional y el cambio que éste puede requerir, y que en las pocas situaciones en las que se necesita un cambio a gran escala, se involucra a todos los afectados para definir la respuesta adecuada, ya que se les considera con la madurez necesaria para participar en decisiones que pueden llegar a ser dolorosas y con el ingenio para encontrar soluciones creativas.

Estas sesiones de conversación se diseñan de forma que pueda emerger una comprensión colectiva y cristalizarse una visión clara y común del futuro, y si los proyectos creados no funcionan, el sistema se autocorriga y alguien iniciará nuevos cambios.

A esta realidad creada colectivamente también se refiere Otto Scharmer, autor de la Teoría U (citado por Nogareda, 2016; Sacanell, 2018 y Ruggiero, 2019), quien manifiesta que el éxito de las acciones de los agentes de cambio, entendidos como cualquier persona que quiera desarrollar la capacidad de sentir y dar forma al futuro, no depende de lo que hacen o de cómo lo hacen, sino del lugar interior desde el que operan, para lo cual se requiere un trabajo interno de liderazgo para poder guiar a los grupos de forma que pueda emerger la creatividad y la inteligencia colectiva, lo que requiere una escucha generativa y un estado de presencia que permita hacer realidad una posibilidad emergente futura.

Para transitar este camino de co-creación, el autor propone las siguientes fases:

- Co-iniciar el viaje y abandonar el modo de descarga.
- Moverse colectivamente de la descarga a la observación.
- Moverse de la observación a la percepción colectiva.
- De la percepción a la presencia o conectar con nuestra fuente de creación y sentido.
- Cristalizar la intención renovada y abrirse al futuro.
- Prototipar el futuro.
- Del prototipo al despliegue o realización.

Estas nuevas teorías enmarcadas en el paradigma Teal - Evolutivo claramente se diferencian de las que surgieron en el enfoque Naranja - Logro y pueden ser una potente fuente de inspiración si queremos explorar nuevas formas de operar desde la gestión del cambio.

Descubriendo una nueva gestión del cambio

Pensar en la posibilidad de que ocurran los cambios sin necesidad de gestionarlos es sumamente atractivo, pero con base en lo que explica Laloux, esto ocurre porque las organizaciones han incorporado los avances revolucionarios de autogestión, plenitud y propósito evolutivo; por lo que creo que no por dejar de hacer gestión del cambio, éste surgirá de manera natural, especialmente en organizaciones que aún tienen muchas características de anteriores paradigmas organizacionales.

Tampoco creo que la respuesta sea seguir haciendo una gestión del cambio como la hemos hecho hasta el momento, ya que seguiríamos reforzando el paradigma Naranja - Logro desde el cual nacieron este tipo de metodologías.

Nos queda la opción de convertir a la empresa en una organización Teal, pero como dice Laloux (2015) "si el liderazgo no está listo... la transformación vertical (del Ámbar, Naranja o Verde al Teal) es una batalla perdida; sin embargo, todavía creo en una

opción de transformación horizontal: por ejemplo, de un naranja poco saludable a uno saludable" (p. 269).

Con base en esto, propongo realizar una gestión del cambio con tintes de enfoque Teal, que acepte que quien deba transitar de un punto "A" a uno "B" sea el proyecto de cambio en sí mismo, no las personas; de tal forma que como lo planteamos anteriormente en el paradigma Teal, el cambio no sea algo que le pase a las personas, sino algo que se logre a través de ellas.

Esta nueva forma de gestionar el cambio implicaría facilitar espacios de co-creación en los que pueda emerger la inteligencia colectiva, siguiendo los pasos mencionados anteriormente propuestos por Otto Scharmer.

Imagino que pueden ser espacios convocados por un proyecto, iniciativa o proceso que tengan una intención inicial y decidan invitar a diferentes personas o realizar convocatorias abiertas para co-

crear el cambio y conversar sobre cómo creen que podrían contribuir.

De esta forma se dejarían de requerir estrategias de sensibilización y comunicación posteriores, ya que no habría nadie a quien sensibilizar cuando el cambio se construye de manera colaborativa y se permite que se expanda mediante frentes de onda o conversaciones que se generan de manera natural.

También imagino la creación de comunidades de aprendizaje o comunidades de práctica, que son “grupos de personas que comparten un interés, una problemática específica o simplemente una pasión sobre algún tema particular y que profundizan su conocimiento y experticia en este tema mediante la interacción con otras personas de forma continua y sostenida” (Wenger E. citado en Ciro y Vásquez, 2011, p. 21), a partir de lo cual podrían surgir puntos de encuentro entre los intereses individuales y grupales y los objetivos de la Empresa o nuevos cambios organizacionales que aún ni se tenían previstos.

Si estas comunidades de aprendizaje toman fuerza y los trabajadores empiezan a proponer cambios motivados por los temas que los apasionan, creo que incluso en algún momento se podrían hacer realidad aquellas características de las organizaciones Teal en las que el cambio se da

con naturalidad, de forma continua, sin esfuerzo y sin tener que imponerlo desde afuera, mediante la creación de proyectos estructurados de forma jerárquica.

Estas ideas seguramente se quedan cortas ante las nuevas posibilidades que se abrirán si la gestión del cambio empieza a tener un enfoque más Teal, pero pueden ser un punto de partida que a su vez empiece a generar cambios en otros procesos organizacionales que quieran realizar alguna transformación.

Para lograrlo tal vez debemos empezar por recorrer cada uno de nosotros el camino de la U que propone Otto Scharmer, dándonos cuenta de la forma cómo operamos hoy nuestros procesos, qué visión del mundo se esconde detrás de esas acciones que nos parecen tan pertinentes, cómo nos sentimos cuando actuamos de esta manera, cómo se sienten los demás y qué podríamos dejar de hacer y empezar a hacer para que nuestra forma de operar tenga cada vez más sentido.

Emprender este camino individual favorecerá sin duda nuestra propia expansión, la de la organización y la del entorno; y haremos parte de un frente de onda, en el que empezaremos a ir y venir teniendo momentos de presencia y ausencia cada más más conscientes.

Conclusiones

Al permitirnos repensar la experiencia que hemos tenido en CHEC en el marco de la gestión del cambio y conocer la visión de este quehacer desde diferentes paradigmas organizacionales, podemos realizar algunas reflexiones finales como las siguientes:

- Si queremos impulsar una evolución cultural que se basa en un paradigma Teal – Evolutivo, no podemos seguir implementando metodologías

de gestión del cambio tradicionales creadas bajo un paradigma Naranja – Logro.

- Podríamos empezar por realizar una gestión del cambio con tintes de enfoque Teal.
- Debemos aceptar que quien deba transitar de un punto “A” a uno “B” sea el proyecto de cambio en sí mismo, no las personas, para que se puedan hacer realidad posibilidades futuras emergentes.

- Debemos dejar de intentar cambiar a las personas para construir el cambio con las personas, permitiendo que emerja la inteligencia colectiva.
- Podríamos dejar atrás las tradicionales acciones de comunicación y sensibilización, ya que si el cambio se construye con las personas no habría necesidad de sensibilizar, convencer o imponer el cambio desde afuera.
- Podríamos fomentar la creación de comunidades de aprendizaje en las que las personas interactúen alrededor de un tema que les apasiona, a partir de lo cual podrían surgir de manera natural cambios organizacionales que tengan un mayor sentido para todos los involucrados.

Referencias

- Boletín Gestión Empresarial. (2006). No. 5. El corazón del cambio. <https://rb.gy/6n8obs>
- Ciro, A. y Vásquez, M (2011). Metodología para la construcción de comunidades de práctica. Universidad de Medellín. p. 21.
- Davis, J. (2020). Change Management for Digital Transformation. University of Notre Dame. Seminarium. Bogotá.
- Franco, M. (2015). Estructura práctica del modelo de Kurt Lewin. <https://rb.gy/yhb4r8>
- Grupo EPM. (2020). Presentación red de cultura, Evolución cultural, p. 6 [Diapositiva de PowerPoint].
- Laloux, F. (2015). Reinventar las organizaciones. (1 ed.) Editorial Arpa.
- Laloux, F. (s.f). Gestión del cambio. <https://rb.gy/3bwrrx>
- Martínez, E. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. Estudios Gerenciales. <https://rb.gy/d3lmsm>
- Nogareda, J. (2016). Teoría U para seres humanos que desean un cambio profundo. Guía básica. <https://rb.gy/qolztq>
- Politécnico de Colombia. (2020). Diplomado virtual Gestión del Cambio. Guía didáctica No. 4. Tema 1: Nivel de tolerancia. p. 7-11.
- Porras, J. (2009). Modelo de tres etapas. <https://rb.gy/q04rov>
- Ruggiero, D. (2019). Otto Scharmer (Teoría U y Liderazgo del cambio). Long Term Economy. <https://rb.gy/ffpwt8>
- Sacanell, E. (2018). La Teoría U y los procesos de cambio. <https://rb.gy/w8k0yj>
- Uzcátegui, J. (2017). La curva del cambio: un modelo para la adaptación organizacional. <https://rb.gy/8nwrzr>

Cómo citar este artículo:

Salazar, P. (2021). Repensando la gestión del cambio para armonizarla con los nuevos paradigmas organizacionales. *Revista EPM*, (18), 37-47.



Evolución del modelo de competencias para el Grupo EPM

Evolution of the competencies model for Grupo EPM

Juliana María

Ortega Figueroa

Dirección Desarrollo del Talento Humano, EPM

juliana.ortega@epm.com.co

Felipe

Galeano Arias

Unidad de Transformación Cultural, EPM

felipe.galeano@epm.com.co

Resumen

Este artículo presenta la forma en que ha evolucionado el modelo de competencias para el Grupo EPM¹, el cual interactúa con el Modelo de Desarrollo Humano basado en la corresponsabilidad, reconoce el ser, hacer, saber y convivir como ejes fundamentales para la creación de las competencias con sus comportamientos asociados, y reconoce en la construcción colaborativa a través de las redes de conversación el vehículo para el desarrollo de sí

mismo y la co-creación con el otro. En el marco de la evolución cultural, el modelo moviliza un cambio fundamental en la valoración tradicional de la gestión por competencias, al ir más allá de calificar el nivel de desarrollo de personas en la empresa, para centrarse en conversaciones en las que cada persona se dé cuenta, valore y se haga cargo de sus comportamientos actuales y potenciales.

Palabras clave:

Competencias, Desarrollo humano, Desempeño, Modelo de competencias, Conversación, Cultura.

Keywords:

Competences, Human development, Performance, Competencies model formulation, Conversation, Culture.

Introducción

Cuando se habla de gestión del talento humano, uno de los capítulos necesarios siempre estará relacionado con las competencias que requieren las personas que laboran para la organización. Esto está ligado a los retos de la actividad económica, su entorno y cada momento histórico

en que se encuentra, por lo que las competencias se transforman en la medida que evoluciona la organización. Gestionar competencias involucra desde la organización, su incorporación en los procesos y prácticas de talento humano, y desde las personas, vivir su proceso de desarrollo.

1. Antecedentes y análisis interno y externo

La movilización que la organización emprendió desde el año 2018 hacia la transformación y evolución cultural, ha estado orientada por una disposición y apertura para preguntarse por el ser humano y su capacidad de reflexión, aprendizaje, cambio, desarrollo y trascendencia de su consciencia. Así, se ha declarado que la cultura evoluciona en la medida que se transforma cada persona del sistema organizacional y esto se evidencia cuando cada uno/a modifica sus comportamientos, hábitos, formas de estar, hacer y relacionarse. Esta evolución cultural implica la revisión de los referentes para el ser humano vigentes, entre ellos el modelo de competencias. La construcción de este modelo requirió las siguientes acciones:

- Reflexionar sobre las lecciones aprendidas y el camino recorrido por la organización desde 1997 hasta la fecha.
- Identificar los cambios del nuevo direccionamiento estratégico de la organización, en sus estrategias corporativas, competitivas y funcionales.
- Conocer en detalle los atributos de las capacidades organizacionales que requieren disponerse para apalancar cada una de las habilidades, que debe tener la organización para entregar, de manera confiable y consistente, resultados específicos relevantes para los negocios.
- Identificar los referentes de comportamiento existentes en la organización, como parte del análisis interno, tales como: el código de ética, que aporta los valores y los principios de acción, y el manual de conducta empresarial, que establece los comportamientos éticos por grupo de interés.
- Identificar las características, habilidades, conocimientos, actitudes, intenciones y áreas de desarrollo que requieren las personas para desempeñarse en sistemas organizacionales 4.0 y para avanzar hacia las revoluciones industriales futuras, como parte del análisis externo y las tendencias en las necesidades y oportunidades del talento.
- Centralizar en un modelo las competencias que deben disponerse para cumplir con las normativas vigentes en la materia; por ejemplo, las normativas de competencias laborales certificables y las competencias establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Integrar al modelo las competencias para el aseguramiento en la operación, que se requieren para la habilitación de personas en cargos críticos en el marco del programa de seguridad operacional.

- Explicitar los comportamientos que son esenciales en el ser humano, que evidencian que este puede cambiar, aprender nuevas formas de estar, relacionarse y observarse, a su propio ritmo; siempre y cuando exista la voluntad y consciencia de querer hacerlo.

La evolución del modelo permitió una revisión conceptual, de los antecedentes de la concepción de competencias en EPM, del contexto organizacional y el entorno externo, resumidos en los elementos de referencia que se presentan en la figura 1.

Modelo de Desarrollo Humano

El Ser Humano consciente de sí mismo; evoluciona al asumir su potestad, responsabilidad y desarrollo. Aporta al bien común y se complementa en la diversidad.

Política Gestión del Talento Humano

El Ser Humano que se lidera a sí mismo y se hace cargo, aporta al logro del propósito organizacional.

Sistema de Capacidades Organizacionales

Conjunto de habilidades que debe tener la organización, para entregar de manera confiable y consistente resultados específicos, relevantes para los negocios.

Evolución Cultural

Disposición para aprender y comprender que todo cambia, incluyendo nosotros mismos; y ahí radica la riqueza de nuestra propia expansión, la de la organización y la del entorno.

Direccionamiento Estratégico

Una organización viva que aprende en la medida que se transforma; orientada por un propósito y un Sistema de Capacidades Organizacionales, que convoca a la integralidad del Ser Humano.

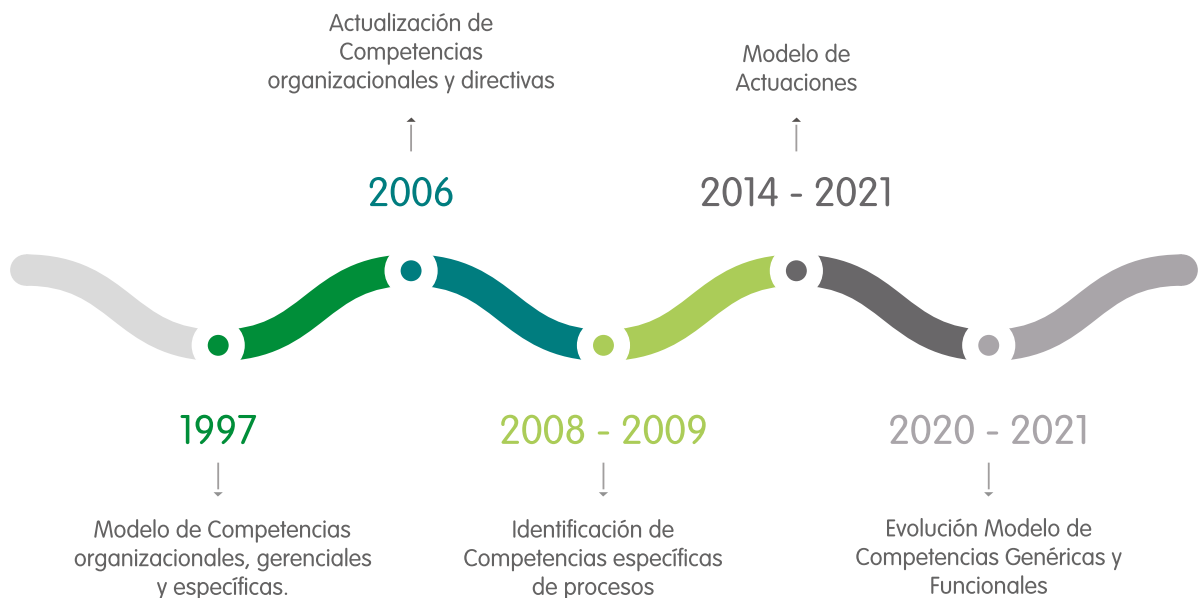
Figura 1. Elementos de referencia.

La evolución de este modelo comenzó con el postulado de quien no conoce su historia ..., por lo que la primera indagación fue: ¿qué se ha aprendido como organización en lo que concierne a la gestión de las competencias? Este recorrido comenzó por la historia, por aproximarse a ella. Para esto, se tuvo en cuenta que, desde 1997, EPM definió modelos comportamentales que distinguen y articulan tipos de competencias, cada uno en su momento con una taxonomía específica, y la última actualización que realizó fue en el año 2014, cuando se establecieron actuaciones, que de igual forma estaban centradas en comportamientos observables. Esta noción o concepto fue transitorio, en tanto se decidió para el año 2020 retomar el fundamento teórico y semántico de la gestión basada en competencias. Más adelante se comprende que una competencia incluye lo que

se denomina como actuación, es decir el accionar, las acciones de cada persona, en otros términos, el hacer.

Las lecciones aprendidas identificadas están asociadas con: la necesidad de definir comportamientos que apalancan el logro del direccionamiento estratégico; la relevancia de establecer modelos comportamentales, con comportamientos observables; formas prácticas y eficientes de articular las competencias en los procesos de talento humano y realizar modelos de competencias bien fundamentados y de fácil implementación.

En la figura 2 se presenta la evolución histórica que ha tenido el modelo de competencias:



Lecciones Aprendidas

- Apalancar el Direccionamiento Estratégico.
- Mantener comportamientos observables.
- Incorporar y articular en los procesos de talento humano.
- Crear modelos simples y profundos en su aplicación

Figura 2. Contexto y evolución del modelo de competencias.

Otra pregunta que surgió en el proceso de indagación preliminar a la elaboración del modelo fue: ¿cuáles son las características requeridas en las personas para la Cuarta Revolución Industrial o 4RI? Esta revolución trae consigo una forma de incorporar tecnología, comprender la información, darle abordajes diferentes y aprender de ésta; en un momento crucial en el cual la analítica de datos es la entrada para repensar asuntos como la inteligencia artificial, la automatización en procesos, la robótica, las metodologías ágiles, entre otros. Permite identificar los retos que hay para las personas en los entornos organizacionales, ya que “supone especialmente para estas últimas un considerable esfuerzo de adaptación a esta sociedad en red” (Fernández & Lama, 2018, p. 95).

Esto implica, al menos, dos cosas: pensar las organizaciones con las prácticas para construir en red y orientar a las personas hacia comportamientos que favorezcan la creación y convivencia con otros. Entonces la reflexión que se derivó fue ¿de qué forma la organización puede movilizar a las personas para que sus comportamientos además del saber hacer técnico, impliquen también el ser para el convivir y el construir en red?

Se requiere precisar también que, “la cuarta revolución industrial, no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital” (Perasso, 2016); y en este sentido, el Grupo EPM como sistema organizacional se encuentra en un proceso de evolución cultural para apalancar fundamentalmente el ser humano más humano, el propósito organizacional, las capacidades organizacionales y el direccionamiento estratégico.

Una de las preguntas relevantes para la formulación del modelo de competencias fue: ¿cuáles elementos de la definición y dimensiones del ser humano son imprescindibles y deben hacer parte de los comportamientos de las competencias genéricas? Esta inquietud, a su vez, implicó para el equipo de trabajo reflexionar sobre ¿cómo los comportamientos que se fuesen a concebir

aportarían en la declaración y movilización de aquello que se denomina el ADN de las personas del Grupo EPM?

Dado lo expuesto anteriormente, la construcción del modelo de competencias profundizó en las preguntas del qué, el cómo y el para qué se requerían cuáles comportamientos, teniendo como horizonte de sentido el propósito organizacional y a la vez la concepción del ser humano, más humano, en la medida en que reflexiona, aprende de sí mismo y se transforma. Es por esto que los comportamientos declarados más allá de referir formas de hacer, construir, afrontar y relacionarse, buscan responder ¿de qué manera mediante éstos podemos contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor?, y ¿qué se entiende por un mundo mejor?

Cuando se habla en el propósito organizacional de un mundo mejor, se entiende una articulación de la organización con el bien común, es decir, una visión que involucra al ser humano, sus comportamientos, con la comunidad, con el territorio, para lo cual se establece el principio de la corresponsabilidad, desde el cual cada una de las acciones que realicemos no sólo tiene un efecto en el individuo, sino también en lo otro y el otro, y el encuentro con el otro y los intereses comunes priman antes que los intereses de cada individuo. Es decir, el propósito invita a dar el paso de una visión ego-sistémica, en la cual sólo se tiene mirada del individuo y de la empresa, a una mirada eco-sistémica, en la cual el individuo y la empresa hacen parte del mundo, actúan y evolucionan en él.

Otro elemento necesario para comprender el significado de lo que es un mundo mejor, está articulado a las declaraciones de la ONU acerca de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que además de un marco metodológico sobre la construcción de un futuro para el planeta, también “incorporan una visión del crecimiento económico incluyente y sostenible, respetuoso con la salud del planeta y de la población” (Gil, 2018, p. 110). Es decir, una visión que no sólo se centra en la consecución de resultados, sino también, en una mirada en la que los seres

humanos y el entorno son apreciados a partir de varias dimensiones: crecimiento económico, equidad, salud, entre otras; que ineludiblemente, implican hablar de la construcción con otros lo que puede ser denominado un mundo mejor.

Cuando se aborda el concepto de ser humano, se retoma el Modelo de Desarrollo Humano basado en la corresponsabilidad del Grupo EPM, y el significado que se da desde éste a lo humano:

El ser humano es más ser humano cuando reconoce que se mueve en diferentes lugares de consciencia y se trasciende a sí mismo, a partir de la autoconciencia, la reflexión y el aprendizaje, para ir más allá de sus límites e intereses particulares; es más ser humano cuando se orienta hacia el encuentro con otro ser humano y se transforma así mismo en la convivencia con el otro desde los valores y principios éticos para aportar al bien común con un sentido de Unidad con el otro y con el entorno. (Vicepresidencia Talento Humano de EPM, 2020).

Si se concibe al ser humano con múltiples dimensiones, capaz de reflexionar, desarrollarse y encontrarse con el otro, el enfoque para la gestión del Desarrollo de las personas en EPM, es consecuente con ello al declarar:

La gestión del desarrollo se debe realizar a través del enfoque 70, 20, 10 que incluye tres componentes:

exposición (70%: aprender haciendo o aprendizaje en la práctica), acompañamiento (20%: aprender con otros, a través de conversaciones formales e informales) y formación guiada (10%: aprender de otros, a través de programas formales e informales de autoformación, formación, entrenamiento y actualización de conocimientos). (Vicepresidencia Talento Humano y Desarrollo Organizacional, 2020, p. 9)

Así, desde el enfoque 70 (Exposición), 20 (Acompañamiento), 10 (Formación), permite tener una mirada del ser humano que aprende y está en capacidad de desarrollarse en su integralidad.

Desde esta comprensión, durante la construcción de las competencias genéricas, funcionales directivas, y funcionales de seguridad operacional, que fueron las que se crearon por la organización, en tanto las demás son dictadas por normativa externa, se tuvo como premisa elaborar comportamientos que entre ellos tuviesen sinergia y complementariedad. Es decir, comportamientos para los cuales se requiere un desarrollo integral, por lo que no se privilegia una competencia sobre otra, y se entiende qué, al desarrollarlas, cada una aporta algo a la ecuación de lo que se define como ser más humano, es decir, un ser humano integral.

2. Fundamentos del modelo de competencias

El modelo de competencias se fundamenta en el ser humano y en cuatro vectores teóricos, inseparables o indivisibles en la práctica, que aportan a la comprensión lógica y la construcción de las competencias: el ser, el hacer, el saber y el convivir (figura 3). Se comprende que el ser humano se desarrolla desde la perspectiva de lo que es, de lo que sabe, de lo que sabe hacer, y de cómo se relaciona y construye con otros. Las competencias

permiten enfatizar en el cómo el ser humano es, cómo aporta sus habilidades, conocimientos, actitudes, destrezas y cómo se relaciona para la co-creación y co-laboración; es decir, para el trabajo colaborativo que supone crear y construir con otros, donde existen contribuciones individuales y colectivas orientadas a un bien común, a un propósito superior.

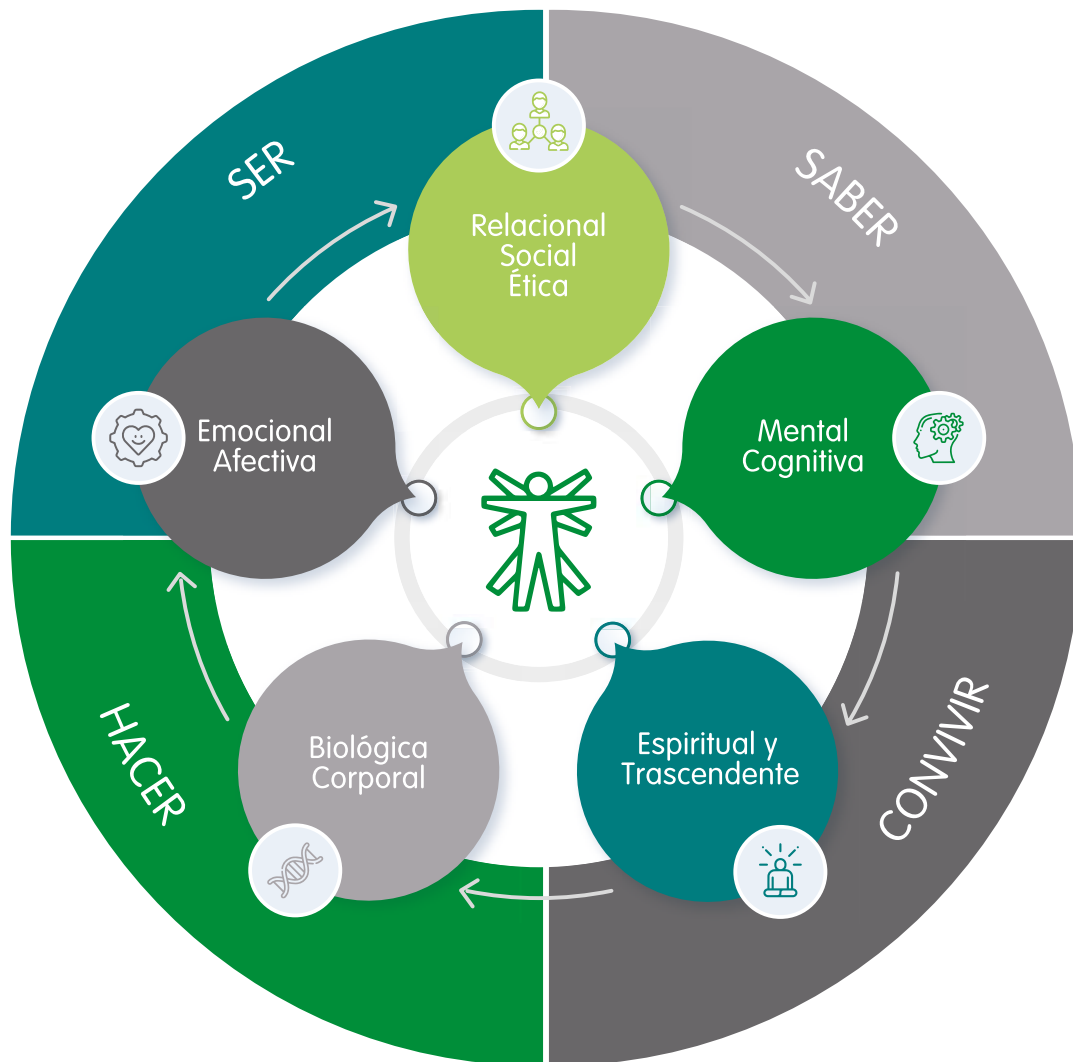


Figura 3. Componentes o elementos que fundamentan el Modelo de Competencias y su articulación con el modelo de desarrollo.

Producto de los análisis de antecedentes y referentes, el equipo de trabajo de competencias, tras varias conversaciones, tuvo un proceso de creación colaborativa, identificando cuáles eran los ejes o elementos fundamentales, centrales, esenciales, que se requerían como ejes temáticos

para dar sentido a cada una de las competencias, a partir de lo cual se elaboraron y priorizaron cuatro (4) premisas, (figura 4) que motivan y orientan el sentido de éstas y, por ende, de los comportamientos.



Figura 4. Premisas que orientaron la formulación de las competencias Genéricas.

3. Modelo de competencias

El modelo se fundamenta en grupos de comportamientos observables que se tipifican según dos (2) distinciones, producto de las cuales emergen las competencias genéricas y las competencias funcionales (figura 5). Las competencias genéricas aplican para las personas del Grupo y se definen en el modelo como: los comportamientos observables que evidencian las contribuciones de los servidores y apalancan el propósito, el desarrollo de las capacidades organizacionales y el direccionamiento estratégico del Grupo EPM. Acerca de estas competencias, tal como lo afirma Sánchez (2011), son consideradas como claves, incluso definir las como sello o marca (p. 157). En otras palabras, estas competencias son

aquellas que distinguen los rasgos de las personas que hacen parte del Grupo EPM. Las competencias genéricas se estructuraron de tal modo que tuvieron conexión y relación explícita con las premisas priorizadas.

Así mismo se crearon las competencias funcionales, las cuales se definen en el modelo como: comportamientos observables que obedecen al desempeño de las funciones y responsabilidades del cargo o rol, y de éstas competencias hay una clasificación adicional en: directivas, de seguridad operacional, transversales para empleados públicos y laborales certificables.

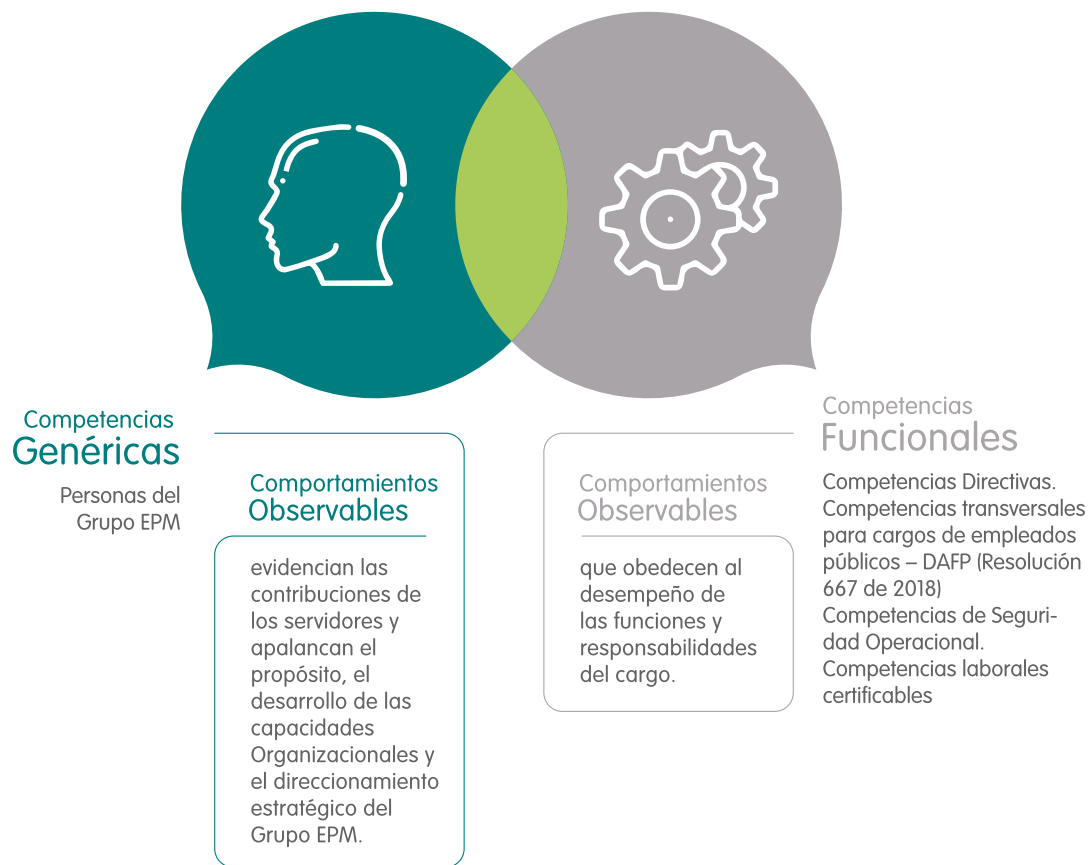


Figura 5. Competencias genéricas y competencias funcionales.

La estructura de un modelo que tiene en su interior una taxonomía con competencias genéricas y competencias funcionales, se sitúa en una dinámica sistémica, donde cada competencia es una pieza fundamental de un sólo rompecabezas, y juntas indican o referencian esos comportamientos del ser humano que la empresa ha dimensionado como un ser integral. Estas competencias se asocian con elementos del direccionamiento estratégico, las capacidades organizacionales, el propósito organizacional, la concepción del ser humano, las habilidades laborales certificables, los elementos de la evolución cultural, entre otros, que se entretajan entre la organización y su entorno. Desde las personas, sus competencias

y sus comportamientos hacen que el sistema organizacional se dinamice y tenga un sentido orgánico, de una organización viva y que aprende.

Para la definición y estructuración de las competencias genéricas, funcionales directivas y de seguridad operacional, se planteó como estructura de la competencia disponer de cuatro elementos constituyentes: denominación, definición, descriptores de comportamiento y conceptos (figura 6). Las competencias transversales de empleados públicos y las laborales certificables tienen su propia estructura de construcción por normativa externa.

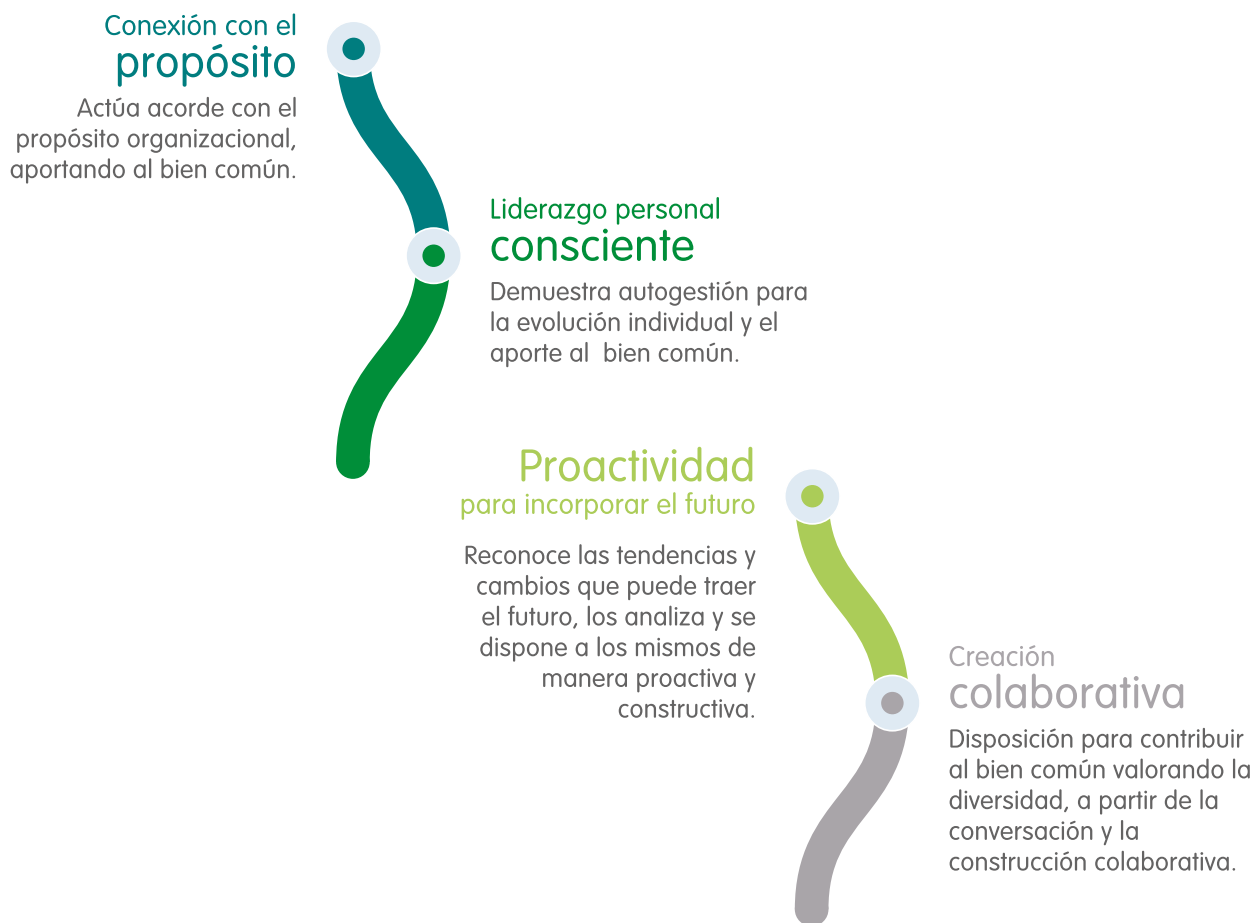


Figura 6. Elementos constituyentes.

Los conceptos son ejes teóricos y conceptuales, agrupadores de los comportamientos asociados a cada una de las competencias; cada una de éstas cuenta con tres (3) conceptos asociados. Haciendo una metáfora, si los comportamientos son el ADN de las personas de la empresa, los conceptos son los grupos a los que pertenecen estas personas, que les dan identidad y unicidad de propósito. Así, la evolución del modelo de competencias también tiene que ver de forma muy relevante con los conceptos propuestos.

3.1 Competencias genéricas

Los comportamientos que requiere una persona del Grupo EPM para su desempeño, su integración en la dinámica relacional con los grupos de interés y su desarrollo cotidiano se agrupan en cuatro competencias esenciales que son: liderazgo personal consciente, conexión con el propósito, proactividad para incorporar el futuro y creación colaborativa (figura 7). A continuación, se explican los conceptos asociados a cada una de las competencias genéricas.



| **Figura 7.** Competencias genéricas.

3.1.1 Liderazgo personal consciente

Reconocimiento del ser: hace referencia a la auto-observación y reflexión sobre lo que sucede en sí mismo, en su relación con los otros y con el entorno, identificando su potencial (habilidades, compromiso y aspiraciones) y oportunidades de desarrollo.

Compromiso con el propio desarrollo: asumir sus posibilidades de desarrollo, sus limitaciones y potencial, haciéndose cargo de estrategias y acciones de mejora que evidencien nuevos comportamientos.

Consciencia de su propósito: darle valor a su lugar en la organización, conectándolo de forma proactiva con el proyecto personal, actuando con coherencia en sus pensamientos, acciones y emociones.

3.1.2 Proactividad para incorporar el futuro

Flexibilidad cognitiva: análisis y correlación de las variables que intervienen en una situación — incluso aquellas que no tienen relación entre sí—, partiendo del conocimiento y la experticia propios y de sus compañeros, modificando lo que requiera y proponiendo diversas formas de entender las situaciones que se presentan.

Pensamiento disruptivo: pensamiento que permite reflexionar sobre el orden establecido, con la apertura necesaria para analizar y proponer nuevas formas de afrontar las situaciones.

Gestión de la incertidumbre: identificación de los cambios y de las situaciones que generan la incertidumbre —previstas y no previstas—, generando estrategias y acciones que conduzcan a tramitar sus emociones y a reinterpretar lo que emerge como oportunidad de aprendizaje y adaptación.

3.1.3 Conexión con el propósito

Consciencia organizacional: comprensión e interpretación de las relaciones que emergen en la organización, previendo la forma en que las acciones individuales y/o colectivas impactarán la consecución de resultados.

Orientación a la acción: identificación de los resultados esperados, con el fin de emprender las actividades correspondientes de forma individual y colaborativa, evaluar los aprendizajes y logros obtenidos.

Resolución de problemas: análisis de las situaciones, problemas y retos que se pueden presentar en el corto, mediano y largo plazo, orientando las acciones requeridas para dar solución a éstas.

3.1.4 Creación colaborativa

Disposición para conversar: conexión de la intención de escuchar y expresar lo que se piensa y se siente. Se logra al estar en presencia, centrándose en el aquí y ahora, teniendo la disponibilidad y la

disposición consciente para conversar y construir con el otro.

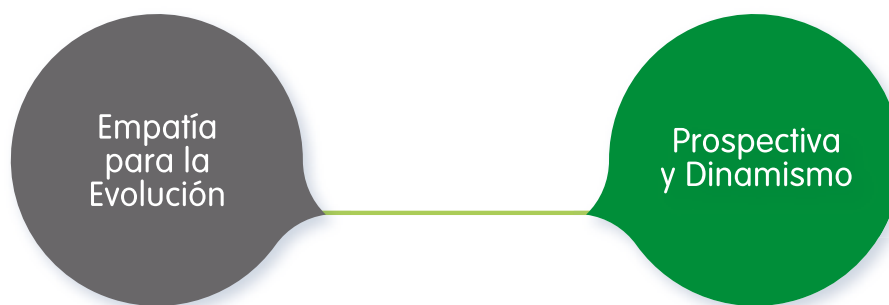
Reconocimiento del otro: disposición para comprender a los otros en su diferencia, entendiendo que sus motivaciones, acciones e ideas se fundamentan en razones y creencias valederas para estos. Estar con apertura para escuchar y entender desde qué lugar el otro dice lo que dice y hace lo que hace.

Vivir el Servicio: interés genuino por entender y dar respuesta a las necesidades del otro y de la organización, para lo cual se asumen las responsabilidades individuales y colaborativas que le corresponden, presentando una actitud cálida y amable en las interacciones.

3.2 Competencias funcionales directivas

La creación de las competencias funcionales directivas contó, adicional a la información sobre los antecedentes y premisas creadas, con otros referentes teóricos como Humberto Maturana, Otto Scharmer y Frederic Laloux, que han guiado la evolución cultural en la empresa. Así mismo, se conservan elementos fundamentales del Modelo del Liderazgo² del Grupo EPM y los atributos del liderazgo consciente.³

Las competencias funcionales directivas se definen de la siguiente manera: Competencias que orientan la función del liderazgo, que aplican a cargos de nivel directivo, gestores de equipo y líderes de proyecto. Las competencias directivas son dos: empatía para la evolución y prospectiva y dinamismo (figura 8). A continuación, se explican los conceptos asociados a cada una de estas dos competencias:



Reconoce su lugar como líder, y desde éste, confía en sí mismo y en el otro; propendiendo por inspirar, incidir y generar las conexiones y conversaciones para crear la mejor posibilidad futura.

Identifica y analiza en el entorno y en su equipo el potencial y las oportunidades, con el fin de generar estrategias y tomar decisiones que permitan el logro de resultados.

Figura 8. Competencias funcionales directivas.

3.2.1 Empatía para la evolución

Escucha generativa: promoción de conversaciones de acompañamiento, participación y resolución de situaciones en un ambiente de confianza, que profundicen la conexión con el otro y con el entorno.

Compasión: apreciar al otro como es, estar abierto a comprender su forma de ser, querer compartir y crear con él. Sentir empatía por las necesidades y expectativas del otro. Ser más humanos, y hacerlo evidente a partir de las acciones de cercanía con la Gente EPM.

Valentía: reconocimiento de la propia vulnerabilidad y las fortalezas para afrontar situaciones cotidianas y aquellas que suponen incertidumbre, desconocimiento, reto y/o dificultad, haciéndose cargo de las consecuencias y generando reflexión y aprendizajes sobre lo vivido.

3.2.2 Prospectiva y dinamismo

Visión sistémica: habilidad del líder para identificar y proponer conexiones e integraciones necesarias

entre las personas y temas que impactan a la organización, con el fin de aportar a la solución de situaciones planeadas y emergentes del negocio y los procesos, identificando oportunidades y riesgos por gestionar.

Corresponsabilidad: el líder es responsable de reconocer el potencial y las posibilidades de desarrollo de los miembros de su equipo, promoviendo que estos se hagan cargo de lo que les corresponde como parte de su responsabilidad con su proceso de desarrollo y evolución. Acompañar de forma individual y colectiva al equipo e involucrarlo en la planeación y seguimiento de los compromisos y las situaciones emergentes.

Resolución decidida: disposición para analizar y anticipar aquellas circunstancias que puedan afectar la consecución de resultados y generar alternativas para tomar decisiones oportunas que permitan resolver las situaciones emergentes y aquellas que impactan en la sostenibilidad y el direccionamiento estratégico de la organización.

4.

Incorporación de las competencias en los procesos de gestión del talento humano

Todo modelo de competencias se incorpora en los procesos y prácticas de gestión del talento humano y la evolución cultural, siendo estas, elementos de referencia y parámetros del desarrollo esperado de los seres humanos implicados en cada momento; por ejemplo, en un proceso de selección, o en una conversación de retroalimentación, o durante un entrenamiento en un cargo.

Tanto teórica como pragmáticamente, una de las inquietudes fundamentales en la gestión por competencias se relaciona con la posibilidad de calificar el nivel de desarrollo de una persona. Y emergen de inmediato preguntas como: ¿es clasificable el nivel de desarrollo del otro?, ¿es posible gradar, poner en grados, el nivel de desarrollo del otro cuando la concepción del ser humano está dada en múltiples dimensiones?, ¿es posible gradar y calificar un ser humano sujeto a evolucionar y cambiar? Así las cosas, la pregunta por cómo valorar las competencias es un tema fundamental.

Uno de los cambios significativos que aporta el modelo de competencias vigente es considerar para los procesos principalmente de desempeño, desarrollo, gestión diferenciada del talento y gestión

del cambio, que lo relevante no es calificar el nivel de desarrollo de una competencia (cuantificación), mediante una escala de valoración, sino tener las competencias como referentes del comportamiento, para aportar en las conversaciones de habilitación para el cargo y de retroalimentación sobre las fortalezas, las oportunidades y retos de desarrollo que cada una de las personas tiene en relación con los descriptores comportamentales.

Lo expuesto anteriormente quiere decir que, en el proceso de creación colaborativa se dio respuesta a una pregunta esencial: ¿cómo trascender la calificación de las competencias para entenderlas en la dimensión del valorar los comportamientos, es decir, darles valor, reconocerlos, explicitarlos?

La respuesta que aportamos desde el modelo para valorar las competencias es darle lugar a la posibilidad de conversar sobre la forma en que cada persona está en el camino de articulación de su ser, hacer, saber y convivir respecto a las responsabilidades de su cargo, rol, así como de las dinámicas de relación que establece en los equipos donde interactúa y otros grupos del sistema y el entorno organizacional.

5.

Lección aprendida: la cultura, dimensión fundamental para la movilización del desarrollo competencias

Uno de los puntos fundamentales del modelo es el movimiento que se da entre el calificar y el valorar los comportamientos. Lo anterior privilegia la conversación en un transitar desde el reconocimiento de sí mismo, hasta un reconocimiento del otro, incluso, si se quiere, una aproximación a la alteridad. Ahora bien, ¿de qué forma la conversación permite dar paso a la acción, es decir, a los comportamientos que conforman las

competencias? La conversación adquiere el nivel de encuentro y construcción de realidad con el otro, y en esta interacción se posibilita el darse cuenta y el co-crear. Cuando la conversación se hace cotidiana y recurrente genera posibilidades de cambio. En palabras de Maturana (1997):

Toda interacción implica un encuentro estructural entre los que interactúan, y todo encuentro estructural

resulta en el gatillado o desencadenamiento de un cambio estructural entre los participantes del encuentro. El resultado de esto es que, cada vez que hay encuentros recurrentes, hay cambios estructurales que siguen un curso contingente al curso de éstos.

Esto nos pasa en el vivir cotidiano, de tal modo que, aunque como seres vivos estamos en continuo cambio estructural espontáneo y reactivo, el curso que sigue nuestro cambio estructural espontáneo y reactivo se hace contingente a la historia de nuestras interacciones. (p. 29)

No se trata sólo de la persona y del desarrollo de las competencias de esta; no es solo un asunto en el que una persona tiene o no una competencia, o más allá cuál es su nivel deseable de desarrollo de competencias, sino que se trata de la forma en que cada persona se relaciona consigo misma, con los otros y con el entorno, y de su voluntad e intención para disponerse a la conversación y al futuro que quiere emerger.

Hablar de un ser humano en construcción, que se reconoce de esta forma y que se atreve no sólo a identificar sus fortalezas sino sus retos, lo empodera más allá de ser un sujeto de la evaluación al darse cuenta de que algo pueda generar resonancia o no en el otro, y de esta forma, hacerse cargo.

Así, este modelo mantiene una mirada 360° para el reconocimiento, la retroalimentación y la proalimentación continua de los elementos que

fundamentan los comportamientos, y deja atrás calificaciones que enmarcan a una persona en una escala de desarrollo, olvidando que cada persona tiene la posibilidad de movilizarse a medida que se hace cargo de lo propio.

Lo anterior entonces, ubica la conversación como el articulador fundamental de los diferentes movilizados de la Cultura EPM⁴, en la cual cada uno parte de la conversación, que surge como encuentro en la interacción consigo mismo y con otros. De esta manera, lo que Maturana (2003) propone respecto a la conversación es que ella construye realidades, es decir, el encuentro con el otro permite la evolución. En palabras de Maturana (2003):

En el conversar construimos nuestra realidad con el otro. No es una cosa abstracta. El conversar es un modo particular de vivir juntos en coordinaciones del hacer y el emocionar. Por eso el conversar es constructor de realidades. Al operar en el lenguaje cambia nuestra fisiología. Por eso nos podemos herir o acariciar con las palabras. En este espacio relacional uno puede vivir en la exigencia o en la armonía con los otros. O se vive en el bienestar estético de una convivencia armónica, o en el sufrimiento de la exigencia negadora continua. (p. 23)

Clave para entender que la conversación mueve a la acción, ella misma gesta acciones respecto a las personas.

6.

Articulación de referentes organizacionales con las competencias emergentes

Los referentes conceptuales de la organización para los temas transversales y estratégicos, impactan de forma directa las dimensiones: personas y cultura de la arquitectura empresarial. En este sentido, la creación de competencias genéricas y funcionales directivas conlleva preguntas como: ¿cuáles

elementos de los referentes de comportamiento de la empresa se asocian con los comportamientos?, ¿qué comportamientos apalancan la presencia de elementos organizacionales? En este sentido, se realizó de manera explícita la articulación de dos temas:

6.1 Capacidades organizacionales y competencias genéricas

Para la correlación de estos dos (2) temas, se realizó el análisis de los atributos de las capacidades organizacionales y la manera en que los comportamientos permiten la vivencia de éstos. Este análisis aporta información de contexto para todo el proceso de socialización, formación guiada y habilitación de las personas en el modelo de competencias.

6.2 Referentes de la gestión ética y competencias genéricas y directivas

El Grupo EPM declara en su direccionamiento estratégico el componente de identidad, que aporta

los valores y los principios de acción de las personas que laboran en éste, y así mismo, declara en el Manual de conducta empresarial los comportamientos éticos que debe tener todo trabajador con los grupos de interés con los que interactúa.

En este sentido, se tiene en cuenta que tanto las competencias como los principios de acción, los valores, el manual de conducta empresarial y otros que emerjan en este sentido se constituyen como referentes de comportamiento de la organización. Entre estos existen elementos semejantes, correspondientes unos a otros, y reconocer esta dinámica de aspectos comunes aporta a la comprensión de complementariedad y necesidad de vivir los comportamientos para desarrollar cada vez más una consciencia ética. (figura 9).



Figura 9. Referentes de la gestión ética y competencias genéricas y directivas.

7. Ruta para la implementación del modelo de competencias

Para la incorporación e implementación del modelo de competencias, se trazó una ruta que contiene las acciones asociadas al cambio que supone para la organización, entre estas, la actualización de las competencias en los procesos y prácticas donde se tienen como insumo y/o referencia. ¿Cuáles son los retos que supone la implementación del modelo?, la comprensión de los conceptos y comportamientos asociados a las nuevas competencias y la incorporación de la conversación y la valoración cotidiana de los comportamientos, como movilizados del darse cuenta y el hacerse cargo en el ser humano. Orientar las acciones en esta dirección promueve el cambio en la cultura, las personas y las formas de operar.

De manera detallada, la ruta de implementación del modelo está dada por acciones en los siguientes ejes de trabajo:

- Plan de cambio: incluye acciones para generar sentido, propiciar la comprensión, apropiación y afianzamiento del modelo.
- Proceso gestión ingreso del talento humano: definición de los perfiles de cargos basados en competencias; para los procesos de selección, definición de las metodologías y técnicas de valoración de las competencias, incluyendo la actualización de la escala de valoración, que permitan identificar el ajuste al perfil del cargo que tienen los candidatos.
- Incorporación en aplicativos de tecnología de información de talento humano.
- Período de prueba.
- Proceso desempeño y desarrollo.
- Competencias de seguridad operacional: diseño y mecanismo de valoración.
- Incorporación del modelo en filiales Grupo EPM.
- Evaluación a gerentes generales Grupo EPM.

Con el fin de tener la trazabilidad del plan de implementación, se identificaron las actividades de cada uno de los temas agrupadores, descritos anteriormente con sus respectivos aspectos de criticidad. Esto, generó la posibilidad de trazar una ruta de criticidad, identificando cuáles de las actividades podrían generar que el plan se afectase desfavorablemente, en caso de no realizarse o postergarse. La escala establecida para asignarle a una actividad su criticidad fue la siguiente:

Escala	Descripción
Criticidad Alta	Acciones que, de no realizarse, impiden la implementación del modelo e impactan otras acciones.
Criticidad Media Alta	Acciones que, de no realizarse impiden la implementación del modelo.
Criticidad Media	Acciones alcanzables, se relacionan con otras acciones que no deben aplazarse.
Criticidad Baja	Acciones que no impactan otras y que son de fácil cumplimiento.

Tabla 1. Ruta crítica implementación modelo competencias.

En general, el reto de este plan de implementación conlleva el despliegue de las acciones que en su

mayoría exigen trabajo colaborativo; sólo de esta forma es posible incorporar las competencias.

Conclusiones

- La implementación del modelo de competencias, que reconoce al ser humano integral, que tiene la potestad de disponerse y movilizarse para el convivir y la generación de conversaciones para la acción, le permite a la organización el comprender que cada comportamiento es un elemento que aporta al re-conocimiento del sí mismo y del otro, y también a la valoración y aceptación de que los seres humanos pueden ser más humanos durante cada acción e interacción.
- Los comportamientos que se declaran son aquellos que las personas requieren aprehender y desarrollar para movilizar y apalancar formas de actuación, convivencia, generación de productos y servicios, que la empresa ha declarado que debe lograr en su direccionamiento estratégico. En este sentido, EPM ha mantenido un modelo comportamental, con competencias genéricas y funcionales basado en el postulado simple y profundo.
- El modelo de competencias se constituye en un eje de referencia con relación a lo que la organización ha declarado como comportamientos esperables para los servidores públicos.

Notas al final

¹ La construcción del modelo de Competencias vigente se realizó de manera colaborativa

entre profesionales y directivos de Desarrollo Humano y Cultura Organizacional, y se

realizaron conversaciones con servidores de otras dependencias que lideran la Arquitectura Empresarial.

² Modelo del Liderazgo Grupo EPM: Líder de sí mismo, de las relaciones y los resultados.

³ Atributos del Liderazgo Consciente: Es un líder que inspira e incide; Se da cuenta, se hace

cargo y actúa en consecuencia; Se ocupa de las relaciones y genera ambientes de confianza; Armoniza los resultados y las personas; Comprende que su rol es servir y no ser servido.

⁴ Los movilizados de la Cultura en EPM, son: Liderazgo consciente; Redes colaborativas; Prototipos; Proyectos empresariales; Gestión Ética; Diversidad e Inclusión.

Agradecimientos

Especial agradecimiento a las personas que son parte del equipo de competencias y que han estado en la construcción del mismo: María Beatriz Ramírez Carmona, Sandra Suleima Rivas Hoyos, Sandra Yaneth Pulgarín Ramírez y Sergio Alejandro Arango Barreneche, Profesionales Desarrollo Humano y Organizacional de la Dirección Desarrollo del Talento Humano y de la Unidad Transformación Cultural, EPM.

Referencias

- Fernández, A. M., & de Lama, S. D. P. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía industrial*, (407), 95-104.
- Gil, C. G. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, (140), 107-118.
- Maturana, H. R. (2003). *El sentido de lo humano*. JC Sáez Editor.
- Maturana, H. R. (1997). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Santiago: Dolmen.
- Perasso, V. (2016). *Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)*. BBC Mundo, (12).
- Sánchez, A. V., & Ruiz, M. P. (2011). Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(1), 147-170.
- Vicepresidencia Talento Humano y Desarrollo Organizacional de EPM. (2020). *Presentación Modelo Desarrollo Humano Grupos primarios Vicepresidencias* [diapositivas de PowerPoint].
- Vicepresidencia Talento Humano y Desarrollo Organizacional. (2020). *Regla de negocio 2020-rn-147 de septiembre 14 de 2020 del proceso desempeño y desarrollo*.

Cómo citar este artículo:

Ortega, J. y Galeano, F. (2021). Evolución del modelo de competencias para el Grupo EPM. *Revista EPM*, (18), 49-67.



La vivencia de la equidad de género dentro del contexto organizacional: experiencia de EPM

The experience of gender equality within the organizational context: EPM's experience

**Sonia Milena
Giraldo Giraldo**

Dirección Desarrollo del Talento Humano, EPM

sonia.giraldo@epm.com.co

Resumen

Este artículo tiene como propósito mostrar cuáles han sido los principales antecedentes por los cuales hoy es posible hablar de equidad de género en las organizaciones y, sobre todo, la transformación que ha suscitado el impacto de este fenómeno sociocultural dentro del esquema organizacional de EPM. Para tal efecto, se profundizará en algunos antecedentes principales relativos a la cuestión, se analizará el concepto de

equidad de género desde algunos teóricos que abordan la problemática dentro del campo laboral y, finalmente, se intentará mostrar el modo como en EPM se vive la equidad de género en los distintos escenarios posibles de relacionamiento; invitando en este sentido a los lectores a una reflexión práctica que incentive la incorporación de acciones orientadas en la gestión con enfoque de género en el contexto laboral.

Palabras clave:

Equidad de género, Organización, Diversidad, Gestión con enfoque de género, Brechas de género.

Keywords:

Gender equality, Organization, Diversity, Management with a gender perspective, Gender gaps.

Introducción

Para hablar de equidad de género en las organizaciones es preciso, en primera instancia, poder dar cuenta de lo que estamos entendiendo por el concepto: hablar de equidad de género no es hablar de igualdad entre ambos géneros, ni mucho menos, para evidenciar la equidad de género es preciso que en un escenario determinado se puedan contabilizar la misma cantidad de hombres y de mujeres para que de este modo se cumpla con esta exigencia contemporánea.

La equidad de género, si bien es un concepto o tendencia sociocultural que encuentra sus antecedentes en la historia, en la discriminación y en la falsa creencia de pensar que hombres y mujeres no estaban facultados para hacer las mismas cosas, esta no se agota en la igualdad entre los géneros; o mejor aún, en el igualar a la mujer con el hombre para que de este modo pueda lograrse un equilibrio entre las partes. Más bien, habría que señalar que por equidad de género entendemos las posibilidades de participación en escenarios determinados, que podría tener un hombre o una mujer para llevar a cabo una acción, que, necesariamente habrá de tener una consecuencia dentro del tejido social y productivo. Desde este entendimiento se abren nuevas perspectivas: la participación dentro de las dinámicas de una sociedad no necesariamente se da entre iguales, cada uno, desde su saber hacer y capacidad de poderío para transformar realidades concretas y con independencia de su orientación sexual, o étnica, puede aportar hacia la construcción de sociedades sostenibles y pluralistas.

Desde esta visión de la cuestión, hoy podría decirse que cada vez más, la sociedad y las organizaciones han logrado tomar conciencia acerca de las posibilidades de participación, gratificación y eficiencia en el trabajo en equidad de condiciones tanto de mujeres como de hombres. De modo que la equidad de género se ha convertido para las organizaciones, más que en una meta por alcanzar, en un medio para la participación

efectiva, desde su saber hacer, de hombres y de mujeres en el terreno laboral y de la inclusión; sin embargo, las estadísticas que se presentan a nivel mundial siguen siendo desventajosas en el momento de hablar de la participación que podrían tener mujeres y hombres en el escenario laboral. Organizaciones que proclaman a grandes voces la necesidad de repensar las dinámicas laborales de su organización desde la lupa de la equidad de género, en definitiva, no terminan por adoptar ningún tipo de enfoque de género e incluso sus esfuerzos son insuficientes para que pueda darse esta transformación organizacional.

También la pandemia ha jugado un papel, en muchos casos desfavorable para la implementación de un enfoque de género en las organizaciones. Madres cabeza de familia que anteriormente gozaban de una extraordinaria estabilidad laboral, ahora se han visto forzadas a renunciar a muchos de sus proyectos o a su mismo trabajo para poder ocuparse de sus hijos, al punto de que las ha obligado a cumplir con las necesidades básicas del hogar, a través de otras actividades no remuneradas, que de no ser visibilizadas desde la perspectiva de la corresponsabilidad, podrían convertirse en otra desventaja para la participación equitativa entre hombres y mujeres en la vida laboral.

Para EPM este tipo de situaciones no son ajenas y en aras de aportar a la calidad de vida personal y laboral de sus colaboradores y colaboradoras y por supuesto, bajo la óptica de la equidad de género, ha venido desarrollando estrategias de cercanía, donde asuntos relacionados con la conciliación de la vida familiar, el ambiente laboral libre de discriminación, la equidad en las oportunidades de formación, ascenso y desarrollo profesional, entre otros aspectos del desarrollo y la gestión del talento humano, sean una realidad tangible que permita visibilizar de manera cada vez más natural e incorporada la perspectiva en clave de género dentro de todos sus procesos organizacionales.

En este artículo se esbozarán, además de los antecedentes que resaltan la importancia de gestionar la equidad de género en el marco del contexto laboral y la descripción del camino que hasta ahora ha recorrido EPM para el avance en este tema, unas reflexiones finales que incentiven a la vinculación de pequeñas, medianas y grandes

empresas en estas iniciativas, para que de manera conjunta se siga construyendo un escenario laboral más equitativo y libre de discriminación por razón del sexo, género o cualquier otra condición que de manera directa o indirecta, haya sido concebida como desventajosa para el pleno goce de los derechos desde la equidad en las oportunidades.

1. La equidad de género en el contexto laboral: antecedentes y significados

Es cada vez más frecuente escuchar dentro de los contextos organizacionales hablar sobre la equidad de género. Con la creciente incursión de este tema, también han llegado interrogantes continuos que se hacen manifiestos en los pasillos y escenarios informales y formales como una manera de expresar que aún no es del todo clara la razón por la que el tema toma tanta relevancia. Para el caso de EPM, por citar algún ejemplo, hombres y mujeres se preguntan si este asunto favorece a alguno de los dos sexos, si la organización tomará posturas machistas o feministas, o si la gestión de este tipo de temas pone límite a las charlas y chistes del día a día que para muchos desde su cotidianidad laboral resulta tan importante como una manera de propiciar cercanía con sus compañeros y compañeras.

Resulta también común escuchar dentro y fuera de EPM y hasta en escenarios en los que se abordan formalmente estos temas, que hablar de la equidad de género es un asunto de modas y de iniciativas temporales a las que se les debe atender. En este sentido y partiendo de la realidad misma experimentada en EPM, se considera necesario hacer un esbozo claro del cual la organización parte para entender y argumentar de forma profunda la gran importancia que comprende involucrar dentro de la agenda institucional la gestión con enfoque de género como un asunto transversal que impacta directa o indirectamente todos los procesos organizacionales, la estrategia, el negocio y el planteamiento de nuevas iniciativas; entendiendo que más allá de la actualidad

que comprende este tema, se esconden raíces que involucran profundamente el hacer de las organizaciones, como una manera de contribuir no solo a la equidad en las oportunidades y al cierre de brechas de desigualdad por razón del género, sino como un asunto que aporta a la sostenibilidad y al crecimiento organizacional.

1.1 Contexto global y significados

Se considera importante exponer la perspectiva desde la cual se comprenden los conceptos de equidad y género. Sobre ambos se encuentran múltiples definiciones que buscan ilustrar en muchos casos realidades de poblaciones específicas. De acuerdo con Meynen y Vargas,

El género no es una categoría aislada, en dos sentidos: es una relación social entre mujeres y hombres que modifica e influye estas relaciones y es a la vez influenciada y modificada por ellas. Es un elemento constitutivo de las relaciones sociales en general (1991, citado en Ribas, 2004. p. 4).

De otro lado, destacan las autoras que el género se ha convertido en un instrumento de poder que ha encontrado en los aspectos físicos del cuerpo femenino, un motivo de desventaja para la participación en las dinámicas de una sociedad. No en vano Gina Vargas (citado por Ribas, 2004), se plantea la cuestión, acerca de hasta qué punto el concepto de género, o hablar de equidad y género, nos proporciona un punto de vista realmente genuino en sí mismo para analizar la

subordinación y los mecanismos de manipulación y de control sobre la mujer; En este punto vemos que en la cotidianidad hay una tendencia muy marcada a interpretar el género como un sinónimo de mujer, invisibilizando el carácter relacional del concepto.

No obstante, si bien es cierto hablar de género no es igual a hablar sólo de mujeres, desde EPM el género posee una directa relación con el sexo de la persona, puesto que si bien no se desconocen los aspectos y connotaciones socioculturales que abarca el concepto de género, se comprende que las desventajas sociales y laborales se han visto directamente reflejadas entre hombres y mujeres. En este sentido, se ocupa como organización pública, de gestionar el cierre de brechas que generan inequidad en la participación por razón tanto del sexo como de las realidades y constructos sociales que sobre estos se entraman: como la masculinización de las tareas y los cargos como resultados de las dinámicas de una cultura, los ambientes laborales equitativos y libres de sesgos como el resultado de las interacciones naturales de sus colaboradores y colaboradoras y otros asuntos que ponen en directa relación las realidades desde la biología que constituye el sexo, con el conglomerado de construcciones sociales que constituyen el género.

Para algunos autores el sexo hace referencia a los rasgos biológicos de la persona, y por su parte, el concepto de género tiene más que ver con las construcciones psicológicas, culturales y sociales que se dan sobre la base del sexo. Una manera de comprender mejor este tema en la cotidianidad es cuando se entiende que el color rosa es para las mujeres y el azul es exclusivo para los hombres, o cuando se asume que la mujer tiene mayores habilidades para los trabajos relacionados con el cuidado y el mantenimiento de las labores domésticas, mientras que se cree que los hombres están más habilitados para el trabajo pesado y para el sostenimiento económico del hogar. Todas estas son concepciones y etiquetas que llevan consigo la impronta de una cultura, y que, de acuerdo con las múltiples investigaciones realizadas sobre este tema, se han convertido en

obstáculos para alcanzar la equidad de género (Ribas, 2004). En este sentido la autora, citando a Meynen y Vargas, define “el sistema sexo/género como el conjunto de actitudes mediante las cuales la sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de actividad humana y a través de las cuales estas necesidades son satisfechas” (Ribas, 2004, p. 6).

Ahora bien, a partir de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, en los distintos escenarios de interacción de la sociedad se ha intentado propender por acciones afirmativas que favorezcan el bienestar y la participación equitativa de todas las personas. Pero es desde 1970 aproximadamente en donde se han visto reflejadas acciones concretas que han permitido a las mujeres interactuar en los distintos ámbitos de desarrollo, entre ellos el laboral. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014), acciones como la aprobación de la convención colectiva contra la discriminación de la mujer, ha favorecido significativamente el avance hacia la equidad de género, viéndose este avance reflejado desde el año 2000 en la inclusión de este tema en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y reafirmados en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número cinco, en donde se declara el compromiso con la igualdad de género como una manera de contribuir a sociedades más equitativas y sostenibles.

1.2 Cifras y brechas de género

El derecho a la igualdad y a la no discriminación que se encuentra en la base del sistema internacional de protección de los derechos humanos, y que ha sido consagrado como principio fundamental en distintos instrumentos y órganos internacionales en favor de la igualdad entre mujeres y hombres, busca favorecer el goce pleno de los demás derechos sin distinción por razón del sexo, género, pertenencia étnica, o cualquier otra diversidad humana; sin embargo y según datos de las Naciones Unidas las mujeres constituyen casi la mitad de la población mundial, y pese a las disposiciones de las constituciones de los

distintos países sobre la no discriminación, se siguen evidenciando prácticas desventajosas para ellas en todas las esferas de la vida; que obedecen a normas sociales discriminatorias, estructuras patriarcales de poder y a los prejuicios y estereotipos de género (Castillo, 2019).

El Banco Mundial señaló en 2019 que el promedio de la puntuación mundial en el índice mujer, empresa y el derecho es de 74,71%, lo que indica que a las mujeres solo se les otorgan tres cuartas partes de los derechos de los hombres en las áreas incluidas en el índice de esta medición. Hasta el primero de enero de 2019, solo el 24,3% de los diputados de los parlamentos nacionales de todo el mundo eran mujeres. En 2018, solo un 4,8% de los cargos ejecutivos de las compañías fueron ocupados por mujeres, mientras que el 8% de las películas más taquilleras de Hollywood fueron dirigidas por una mujer (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021). En la misma línea la CEPAL también señala que las estadísticas indican que las mujeres poseen menos del 20% de las tierras del mundo y menos mujeres que hombres tienen una cuenta bancaria. Así mismo, se identifican brechas

en materia de tecnología, acceso a la información y en la autonomía y toma de decisiones.

Según datos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el 71% de las personas que sufren algún tipo de esclavitud son mujeres. En su mayoría son ellas quienes se dedican a trabajos no remunerados como el cuidado del hogar o de personas dependientes, siendo su labor y desempeño a menudo subvalorados, especialmente cuando se dedican a labores de fuerza o a actividades que tradicionalmente han sido desempeñadas por hombres, generando brechas amplias en tanto la participación equitativa en la vida laboral (Ministerio del trabajo y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2018). Es bajo estos panoramas cuando se comprende la real emergencia de propender por escenarios que favorezcan la equidad en la participación para todas las personas, y trascender las miradas y perspectivas del contexto, la cultura y la sociedad misma, que han venido perpetuando a lo largo de la historia acciones que resultan desventajosas para alcanzar el real equilibrio social y contribuir a la sostenibilidad.

2. Equidad de género en EPM

2.1 ¿Cómo iniciamos este recorrido?

EPM, desde hace más de cinco años, viene avanzando a través de acciones concretas en las líneas de diversidad, inclusión y equidad de género, como otra de las formas de contribuir con su propósito organizacional, reflejando el compromiso con las personas y con la sociedad en general. Desde los lineamientos 1 y 8 de la Política de Derechos Humanos, la Organización declara y promueve el trabajo decente y el respeto por la igualdad de derechos independientemente de cualquier diversidad desde las condiciones propias de lo humano (EPM, 2020). Para la Organización desde sus inicios, ha sido genuino y contundente el accionar desde la perspectiva de la equidad en la participación, y ha buscado no solo una excelencia técnica y de calidad en el servicio, sino también el

cuidado desde la cercanía y lo propiamente humano de todos sus grupos de interés, incluyendo en estos aquel que hoy se convierte en el centro de la estrategia que son las personas y en estas el gran grupo de servidores y servidoras que hacen parte de su planta de empleados y que con su entrega y potencial, hacen posible el hacer diario de la organización.



En lo que compete específicamente el avance en acciones que contribuyan al cierre de brechas para alcanzar la equidad de género, desde el año 2019, EPM participa en la mesa de trabajo de género del Ministerio de Minas y Energía; espacio desde el cual se aporta de la mano de otras empresas del sector minero energético en la identificación de estrategias y planes que contribuyan al avance del tema, como la construcción de los lineamientos para la gestión de la equidad de género de este sector, el acompañamiento y asesoría de consultorías expertas y otras acciones enfocadas en este fin. Paralelamente, se viene también participando en la mesa de equidad de género del Comité Colombiano de la Comisión de Integración Energética Regional COCIER, donde se recibe acompañamiento constante y articulado para el despliegue no sólo de los lineamientos del sector, sino también de otras acciones e iniciativas con enfoque de género que favorezcan la participación equitativa entre hombres y mujeres en el escenario laboral. Todas estas iniciativas, están enmarcadas no sólo en una decisión consciente de las empresas para favorecer la equidad de género, sino que también se han convertido en una demanda permanente para materializar lo pactado en la declaración universal de los derechos humanos sobre la no discriminación, que a su vez se ratifica como una prioridad desde los ODS cuya meta de alcance está para 2030, el cual se refleja de manera específica en el objetivo número cinco en donde el reto es alcanzar la equidad de género, como un camino que contribuye a sociedades más justas, equitativas y sostenibles y que favorece a todas las personas sin discriminación por razón del sexo o género.

Bajo este panorama, EPM decide iniciar su propio recorrido hacia la Equidad de Género, y para ello existían distintas posibilidades. Con el fin de tomar una ruta que favoreciera el avance del tema, se realizaron algunas referenciaciones de experiencias desde empresas que ya hayan adelantado un camino en el tema, quienes amablemente compartieron sus aprendizajes. Posterior a esta búsqueda, la Organización decide implementar el sello de Equidad Laboral Equipares,

como una estrategia que permitiera trazar una ruta a seguir y que sería el inicio de un conglomerado de prácticas y acciones afirmativas para seguir avanzando en este camino.

El sello Equipares

Este sello surge como una estrategia promovida por el Ministerio del Trabajo en articulación con la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y la Presidencia de la República, para avanzar en el cierre de brechas de género en Colombia, las cuales se han hecho evidentes a lo largo de la historia y se reflejaron de forma directa en un diagnóstico a nivel país realizado en el año 2013. El diagnóstico deja en evidencia la necesidad de gestionar acciones que permitan la participación equitativa de las mujeres en los distintos escenarios entre ellos el laboral, siendo uno de los que refleja brechas de inequidad más amplias en desventaja para ellas (Ministerio del Trabajo y PNUD, 2018). En respuesta a esta necesidad latente, el Ministerio del Trabajo contrata al PNUD como su operador técnico de la iniciativa sello Equipares y oferta a las empresas públicas y privadas la posibilidad de contratar estos servicios como una hoja de ruta que permita el avance hacia la equidad de género.

El sello Equipares, comparte muchas similitudes con un sistema de gestión. Este se opera bajo la metodología cíclica Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) y consta de tres niveles de certificación los cuales van siendo alcanzados por las organizaciones que implementen dicho sello, en la medida que avancen en el compromiso e implementación de acciones que favorezcan la equidad de género. El primer nivel a alcanzar se denomina reconocimiento por la igualdad de derechos, el cual se otorga a las organizaciones que hayan emprendido la ruta por la equidad de género y que además tengan una política institucional en la que se declare el compromiso con el tema, así como la conformación de un comité de género que sea el gestor y promotor de estas iniciativas. El segundo sello se denomina sello plata, este consta de un manual y ocho dimensiones que incluyen la gestión del talento humano en las organizaciones

las cuales son: reclutamiento y selección, desarrollo profesional, capacitación, ambiente laboral y salud, acosos, conciliación, remuneración y comunicaciones. Dentro de cada dimensión se despliegan acciones concretas a ser ejecutadas para el cierre de brechas de género y el sello plata se logra una vez recorrido todo un plan de acción en cada una de estas. Finalmente, se cuenta con un tercer nivel de certificación denominado sello oro que es una actualización con mayor nivel de exigencia de la implementación del sello plata y pide a las organizaciones ir más allá para generar un plus agregado que apunte a la minimización definitiva de las brechas de género.

Despliegue metodológico del sello Equipares en EPM

EPM realiza un convenio marco con el Ministerio del Trabajo y un posterior contrato con el PNUD para implementar en su interior el sistema de equidad laboral Equipares. La apertura de esta iniciativa, se realizó a finales del mes de agosto de 2019 y desde allí se inició un camino que constó de distintos pasos, entre ellos la revisión minuciosa de documentación en los distintos procesos y procedimientos para la gestión del talento humano y las comunicaciones, el diligenciamiento de una herramienta de autodiagnóstico, la elaboración de un diagnóstico de directivos, la construcción de un diagnóstico participativo con los servidores y servidoras de EPM, la ejecución de entrevistas, grupos focales, triangulación y sistematización de información cuantitativa y cualitativa, para dar paso a la consolidación de un diagnóstico macro, que unificó todos los hallazgos a partir de las distintas técnicas y herramientas implementadas.

El diagnóstico organizacional de EPM con enfoque de género, se analizó a la luz de cada uno de los apartados de la norma de certificación sello Equipares nivel plata, del cual se derivó un plan de acción para el cierre de las brechas identificadas. Algunas de estas de mayor facilidad para la implementación y otras que implican una gestión más amplia y por tanto un mayor periodo de tiempo para su materialización. En este sentido, fue importante para la organización

priorizar las acciones de menor complejidad y así mismo trazar una ruta de mediano y largo plazo para la apuesta en el cierre de otras brechas, que ameritan de decisiones más prolongadas.

Brechas y facilitadores desde el enfoque de género en EPM

El análisis de las brechas y los facilitadores de género, se realizó a la luz de las ocho dimensiones del sello equipares y bajo la línea base de indicadores con las que cuenta la estrategia. En este sentido, tanto desde los indicadores como desde la información cualitativa, se pudieron identificar estas realidades, las cuales fueron el punto de partida para la construcción de un plan de acción con enfoque de género, que permitirá el avance en el cierre de las brechas, y la potencialización de acciones afirmativas con las que ya se cuenta y que resultan favorecedoras en materia de equidad de género.

Facilitadores

En cada una de las dimensiones se identificaron tanto barreras como facilitadores, pero en algunas de las dimensiones, se vieron avances significativos en el tema. La dimensión con menos brechas es la de remuneración, en la cual se cuenta no solo con un esquema claro y debidamente documentado, sino con una de las brechas más bajas a nivel país en términos de remuneración entre hombres y mujeres. Para la organización no existen diferencias salariales por razón del género, y la brecha mínima que existe, no obedece a estos asuntos, sino a otros criterios objetivos relacionados con el cargo y que con el pasar del tiempo es una brecha que tiende a desaparecer. Resultó también ventajoso el camino ya recorrido por la organización en asuntos relacionados con diversidad e inclusión, puesto que se identifica una cultura abierta, sensible, cercana e incluyente, que se interesa por promover el respeto por la diferencia del otro, aportando a la equidad en la participación.

En la misma línea, se encontró que la organización cuenta con un esquema de

capacitación y formación que propende por la equidad sin ningún tipo de discriminación, y que busca potenciar el talento de sus servidores, aportando también a su crecimiento. El paquete de beneficios, horarios escalonados, distintas modalidades de trabajo, adaptación en las instalaciones y sedes de trabajo, la dotación de uniformes e implementos de bioseguridad diferenciados por sexo y la declaración desde el propósito, la estrategia, la política de Derechos Humanos y la inclusión del movilizador de diversidad como eje que promueve la cultura organizacional, se identificaron también como hitos ganadores y que contribuyen al cierre de brechas por razón del género.

Finalmente, pero no menos importante, se identificó que el compromiso, respaldo y apertura de la alta dirección para el abordaje y gestión del tema, se ha venido constituyendo en un elemento clave y transversal a toda la implementación del sello equipares, por lo que asuntos relacionados con el acercamiento, la información y retroalimentación, la sensibilización y comunicación continua con los directivos sobre este asunto, resultan fundamentales para que en la organización se materialicen hechos de género.

2.2 Brechas

Para la organización resultó muy valiosa la identificación de las brechas de género, puesto que, a partir de estas, se dio paso a la elaboración de un plan de acción que permitiera un avance para la minimización o cierre de las mismas. Como ya se mencionó previamente, algunas de las brechas identificadas, resultaron de alta complejidad para su gestión, por lo que se inició este camino de avance por aquellas cuya implementación fuera posible en el corto y mediano plazo, pero no sin antes tener la convicción de que se debe seguir propendiendo por la gestión de aquellas que resultan de largo aliento, y por tanto requieren de un lapso de tiempo mayor.

Dentro de las brechas más visibles en la organización, se encuentra la conformación de la planta de personal, en la cual se identifica que solo el 30% de esta es ocupada por mujeres, siendo los cargos directivos y los de la curva de sostenimiento, los que reflejan brechas más amplias hasta el punto tal que en algunos cargos no se evidencia la participación de ninguna mujer. Así mismo, se identificó que, si bien las comunicaciones organizacionales estaban basadas en el respeto por la dignidad humana, estas no contemplaban la perspectiva del lenguaje incluyente desde el enfoque de género, lo cual podría estar obstaculizando la participación equitativa entre ambos sexos. Así mismo se identificaron percepciones de las personas en tanto procesos de ascenso, acompañamiento del comité de convivencia y ambiente laboral que requerían de una mayor difusión y cercanía, para efectos de garantizar la equidad en la participación desde la óptica de género.

2.2.1 El plan de acción para el cierre de brechas de género

De la mano de la consultoría experta en temas de género del PNUD, se elaboró un plan de acción por cada uno de los apartados de la norma de certificación del sello Equipares nivel plata, enfatizando en aquellos que tenían brechas. De este plan de acción, se derivó un conglomerado de acciones enfocadas en la minimización de las brechas de género, donde se tuvo en cuenta la priorización de aquellas de ágil implementación, con el fin de que se fuera marcando un precedente de avance que a su vez incentivará a la organización en tanto el compromiso para dar continuidad al despliegue de nuevas iniciativas que permitan el continuo avance en este tema. En la tabla 1 se expone en síntesis las principales acciones implementadas a la fecha en materia de género desde la gestión del sello equipares, que a su vez le permitió a la organización alcanzar la certificación de este sello en el nivel plata.

Acciones afirmativas para el cierre de brechas	Dimensión del sello equipares a la que apunta
<p>Cercanía y apoyo de la alta Dirección, declaración en la política, construcción de un comité de género y alineación de la gestión de género con la estrategia, el propósito y la cultura.</p>	<p>Política y comité.</p>
<p>Inclusión en la página de ofertas de empleo del tema de género, ajuste en la regla de negocio de ingreso, sensibilización y capacitación al equipo de selección enfocado en género.</p>	<p>Reclutamiento y selección.</p>
<p>Ajuste en la regla de negocio de desempeño, difusión del proceso de ascenso para el conocimiento de las personas, motivación a la conversación y la retroalimentación continua, reporte de ascensos desagregados por sexo.</p>	<p>Promoción y desarrollo.</p>
<p>Formación en temas de diversidad y género a la organización, a los directivos y a equipos específicos, implementación de indicador de formación desagregado por sexo, motivación a las mujeres a la formación técnica, gestión para formación específica a mujeres.</p>	<p>Capacitación.</p>
<p>Difusión de beneficios y estrategias de conciliación, encuesta de identificación de las necesidades de conciliación de los colaboradores/as, creación programa tiempo para tu bienestar, capacitación en conciliación de la vida personal y laboral, creación programa ser familia hoy, difusión y acompañamiento para madres lactantes y gestantes.</p>	<p>Conciliación.</p>
<p>Divulgación de canales de atención para solución de inquietudes de remuneración y ajuste en regla de negocio y procedimiento de remuneración, indicador desagregado por sexo y seguimiento continuo al indicador.</p>	<p>Remuneración.</p>
<p>Creación programa de calidad de vida, monitoreo de encuesta de riesgos psicosocial desagregado por sexo, acompañamiento desde cultura en estrategias de promoción de la diversidad, la inclusión y la equidad de género, formación sobre enfermedades asociadas a los sexos y cuidado de la salud en general y sensibilización en género a proveedores y contratistas.</p>	<p>Ambiente laboral.</p>
<p>Construcción y difusión de protocolo de denuncia de acosos, estrategias de comunicación y cercanía con el comité de convivencia laboral, conversatorios, sensibilización y formación a los colaboradores/as sobre los tipos de acoso, acompañamiento y monitoreo continuo en torno al tema.</p>	<p>Acosos.</p>
<p>Revisión y ajuste de manuales de marca e identidad y comunicaciones, construcción de manual de comunicaciones incluyentes, implementación y monitoreo de indicador de comunicaciones incluyentes, campañas continuas de comunicación enfocadas en la equidad de género.</p>	<p>Comunicaciones.</p>

Tabla 1. Resumen de acciones para el cierre de brechas de género en EPM.

2.2.2 La continuidad de este recorrido de la mano de otras instituciones

Si bien el sello Equipares se ha constituido en esa primera hoja de ruta para la gestión organizacional en asuntos de género en EPM, hoy se da continuidad al tema de la mano de otras instituciones que en ese trasegar de acciones afirmativas en el tema, se convierten en aliados interinstitucionales que agregan valor y contribuyen a la continuidad en este camino. Para el caso del sello equipares, se realiza una revisión periódica de los avances y retos que van surgiendo en el tema, lo cual se va nutriendo de los aportes

de entidades como la Secretaría de las Mujeres de Medellín, el COCIER, el Ministerio de Minas y Energía y sus firmas consultoras, y también de actores de orden internacional que le apuntan al avance con enfoque de género como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ahora la Agenda Francesa de Desarrollo (AFD) quienes desde su importante rol a nivel mundial en materia del tema, llegan a sumar experiencias, a construir juntos y a acompañar a EPM en la materialización de sus iniciativas enfocadas en la equidad de género, las cuales cada día van siendo más importantes para el alcance de este reto mundial al cual EPM apunta con decisión y compromiso.

3. Una reflexión más allá del género

Hasta este punto, se puede decir que es innegable la importancia que ha cobrado en nuestros días los temas relacionados con la equidad de género en los distintos ámbitos del tejido social y organizacional, así mismo no se puede pasar por alto el papel que han desempeñado los roles masculinizados y feminizados dentro del engranaje de la sociedad; pero más allá de las brechas existentes entre hombres y mujeres, de los procesos de segregación y de marginación que históricamente han tenido que padecer las mujeres en virtud de las falsas creencias acerca del papel de sumisión y de responsabilidad que han tenido en la educación de los hijos y el cuidado del hogar, hay que decir que antes de señalar, estigmatizar o de clasificar a este o aquella por ser mujer, homosexual o de cualquier otra orientación sexual, lo que tenemos en frente siempre será una persona, entendida como sujeto de actos de intencionalidad y garante de derechos.

Con esto en mente, es posible destacar que ser persona es una categoría que no necesariamente excluye al género masculino, así la historia nos dé claros ejemplos de ello; puesto que cabe recordar que, entre los griegos, por ejemplo, el único que llevaba el título de animal rationale, que, a propósito, fue la forma como se denominó a la persona, era el hombre. Ni la mujer, y aún menos

los niños y los esclavos, podían ostentar el título de seres humanos (Tejedor y Bonete, 2006).

¿Pero acaso qué significa ser persona? Desde la antropología se define a la persona como un animal multidimensional que se desarrolla en un contexto determinado, y que, a diferencia de otros animales, tiene la capacidad de apropiarse de sus posibilidades de ser en el mundo y de interpretarse a sí mismo desde el discurso. En este punto, tal vez valdría la pena recoger la definición que sobre el ser humano, nos ofrece Xavier Zubiri, quien declara que el ser humano "es un animal de realidades" (1998, p. 59-60), siendo así que los problemas de género constituyen sólo una dimensión muy concreta de lo que es ser humano. La realidad humana se bifurca en múltiples formas de interpretación, por tal motivo ser persona, o mejor, llegar a ser una buena persona o una mala persona, no depende en grado sumo de si este es una mujer, o si aquella se identifica con las construcciones sociales que relacionan al hombre o al niño con el color azul, con los carros y el trabajo forzado. En línea con esta perspectiva tal vez más trascendente del asunto, EPM comprende que el ser humano es un ser constituido por múltiples dimensiones que en sí mismas forman una integralidad, y este entendimiento lo hace visible en su actuar y

gestión, el cual se refleja con claridad en su modelo de desarrollo humano (figura 1). Desde estas perspectivas se puede comprender que antes de hablar de mujeres o de hombres, lo que siempre

tendremos en frente es a la persona en su desnuda condición de ser humano, frágil, vulnerable, pero que también es proyecto y posibilidad de superarse a sí misma.

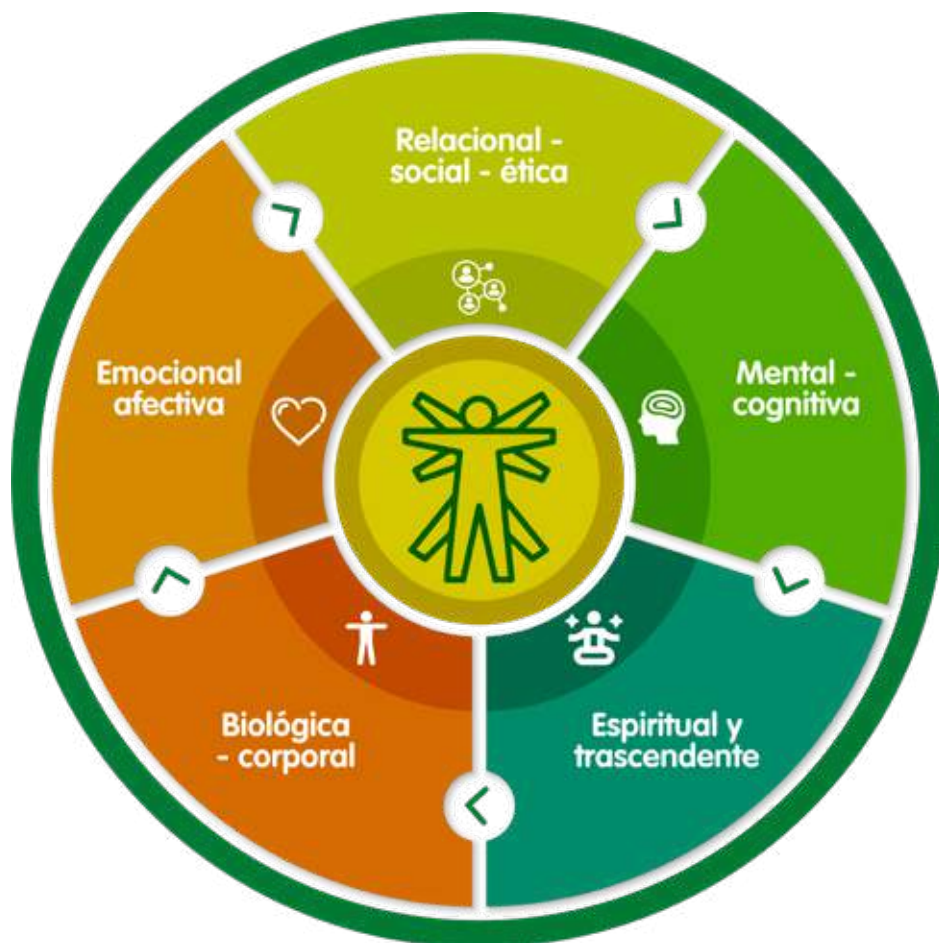


Figura 1. Modelo desarrollo humano de EPM.

Desde una perspectiva ética y filosófica, ser persona sería la posibilidad de reconocerse como sujeto de derechos en el encuentro con los demás. Lo que significa que no podemos ser sin el otro, los otros son pieza fundamental no sólo dentro del engranaje social y organizacional, sino también

en el proceso de autoconstitución del ser personal del individuo. No en vano, dirán César Tejedor y Enrique Bonete en su crítica del tolerantismo en las democracias, que "solo en relación con el otro me constituyo como persona". Y a renglón seguido dirán, "antes que racionalidad, antes que cálculo,

la persona es encuentro Radical” (2006, p. 105). Algo similar a lo planteado por Emmanuel Levinas, cuando declara que la identidad de la persona se juega siempre en la relación con el otro, pero para que el otro pueda ser radicalmente otro, es preciso asumirlo no como nuestro análogo, sino como lo asimétrico, lo anárquico, lo que desborda nuestro horizonte de expectativa y el río boyante de nuestra intencionalidad, y que sin este, el yo no podría constituirse como persona (2002).

Con esto se observa que en un escenario como el organizacional, en donde se ponen en juego todas nuestras expectativas, ideas, temores, frustraciones y proyectos, el colega que me determina o que puede decidir no hacerlo perfectamente, es mi radicalmente otro; sus intereses no necesariamente pueden llegar a ser los nuestros, y por eso el campo laboral a menudo no sólo se convierte en un escenario de competencia, sino también en un escenario en el cual se pone a prueba nuestra capacidad para solucionar conflictos con el otro, en favor de un clima laboral gratificante para todos, con independencia de si eres hombre o mujer, lo que significa también que lo que está a la base de cada mujer o de cada hombre, es la persona, y en un sentido más hondo, esa estructura relacional sin la cual, no sería posible hablar de organizaciones,

ya que más allá de las tareas, rendimiento y capacidad productiva, no se puede pasar por alto el hecho de que en las organizaciones trabajan personas, y estas personas poseen cada una, su propio proyecto de vida, son sujetos que piensan, perciben, recuerdan, estiman, valoran y desean esto o aquello.

Siendo de esta manera, hay que decir que el trabajo no es tanto un fin en sí mismo sino un medio, por el cual, la persona, que no es otra cosa que energía que se despliega sobre sí misma, apropiándose de sus propias posibilidades de ser en el mundo, descubre que el trabajo es una forma de desarrollarse como proyecto de vida poniendo al servicio de la compañía sus habilidades. Y la empresa, otro medio que con el fin de fortalecer los procesos productivos, debe aprender a ver en sus empleados no un medio para alcanzar cifras, datos que hablen de la capacidad productiva de la organización para trazarse metas y desarrollar proyectos en favor de unos intereses particulares, sino que debe aprender a ver en ellos a la persona que cada uno es, y en este sentido descubrir y potenciar sus talentos con los que se constituye esa relación bilateral que en sí misma deberá contribuir a la sostenibilidad de la persona y de la organización.

Conclusiones

- Hablar de la equidad de género resulta un asunto relevante para la agenda de las organizaciones. Pues si bien se han logrado avances significativos en tanto la participación de la mujer en el escenario laboral, se ha incorporado la gestión y visibilización de esta realidad en las mesas de trabajo de importantes actores nacionales, internacionales y marcos normativos y constitucionales, hoy siguen existiendo brechas para la participación equitativa que continúan siendo desventajosas para las mujeres, minimizando el equilibrio en la participación y desarrollo personal y profesional para ambos sexos. Tal vez el asunto ahora no sea igual que hace cincuenta años, pero sigue siendo

importante identificar y gestionar el cierre de las brechas que en la actualidad tienen una amplia relación con asuntos de la cultura, los sesgos inconscientes, la naturalización de prácticas que sin saberlo resultan desventajosas para las mujeres y con creencias perpetuadas en una sociedad y que ahora deben ser resignificadas para seguir contribuyendo con el gran objetivo de la equidad de género en los distintos escenarios y contextos de participación.

- En el camino que hasta la fecha EPM ha recorrido en materia de género, se han logrado aprendizajes muy significativos para esta gestión, entre los cuales cabe mencionar

que el compromiso, voluntad y apertura de la alta dirección, la declaración del tema en políticas, reglas de negocio, procedimientos y demás documentación para la gestión del talento humano, la articulación del tema con el propósito y la estrategia, la gestión del cambio desde cultura, la implementación de las comunicaciones incluyentes, la continua apertura a la conversación, formación y sensibilización y la retroalimentación, mentoría y acompañamiento continuo con otras instituciones y organizaciones que también trabajen en el avance y gestión de estas iniciativas, son hitos clave que permiten la suma de esfuerzos y la materialización de acciones en favor del tema.

- Si bien EPM reconoce la importancia de gestionar la equidad de género con el fin de propender

cada día por un escenario más equitativo e incluyente, y se hace consciente de los múltiples retos que se vienen para alcanzar el cierre de estas brechas, también busca generar consciencia desde toda su mirada de la persona como un ser humano integral constituido por distintas dimensiones que entre si conforman una auténtica unicidad, y que más allá de cualquiera que sea su diversidad desde lo humano, es una persona que llega para aportar al logro de los objetivos organizacionales desde su potencial, sus habilidades y competencias. En este sentido, la apuesta está enmarcada en comprender la diferencia como una posibilidad desde la naturaleza humana que suma y enriquece las relaciones, y en esta medida suma y enriquece el hacer diario de la organización.

Referencias

- Castillo, M. (14 de octubre de 2019). Equidad de Género ONU Mujeres [ponencia]. Organización de Naciones Unidas Mujeres. <https://rb.gy/unzd9z>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). Hacia la sociedad del cuidado: los aportes de la agenda regional de género en el marco del desarrollo sostenible. Revista CEPAL, 133(3). 133-145.
- EPM. (2020). Política Institucional de Derechos Humanos. <https://rb.gy/mspjof>
- Levinas, E. (2002). Totalidad e infinito: ensayo sobre la exterioridad. Salamanca.
- Ministerio del Trabajo y Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo [PNUD]. (2018). Sistema de Gestión de Igualdad de Género Introducción a la Norma Manual parte I. Sistema de Gestión de Igualdad de Género- Sello Equipares.
- Ribas, M. (2004). Desigualdades de Género en el Mercado Laboral: Un Problema Actual. Universitat de Les Illes Balears.
- Tejedor, C. y Bonete, E. (2006). ¿Debemos tolerarlo todo? Crítica del tolerantismo en las democracias. Desclee de Brouwer.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). Manual Metodológico: indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo. UNESCO.
- Zubiri, X. (1998). Sobre el hombre. Alianza Editorial.

Cómo citar este artículo:

Giraldo, S. (2021). La vivencia de la equidad de género dentro del contexto organizacional: experiencia de EPM. *Revista EPM*, (18), 69-81.



Una mirada a las prácticas profesionales desde el desarrollo humano sostenible

A look at professional practices from sustainable human development

**María Elizabeth
Pérez Arango**

Dirección Desarrollo del Talento
Humano, EPM

maria.perez.arango@epm.com.co

Resumen

El modelo de prácticas profesionales surge como una oportunidad para que los estudiantes realicen una inmersión al mundo laboral, en tiempo real y con experiencias que les faciliten la adquisición de nuevos conocimientos. La organización, no ajena a este deseo de los estudiantes, apalanca en los

programas de prácticas académicas, aspectos relacionados con la investigación, la promoción del empleo joven, las nuevas oportunidades laborales y el desarrollo de nuevas capacidades, para que surjan nuevos seres humanos, capaces de reconstruir el tejido social de nuestro país.

Palabras clave:

Desarrollo humano sostenible, Empleo joven, Prácticas académicas, Aprendices, Co-formador.

Keywords:

Sustainable human development, Youth employment, Academic internships, Apprentices, Co-trainer.

Introducción

Un árbol constituye un objeto diferente para un botánico, un maderero, un poeta y un jardinero.

Blumer, 1969

No podríamos empezar a contar esta historia, sin recorrer el camino de quien otrora, fuera el fundador del modelo formativo para la clase trabajadora en Colombia, el señor Rodolfo Martínez Tono, quien durante el año 1957 y en una conversación con el señor Francis Blanchard (Director de la O.I.T) a la orilla del lago Lemán, en Suiza, propone la creación de una entidad formativa que permitiera a los trabajadores y jóvenes de clase media y baja, adquirir la formación necesaria en el marco de una política de empleo. No pasó mucho tiempo para que la iniciativa llegara al Ministerio del Trabajo y en un intenso debate, fuese aprobada y revisada (SENA, 2015). Es así como nace un nuevo modelo formativo de enseñanza teórico-práctica, que facilitaría el desarrollo de nuevas capacidades en los trabajadores y nuevos estudiantes.

Y aquí emprendemos este viaje; un viaje donde la enseñanza teórico-práctica se convierte en el eje movilizador de la sociedad, que facilita el acceso a los jóvenes para adquirir nuevos conocimientos, obtener experiencia calificada y articular el saber (teoría) con el desarrollo y aprendizaje de nuevas habilidades (saber hacer).

¿Qué es entonces una práctica académica? Para René Delgado (2012), “desde la perspectiva ontológica, la práctica profesional es un sistema social complejo que influye sobre la actuación del sujeto y éste, a su vez, la aprehende, la hace suya, la configura y la dinamiza para enfrentar el propio sistema” (p. 79).

En el sentido académico, encontramos tantas definiciones como instituciones y programas existen. Algunas instituciones la definen como el espacio que permite al estudiante vincular e interactuar en el entorno para afinar destrezas y

habilidades (Universidad del Rosario, 1985, como se citó en Moreno, 2019); otras la definen como una estrategia de enseñanza-aprendizaje que acerca al estudiante a una realidad laboral (Universidad Externado de Colombia, 2012, como se citó en Moreno, 2019) De un modo más generalista, podríamos decir que las instituciones educativas designan la práctica como una asignatura, materia u oportunidad, que se encuentra establecida dentro del currículum o pênsum formativo y que se oferta como una opción para que el graduando obtenga su título profesional.

Estos conceptos se convierten en un eje transformador cuando, basado en un criterio de decisión, el estudiante opta por esta elección y convierte la asignatura en la fuente formativa del orden experiencial. Es allí cuando la práctica académica se sitúa en el plano empresarial y mediante las metodologías de observación-acción-experimentación, se favorece el desarrollo de las competencias propias del individuo, en un espacio propio del aprendizaje; este modelo, regulado bajo la modalidad de relación tripartita: empresa-academia-estudiante, facilita la transformación del ser humano con criterios de acompañamiento, desarrollo personal y profesional.

Partiendo de los principios básicos y conceptos legales que establece la práctica académica, como una opción para la inmersión de una experiencia laboral, EPM ha incentivado y promovido un programa de prácticas empresariales que tiene como propósito superior, acompañar a los estudiantes en su proceso de iniciación laboral y posibilitar el desarrollo de sus competencias a través de la ejecución de proyectos o actividades propias del componente disciplinar, contribuyendo a la formación de nuevos seres humanos y profesionales para la sociedad.

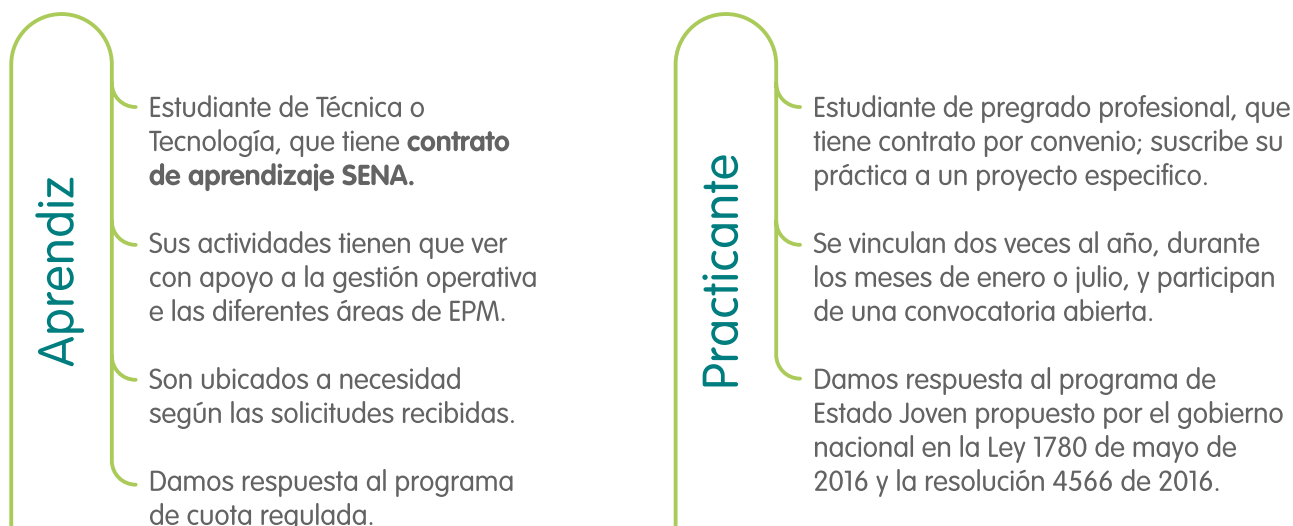


Figura 1. Modalidades de práctica académica en EPM.

Esta iniciativa enmarca la propuesta de valor que nos permite apalancar desde el desarrollo humano sostenible, la armonía entre la formación de jóvenes estudiantes, en etapa lectiva o práctica, con los objetivos empresariales.

Nuestro plan de acción emerge de los principios y valores que palpitan en nuestra organización y nos permiten promover la construcción de entornos de práctica seguros para impactar, en promedio, 740 estudiantes al año. Nuestros datos estadísticos de los últimos 3 años, así lo revelan: 2149 estudiantes en las formaciones técnico, tecnológico y universitario.

Año	Aprendiz técnico	Aprendiz tecnólogo	Aprendiz universitario	Total por año	Notas
2019	161	443	135	739	Datos a 31 de diciembre
2020	118	526	120	764	Datos a 31 de diciembre
2021	83	460	103	646	Datos a 31 de agosto
Total por formación	362	1429	358	2149	

Tabla 1. Población impactada en el programa durante los últimos 3 años.

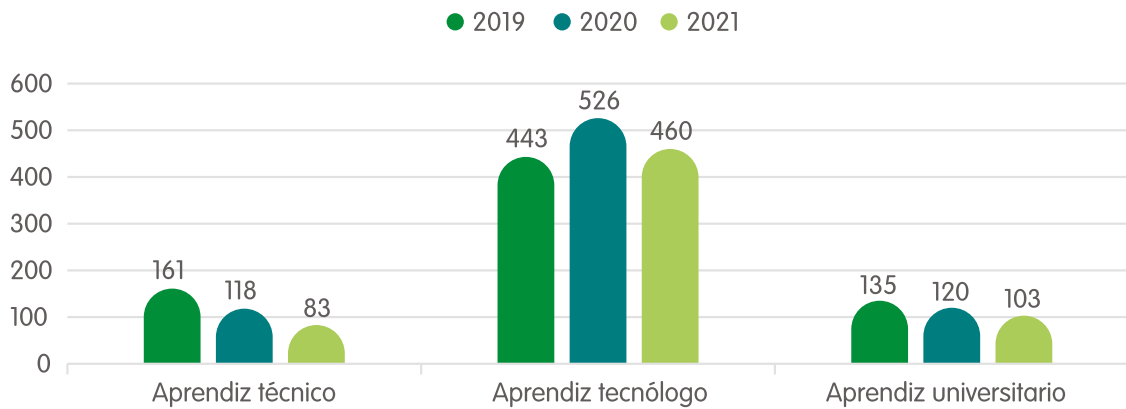


Figura 2. Población impactada en el programa según su formación.

Luego de sus prácticas académicas y durante los últimos 5 años, hemos vinculado a través de procesos de selección abiertos a 85 estudiantes, de

los cuales 47 son aprendices universitarios y 38 son de la formación técnico y/o tecnológico.

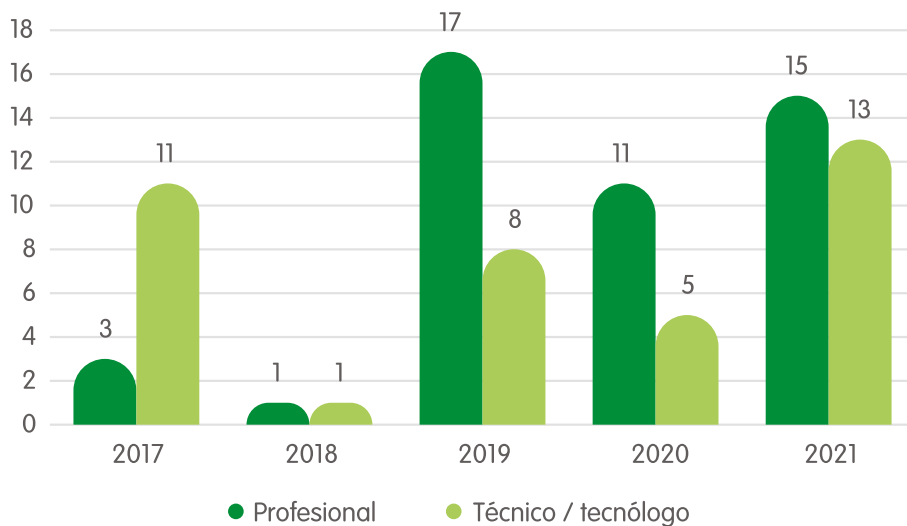


Figura 3. Población vinculada entre 2017 y 2021.

Del total de la población vinculada a término fijo o indefinido, el 39% es población femenina

y el 61% obedece a la población masculina.

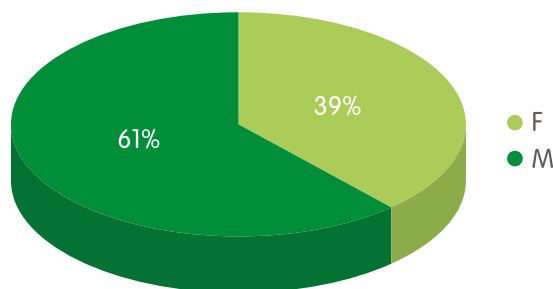


Figura 4. Población vinculada segmentada por género.

1. El aprendiz y el desarrollo humano sostenible

Es bellissimo detenerse y observar a los estudiantes cuando ingresan a la organización el primer día: sus ojos brillan con un resplandor que conduce de manera inmediata al pasillo del alma, hay vehemencia en sus acciones, vibran atentos por las nuevas experiencias; el miedo se desvanece ante la expectativa del aprendizaje y poco a poco se van revelando, ante el lenguaje de las palabras, aquellos anhelos y propósitos que enmarcan su primera experiencia laboral. Esta motivación los acerca al encuentro con la organización; cada uno trae un propósito: algunos expresan su deseo de progreso; otros quieren ocupar su lugar en la sociedad y algunos, más soñadores, van en búsqueda de la contribución a la sociedad.

Esa integridad que hallamos en cada sonrisa, en el cruce de una mirada llena de esperanza, en el titubeo de una puesta en escena, pone de manifiesto que el programa de aprendices es una bella iniciativa que nace de la conversación y se traduce en la materialización del beneficio formador. Cada estudiante posibilita una oportunidad para sí mismo, para la educación y para la construcción de una nueva sociedad. La vida no será igual después de haber pasado por un programa de prácticas académicas, porque todo aquel que transita por

la experiencia de una práctica empresarial, llevará en su ADN la impronta de un sello que potencia su desarrollo como ser humano.

Generalmente, los proyectos formativos vinculan al término aprendizaje una concepción teórico-metodológica, que permite al ser humano emprender un camino en el conocimiento. En EPM cada aprendiz es reconocido y entendido de manera individual. Nuestra propuesta se traduce en comprender que cada ser humano es diferente y estamos comprometidos en atender de manera diferenciada la propuesta formativa del estudiante. Este concepto nos ha permitido trascender en la construcción de nuevas y mejoradas opciones para el acompañamiento y desarrollo de las prácticas empresariales.

Es necesario reconocer al otro como individuo desde su esencia, su anhelo de aprendizaje, su lugar en la sociedad y su formación. Cada aprendiz debe encontrar en la opción de una práctica académica la oportunidad de un desarrollo humano sostenible, que garantice en el largo plazo, una iniciativa de aprendizaje significativo y promueva la capitalización de su conocimiento a través de una experiencia positiva y memorable para su vida.

Cada escenario de práctica es un espacio de construcción y cada estudiante deberá asumirlo y hacerlo suyo, por su propia determinación y en atención a su deseo de dar continuidad a su crecimiento personal y profesional. La empresa es el mediador, el protagonista es el aprendiz. El programa de prácticas es el medio para la construcción de nuevos espacios de

conocimiento y permite a los actores tejer redes solidarias en torno al logro de los objetivos individuales y colectivos, potenciando en cada experiencia el concepto de la continuidad de un desarrollo humano, que sostiene en el tiempo, la posibilidad de crecimiento para el individuo, para la organización y para la reconstrucción de tejido social en nuestro país.

2. Ser, saber y aprender a hacer: tres pilares para el desarrollo

Retomemos la visión del plano formativo y bajo la premisa de mutua colaboración, observemos como la práctica se convierte en el escenario de construcción participativa que fortalece los saberes y eleva las experiencias.

La organización capitaliza el conocimiento y el aprendizaje a través del acompañamiento al aprendiz y se apalanca desde la evolución cultural, en la generación de conversaciones conscientes que favorezcan los espacios de construcción colectiva. Estos espacios permiten al aprendiz poner en escena su creatividad, sus saberes y el logro de sus objetivos personales y profesionales.

La apuesta por el desarrollo humano sostenible nos ha llevado a implementar un modelo de seguimiento de prácticas que está fundamentado en tres pilares:

Ser: construimos relaciones de respeto bajo los principios de ética y valores; inspiramos en el estudiante el sentido de pertenencia mediante la generación de consciencia colectiva, entendiendo que somos parte de un todo y que su desarrollo individual apalanca el logro de los objetivos organizacionales.

Saber: reconocemos los aportes académicos de nuestros estudiantes en la contribución propia de su formación, y acompañamos sus aprendizajes para garantizar y despertar en ellos la apropiación de los nuevos conocimientos.

Aprender a hacer: afianzamos los procesos formativos con atención diferenciada; cada estudiante cuenta con un tutor (co-formador), que acompaña e interviene la experiencia práctica del aprendiz con metodologías de evaluación de desempeño, mediante las cuales se valoran capacidades y conocimiento.

Debemos reconocer que el proceso de prácticas profesionales es el culmen de la vida académica del estudiante y el inicio de una vida productiva en el ámbito laboral. Desde el primer contacto, a través de un proceso de selección, la cadena se entrelaza de tal manera que todo movimiento propenda en beneficio del logro de los objetivos propuestos para el programa y sus estudiantes.

Es necesario que desde el inicio del proceso se identifiquen las capacidades y competencias del estudiante dentro de su componente disciplinar y qué, al finalizar su proceso, se realice una evaluación del desempeño que favorezca la retroalimentación de este período formativo. El recorrido debe situar al individuo en la escala de valores de la organización y favorecer la apuesta por un programa con principios de igualdad y participación para sus aspirantes.

Los retos que impone la actual condición de crisis de identidad en la población juvenil, la deserción académica, la cuarta revolución industrial, nos han llevado a la creación de algunas iniciativas, que nos permiten afrontar los retos y establecer una ruta de cercanía y confianza con los estudiantes:

- Contamos con el compromiso de la Alta Gerencia en la promoción de oportunidades para estudiantes y aprendices.
- Fomentamos el derecho a la participación en procesos de selección para ofertas académicas a nivel nacional, bajo principios de igualdad e inclusión, y de acuerdo con nuestras capacidades empresariales.
- Establecemos alianzas académicas y empresariales, que movilizan experiencias de inserción laboral y favorecen la disminución de la deserción estudiantil a nivel regional.
- Apoyamos estudiantes de diferentes instituciones académicas a nivel regional, estableciendo oportunidades para la población que se encuentra en municipios o regiones más apartadas.
- Contribuimos a los procesos formativos a través de la capacitación online que ofrece la Universidad Grupo EPM; suscitamos espacios para talleres que acompañan el desarrollo de habilidades blandas y fortalecemos los conocimientos que complementen el proyecto formativo de nuestros estudiantes, con capacitación y entrenamiento en las áreas donde desarrollan su proyecto formativo.
- Acompañamos jefes y tutores, mediante capacitaciones que los habilitan desde su rol de co-formadores para favorecer los procesos formativos de los estudiantes.
- Impulsamos la ruta de atención con las oficinas de bienestar académico, cuando nuestros estudiantes así lo requieren.
- Activamos la zona de escucha para acompañar los procesos formativos de nuestros estudiantes, con atención personalizada.
- Beneficiamos todas nuestras prácticas académicas con el pago de un apoyo de sostenimiento que se encuentra aprobado por la Junta Directiva de la organización.

El compromiso parte de la contribución colectiva y estratégica de un programa con fines de responsabilidad social. Es necesario definir un punto de partida y trazar un camino para avanzar en la ruta de co-formación de aprendices al interior de la organización, con la convicción que favorece la construcción de saberes y el esfuerzo de sinergias para el logro de los objetivos comunes en la organización y en el individuo.

3. Co-formadores, al servicio de la población académica

Ser tutor o tutora en EPM se ha convertido en todo un reto para nuestros colaboradores. La red comienza a expandirse, y cada vez contamos con mayor número de servidores prestos a recibir un estudiante, para acompañarlo en su proceso formativo.

Nuestro programa se une a la organización en la identificación de una oportunidad de aprendizaje que se deja acompañar de un mentor; el co-formador se convierte en el motor que impulsa el desarrollo y favorece el logro de los objetivos.

Sin lugar a duda, son ellos los artífices del éxito

en nuestros estudiantes, porque son quienes acompañan con sus habilidades técnicas, conocimientos específicos de la tarea, capacidades cognitivas, el desarrollo de su tutorado o estudiante; ellos poseen las cualidades que desde el ser favorecen su relación con el otro: capacidad de escucha, sentido crítico, observación, corresponsabilidad, motivación, capacidad de trabajo en equipo y capacidad para potenciar a su aprendiz. Su rol es definitivo para el logro de los objetivos de aprendizaje, son ellos quienes propician los escenarios de práctica y las oportunidades de reto para nuestros estudiantes.

No todas las experiencias de co-formación son exitosas, pero todas permiten el aprendizaje. El tutor se convierte en aprendiz de sus aprendices cuando, de manera respetuosa y profesional, le permite a su estudiante la construcción colectiva, la confrontación, la iniciativa y el desarrollo de la creatividad. Cada estudiante es una nueva

oportunidad para el tutor, inclusive si la práctica fuese la misma y la labor asignada fuera igual.

Algunos de los testimonios y experiencias que hemos recogido, evidencian como los jóvenes llegan para cambiar no solo los procesos, sino la vida de quienes los acompañan:



| **Figura 5.** Mensaje de tutor proceso formativo con aprendiz del programa de inclusión.

Alejandro Serna Ríos, tutor de Juan Camilo Urango Pérez, ingeniero mecánico, reconoce que: “En EPM somos conscientes de la importancia del trabajo de los practicantes tanto para su propio desarrollo como para la empresa” y destaca que el trabajo de los practicantes a través de sus proyectos contribuye a nuestro propósito superior:

“contribuir a la armonía de la vida, para un mundo mejor”.

| **Figura 6.** Mensaje de tutor, proceso formativo con aprendiz universitario.

Este recorrido nos conduce a comprender que, desde la gratitud y el amor, vamos fusionados en el trabajo colaborativo, y todo esfuerzo irá encaminado en la búsqueda del bien común. Cada aporte al saber, cada semilla que se esparce, cada palabra expresada desde el corazón riega y acompaña los procesos formativos y favorece

el crecimiento de quienes hacen parte de los programas de aprendizaje. Son ellos, los tutores, los hacedores de las nuevas formas; los alfareros que modelan las vasijas y depositan en ellas los saberes que serán útiles a la construcción de una nueva humanidad.

4. Un programa de puertas abiertas para la inclusión

El programa de aprendices y estudiantes de práctica ha favorecido los programas piloto para la inclusión en la organización. Somos la puerta de entrada para programas como la inclusión, la restauración de víctimas del conflicto armado y la diversidad. La incertidumbre nos ha visitado en algunas ocasiones, y temerosos en dar el paso,

nos hemos dejado acompañar por personas y entidades, qué con su experiencia, nos llevaron de la mano y nos enseñaron el camino para incursionar en programas formativos que permiten la integración de todas las personas a la sociedad. Nuestro programa ha impactado 42 estudiantes con oportunidades de aprendizaje.

Nombre del programa	No. de estudiantes	Años
Linieros programa Alianza Con Tener Futuro	9	2016-2017
Aprendices IE Maestreo Guillermo Vélez	8	2018-2019
Aprendices Sena	25	2019-2020
Total Aprendices	42	

Tabla 2. Población impactada desde el programa piloto de inclusión.

Ahora contamos con las herramientas necesarias para realizar ajustes razonables en los procesos donde los aprendices con discapacidad hacen presencia; establecimos rutas de normalización en los procesos de Talento Humano que impactan directamente el programa de aprendices: desde el proceso de selección hasta la evaluación de la práctica académica.

Hemos logrado establecer un punto de equilibrio entre las necesidades de aprendizaje de cada estudiante con los requerimientos de la organización, a través de un modelo de acompañamiento diferenciado, que facilita el desarrollo de su potencial cognitivo y lo integran como ser productivo a la vida laboral y social.

Nuestros estudiantes han tenido resultados altamente favorables y han sido reconocidos a nivel organizacional por su compromiso y dedicación. Algunos de ellos han regresado para ser parte de nuestro capital humano y participar de nuestra red de servidores.

Contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor, es abrazar la diversidad y la inclusión; le apostamos a nuevas formas de trabajo desde las capacidades del individuo, bajo criterios de productividad y aprendizaje para sus actores, donde cada aprendiz alcance el desarrollo óptimo de sus capacidades.

5. El reto de la gestoría: en la dinámica del entorno actual

Un programa de aprendices y estudiantes de práctica trae consigo enseñanzas y muchísimos aprendizajes para quienes tenemos la fortuna de permanecer en esta labor; es conocer de primera mano lo que anhelan nuestros jóvenes y lo que reclama la sociedad. Encontrar el equilibrio sin sobrepasar nuestra propia condición humana se convierte, permanentemente, en el reto de nuestra actividad profesional.

No hay que ser un erudito para comprender cómo evoluciona el mundo y como las demandas de adaptación al entorno avanzan con tanta rapidez que nuestros programas no alcanzan a estar a tiempo para las nuevas generaciones. Los retos de la globalización y la cuarta revolución industrial, la sistematización de datos, las nuevas competencias y habilidades, hacen que nuestra labor vaya en la dinámica de una velocidad casi inalcanzable; y pareciera imposible ir a esa velocidad... Pero basta observar a cada estudiante para darnos cuenta de que vamos caminando al ritmo que el entorno nos marca.

Es por esta razón, que los programas de prácticas empresariales requieren una gestoría dinámica y ágil, que evolucione conforme el entorno lo establece, y que avance al ritmo de aquellos que propenden por alcanzar el éxito desde su elección. Las soluciones deben ser inmediatas y las respuestas a cada situación no puede hacerse esperar; el aquí y el ahora, demandan de la gestoría una presencia total, con alta dedicación y pasión por lo que hacemos.

Ahora las decisiones deben tomarse en el menor tiempo posible e impactar de manera benéfica las actuaciones del programa. Debemos caminar, decidir y corregir en el mismo momento. Ampliar nuestra visión sistémica no solo para ver el aspecto normativo del programa, sino el impacto que ocasiona en la sociedad el apoyo a los jóvenes, descubrir como los cambios organizacionales impactan directamente la vida del ser humano y la

interacción creativa e innovadora de los estudiantes en los procesos formativos.

El programa de aprendices requiere, de manera permanente, vivir un ciclo de mejoramiento continuo, un ciclo PHVA constante. Nos urge una gestoría de prácticas que establezca prioridades como el análisis de entorno económico, político y social, para que nuestros programas sean flexibles, den respuesta a las nuevas capacidades de trabajo remoto, se integren con las nuevas tendencias de capacidades que trazan la ruta a nivel mundial y faciliten de manera versátil la incorporación de nuevos talentos a la organización.

Aquí encontraremos, como en botica, muchas posibilidades y podríamos alcanzar las más maravillosas mezclas propuestas por antiguos alquimistas con resultados óptimos; sin embargo, el impacto generalizado y las estructuras de rigidez no son la fuente de éxito para un programa que impacta directamente la mano de obra calificada de una nación. Hay que trascender de la generalidad a la particularidad, procurando que cada miembro participante del programa alcance la satisfacción y el desarrollo que anhela, en el marco de un contexto organizacional que demanda productividad y resultados.

El primero en ser impactado en un programa de prácticas académicas es quien vive o lidera la experiencia de la práctica de este lado de la orilla, porque cada individuo llegará al programa cargado de una nueva identidad; seres humanos llenos de ilusiones y esperanzas, que tendrán que ser reconocidos en su total dimensión y que implicarán para el líder, recorrer una y otra vez el camino de su primera experiencia laboral.

Cada situación marcará la vida de quien se convierte en coautor de la historia, porque en su espíritu quedarán selladas las experiencias de sus aprendices. La relación es directa y el impacto podría ser tan satisfactorio o frustrante como se

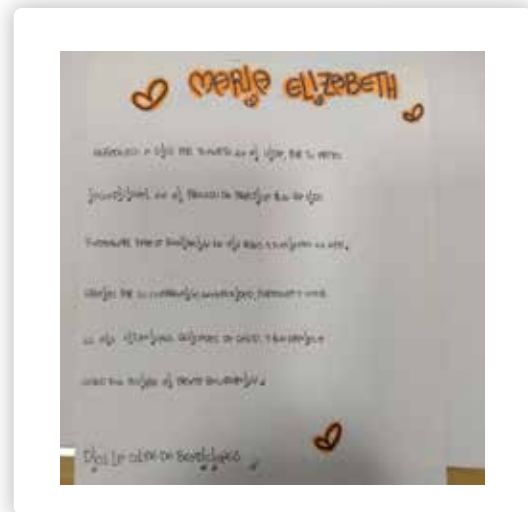
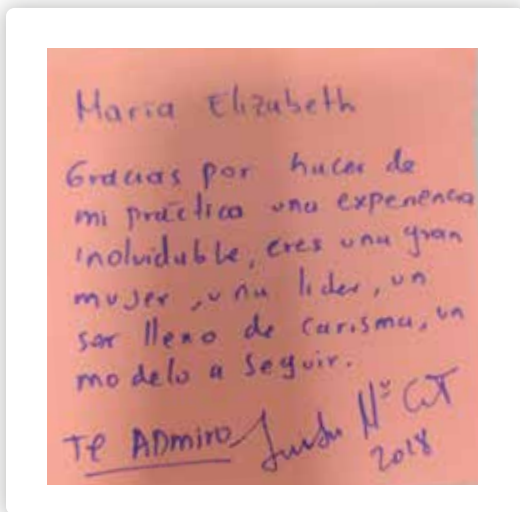
permita; esta experiencia hay que sentirla, amarla, vivirla y experimentarla dese lo humano, con todo y lo que esto signifique, utilizando la sorprendente visión del caleidoscopio con sus diversas formas y colores, para descubrir la creación de nuevas y mejores posibilidades.

Esta es una invitación a mirar los programas de prácticas empresariales con nuevos lentes, a establecer redes y sinergias de aprendizaje que permitan la integración del programa con los procesos de la organización, a ponerse en el lugar del otro, a permanecer en los principios y valores,

a entregar en cada llamada, en cada palabra, en cada gesto, la posibilidad de construir un mejor futuro para nuestros jóvenes.

Nuestro compromiso con la sociedad nos invita a promover y crear prácticas efectivas en entornos seguros, que contribuyan al desarrollo de nuevos seres humanos para la sociedad, que favorezcan la construcción de nuevos territorios de paz y donde no solo se alcance la realización personal, sino la construcción de entornos sostenibles para nuestras generaciones futuras.

Agradecimientos



En el paso por la universidad, uno como estudiante se concentra básicamente en dos cosas, tener los recursos para costearse gastos y cervezas; y rendir académicamente. Todo el mundo universitario gira en torno a esto, como si la vida se congelara en esos años que dura la carrera. Y así transcurre el tiempo en el pregrado, justo hasta cuando llegan los últimos semestres, momento de encontrar el lugar en dónde hacer las prácticas.

Cuando la universidad exige un certificado de prácticas como requisito de grado, impera un sentimiento de urgencia, y en algunos casos de impotencia, ya que se siente la presión de que se acaba el tiempo y es difícil encontrar un lugar en el cual realizarlas. Es ahí cuando se toma conciencia de que, durante los años dedicados a las buenas notas y a las cervezas, no prestamos atención en edificar otros aspectos que nos hacen profesionales.

Obtener el título universitario, en el área que sea, es solo una pieza en el logo de ser un profesional. Las prácticas es un ejemplo para comenzar a entender que durante el tiempo de formación universitaria uno no debe concentrarse estrictamente en la academia, pues como alumno, suele uno desempeñar ese mero papel de estudiante y olvida tomar conciencia de otros aspectos de nuestra vida.

En mi práctica en EPM entendí que el pregrado es un requisito que debemos cursar, sin embargo, no me puedo permitir que el paso por la universidad me limite únicamente a lo académico.

Aquí fortalecí los diferentes papeles que se desempeñan a lo largo de nuestra existencia como es el rodearse con personas de tu misma sintonía, pues los contactos que haga pueden ser determinantes para mi futuro, aquí encontré personas que me inspiran y de esa relación fructífera entendí mejor la vida para mi futuro. Aquí entendí que desde el primer día te debes sentir como profesional para sí perfilarme positivamente en el camino que deseo emprender.

Ahora después de un año, tengo mucho más claro para dónde ir, porque pude establecer una hoja de ruta que me aclara el panorama de mi vida profesional, saber a dónde se quiere llegar y establecer algunas pautas de cómo hacerlo es un factor imprescindible para el éxito y de ese éxito que está por llegar hacen parte ustedes.

Gracias Dirección Soluciones Desarrollo Humano y Organizacional, gracias EPM por retarme a dar lo mejor de mí en todo momento, porque por pequeña e insignificante que parezca la acción, esto habla por mí. Aquí "darlo todo" no es una frase de cajón, porque gracias a sus enseñanzas aprendí que se recibe en la medida en que se da.

Juana M^{sc} COT

Carta de agradecimiento



ERIKA SILVA SALAZAR

Para MARIA ELIZABETH PÉREZ ARANGO

CC MARIA PATRICIA GRIMALDO VELÁSQUEZ

Respondió a este mensaje el 29/03/2019 6:39 a. m.

Responder Responder a todos Reenviar

juves 28/03/2019 10:40 p. m.

GRACIAS

Quiero darle primeramente las gracias a Dios, a la Santísima Virgen y San José por darme la oportunidad de brindarme esta práctica en esta gran empresa con gente tan maravillosa y hermosa como usted, mi más sincero agradecimiento por haberme acompañado tan de cerca, y de manera tan efectiva, en el desarrollo de mi práctica profesional y en las circunstancias difíciles de mi vida.

Mi gratitud hacia usted por todo el cariño, sabiduría, entrega, creatividad, pasión y dedicación con que me acogió todo este tiempo hasta el día de hoy, por brindarme su amistad y su mano amiga cuando lo he necesitado, además de escucharme y brindarme su ayuda.

Hoy se llega el final de esta etapa de aprendizaje donde es un momento de alegría, pero al mismo tiempo de tristeza por las despedidas, pero en mi corazón ahora todos los momentos vividos fueron inolvidables para mí, gracias por hacerme partícipe y poder contribuir a la empresa por la oportunidad tan grande que me brindó de realizar mi práctica y abrirme las puertas, por acogermelo y permitirme dejar una huella en la organización no solo a nivel profesional sino personal donde valoró cada espacio que me brindó, por las personas tan maravillosas que conocí y todos los conocimientos adquiridos durante todo este tiempo.

Gracias por formarme día a día en este periodo de prácticas, por ofrecermelo siempre la mejor y hacerme sentir en casa, por brindarme siempre una sonrisa y una cálida ayuda siempre, por su fraternidad, amor, respeto, entusiasmo, esfuerzo, colaboración, amor y confianza y sus aportes que hoy veo realizados y que serán los pilares sobre los que se siga apoyando el desarrollo futuro de mi carrera preparándome frente a los retos, desafíos y adversidades de la vida laboral.

Todos los plazos se vencen, y hoy me llegó el momento de despedirme. Dejo personas muy valiosas para mí como lo es usted y eso duele, pero es un capítulo más que se cierra en mi vida, pero tengan por seguro que cada uno ocupa un lugar en mi corazón y lo recordaré con gran afecto y amor. Me voy optimista y feliz de compartir con usted esta experiencia tan maravillosa donde reconozco en cada día su compromiso y perseverancia con que trabajan, no permiten que en épocas difíciles la rutina, el conformismo o el desaliento entren en el día a día, sino por el contrario, luchan por mantener el espíritu de innovación y el entusiasmo que la caracteriza y que ha sido el motor del desarrollo entre ustedes.

Gracias porque he aprendido muchas cosas en esta organización, porque ha sido usted uno de mis maestros y mis guías durante este tiempo, por enseñarme que "quién quiere, puede"; que lo insuperable no existe, si se le echa valor y ganas. Gracias por invitarme a aprender conociendo y valorando la diferencia además de mostrarme que desde una silenciosa actuación, compromiso y amor me ha formado en todo este tiempo y me han brindado alimentos maravillosos para responder ante cualquier dificultad, donde el esfuerzo y el trabajo son los ingredientes para abordar las complejas tareas de la vida y que la paciencia es la virtud imprescindible para la realización de todos los proyectos acompañados de conciencia e inteligencia emocional.

Gracias por llenarme el corazón con un poco de esa magia que cada uno sabe dar y desprende de su ser sentimientos tan lindos hacia mí donde me reflejan que el guía no es solo el que enseña, sino aquel del que quieres aprender. Gracias por ayudarme, guíarme y apoyarme por ser maestro de la vida y del conocimiento, por enseñarme tanto y dejarme apartarles un granel de amor a sus hijos.

Gracias por su acogida, porque me ha querido sin límites, por confiar en mí y permitirme formar parte de sus vidas, dejar huella en ellas, por hacer parte de esta etapa tan importante para mí vida, por hacerme sentir especial y regalarme cada día su apoyo, por hacerme sentir como en casa y por darme cometer errores intentando ser mejor porque de eso se trata el aprendizaje de la vida. Por todo esto, mil gracias. De lo que no tengo ninguna duda es que, de aquí en adelante, si recordo, siempre y oraré siempre por usted y su familia para que los Bendiga siempre.

Mil gracias de nuevo por todo el apoyo, pero especialmente por el cariño y la comprensión con que usó llevar todo este año en mi proceso de práctica.

Puede estar segura de que seguiré llevándola en mi mente y en mi corazón. Te quiero mucho.

Dios y la Santísima Virgen María la Proteja y Bendiga siempre.

Con cariño Erika

Referencias

- Delgado, R. (2012). La práctica profesional como espacio de aprendizaje. CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, 8, (2), 71-104. rb.gy/ocwu4e
- Moreno Álvarez, C. M. (2019). Práctica empresarial como fenómeno laboral para la formación profesional. [Tesis de grado, Universidad Santo Tomás].
- SENA. (2015). El SENA en tiempos de Marfinez Tono. rb.gy/b35eav

Cómo citar este artículo:

Pérez, M. (2021). Una mirada a las prácticas profesionales desde el desarrollo humano sostenible. *Revista EPM*, (18), p. 83-95.



Incorporar un enfoque de diversidad, equidad e inclusión en la organización

Incorporating an approach of diversity, equity and inclusion into the organization

Hugo Berto
Henao Arroyave

Área de Servicios Corporativos, EDEQ

hugo.henao@edeq.com.co

Resumen

Es bastante lo que se habla actualmente en las organizaciones acerca de la importancia de un enfoque de gestión basado en la diversidad, la equidad y la inclusión, como una gran capacidad organizacional que se verá reflejada en mayor posibilidad de atracción y conservación de talento, afianzamiento de la reputación y el liderazgo empresarial, así como mayor productividad

organizacional que finalmente se traduce en una gran ventaja competitiva, en un entorno global cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. No obstante, es mucho lo que aún falta por hacer en este aspecto, como resultado, en gran medida, de paradigmas vigentes heredados de los estilos de la organización tradicional.

Palabras clave:

Diversidad, Equidad, Inclusión, Organización, Ventaja competitiva.

Keywords:

Diversity, Equity, Inclusion, Organization, Competitive advantage.

Introducción

En el presente artículo se pretende mostrar un hilo conductor para llamar la atención a las organizaciones sobre la necesidad de iniciar el abordaje, para aquéllas aún en estado de inocencia o, para incrementar la madurez, en las que ya han avanzado en prácticas de Diversidad, Equidad e Inclusión, en adelante DEI.

Para lograr el propósito definido, se plantea iniciar con un entendimiento de su definición,

continuar con una serie de postulados acerca de los elementos clave a tener en cuenta a la hora de abordar un enfoque de DEI, luego se ofrecen unas pautas sobre cómo iniciar el proceso, así como la exposición de diferentes razones de ganancia para motivar a las organizaciones en la incorporación de las mejores prácticas. Finalmente, se citan algunas cifras de estudios existentes, de manera que sirvan como refuerzo a la motivación para emprender el camino.

1. Aproximación a un concepto de DEI

El enfoque de DEI en las organizaciones es una de las tendencias que toma cada vez más fuerza en el mundo empresarial como imperativo en la consolidación de culturas organizacionales que ofrezcan un mejor ambiente de trabajo a la fuerza laboral. En este sentido, es importante entonces, iniciar con una primera aproximación al concepto, para lo cual se cita, en primer lugar, lo que en el diccionario de la real academia española de la lengua se define para estos tres términos así:

Diversidad

1. f. Variedad, desemejanza, diferencia.
2. f. Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.

Equidad

1. f. Igualdad de ánimo.
2. f. Justicia natural, por oposición a la letra de la ley positiva.
3. f. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

Inclusión

1. f. Acción y efecto de incluir.
2. f. p. us. Conexión o amistad de alguien con otra persona.

Dado que inclusión es la acción y efecto de incluir, como aparece en la definición, corresponde

también citar la definición de esta palabra, como se hace seguidamente.

Incluir

1. tr. Poner algo o a alguien dentro de una cosa o de un conjunto, o dentro de sus límites.
2. tr. Dicho de una cosa: contener a otra, o llevarla implícita.

Así entonces, una combinación de las citadas acepciones, en el contexto de las organizaciones y los seres humanos que las componen, conduce a construir una definición sucinta e integrada para DEI, la cual, en una propuesta inicial podría ser algo como: la acción de incorporar en las organizaciones personas distintas entre sí a quienes les será garantizado lo que merecen por el mero hecho de su dignidad humana. Esta definición, quizás un tanto simplista, podrá ser sujeto de muchas discusiones en el camino hacia la construcción de un concepto más elevado.

Para efectos de este artículo, se propone la anterior definición esencial, como base para la declaración de diversas definiciones, cada una de ellas adaptada al estilo de cultura propio de cada organización y con ello generar la imagen mental que permita ser el punto de arranque para avanzar eficazmente en la materia. Como un llamado a la sencillez, en su libro *El poder de lo simple*, Trout

et al. (2005) exponen que “la vida profesional es mucho más simple de lo que muchos creen. Lo que pasa es que hay demasiada gente dedicada a complicarla” (p.7). He aquí un principio fundamental a tener en cuenta.

A partir de la definición esencial, en la manera que se ha expuesto, se logra entender que, de primera mano, las organizaciones, de alguna manera, son diversas, equitativas e incluyentes, en el entendido simple que quienes la componen, tienen acceso a un salario pactado en razón a su labor, posibilidad de acceso al conocimiento, observancia por unas normas éticas y legales que buscan respeto por el otro, posibilidad de libre expresión de sus ideas, trato justo, entre otros.

¿Qué empieza entonces a elevar el concepto? La respuesta estriba en la necesidad de introducir y comprender la existencia de cualidades, experiencias y estilos de trabajo que hacen que las personas sean únicas por aspectos como la edad, raza, religión, discapacidades, etnia, así como también las diferencias por la propia formación profesional y estilo de pensamiento; a lo que también corresponde agregar el concepto de derechos de los sub-representados.

Plantear una definición universal podría resultar un tanto complejo, en el sentido que se pueda garantizar facilidad de comprensión y su adaptabilidad a cualquier estilo organizacional. Quiere decir lo anterior, que sí es importante y necesario contextualizar el concepto en cada organización, de manera que sea comprendido, que logre comprometer a todos los colaboradores y que inspire la formulación de iniciativas claras, de manera que no terminen en el colapso por un inadecuado entendimiento a la hora de emprender el camino hacia una cultura organizacional donde el enfoque de diversidad, equidad e inclusión sea un valor esencial.

Importante ahora, recoger las definiciones que entrega la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM por su sigla en inglés). Este organismo define *diversidad* como las similitudes y

diferencias entre los individuos teniendo en cuenta todos los aspectos de su personalidad e identidad individual. Ello incluye, por ejemplo, características individuales y organizacionales, valores, creencias, experiencias, antecedentes, preferencias y comportamientos, así mismo, también contempla dimensiones como: edad, discapacidad, origen étnico, estatus familiar, sexo, identidad o expresión de género, idioma, generación, experiencias de vida, neurodiversidad, función o nivel jerárquico en la organización, características físicas, raza, color, religión, creencias, espiritualidad y orientación sexual.

Frente al término *inclusión* se define como el logro de un ambiente de trabajo en el que todas las personas sean tratadas de manera justa y respetuosa, tengan igual acceso a oportunidades y recursos, y puedan contribuir plenamente para el éxito de la organización. El citado organismo plantea que la inclusión determina hasta qué punto las personas en la organización se sienten respetadas, apoyadas, seguras y valoradas como parte del equipo.

En cuanto a *equidad* en el lugar de trabajo, este mismo organismo la define como el trato justo en el acceso a las oportunidades y la posibilidad de avance de todas las personas. Incluye identificar y trabajar para eliminar las barreras al trato justo hacia los grupos desfavorecidos, desde el nivel de equipos hasta cambios sistémicos en las organizaciones e industrias (SHRM, s.f.).

El entendimiento de las anteriores definiciones ya provee bases sólidas para la creación de una definición adaptable al ambiente propio de la organización que permita formar una imagen mental clara de cara al abordaje del asunto. Así, una definición integrada de DEI, con mayor riqueza de atributos sobre la que fue entregada al inicio de este artículo, estaría dada en términos de: el enfoque de cultura organizacional donde puedan convivir e interactuar armónicamente personas distintas entre sí por razones de creencias, características físicas, intelectuales, comportamentales, preferencias, estilos de vida y estatus económico, organizacional

y social, a quienes les será garantizado seguridad, respeto, apoyo, trato justo y acceso en igualdad de

condiciones a las oportunidades de avance, por el simple hecho de su dignidad humana.



2. Hacia la puesta en práctica de un enfoque de DEI en la organización

Conforme lo expresado anteriormente, hemos logrado llegar a una definición enriquecida sobre diversidad, equidad e inclusión. Comprendido esto, surge la pregunta ¿por dónde empezar para poner en práctica un enfoque de DEI en la organización? Responder a este interrogante, sin duda, conducirá a una primera premisa: la necesidad de crear en la organización el cargo de quien se ocupará de estos asuntos y, aún más allá, el hacerse cargo de este enfoque de manera colectiva. Muchas organizaciones de clase mundial están cada día introduciendo e incrementando capacidades para

gestionar el potencial que brinda una perspectiva de diversidad, equidad e inclusión.

Para emprender el camino hacia el fortalecimiento de una cultura organizacional en la que prevalezca la diversidad, la equidad y la inclusión, es menester también, comenzar por auscultar aspectos clave que evidencien las mejores prácticas y revisar en qué medida se encuentran desarrollados en la organización. En la siguiente tabla se proveen estos aspectos clave, cuya valoración es de gran utilidad a manera de descubrimiento inicial.

Valore en qué medida se encuentra desarrollada la práctica organizacional enumerada	Profundidad de la práctica			
	NE	B	M	A
La organización cuenta con responsabilidades asignadas para gestionar los asuntos de DEI				
En la estrategia empresarial se contemplan objetivos en DEI				
En el marco de la estrategia empresarial se tiene diseñada una estrategia y un plan de acción específico para DEI				
La organización cuenta con una matriz de riesgos en DEI y cuenta con los controles pertinentes y evalúa su eficacia				
Se dispone de un conjunto de métricas que permitan evidenciar los avances logrados				
Existe un referenciamiento que permita visualizar en qué estado se encuentra la organización frente a las mejores prácticas				
Los compromisos en materia de DEI son declarados públicamente				
En el reporte anual de gestión o de sostenibilidad de la compañía, se evidencian los avances en la materia con equilibrio entre las afectaciones positivas y negativas				
Las medidas de protección de datos personales son eficaces				
En el plan de aprendizaje se contemplan iniciativas de formación y toma de conciencia en todos los niveles de la organización				
Los procesos de reclutamiento, selección e incorporación se efectúan con perspectiva de DEI.				
En el nivel de liderazgo, la perspectiva de DEI es sólida y se percibe en el resto de la organización				

NE=No existe; B=Bajo; M=Medio; A=Alto

Tabla 1. Valoración de aspectos clave en diversidad, equidad e inclusión.

Se invita al lector a hacer uso de este instrumento que resultará de bastante utilidad al momento de emprender el camino, teniendo en cuenta que, poseer una medida clara del estado actual en

los aspectos contemplados en el mismo, será un buen punto de partida y proveerá las señales para conducir a la organización por la senda del desarrollo de mejores prácticas en DEI.

3. Creando un ambiente favorable para DEI

Hasta este punto, ya se cuenta con dos elementos: el entendimiento del concepto y la reflexión acerca del estado actual de la organización en DEI. De cara al siguiente paso, cobra sentido hablar sobre la importancia de crear un campo para que la diversidad, la equidad y la inclusión puedan jugar un papel estelar en la productividad empresarial.

Conforme lo expresado con anterioridad en este artículo y en el entendido que DEI se refiere a garantizar un lugar de trabajo donde las personas tengan variedad de contextos, actitudes, valores, creencias, experiencias, comportamientos y preferencias de estilo de vida (Mercer, s.f.) y que, así mismo, se puedan desarrollar con igualdad de oportunidades y se sientan seguras, apoyadas y respetadas, se propone seguidamente un derrotero que ofrece una ruta para alcanzar el propósito de consolidar un ambiente favorable a DEI.

En primer lugar, considere este tema en el centro de su estrategia, entienda el por qué y el para qué de una estrategia de diversidad, equidad e inclusión, prepare a su gente, capacite al nivel del liderazgo, en últimas son ellos los grandes patrocinadores de la estrategia.

Ausculte el estado de madurez de la organización, asesórese de quien sabe del tema, y asegúrese que,

cuando contrate este conocimiento externo, quede luego dentro de la organización para la posteridad.

Referénciese frente a la normatividad que exista en el país sobre la materia, ella es una fuente clave para lograr al menos el requerimiento legal que, aunque estamos de acuerdo en que no es esta la meta final, sí es un buen comienzo para que posteriormente se avance en la superación de estos mínimos normativos.

Posteriormente, fíjese objetivos y establezca políticas y reglas al interior de la organización y asegúrese que sean divulgadas, conocidas y comprendidas por las partes interesadas. Diseñe un plan que sea realista, posible, ejecutable, dotado con las personas correctas y los recursos requeridos. Mida el progreso, comuníquelo y celébrelo.

Si bien estos pasos no constituyen un procedimiento exhaustivo, dado que tal detalle no está dentro del alcance de este artículo, sí ofrecen un panorama general que será de gran utilidad como marco de actuación a la hora de emprender la implementación de un enfoque de DEI en la organización.

4. Razones de ganancia que animan a la implementación de un enfoque de DEI en la organización

Una pregunta natural que surge al momento de emprender cualquier proyecto organizacional es: ¿Qué ganamos con todo esto? Pues bien, la corriente mundial ofrece evidencia de los

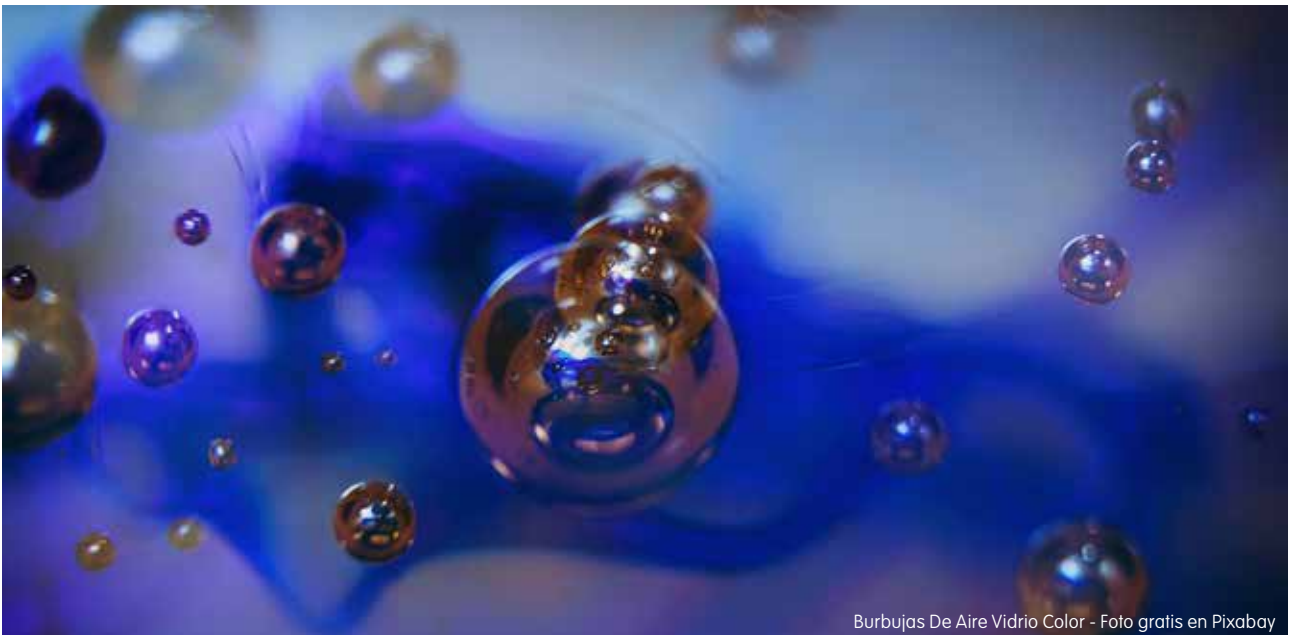
grandes beneficios de fortalecer una cultura de DEI en las organizaciones. De un lado, los estudios muestran que los equipos y las organizaciones compuestas por personas con

una mezcla diversa de cualidades, experiencias y estilos de trabajo, logran mayores capacidades de ofrecer ideas, enfoques y perspectivas para resolver problemas, lo que a la postre se convierte en fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Gurchiek, 2018).

De otra parte, las culturas diversas generan ambientes que se traducen en mayor compromiso de las personas y mayores impactos en los resultados del negocio (Ward, 2019). De hecho, según estudios efectuados por McKinsey, las mejores compañías en cuanto a gestión de equidad de género en el nivel directivo, poseen un 21% de mayor probabilidad de lograr incremento de su rentabilidad, así mismo, 27% de mayor probabilidad de crear valor. Las compañías que exhiben un mayor grado de madurez en cuanto a diversidad en el nivel del liderazgo, pueden lograr

mayores avances en los aspectos de equidad e inclusión (Workable, s.f.). Así mismo, dicho atributo refuerza el sentido de seguridad en las personas que, por diferentes circunstancias, se consideran sub-representadas. En adición a lo anterior, se enriquece la experiencia de los colaboradores cuando se genera un sentido de seguridad, aprecio y valoración que los llevará a dar lo mejor de sí en su trabajo.

Como se podrá apreciar, son muchas las razones de ganancia, no solamente reputacionales sino también de productividad y competitividad, que pueden impulsar a las organizaciones y a sus líderes a implementar enfoques de DEI. Si bien es cierto, existe un imperativo moral para incorporar una cultura de DEI en las organizaciones, también es cierto que las organizaciones con sólidas culturas de DEI llegan a ser más productivas y rentables.



Burbujas De Aire Vidrio Color - Foto gratis en Pixabay

5. Panorama mundial y nacional en DEI

Son diversos los estudios que a nivel mundial han desarrollado organismos como la ONU y grandes firmas de consultoría que ofrecen cifras reveladoras sobre el panorama organizacional acerca de la implementación de un enfoque de DEI en su gestión.

Citando algunos estudios, según reciente reporte de la ONU *Gender Equality, Diversity and Inclusion Spotlight*, en el cual fueron consultados 1,122 directores ejecutivos de compañías de todos los continentes, se revela que los asuntos de DEI están en las prioridades organizacionales, de hecho, algunas cifras del mencionado reporte dan cuenta que el 92% de los preguntados declaran tener iniciativas en marcha, 86% manifiestan contar con políticas de no discriminación y 81% dicen tener políticas de igualdad de oportunidades. Así mismo, identifican tres aspectos clave en los que se debe profundizar para fortalecer las prácticas en DEI: avanzar en equidad de género, protección de las comunidades LGBTQ+ y eliminar el racismo sistemático.

Para el caso colombiano, en el estudio MERCER (2020) para Colombia sobre igualdad, en el cual se analizaron 36 grandes compañías, se reporta que el 72% de las mismas están enfocadas en mejorar los aspectos de Diversidad e Inclusión. No obstante, sólo el 36% expresa tener documentada una estrategia de largo plazo, al tanto que el 50% ha definido métricas como representación y equidad salarial. En adición a lo anterior, 69% de las compañías reportan compromiso de la alta dirección con los aspectos de diversidad e inclusión, mientras que sólo 33% poseen personal dedicado.

Adicionalmente, 44% manifiesta poseer un director ejecutivo de diversidad.

Dado que no es del alcance de este artículo la profundidad en cifras, resulta importante destacar que un volumen mayor de datos es posible, puesto que en general, las firmas de consultoría de reconocimiento mundial efectúan con frecuencia estudios relativos a los asuntos de DEI. Se invita al lector a visitar los sitios web de dichas firmas, donde se podrá encontrar abundante información.

Basados en las cifras expuestas, se podrá apreciar que éstas se derivan de estudios efectuados en grandes organizaciones que por su mismo tamaño, trayectoria y visibilidad están llamadas a ser pioneras en la implementación de mejores prácticas; de ahí las cifras alentadoras que se observan en cuanto a los avances logrados, por lo menos a nivel global. Para el caso colombiano, a pesar de haberse efectuado el estudio en grandes firmas, se aprecia que aún falta mucho por hacer.

Importante también anotar, que será otro análisis el que debe hacerse en compañías de menor envergadura, para lo cual, una buena fuente pueden ser aquellas organizaciones de todo el mundo que se encuentran adheridas al Pacto Global de las Naciones y que también reportan su gestión en diversos modelos con el del Global Reporting Initiative – GRI, en el entendido que este no es asunto exclusivo de las grandes corporaciones; este es un asunto de cultura organizacional que atañe a todas las empresas independientemente de su tamaño, dado que, finalmente, el propósito superior es la construcción de un mundo mejor.

Conclusiones

- No existe duda sobre la importancia de fortalecer la cultura de diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones, dados sus múltiples beneficios en cuanto al sentido de seguridad, aprecio y valoración para las personas, así como sus posibilidades de avance en condiciones de igualdad de oportunidades; a lo que se suma mayor reputación, capacidad de innovación, competitividad y rentabilidad para las organizaciones.
- Para iniciar el adecuado abordaje de un enfoque de DEI, es importante construir un entendimiento común al interior de la organización, adecuado a su propio ambiente, de modo que facilite el alineamiento de todas las personas alrededor de esta iniciativa.
- Una apuesta por DEI es un imperativo estratégico de las organizaciones, de cara a mejorar su competitividad, la capacidad de conservar el talento y gestionar el conocimiento organizacional.
- Diversidad, equidad e inclusión no es una moda o un asunto cosmético, es un asunto de cambio organizacional, como aporte a la construcción de un mundo mejor.
- Se hace un llamado en el sentido que, si bien es cierto, los líderes de todo el mundo cada día se muestran más convencidos de fortalecer una cultura de diversidad, equidad e inclusión, aún falta por incorporar, con mayor intensidad, medidas para hacerse responsables.

Referencias

- Gurchiek, K. (2018). 6 Steps for Building an Inclusive Workplace [Seis pasos para construir un lugar de trabajo inclusivo]. <https://rb.gy/zlmgdf>
- Mercer. (s.f.). Encuesta diagnóstico de Diversidad, Equidad e Inclusión. <https://rb.gy/kyik27>
- Mercer. (2020). Let's get real about equality. When Women Thrive 2020. Colombia report [Seamos realistas sobre la igualdad. Cuando las mujeres prosperan 2020. Informe Colombia]. <https://rb.gy/hwanip>
- Quantum Workplace. (s.f.). Diversity + Inclusion. What It Is, Why It Matters, and How to Make It a Priority [Diversidad & Inclusión. Qué es, por qué es importante y cómo convertirlo en una prioridad]. <https://rb.gy/aof9et>
- Society for Human Resource Management. (s.f.). Introduction to the Human Resources Discipline of Diversity, Equity and Inclusion [Introducción a la disciplina de recursos humanos en diversidad, equidad e inclusión]. <https://rb.gy/kwsg7q>
- Trout, J., Rivkin, S., y Peralba, R. (2005). El Poder de lo Simple. Mc Graw Hill.
- United Nations. (2021). Gender Equality, Diversity & Inclusion Spotlight [Foco en igualdad de género, diversidad e inclusión]. <https://rb.gy/ld5mcf>
- Ward, D. (2019). Diversity Drives Better Business Outcomes: A Q&A with Sonia Aranza [La diversidad induce mejores resultados en los negocios: una sesión de preguntas y respuestas con Sonia Aranza]. <https://rb.gy/jm9usd>
- Workable. (s.f.). The importance of diversity in leadership [La importancia de la diversidad en el liderazgo]. <https://rb.gy/xraskx>

Cómo citar este artículo:

Henao, H. (2021). Incorporar un enfoque de diversidad, equidad e inclusión en la organización. *Revista EPM*, (18), 97-105.

Información sobre la Revista EPM

Luz Beatriz Rodas Guerrero

Profesional Gestión Humana y Organizacional

Teléfonos. 380 6341 - 380 6523

e-mail. luz.rodas@epm.com.co

Revista impresa en papel reciclado en Colombia, mediante el aprovechamiento de materias primas obtenidas a partir de material posconsumo.

estamos ahí. comprometidos con el cuidado del medio ambiente.



estamos ahí.

www.epm.com.co