

**LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN A PARTIR DEL CLIENTELISMO
EN UNA EMPRESA PÚBLICA DEL SECTOR DEPORTES DE MEDELLÍN**

Por

Mario Augusto Gómez Sánchez

Asesor: Phd Carlos Mario Henao Galeano

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
UNIVERSIDAD EAFIT
Medellín

2019

INTRODUCCIÓN	4
PRELIMINARES	5
Descripción del problema de investigación.....	5
Objetivos de la investigación	6
Alcances y pertinencia del trabajo de grado para la maestría en desarrollo humano organizacional.....	7
1. ACERCA DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	8
1.1 Antecedentes del concepto de organización	8
1.2 Tipos de organización	10
1.2.1 La organización del sector público.....	10
1.3 Algunos aspectos históricos de la gestión humana	12
1.4 La gestión humana en Colombia	15
1.5 La gestión humana y el sector público	19
1.6 Subprocesos en gestión humana.....	21
1.6.1 Subproceso de selección y contratación (Subsistema de ingreso)	21
1.6.2 Mecanismos de selección en el sector público del deporte.....	28
CAPÍTULO 2	30
2. Referentes conceptuales.....	30
2.1 Clientelismo	30
2.1.1 Historiografía del clientelismo	31
2.1.2 Confrontaciones teóricas generales sobre el clientelismo	34
2.1.3 Aportes de la antropología al clientelismo	36
2.1.4 Aportes de la sociología y politología al clientelismo	36
2.2 Antecedentes conceptuales del clientelismo	37
2.3 El clientelismo en Colombia.....	39
2.3 Enfoques teóricos sobre clientelismo en Colombia.....	43
2.5 Perspectivas actuales del clientelismo	50
2.6 El sector público y la influencia del clientelismo	51
2.7 El sector público del deporte.....	56
2.8 Ley 909 sobre contratación de los servidores públicos	59
2.9.1 Contratos de carrera administrativa	61
2.9.2 Contrato por provisionalidad	61
2.9.3 Contrato por prestación de servicios.....	62
2.9.4 Precarización laboral	63
2.9.5 Fragmentación laboral.....	66
2.9.6 Malestar laboral	66
2.9.7 Ética y moral	68
CAPÍTULO 3	69

3. METODOLOGÍA.....	69
3.1 El método Hermenéutico	69
3.2 Etapas de la investigación y técnica de obtención de información.....	71
3.3 Entrevista semiestructurada	73
3.4 Población	74
3.5 Herramienta de análisis de información	74
3.6 Consideraciones éticas.....	76
CAPÍTULO 4.....	76
4. Hallazgos y resultados	77
5.1. Procesos de selección y contratación en la lógica de las instituciones del sector público del deporte.	79
5.2. El clientelismo en las instituciones del sector público del deporte	88
5.2.1. El sector deporte y sus implicaciones en los procesos selección y contratación por el clientelismo.....	93
CONCLUSIONES	95

INTRODUCCIÓN

Los resultados de una organización tienen relación directa con el desempeño de quienes laboran para ellas. La alta dirección, además de ser responsable de los resultados de la organización, debe estar atenta a que las condiciones laborales de sus empleados sean las adecuadas, para que los resultados obtenidos sean los esperados. La administración de los recursos humanos ha estado presente desde las primeras formas de organización, incluso desde que surgieron las más primitivas relaciones de dominio de una persona sobre otra con un interés específico. Sin embargo, la manera de relacionarse lleva cientos de años en la actividad humana, y ello no significa que hoy en pleno postmodernismo, se ejecuten de forma adecuada y sin dificultades.

En el ámbito empresarial la gerencia no siempre cuenta con los conocimientos y las herramientas para realizar una gestión apropiada, pues la existencia de variables no controladas o conocidas (azar) da cabida a la incertidumbre y a la necesidad de tomar decisiones *racionales e intuitivas*¹ acordes con una lectura analítica del contexto. Desde principios del Siglo XX, teóricos y observadores del fenómeno humano propusieron modelos en la administración de las personas; para que estas, obtengan los resultados esperados en las organizaciones (Morgan 1996; Chiavenato 2009; Bédard 2003; Robbins 2008; Saldarriaga 2013).

El propósito de esta investigación consiste en hacer una descripción de los procesos de selección y contratación en una empresa pública del sector del deporte en Medellín, buscando proponer alternativas en los procesos de la gestión humana. Por lo tanto, es importante definir sus necesidades para que cumpla con un rol más estratégico, igualmente, se trata de precisar algunas recomendaciones para los subprocesos de gestión humana en el sector del deporte. Esta investigación inició con la consulta de unos referentes conceptuales que proporcionaron el piso para identificar el problema propuesto; luego se llevó a cabo el análisis y el diagnóstico preliminar, para culminar con una descripción de los procesos de selección, identificar las percepciones en torno a los

¹ Para manrique y De Castro (2019), la toma de decisiones opera mediante dos procesos de pensamiento “el pensamiento tipo 1 o pensamiento intuitivo, que se caracteriza por ser rápido, sin esfuerzo, automático, holístico y cargado afectivamente, y el pensamiento tipo 2 o pensamiento deliberado, que se caracteriza por ser lento, esforzado, controlado, particularista y afectivamente neutro” (pp. 149-150). Ambos tipos de pensamiento se requieren para la toma de decisiones, una de las dificultades radica en la no formación adecuada de la intuición, esto es, una intuición analizada donde el sujeto se percató de parte de sus prejuicios y preconcepciones antes de tomar la decisión.

mismos y su relación con el clientelismo y proponer alternativas para las entidades públicas del deporte.

PRELIMINARES

Descripción del problema de investigación

Cuando hablamos de administrar a las personas estamos hablando de seres humanos que piensan y sienten. Administrar adecuadamente el recurso humano ha llevado a que las organizaciones cumplan con sus objetivos. Si bien, debemos tener presente los avances tecnológicos como, por ejemplo los de la cuarta revolución industrial por la que actualmente pasamos, la globalización, los cambios por alcanzar la calidad y la productividad; la gran diferencia y la principal situación competitiva de las empresas son los sujetos con sus singularidades y son ellos, quienes fortalecen la innovación, lideran, motivan, comunican y administran los negocios, entre otros aspectos (Robbins, 2008). Las organizaciones y en particular gestión humana debe afrontar diversas situaciones en la forma en cómo selecciona el personal más talentoso. Según Mora et al (1995) “el proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar con la finalidad de obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar determinado puesto” (p. 74). Ahora bien, en estos procesos y en las formas de llevarlos a cabo podemos encontrarnos con organizaciones que favorecen dichas selecciones desde el clientelismo, por ello este concepto hará parte de las principales categorías de análisis de la investigación.

La palabra clientelismo se ha naturalizado y se ha convertido su definición en una forma de expresar una práctica aceptada, quizás soterradamente por las personas para acceder a cargos públicos, de allí que resulte insuficiente para entender y argumentar el término clientelista; lo cual quiere decir que hay un canje de favores, donde dos personas poseen desigualdad en autoridad y en carencia de recursos. El origen del clientelismo es considerado un suceso social y político, analizado por científicos sociales de diversas disciplinas, entre ellos, Fustel (1864); Mommsen (1854); Mousnier (1907); & Gramsci (1891). ya que, se entiende en periodos de poca modernización, este fenómeno se presenta tanto en países desarrollados y con estructuras políticas modernas. Con Friedrich (1927), los primeros estudios efectuados por la antropología sobre el clientelismo se realizaron en las comunidades meridionales de Europa, México y Asia. Posteriormente, los científicos sociales y los politólogos en este caso Parson (1902); & Tonnies (1855) ampliaron este concepto de las relaciones que hay dentro de los movimientos políticos en las naciones modernizadas y en proceso de

industrialización. Luego los historiadores empezaron a involucrarse en dicha discusión, lo que ha permitido tener múltiples saberes sobre el tema (Moreno, 1999).

Con la inquietud de seguir fortaleciendo el sector del deporte, la intención de la presente investigación es propiciar conocimientos relacionados con la gestión humana y el clientelismo, que posteriormente se conviertan en insumos para las organizaciones deportivas; así mismo, proponer herramientas administrativas para el subproceso de ingreso, que luego se recompensarán con equipos humanos más competentes, implementando sistemas de selección y contratación para el deporte. De acuerdo con lo anterior y con el objetivo de facilitar la toma de decisiones motivando a una reflexión a futuro, a la realidad actual de las organizaciones, a la dinámica presente de las áreas de gestión humana, es importante definir estrategias para el sector del deporte, con el fin de desarrollar y garantizar el personal competente para las empresas deportivas. Además de fortalecer una propuesta que minimice el clientelismo en el deporte y que responda a las nuevas dinámicas organizacionales. Se cree firmemente en que es preciso llevar a cabo cambios administrativos que contribuyan a mejorar la productividad y la calidad en los procesos de gestión humana. La inquietud nace de la realización del anteproyecto y de la formulación de la pregunta investigativa y de propiciar nuevas herramientas que fundamenten los procesos de selección y contratación.

Por otro lado, la presente investigación evaluó la opción de indagar la influencia que pudiese generar el clientelismo político en las entidades deportivas, luego se establecieron los parámetros del proyecto, se identificó la viabilidad investigativa del trabajo, se realizaron consultas académicas con el propósito de tener una posición objetiva sobre los referentes conceptuales y a partir de estos, se consideró que el trabajo aportaría en aclarar *“los efectos del clientelismo en los procesos de selección y contratación”*, adicionalmente se reitera la importancia que tendrá esta investigación para el sector y las posibles herramientas que puedan surgir. Con esta propuesta, se evaluará cuáles han sido los aportes académicos y la aplicabilidad en los procesos de gestión humana.

Objetivos de la investigación

General

Describir los procesos de selección y contratación en una organización deportiva del sector público de Medellín, con el propósito de comprender cómo son influenciados por el clientelismo político, mediante la implementación de entrevistas semiestructuradas con una orientación hermenéutica.

Objetivos específicos

- Conocer las percepciones de los entrevistados en torno a los procesos de selección y contratación llevados a cabo en una entidad pública del deporte en Medellín.
- Identificar las percepciones en torno al clientelismo que tienen los empleados y exempleados de una organización pública deportiva de Medellín, a partir de implementar entrevistas semi-estructuradas con una orientación hermenéutica.
- Analizar las razones que tienen las organizaciones públicas del deporte para seleccionar y contratar personas a partir del clientelismo.
- Comprender cómo las prácticas clientelares se relacionan con los procesos misionales en las entidades públicas del deporte.

Alcances y pertinencia del trabajo de grado para la maestría en desarrollo humano organizacional

La gestión del talento humano representa un factor clave para el buen desempeño organizacional. El sector del deporte es altamente competitivo en el recurso humano, por lo tanto, es importante una efectiva administración en términos salariales, de bienestar, capacitación y formación, cómo estrategia de rotación. Esta investigación tiene el propósito de identificar el estado actual del talento humano en el sector del deporte y analizar los efectos que puedan producirse por el clientelismo en el momento de la selección y la contratación. Autores como Kliksberg (1985) con su enfoque mecanicista; Weber (1991) con su mirada burocrática (citados por Saldarriaga, 2013); Chiavenato (2007) con las políticas y prácticas, entre otros, enfocan la gestión humana como una gestión de recursos humanos de manera que lo que interesa es el desempeño de forma eficaz y eficiente para el logro de los objetivos (Saldarriaga, 2013).

El éxito de una empresa depende cada vez más del conocimiento, habilidades y capacidades de las personas que hacen parte de la organización. Todas las actuaciones relacionadas con la gestión humana en una empresa tienen como objetivo desarrollar las capacidades organizacionales para asegurar de esta manera el cumplimiento de su propósito; apalancado por el logro de la estrategia gerencial. Las capacidades organizacionales, son en esencia las capacidades de las personas que con-

forman la organización. Se hace necesario que quienes lideran la gestión humana, tengan claridad sobre qué ser humano se requiere para lograr concretar la estrategia.

En el caso del deporte, no todas las entidades del sector cuentan con recursos económicos y humanos para su gestión, es así como la operación termina absorbiendo la capacidad de planear sus actividades, ofreciendo respuestas de forma empírica y correctiva. De esta manera el sector corre el riesgo de contratar personal no calificado, generando implicaciones de tipo administrativo que no responden a la estrategia de la organización (Marcelo, 2007, p. 1).

Esta propuesta ayudará al sector en la búsqueda de un recurso humano competente, igualmente les permitirá a los directivos contribuir a la toma de decisiones y favorecer la búsqueda de nuevas formas de implementar herramientas para los procesos de selección y contratación del talento humano para las empresas Deportivas. Así mismo, posibilitará analizar y contribuir con los procesos de selección desde una mirada analítica y comprensiva, tomando distancia de aspectos instrumentalistas y prescriptivos de este proceso.

CAPÍTULO 1

En este capítulo se plantean elementos esenciales sobre el concepto de las organizaciones, como lo proponen Rothschild & Whitt (1986)² cuando definen que las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea, es decir, las grandes transformaciones históricas y sociales se basan en las organizaciones. Así mismo, se retomarán los aspectos más relevantes sobre la historia de la gestión humana, cuando se “transforma en una función encargada del gobierno de las personas” (Calderón, et al., 2010, p. 7)³, su evolución en Colombia y cuál ha sido esa transformación e impacto en el sector público. Todo ello con el objetivo de conocer el contexto general de las organizaciones y la proyección y los cambios más significativos de la gestión humana.

1. ACERCA DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

1.1 Antecedentes del concepto de organización

² Rothschild & Whitt (1989) “Las organizaciones tiene resultados, no son objetos benignos, diseminan el odio, pero también salvan vidas y quizás almas. Pueden hacer la guerra, pero también la paz. (p. 2).

³ (Calderón, et al., 2010, p. 6) “Habla sobre los estadios en la evolución de la gestión humana y sus focos centrales: secretaria de bienestar, Administración de personal, Relaciones industriales, Recursos humanos, Gestión del talento”.

Las organizaciones inciden cada vez más en fortalecer el conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas que hacen parte de estas. Todas las actuaciones relacionadas con la gestión humana en una organización tienen el objetivo en inclinarse al despliegue de las capacidades de cada empleado, para asegurar el cumplimiento de sus propósitos, objetivos y metas. Tradicionalmente, la función del hombre para la administración de una organización ha sido el de un elemento o cosa que ejecuta acciones, lo cual reduce la gestión humana en lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003) gestión de personal, “la cual se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización” (Saldarriaga, 2013, p. 2).

Gestión humana apoya desde su administración el aumento de la productividad mediante la optimización de los recursos y garantizar en los empleados las mejores condiciones que permitan lograr el objetivo y sentirse recompensados, así mismo gestión humana propende por el despliegue de las potencialidades de los colaboradores y el cumplimiento de sus objetivos personales y dicha productividad no debiese vulnerar la integridad de sus colaboradores, aspectos que son de entrada difíciles de llevar a cabo dado que en no pocas ocasiones la reflexión sobre los efectos de las decisiones en los empleados son aspectos que revistan rigor. Esta área de la organización requiere estar vigilante para atender las demandas de los empleados en los distintos momentos que se vea perjudicada la administración, como bien las describe Peter Senge (1990), no son sólo recursos, sino que *son la misma organización*. Naisbitt argumenta que “en una sociedad que se basa en la información; los recursos humanos constituyen el factor esencial. Esto implica que los profesionales de la administración de los recursos humanos están adquiriendo importancia dentro de las organizaciones” (Citado por Wether & Davis, 1991, p. 6). En este mismo sentido Chiavenato (2007) afirma que:

Antiguamente, los productos y servicios se producían con el empleo de capital, materiales y tecnología. En la era de la información, estos factores tradicionales son desplazados por un factor nuevo y diferente: El conocimiento. Actualmente productos y servicios son generados mediante capital, materiales, tecnología, personas y conocimiento. De estos cinco componentes, sólo personas y conocimiento crean una ventaja competitiva duradera. (p. 94)

La tendencia actual habla de administrar con las personas, es decir, una administración enfocada en la organización y en las personas, es una visión que no trata a los seres humanos como

un recurso o simplemente un pasivo, si no como personas activas que puedan tomar decisiones y emprender acciones, innovar y agregar valor a las organizaciones (Chiavenato, 2009), no obstante estas ideas distan de la realidad organizacional en nuestro contexto, pues sigue primando la maximización de la productividad y bajar costos por medios que en ocasiones no tienen en cuenta las singularidades que componen la organización.

1.2 Tipos de organización

1.2.1 La organización del sector público

Las organizaciones del sector público en Colombia están reguladas por la constitución política de 1991, “y [el] desarrollo normativo por la ley 489 del 29 de diciembre 1998, que dispone la organización y funcionamiento de las entidades y organismos de la rama ejecutiva del poder público del orden nacional” (comisión intersectorial de estadísticas de finanzas públicas 2017, p .9). Colombia está regulada como un Estado social de derecho en forma de República unitaria (Constitución, 1991, artículo 1), con autonomía territorial, democrática, participativa y pluralista. Las entidades del sector público cuentan con un ordenamiento legislativo para el territorio Nacional y el Estado “se ejerce por [una] estructura central del gobierno” (comisión intersectorial de estadísticas de finanzas públicas, 2017, p. 9).

El título V de la constitución de Colombia de 1991, (artículo 113 al 121) manifiesta que el Estado como organización política esta constituida por tres ramas del poder público, el legislativo, ejecutivo y judicial, “y otros órganos autónomos e independientes que contribuyen al cumplimiento de las funciones del Estado (Constitución, 1991, artículo 113)” (comisión intersectorial de estadísticas de finanzas públicas, 2017, p. 9).

El poder legislativo se encuentra representado por el congreso de la República, es decir, senado y cámara de representantes. La rama legislativa le corresponde reformar la constitución, promulgar y modificar las leyes, ejercer el poder político sobre las acciones del gobierno Nacional y la administración. (Constitución, 1991, artículo 114), igualmente, escoger a los funcionarios que pertenecen a la rama judicial, los organismos de control y la organización electoral. El poder legislativo, “está representada por una corporación pública colegiada de elección popular que

constituye un sistema bicameral, es decir, una cámara alta representada por el senado y una cámara baja [...] por la cámara de representantes” (Manual de estructura del Estado Colombiano).

La rama ejecutiva es de orden Nacional, Departamental y Municipal; sus propósitos van relacionados con el gobierno Nacional y la administración. Le corresponde ejecutar, en forma coordinada los intereses generales de la comunidad “para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado. [La rama ejecutiva] está representada por el presidente de la república, quien simboliza la unidad nacional, es el jefe del Estado, jefe de gobierno y suprema autoridad administrativa” (Manual de estructura del Estado Colombiano). Al ejecutivo, la integran entidades que por su naturaleza pública “tienen de manera permanente el ejercicio de las actividades administrativas y [las] funciones del gobierno o la prestación de servicios públicos del Estado colombiano” (comisión intersectorial de estadísticas de finanzas públicas, 2017, p. 9).

Los organismos autónomos e independientes tienen un régimen especial, fueron creados constitucionalmente y conservan una relación directa con las ramas del poder público, pero no pertenecen a ellas, igualmente, están los organismos de control, la organización electoral y el sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición. Los organismos de control tienen como función establecer el control disciplinario, defender a los colombianos y, a su vez, ejercen el control fiscal. Por su parte, la organización electoral se encarga de las elecciones, su administración y el control permanente, así mismo, tiene como responsabilidad la identificación de las personas.

La constitución colombiana reconoce a las entidades territoriales conformada por “departamentos, distritos, municipios y territorios indígenas, quienes gozan de autonomía para la gestión de sus intereses y dentro de los límites de la constitución y la ley (artículo 286, de la constitución)” (comisión intersectorial de estadísticas de finanzas públicas, 2017, p. 10). Los departamentos son entidades administrativas de orden territorial que la integran municipios, bajo la dirección y coordinación de un gobernador quien ejerce funciones administrativas, actuando como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio, el gobernador “cuenta con el apoyo de la asamblea departamental la cual es una corporación pública de carácter político y administrativo” (comisión intersectorial de estadísticas de finanzas públicas, 2017, p. 10). Al respecto, los departamentos tienen libertad administrativa y promoción del desarrollo económico y social.

Los municipios, corresponden al segundo nivel administrativo en Colombia, son creados por ordenanza según la constitución del 1991 en su (artículo 300); hacen parte de la división político-administrativa del Estado, “cuentan con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites de la [...] ley” (comisión intersectorial de estadísticas de finanzas públicas, 2017, p.10). A los municipios les corresponde conceder los servicios públicos, orientar el desarrollo, generar la participación de la comunidad y el progreso cultural y social de sus habitantes. El alcalde es la máxima autoridad, es apoyado por el concejo municipal, que es una corporación político-administrativa de elección popular.

1.3 Algunos aspectos históricos de la gestión humana

El desarrollo de la gestión humana se extiende a los periodos de la primera revolución industrial, más conocida como el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña y unas décadas posteriores en Europa y en América; concluyendo entre 1820 y 1840. Posteriormente, se incurre en una economía urbana, industrializada y mecanizada. Así mismo, se pasó al “afianzamiento del liberalismo entre los años 1870 – 1900, el asentamiento del conflicto obreropatrolal, la crisis de 1929 y la revolución bolchevique en los años 1900 – 1930” (Betancur y Gallego, 2015, p. 39).

A partir de este período, se inicia el desarrollo económico mundial, factor fundamental para el crecimiento de las organizaciones a través de la historia. Los Estados Unidos a comienzos del siglo XX, preocupados por la eficiencia y el rendimiento empresarial, nace el taylorismo; método de organización industrial relacionado con la producción en cadena, cuyo objetivo fue incrementar la productividad y el control de los tiempos de producción. Igualmente, Taylor negó la posibilidad que existiera una oposición entre los empresarios y trabajadores, “ya que consideraba que ambos persiguen iguales objetivos y que la prosperidad de la empresa no puede subsistir sin ser acompañada por la prosperidad del trabajador” (Richino, 2008, p. 49).

El Taylorismo redujo al máximo los procesos, orientó las tareas bajo un esquema detallado, los trabajadores eran los responsables de su propio conocimiento, se aumentó el rendimiento en la producción, el método utilizado se consideró incompleto, centrado solo en la tarea, su propósito era buscar que el trabajador se adaptara a sus funciones para satisfacer su condición humana. Taylor (1911)

inauguró la administración científica; dividiendo las tareas del proceso de producción y estableciendo un ordenamiento salarial escalonado según el cumplimiento de la norma. El principio de la administración científica propuesto por Taylor se basó en cuatro fundamentos, citado por (Betancur y Gallego, 2015, pp. 41 - 42).

Desarrollo de una ciencia del trabajo: según Taylor (1911), todo trabajo debe tener un análisis científico, saber cómo se ejecutan los procesos, que movimientos excesivos se están realizando, tiempo de ejecución, control y fiscalización; este fundamento busca incrementar la producción de las tareas asignadas.

Selección científica del personal y su posterior adiestramiento: a través de este fundamento, se resalta las condiciones físicas y mentales de las personas, garantizando el cumplimiento en la productividad, así mismo, este principio utilizó “entrevistas, test psicológicos, descripción y perfiles de cargos” (Betancur & Gallego, 2015, p. 41); en síntesis, se entrevistó el recelo y la desconfianza de los directivos con los trabajadores, generando desmotivación, desinterés y limitando la posibilidad imaginativa de los trabajadores.

Colaboración cordial de los patronos con los trabajadores de manera que se asegure la realización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo: la administración científica, bajo la orientación y el apoyo del jerarca, tiene como postulado, que el trabajador tenga el conocimiento de sus funciones y cumpla de forma eficaz y eficiente con los objetivos propuestos.

División del trabajo y las responsabilidades: al jefe le corresponde proyectar la planificación, organizar y programar las premisas; a los trabajadores cumplir con cada una de las instrucciones impartidas, garantizando la utilización eficiente de las tareas asignadas. Este principio, tiene un carácter marginal, debido a su división en las tareas intelectuales y operativas.

Luego de los postulados de Taylor (1911), nace la escuela de las relaciones humanas en la industria (1927 – 1929) a partir de Elton Mayo, quien se desempeñó como profesor de filosofía de nacionalidad Austríaca, sus principales intereses fueron asociados a la psicología del trabajo, donde “permitió reconocer que el individuo no reacciona frente a las condiciones prácticas del medio por lo que ellas son, sino por el significado emocional que las atribuye” (Richino, 2008, p. 50). A Elton Mayo, se le reconoce la teoría de las organizaciones; la adecuación del puesto de trabajo y una mejor

condición humana para los trabajadores, posteriormente los descubrimientos de Sigmund Freud, y el Elliott Jaques⁴, quien contribuyó a elaborar la teoría salarial, fundamentada en la estabilidad, cuando la retribución salarial guarda relación única con la responsabilidad de las personas.

Elliott Jaques, citado por Richino (2008) descubre “la incidencia de factores conscientes e inconscientes en las elecciones y decisiones laborales, debido a los sentimientos de incertidumbre y a la dosis de ansiedad que las personas experimentan a causa de su responsabilidad laboral” (p. 50). En los años cincuenta, hubo una preocupación por entender qué genera en los trabajadores los instrumentos, las herramientas y la tecnología, dicho interés se centró en el puesto de trabajo, posteriormente, los estudios investigaron el análisis del hombre en relación con su contexto y seguidamente a “focalizar las herramientas, recursos tecnológicos con los que se efectúa tanto el trabajo como el levantamiento acerca del fenómeno psico – social que genera” (Richino, 2008, p. 51).

Entre los años setenta y noventa, hay ciertas inquietudes por los temas ambientales, se comienzan a establecer ideas para comprender los problemas de los trabajadores, y entender que el trabajo es un sistema complejo donde cada uno debe interactuar para obtener una estabilidad, Richino (2008) afirmó que:

Al considerar el escenario, es decir, el contexto por el cual el hombre se vincula a la tarea, la produce y a partir de dicha interacción, crece, surge el concepto de cultura, concebida como la forma en que se produce la relación entre las partes, dentro de un sistema de valores y creencias subyacentes (p. 50)

En los años 90, imperó un principio más flexible en comparación con las épocas anteriores, las empresas y sus dirigentes entendieron que los cambios se emergieron con más rapidez; se ajustaron a contextos de competitividad internacional, al desarrollo de la tecnología. La transformación comunicativa impulsó el cambio en la fisonomía organizativa. Los parámetros económicos generaron sumas importantes de bienes y servicios comparados con las épocas anteriores; posicionarse en mercados internacionales les generó buscar respuestas inmediatas para enfrentar la satisfacción de los clientes y las habilidades para competir y conocer la funcionalidad estratégica. Los años 90 se reconocieron por la información y el conocimiento basado en las capacidades humanas de las

⁴ Elliott Jaques: Psicoanalista canadiense.

personas, sin embargo, “las empresas son aún muy verticales, que recién empiezan a aceptar que viven en crisis habitualmente. Y que la crisis es consustancial con la vida. El cambio es la expresión vital propia de todo organismo vivo” (Richino, 2008, p. 54).

1.4 La gestión humana en Colombia

La apertura económica abrió las fronteras al comercio internacional en la década de los 90. Las empresas establecieron estrategias para actualizar los procesos de formación y capacitación, creación de los sistemas de gestión de calidad, “el mejoramiento de las relaciones entre empresas y clientes, y el incremento de la participación de los trabajadores” (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p. 30). Así mismo, las modificaciones de la legislación que regularon las relaciones del trabajo, la disminución de los costos del personal por políticas de externalización y la flexibilidad laboral, fueron las circunstancias que impactaron la gestión humana en el país, afectando la inestabilidad de los trabajadores en Colombia.

La incursión internacional y la competitividad en las empresas colombianas requirieron de nuevas propuestas para movilizarse con los desafíos del mundo. Estas consideraciones permitieron entender la realidad que las organizaciones debieron afrontar por la globalización, igualmente, se “permitirán a las firmas servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus clientes” (Ulrich, 2008, p. 19). La competitividad pretende que las organizaciones entendieran lo importante de agregarle valor a sus diferentes grupos de interés, (*empleados, clientes e inversionistas*) por consiguiente, estos desafíos deben articularse a las políticas estratégicas de la organización y las áreas de recursos humanos podrán apoyar estas estrategias.

Las teorías de la administración científica de Taylor (1911), y de Henry Fayol (1916) plantearon la estructura y las funciones de las organizaciones para lograr la eficiencia. Estas, “no han permitido un conocimiento [...] claro sobre cómo estas teorías influenciaron en el campo académico y en los sectores productivos en Colombia”. (Betancur y Gallego, 2015, p. 56). Los años veinte y treinta, después del arribo del siglo XX y el inicio de la industrialización en el país. Jorge Orlando Melo en su libro *La república conservadora en Colombia hoy, perspectivas hacia el siglo XXI*, reconoce que en 1919 se estableció el derecho a la sindicalización y se mejoraron las condiciones de los obreros, “como el derecho al descanso dominical [no remunerado] y regulaciones de salubridad e higiene en las fábricas” citado por

(González & Molinares, 2013, p. 173).

A partir de estos cambios empresariales los departamentos de personal, se encargaron del “reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, remuneración” (Cabuya, 1999, p. 143) y otras disposiciones que legitimaron los departamentos de relaciones laborales, tales como, la seguridad industrial, las relaciones sindicales, los problemas con los trabajadores, los criterios para los acuerdos colectivos, la tranquilidad y el bienestar de cada uno de los empleados. Así mismo, se apropiaron de asuntos legales que surgieron entre los obreros y los patrones; vincularon personal competente en materia de legislación laboral, “dado que se hace necesario adecuar el manejo de las relaciones laborales con los requisitos exigidos por la nueva legislación” (Cabuya, 1999, p. 143). Igualmente, la psicología⁵, ocupó un lugar importante en los problemas laborales con el surgimiento de “la necesidad de diseñar cursos que ayudaran a los gerentes a comprender esta problemática” (Betancur y Gallego, 2015, p. 57).

En consecuencia, la facultad de administración industrial y comercial del gimnasio moderno de Bogotá, ofreció programas académicos a los directores de las empresas para entender los contratiempos laborales aplicados a la psicología. Posteriormente, en los años cincuenta, nace el instituto de personal para los estudiantes de ingeniería industrial de la universidad de los andes, “donde se originó el primer curso formal sobre el factor humano en las organizaciones” (Betancur & Gallego, 2015, p. 58). Como resultado, se establecieron “técnicas en los procesos de selección (pruebas psicotécnicas) y en el campo salarial, curvas de salarios [y] análisis de cargos” (Cabuya, 1999, p. 143). Luego, las empresas se ven en la necesidad de fortalecer los procesos de formación y capacitación para sus empleados y en 1956 se inaugura la asociación de directores de personal en Colombia, (ADP), iniciativa de un grupo de profesionales del sector público y privado, que se reunieron para debatir temas sobre las áreas de recursos humanos.

Más tarde, las corrientes occidentales, en el campo de las relaciones industriales en los años sesenta; implementaron propuestas gerenciales, con políticas participativas, grupos primarios y articulación de procesos. Los ochenta, fueron una década influenciada por la escuela de las relaciones humanas del modelo japonés, que permitió una transformación gerencial; el trabajo se reorganizó socialmente, se determinaron principios de calidad, se promovió el cambio de relaciones industriales a

⁵ Psicología Organizacional del trabajo: Calvezzi (2000) conceptualiza que la psicología de las organizaciones, se define como un conocimiento “multidisciplinar del comportamiento de individuos y grupos en el marco de la estructura y funcionamiento de las organizaciones” (Citado por Martínez & Zapata, 2006).

departamento de recursos humanos, teniendo como prioridad el plan carrera, los procesos de formación y el desarrollo de las personas.

En los años noventa, las iniciativas se enfocaron a superar las fronteras del mercado internacional. Dichas políticas le implicaron al país una altísima capacidad competitiva en el desarrollo productivo industrial, haciendo factible que las empresas incursionaran en el mercado internacional. Este nuevo entorno empresarial, a raíz de la competitividad global, dispuso a las organizaciones explorar alternativas competitivas en sus procesos productivos, racionalizando los costos y la calidad en sus servicios; generando al interior de las empresas reorganizaciones estructurales, con la ayuda de herramientas tecnológicas y de propiciar nuevas alternativas gerenciales en los procesos de gestión humana. En consecuencia, la década de los noventa, propició en la gestión humana el reconocimiento del capital humano, predisponiendo a las organizaciones en realizar cambios significativos en cada uno de sus procesos por la competitividad mundial.

En el año 2000, a partir de una inestabilidad social, y las nuevas reformas laborales y pensionales, se vio impactado el ejercicio económico empresarial en Colombia, ocasionando la racionalización de sus costos, la postergación de la inversión y la tecnología. A raíz de estos obstáculos, las organizaciones tuvieron que buscar alternativas de solución a estos problemas realizando alianzas estratégicas para ser más competitivas a través de la búsqueda de nuevos mercados; generando, al interior de las empresas la disminución de las localidades laborales y propiciando la subcontratación “mediante esquemas de empleo informal” (Calderón, et al., 2010, p. 32). Así mismo, la gestión humana en nuestro país presenta dificultades, a razón de la falta de indicadores en los procesos productivos y precariedad tecnológica. Además, de otros aspectos poco estudiados como la incorporación de teorías y prácticas administrativas poco adaptadas o sin contextualizarlas al contexto propio; casi siempre apelando a argumentos de autoridad y sin contrastación práctica.

Las empresas colombianas se encuentran fraccionadas, unas con características competitivas internacionalmente y otras tantas poco innovadoras, “enfocadas en lo operativo” (Calderón, et al., 2010, p.33). Estos mismos autores, realizaron estudios en varias empresas colombianas y analizaron “5 dimensiones: *Proyección organizacional* (orientación estratégica), *gestión del cambio*, *infraestructura organizacional* (eficiencia y eficacia), *liderazgo de las personas* y *responsabilidad social*” (p. 34); el estudio analizó, que las organizaciones grandes tienen tendencia al componente estratégico y las pequeñas, en la infraestructura organizacional. Con relación a los niveles de contribución, las multinacionales y las

empresas grandes, evidencian que el éxito de la gestión humana se da a partir de la relación empresa – empleado, generando bienestar y calidad de vida; para el grupo de empresas medianas, aunque hayan desarrollado conocimiento, siguen dedicadas a lo operativo, descuidando la visión estratégica; las pequeñas, a lo operacional, y muy poco al desarrollo eficaz de la gestión humana.

En Colombia, por lo general, las empresas adoptan “cinco prácticas de recursos humanos, selección, formación o capacitación, planes de carrera, evaluación y retribución o compensación” (Calderón, et al., 2010, p.35) las cuales se consideran prácticas convencionales para la administración de las personas. En el proceso de selección hay una división marcada entre las empresas grandes, medianas o pequeñas; las medianas tienen una orientación más conservadora a la entrevista y poco a las pruebas psicotécnicas, tal es el caso de una empresa del sector servicios de seguros que optó por realizar solo entrevistas clínicas con el propósito de conocer un poco más las singularidades de quienes ingresa a la organización. De otro lado, existen empresas grandes que aún perseveran en la psicometría y la estadística como saberes que supuestamente minimizaran los riesgos al contratar a los empleados, pues se considera que hay criterios más estructurados en los procesos de selección.

En formación, las empresas grandes lo asumen como estrategia para que los empleados sean más competentes; las pequeñas y medianas, carecen de propuestas que articulen procesos formativos. Calderón et al. (2010), identificaron, cuatro problemas asociados a la formación en las organizaciones colombianas: “costos (posgrados), niveles de especificidad de las propuestas de las entidades técnicas y tecnológicas, disponibilidad de tiempo, y falta de iniciativas de superación por parte de los empleados” (p. 37).

Para los planes carrera, en las empresas colombianas el desarrollo y la promoción interna es muy poca; las organizaciones reconocen las habilidades y no los años de experiencia. Los planes carrera van desapareciendo en las empresas debido a “que cambia el concepto de empleado por empleabilidad y el de oficio se sustituye por el de asignaciones laborales temporales” (p. 38). La valoración del personal es una práctica que sigue en evolución, las organizaciones invierten en *software* sofisticados sin aplicabilidad a las condiciones y características propias, en las empresas pequeñas es considerado muy informal y para las grandes, tienen procesos de evaluación de desempeño, pero, carecen de ser utilizados como indicadores para fortalecer las competencias de los empleados. La globalización ha sido un factor determinante sobre los modelos de remuneración en Colombia. Calderón et al. (2010)

manifiestan que la compensación, genera estados motivacionales en las personas. Estudios del Sena, citado por Calderón et al. (2010) demostraron que el sueldo variable representa en Colombia el 22%, y para los Estados Unidos el 77% (p. 39). Una de las características de la remuneración variable en el país, son los beneficios en seguros de vida, planes médicos, vehículo y muy poco a estímulos en dinero.

1.5 La gestión humana y el sector público

Los cambios organizacionales producto del desarrollo económico, tecnológico, político y empresarial, “se han convertido en una urgencia para las organizaciones públicas, que deben responder a las necesidades de los ciudadanos, a la generación [del] bienestar colectivo y al desarrollo del país” (Calderón, 2004, p. 73), así mismo, las nuevas exigencias gerenciales en lo público, deben ser administradas desde la capacidad analítica y crítica para cumplir eficientemente sus funciones, así, lo expresa Osborne & Gabler (1997) citado por Calderón, cuando manifiestan que la función pública hay que agregarle equidad social, excelencia y sostenibilidad.

Los cambios y el desarrollo de la gestión pública en Colombia se extienden al “incremento de la flexibilidad, desarrollo de la competencia, mayor responsabilidad ante los ciudadanos, gerencia de [los] recursos humanos, uso de la informática y fortalecimiento de las funciones de dirección” (Vargas, 1998, s. p) citado por Calderón, 2004, p. 73). Pfeffer (1998); Barney (1991); Corner & Ulrich (1996) estudiosos de la competitividad y la eficiencia, han investigado que intervenir en tecnología y en nuevos modelos organizacionales, “si no se invierte en las personas y en la cultura organizacional [...] la mentalidad no varía” (Calderón, 2004, p. 73), es decir, estas seguirán conservando las mismas formas de administrar. La gestión humana en el sector público prevalece una actitud del “no puede hacerse por ser público” (Dávila, 1985, p. 146) citado por Calderón, 2004, p. 73), es decir, la normatividad se convierte en un pretexto de ineficiencia administrativa; “que en el instrumento, para poner en práctica los principios y valores fundamentales del Estado” (Calderón, 2004, p. 73), así mismo, “no se aplica la norma de que las reglas definen restricciones sobre algunas conductas y legitiman otras” (Calderón, 2004, p. 73).

La falta de una estructura administrativa a raíz factores **politiqueros**, son determinantes en la incidencia pública; la gestión humana en las entidades estatales, requieren de propuestas innovadoras acompañadas de una transformación cultural, con estrategias que impliquen el

fortalecimiento del talento y las “habilidades personales, lo que implica cambiar modelos mentales, operativos y estratégicos” (Calderón, 2004, p. 74). La gestión humana en lo público no se debe limitar a un requisito organizacional, es una disposición constitucional; el (capítulo 2 del título V), habla de la función pública en Colombia, “igualmente, la necesidad de una gestión humana realizada con criterios científicos es reconocida en sentencia de la corte constitucional” (Calderón, 2004, p. 75).

La función pública sólo es posible con un adecuado tamaño del Estado y control burocrático. Nada de lo dicho podría concluirse a cabalidad sin un aparato estatal diseñado dentro de claros criterios de merito y eficiencia, para lo cual no resulta necesario, su excesivo tamaño ni un frondoso árbol burocrático, sino una planta de personal debidamente capacitada y organizada de forma tal que garantice niveles óptimos de rendimiento. (C – 391 de 1993, magistrado ponente José Gregorio Hernández Galindo) citado por (Calderón, 2004, p. 75)

El sector público en Colombia ha orientado el manejo de la gestión humana según Calderón (2004) en la *administración de personal*; en una propuesta más orientada a las relaciones industriales y poco en la gestión y el desarrollo de los empleados. “La base teórica sobre la cual se fundamenta esa administración es el modelo burocrático, [es decir], la eficiencia es determinada por la reglamentación” (Calderón, 2004, p. 76). La carrera administrativa ⁶ se fundamenta constitucionalmente, su propósito es la administración del personal para regular a los funcionarios del sector público, entre sus funciones se encuentran: selección, evaluación de desempeño, estímulos, capacitación y retiro. Así mismo, tiene el objetivo de proporcionar bajo las mismas condiciones la oportunidad de concursar por méritos para acceder a un cargo público y “la protección contra abusos [de los empleados] [y] filiación política. Otras consideraciones [no] son tomadas como base para la vinculación, la permanencia, el ascenso o el retiro” (Calderón, 2004, p. 76).

La validez de la ley 909 de 2004⁷, no es prenda de transparencia para la administración de los empleados que hacen parte de la función pública, “pues la carrera administrativa se regula en las normas, pero en la práctica no opera” Younes (1998) citado por (Calderón, 2004, p. 76). El recurso humano en el sector público, según Calderón (2004) “se ha limitado a los aspectos funcionales con una significativa rigidez burocrática” (p. 78), de aquí que, los líderes de la administración del

⁶ La carrera administrativa se fundamenta constitucionalmente a raíz del plebiscito del año 1957

⁷ La ley 909 de 23 de septiembre de 2004, es la encargada de regular las normas del empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública en Colombia.

personal en las entidades del Estado se han dedicado al trabajo operativo y pocas veces en “constituirse en unidades consultivas o asesoras” (Calderón, 2004, p. 78). Por consiguiente, se puede sintetizar algunos problemas que se relacionan con el desarrollo de competencias de sus directivos, careciendo de especialistas que lideren la administración del recurso humano, la falta de planes estratégicos, “no sólo en relación con el talento humano, sino con las mismas organizaciones públicas” (Calderón, 2004, p. 78), así mismo, la precariedad de los modelos de gestión, lo que restringe según Calderón (2004) la “satisfacción [de las] necesidades, especialmente en cuanto a enriquecimiento de la tarea y autorrealización” (p. 78). Al funcionario público en Colombia se le tilda de ineficaz y deshonesto; carecen de disposición hacia el servicio, de preferencia y lealtad hacia su patrón político “y al jefe, como fruto del modelo clientelista de vinculación a la función pública” (Calderón, 2004, p. 79).

1.6 Subprocesos en gestión humana

1.6.1 Subproceso de selección y contratación (Subsistema de ingreso)

Reclutamiento

Según Chiavenato (1981), las personas y las empresas están unidas en un proceso mutuo, las organizaciones tratan de atraer a las personas y obtener información de cada una de ellas, para admitirlos o no dentro de una organización. El reclutamiento es un sistema de información y un conjunto de procedimientos que tiene como propósito divulgar la oportunidad de empleo y atraer a unos candidatos calificados para ocupar un cargo dentro de una empresa. Para que este proceso sea eficiente la empresa debe tener un buen número de candidatos para que la selección sea adecuada. Entre otras cosas, la función del reclutamiento implica tener la materia prima para la selección de la persona que ocupará el cargo. Dentro de las fuentes del reclutamiento uno de los aspectos más importantes es buscar cual es la más asertiva del mercado, para iniciar el proceso de reclutamiento. La fase más relevante del reclutamiento es la identificación, selección y el mantenimiento de las fuentes que serán utilizadas para la recopilación de los candidatos, las más importantes son: escuelas, universidades y empresas, llamadas fuentes primarias de reclutamiento y las secundarias son: agencia de reclutamiento, asociaciones y sindicatos.

Toda organización vive en transformación y su cuadro de personal sufre constantes cambios. La provisión de nuevos empleados para el mantenimiento de la organización se hace mediante el reclutamiento de personal. Su función es descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos y hacer la adecuada selección de una fuerza de trabajo. El reclutamiento es una función continua, aunque en algunos períodos no se haga búsqueda alguna, la simple presentación de candidatos y el archivo de las propuestas de empleo por diversos departamentos, reflejan una actividad típica de reclutamiento. Según Arlindo Viera de Almeida Ramos citado por Chiavenato (1981) define el reclutamiento en dos etapas: *la investigación y la ejecución*.

La etapa de investigación la ha considerado en tres aspectos:

- *Examen de mercado de trabajo:* que consta de los siguientes elementos, número probable de personas que se necesitan, niveles salariales del cargo en diversas parte del país, consulta a las empresas que tengan empleados de ese tipo que se seleccionarán, conocimiento de la mano de obra buscada, centros de preparación y formación del personal, productividad presentada por ese empleado en las empresas que trabajó, área en la que debe cubrir el reclutamiento, ya sea un mercado local, regional o nacional.
- *Determinación de las necesidades de personal:* Fluctuación normal del personal en los diversos cargos de la empresa, posibilidad de expansión de la empresa o de algún departamento ya sea por aumento o transformación del método de trabajo, retiro del personal cesante por promociones, enfermedades y jubilación.
- *Listado del tipo y las características del personal buscado.*

La etapa de ejecución incluye:

La época en que se hará el reclutamiento, recursos que serán utilizados, sitios de divulgación, número de candidatos que se pueden obtener, requisitos y exigencias que deben tener los candidatos, condiciones ofrecidas por la empresa, cuando y quien recibirá al candidato. Es importante resaltar que los candidatos pueden ser externos o internos: Son externos cuando los reales o potenciales están disponibles u ocupados en otra empresa, los internos se encuentran ocupados en la misma empresa. Para llenar una vacante mediante la promoción de sus empleados, el reclutamiento interno

exige el conocimiento de otros subsistemas, tales como los exámenes de entrenamiento, la descripción del cargo, los planes de carrera y la verificación de la promoción del candidato. El reclutamiento interno tiene unas ventajas sobre el externo, debido a que es más económico para la empresa, es rápido por la transferencia del empleado y se hace de manera inmediata, presenta mayor validez y seguridad debido a que el candidato es conocido.

El reclutamiento externo tiene otras características distintas a las del interno, debido a que se pueden involucrar varias técnicas; consultar los archivos de los que se presentaron, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, además de los contactos con las universidades, agremiaciones, centros de integración y con organizaciones que actúan en el mismo mercado. El reclutador, debe tener la capacidad para transmitir una imagen positiva de la empresa, con mucha sensibilidad; debe reconocer las habilidades de los cargos, tener clara las políticas y las necesidades de la organización, percibir las diferencias individuales, la personalidad de las personas, los antecedentes profesionales y una capacidad para trabajar dentro de situaciones confusas.

Selección

Según Chiavenato (2007), la selección consiste en elegir a la persona para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con el objetivo de mejorar la eficiencia y el desempeño de la organización. El reclutamiento y la selección deben ser considerados como fases de un mismo proceso; pero cuando estamos hablando de selección es importante identificar que es una actividad de elección, de escoger y de clasificar los mejores candidatos que tengan la capacidad de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, según las necesidades de la organización buscando una mayor eficiencia.

Como una sustentación fisiológica, podemos manifestar que todas las personas son distintas y tienen condiciones diferentes para aprender y trabajar. La variabilidad humana es enorme, las diferencias individuales en el plano físico (estatura, peso, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) nos llevan a entender que todas las personas se comportan de manera distinta; por su parte, el desempeño puede ser calificado con mayor o menor éxito.

Los procesos de selección deben proporcionar un diagnóstico, pero en especial un pronóstico de la capacidad que tiene la persona seleccionada para aprender la tarea, y la manera de realizarla una vez se haya aprendido; la responsabilidad del proceso selectivo es dar una idea actual de cómo será el aprendizaje y el nivel de realización de esa persona. Igualmente, es un proceso de comparación de dos variables, una son los requisitos del cargo, que hace referencia a lo que exige el puesto de quien lo va a desempeñar y el otro las características del candidato que se presenta. Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por el candidato, puede ocurrir que los candidatos tengan requisitos parecidos, se recomienda hacer un proceso de *decisión*, que se compone de tres modelos:

Modelo de colocación. Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

Modelo de selección. Hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

Modelo de clasificación. Es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada vacante se presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado. El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio del candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Al retomar los tres modelos anteriores, se dice que el modelo de *clasificación* es el más recomendado, debido al aprovechamiento en la eficiencia en los procesos y la reducción de costos, ya que evita duplicación de gastos. Luego de los modelos de *decisión*, es importante que el candidato seleccionado obtenga información sobre la vacante, hay cinco maneras hacerlo:

Descripción y análisis del puesto. Corresponde a los requisitos y las características que debe tener la persona que ocupara el cargo.

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Consiste en las anotaciones que haga el jefe sobre las habilidades que debe tener la persona que ocupará el puesto.

Requisición de personal. Verifica los datos que solicitó el jefe en la requisición, con los requisitos y las características que debe tener la persona para el puesto.

Análisis del puesto en el mercado e hipótesis de trabajo. El análisis de mercado es cuando hay un puesto nuevo y la empresa no tiene conocimiento y debe verificar en las empresas similares los contenidos, requisitos y las características de las personas que desempeñan este cargo.

Hipótesis de trabajo. En el caso de que no se pueda utilizar las alternativas anteriores, queda la idea del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe.

Posterior a cada uno de estos elementos se debe hacer una ficha profesiográfica que consiste en las características que debe tener la persona seleccionada para la ocupación del cargo, es decir, es una investigación detallada del candidato; el paso siguiente es elegir la técnica adecuada para seleccionar, estas técnicas se pueden clasificar en cinco grupos:

Entrevista de selección: Se realizan de forma dirigida, que tiene una orientación determinada, y las no dirigidas, pueden ser libres o sin ninguna orientación.

Pruebas de conocimiento y habilidades: Pueden ser generales, que hacen referencia a pruebas de cultura general, y las específicas, son basadas en conocimientos técnicos.

Exámenes psicológicos: Corresponde a la realización de pruebas de aptitud y se clasifican en generales y específicas.

Exámenes de personalidad: Se consideran expresivos, proyectivos y de inventarios, este último se pueden clasificar en inventarios de motivación, frustración y de intereses.

Técnicas de simulación: Se clasifican en psicodramas y dramatización.

Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas, que tiene otras implicaciones en el proceso de reclutamiento, en la selección y en la evaluación de desempeño, en cada una de estas situaciones se deben entrevistar con habilidad para obtener los mejores resultados. Según el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones

(sálidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. Para una mayor argumentación en el momento de seleccionar un nuevo candidato es importante diferenciar entre la *entrevista de filtro* y la *entrevista de selección*. La de filtro es la etapa de reclutamiento, para verificar si el candidato cumple con los requisitos; es rápida y sirve para separar los candidatos que continúen en el proceso. La de selección contiene cinco etapas: *Preparación de la entrevista, un buen ambiente en el momento de la entrevista, desarrollo de la entrevista*, es la etapa fundamental del proceso, *cierre de la entrevista y la evaluación del candidato*.

Contratación

Un contrato de trabajo inicia cuando una persona natural presta un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la subordinación de la segunda persona y mediante una remuneración. (Zapata, 2014). En el artículo 5° del código sustantivo del trabajo; textualiza el trabajo como: “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo” (Código sustantivo del Trabajo, 2011).

El proceso de contratación en el artículo 23 del código sustantivo del trabajo, subrogado ley 50/90 artículo 1°, manifiesta que para que haya un contrato de trabajo se requieren tres elementos: *La actividad personal del trabajador realizada por sí mismo, la dependencia del trabajador respecto del empleador que faculta a éste para exigirle el cumplimiento, pero sin que se vea afectada la dignidad y los derechos del trabajador y un salario como retribución del servicio*.

Los contratos se pueden clasificar de acuerdo con su duración y pueden ser de varias clases:

Contrato a término fijo o tiempo determinado: Su propósito es que tenga una duración asignada en fecha y tiempo. Las relaciones laborales no son indefinidas, en este caso, el empleador o el trabajador tienen la libertad para ponerle fin según sus intereses y las condiciones de durabilidad de la relación de trabajo; una característica importante de los trabajos a término fijo es el aviso previo, con 30 días de anticipación se le debe informar al empleado la no continuidad del contrato, si esto no se realiza en los términos establecidos, dicho contrato se renovará por un período igual al pactado inicial-

mente. Otra de las características del código sustantivo del trabajo, es un medio de protección al trabajador; se estableció que, en los contratos a término fijo inferiores a un año, los empleados tendrán derecho al pago de las vacaciones y la prima de servicios en proporción al tiempo de trabajo (Zapata, 2014).

Contrato por obra o labor: Este contrato está supeditado al tiempo necesario para la culminación de la labor pactada, tienen una duración, y una vez terminada la labor se extinguen. Estos contratos son prácticos para diferentes sectores del mercado laboral debido a su generosa aplicación.

Los contratos por tiempo indefinido: Retomando las palabras de Guerrero (citado en el Código sustantivo del trabajo), expresa, que es un contrato de trabajo por excelencia, contiene un carácter de permanencia, donde se fundamentan uno de los principios laborales como es la estabilidad. Este contrato se puede terminar por parte el empleador cuando el trabajador cumpla los requisitos para pensionarse o incurra en una justa causa para ser despedido, la normatividad dispuso que el empleado podrá notificarle al empleador con una antelación no inferior a 30 días la no continuidad de seguir trabajando (Código sustantivo del Trabajo, 2011).

El empleador tiene unas obligaciones donde le corresponde cumplir con la protección, la seguridad y la afiliación a las cajas de compensación, pagar la remuneración pactada, la periodicidad y el lugar de pago, suministrar las materias, entregar los elementos de protección que le servirán para evitar los accidentes y las enfermedades profesionales, concederle al trabajador las licencias necesarias por calamidad doméstica, ceder permisos al empleado por comisiones sindicales (Código sustantivo del Trabajo, 2011).

Inducción

De acuerdo con Chiavenato (2007), este subproceso tiene como propósito la integración de los nuevos miembros. Una vez reclutadas y luego seleccionada la persona hay que integrarla a la empresa. La organización debe hacer una inducción a las personas poniéndolas en el contexto organizacional mediante actividades de difusión sobre la cultura, la filosofía y las políticas de la nueva empresa, lo que favorece al desprendimiento de los viejos hábitos. Es así como la organización recibe al

empleado y lo integra al nuevo contexto para que pueda cumplir con las expectativas organizacionales.

Un aspecto importantísimo dentro de la organización del recurso humano es la socialización, que le explica al nuevo empleado, las bases con las que funciona la organización y como podrá aportar sus conocimientos. Luego de la inducción el empleado debe aceptar un horario de trabajo, va a asumir una serie de responsabilidades, acatar las regulaciones internas; la empresa tratará de inducir un ajuste del comportamiento de la persona a sus necesidades y objetivos. El nuevo integrante debe influir en la organización y en el gerente para crear satisfacción y obtener el logro de los objetivos personales. Este proceso se establece en dos direcciones, donde cada una de las partes debe influir y adaptarse a los intereses y propósitos del otro. El proceso es bilateral, cada una de las partes actúa sobre la otra.

Para entender con más claridad la socialización, es importante conocer que métodos son pertinentes, para que, durante el período inicial, el trabajo al nuevo empleado se le haga receptivo y favorable; a continuación, se describirán algunos métodos más utilizados:

- En la entrevista de selección se le permite al candidato conocer el ambiente laboral, la cultura, los compañeros y el estilo de dirección.
- El gerente puede nombrar a un supervisor para acompañarlo y orientarlo en el período inicial al nuevo empleado.
- Socialización mediante los grupos de trabajo.
- Actividades de capacitación para familiarizarlo en la misión, visión, objetivos organizacionales; este método tiene como finalidad que el empleado incorpore valores, normas y patrones de comportamiento.

1.6.2.2 Mecanismos de selección en el sector público del deporte

Para Hernández (2012) hablar de selección de personal es un tema complejo, debido a la delimitación que la organización requiere para darle continuidad a este proceso. Igualmente, “a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye debido a las necesidades de la empresa” (Hernández, 2012, p. 175). Los procesos de

selección presentan una serie de contratiempos en el momento que se requiere realizar el procedimiento de selección de personal, complaciendo esas necesidades empresariales, sin afectar la eficiencia económica de la organización, se emerge una prevención “por conocer cuáles son las faltas en las que incurre dicha práctica y, además, qué efectos suelen tener estas personas que se someten o exponen a ellas” (Hernández, 2012, p. 175).

Hernández (2012) identificó que las empresas carecen de elementos éticos⁸ en el momento que las personas perciben o se ven comprometidas en procesos de selección; el propósito es “identificar en ellas el perfil ideal (promesa que no pasa de ser promesa) y que, a la postre, [sucede en el] sometimiento y/o abusos psicológicos” (p. 177). La administración, se ha visto empañada en recoger distintas prácticas que sobre gestión llegan de diferentes países del extranjero de dificultosa aplicabilidad en nuestro país. Para López (1998) dichas estrategias organizacionales son especialmente “modas administrativas” (como se citó Hernández, 2012, p. 177), las cuales, a través de la manipulación y el dominio, las empresas las utilizan para el control en los procesos de selección, que tienen como propósito “establecer parámetros de validez en las respuestas de los interrogados” (Hernández, 2012, p. 177), entre ellos están el Polígrafo, la grafología y los centro de simulación.

Hernández (2012) luego de hacer algunas revisiones teóricas, sobre los tratamientos éticos en las empresas a raíz de los procesos de selección, se encuentra con algunas investigaciones por Ting – Ding & Déniz (2007) que “[analizan] las implicaciones éticas de la selección de personal toda vez que los procedimientos de selección puedan llegar a afectar el bienestar psicológico de los participantes” (citado por Hernández, 2012, p. 178). Estos efectos psicológicos pueden tener una larga duración, “situación esta que puede llegar a afectar la autoestima de los candidatos especialmente en aquellos que han sido rechazados en el proceso” (Hernández, 2012, p. 178). Las entrevistas de selección son mecanismos de poder, que generan intimidación del candidato al ser intrusivas y querer saber de la vida privada del sujeto, aspectos como el ocio, aficiones, tendencias sexuales, hábitos de consumo entre otros aspectos son indagados sin el más mínimo pudor.

Pena (2004), se refiere a procesos de selección de personal de forma ética, ello implica referirse a quien se encarga de explicar la ética en los negocios, que cuenta con tres principios, el

⁸ Hernández (2012) identificó que las empresas carecen de elementos éticos, al exigirles a los futuros candidatos pruebas psicométricas, entrevistas clínicas y hasta pruebas de polígrafo para los procesos de selección.

primero “no hacerme daño yo mismo, [el segundo] no permitir que otros me hagan daño [y el último hace relación a] no hacerles daño a otros” (citado por Hernández, 2012, p. 179). La batería de pruebas realizadas para los procesos de selección, son legitimadoras de la personalidad, de sus conocimientos y competencias, no obstante, lo que se ha encontrado en los procesos de selección, “no es en efecto esa búsqueda de las capacidades, aptitudes, virtudes, lo que [realmente debe] indagar la selección de personal.” (Hernández, 2012, p. 179). Por lo general es todo lo contrario, se busca en el candidato sus fallas, la entrevista se establece desde la desconfianza, toda vez que se pretende inspeccionar donde se encuentra la equivocación, para este caso, Hernandez (2012) manifiesta que “prueba de ello son las entrevistas, en las cuales de forma repetitiva se realizan preguntas que se repiten verbalizadas de forma diferente, para detectar dónde el candidato se contradice” (p. 179).

CAPÍTULO 2

En el capítulo dos se plantea el concepto general del clientelismo, su historia, sus confrontaciones teóricas, los aportes de la antropología y la sociología; para entender los antecedentes conceptuales sobre el clientelismo Leal & Dávila (2009) plantean que “el aspecto contractual de las relaciones sociales es un componente básico de cualquier sociedad” (p. 23), es decir, se refiere a la correspondencia que hay entre dos personas con distinta condición o estatus; a la vez, debido al desarrollo y la diversificación de las instituciones estatales; se hará una revisión de la contratación de los servidores públicos, basado en la ley 909 de 2004; así mismo, se retoman algunos conceptos sobre precariedad, fragmentación y malestar laboral, que han generado impactos en la “gestión del trabajo y [en] los recursos humanos” (Orejuela, 2018, p. 147) y por último una revisión conceptual y normativa sobre el deporte en el sector público en Colombia.

2. Referentes conceptuales

2.1 Clientelismo

Es complicado manifestar una hipótesis sobre el término clientelismo, se han generalizado una serie de opiniones y enfoques “sobre el fenómeno que no puede calificarse como teoría en términos totalitarios” (Leal & Dávila, 2009, p. 44), muchos de sus elementos conceptuales han sido sustraídos de la antropología y la sociología. Conceptualizar sobre el clientelismo es hablar de un

intercambio entre personas que ocasiona una extensión de “amistad instrumental en el cual un individuo de más estatus socio-económico (patrón) usa su propia influencia para proporcionar beneficios a una persona de menos estatus (cliente) a su vez, éste corresponde al patrón al ofrecerle apoyo general” (Leal & Dávila, 2009, pp. 44-45).

Por su parte, Audelo (2004) describe al clientelismo como un concepto que reúne o integra varias disciplinas, que por lo general pertenecen a un mismo campo de conocimiento, aunque tienen cierta relación, conservan sus métodos propios. El clientelismo tiene un concepto llamado “pluridisciplinar” (Audelo, 2004 p. 127). Que se puede definir como aquellos vínculos informales de canje o beneficio entre dos personas, basados “en una amistad instrumental [de] desigualdad, diferencia de poder y control de recursos, en las que existe un patrón y un cliente” (Audelo, 2004, p. 127).

2.1.1 Historiografía del clientelismo

A lo largo de los años, el clientelismo ha sido atractivo para definir el concepto de estudio, sus efectos, las investigaciones sobre el origen, la procedencia y el significado de la palabra, son una prueba cambiante. Etimológicamente, el origen del clientelismo viene de la manifestación *cliens*, pero, lo más importante es determinar que “expresión es la antecesora de “*cliens*”, los diferentes estudios citan tres verbos posibles, *clinere*, *colere*, *cluere*”. (Corzo, 2002, p.5).

El significado de las expresiones y las palabras de estos tres verbos son distintos, para este caso “*clinere* significa “apoyarse en”, *cluere* “el que está atento a” y *colere* “habitar con” (Corzo, 2002, p. 5). Los verbos mencionados verifican a *colere* como la antecesora de *cliens*, pero su expresión “habitar con” es muy distinta a lo que se puede entender como cliente, de acuerdo con las reflexiones conceptuales sobre el término a lo extenso de la historia. Sin embargo, los otros dos verbos, *clinere* y *cluere*, según Corzo (2002) “aunque no se les reconoce como voces antecesoras de *cliens*” (p. 5), si existió la inclinación por la utilización del término cliente, es decir, la evolución y el significado semántico de la palabra son opuestos, por lo tanto, hay tres manifestaciones distintas, “que finalmente se identifican con una sola palabra *cliens*” (Corzo, 2002, p.5).

Clinere y *clure*, se definen sobre un concepto social, en la cual hay una clasificación; según Corzo (2002) “apoyarse u obedecer” (p. 5) y para el caso de *colere*, la conexión es supuestamente igual, es decir, “habilitar con” (p. 5). Posteriormente, la palabra evoluciona en sus orígenes “hacia *colens* o *colonus*, [el] origen de la palabra *colono* se [identifica] en el medio rural (campesino), adaptándose a una relación de mayor dependencia económica.” (Corzo, 2002, p.5).

El clientelismo es vinculado históricamente con un modo de protección, consideración, respaldo “e incluso la noción de servicio que deviene en la condición de ser o estado de servidumbre” (De León, 2011, p. 15). Las relaciones clintelares se determinaron en la antigüedad, por las dinastías más poderosas que se encargaban de respaldar o auspiciar a los grupos de personas que se acogieran y aceptaran tal figura, a efecto de una vinculación de sometimiento que le concebía a su cliente. Al respecto, el concepto del clientelismo para la Roma Clásica se trató de un enlace, entre; el necesitado y el desamparado que husmeaban para saber quién les podía amparar.

Igualmente, los estudios y análisis de la historia en el clientelismo se han dado desde el siglo XIX, las investigaciones hechas sobre la Roma Antigua por Fustel, historiador francés que escribió su principal obra titulada: *La ciudad antigua* (1864), y los estudios de Mommsen, que habló de la historia de Roma en 1845; posteriormente en el XX Mousnier, continuó con sus investigaciones y estableció una presunción sobre el clientelismo “bajo la influencia de la sociología funcionalista y desarrolló, desde los años cuarenta, su definición de las *fidélités* y las *cliénteles* para la sociedad feudal francesa” (Cerdas, 2014, p. 324).

El origen del término clientelista es considerado un suceso social y político, analizado por científicos sociales de diversas disciplinas, Fustel (1864); Mommsen (1854); Mousnier (1907); & Gramsci (1891), ya que se entiende en períodos de poca modernización, este fenómeno se presenta en países desarrollados y con estructuras políticas modernas. Igualmente, hay otros sociólogos que influyeron en los estudios sobre el clientelismo, según Audelo (2004) se encuentran “Eisenstadt y Roniger, entre otros respetivamente” (p. 127). Los primeros estudios efectuados por antropólogos, Friedrich (1927); consideraron primero las comunidades meridionales de Europa, México y Asia. Posteriormente, los científicos sociales y los politólogos en este caso Parsons (1902); & Tonnies (1855) ampliaron el concepto de las relaciones que hay dentro de los movimientos políticos en las naciones modernizadas y en proceso de industrialización, luego los historiadores empezaron a involucrarse en

dicha discusión, lo que ha permitido tener múltiples saberes sobre el tema. (Moreno, 1999). (citado por Cerdas, 2014, p. 313).

La evolución de las ciudades, la crisis de los sistemas económicos “y las estructuras heredadas de los ejércitos etruscos fueron los factores que modificaron las relaciones establecidas por los ciudadanos de Roma” (Corzo, 2002, p. 6), así mismo, estos influyeron en el detrimento del vínculo social, a diferencia de la superioridad cultural que tenía Roma con respecto a los etruscos. Sin embargo, los vínculos de estas estructuras sociales eran separados, pero su propósito era hacer intercambios de servicios suplementarios. No obstante, se deterioró y cambiaron las costumbres de los etruscos y de su organización militar, cuyo objetivo, era sostener las irregularidades y jerarquía económica de unos con respecto a los otros, Corzo (2002) interpreto que se “deformó lo que en un principio gozaba de funcionalidad positiva en cuanto a que aproximaba a los grupos distanciados por causas diferenciadas” (p. 6).

De otro modo, el clientelismo ha tenido diferentes connotaciones como lo expresa Cerdas (2014) afirmando que hay otros tipos de adjetivos del término: “clientelismo burocrático, gamonalismo o caciquismo (clientelismo de notables), clientelismo electoral, clientelismo partidario” (p. 313). Desde un punto de vista contemporáneo, Gavía (2001) define el clientelismo como:

[Un] tipo de relación interpersonal, o cara a cara, en la que intervienen el patrón, de un lado, y sus clientes, de otro; uno y otros envueltos en una relación de intercambio que beneficia a las dos partes, pero también un intercambio desigual o asimétrico, disfrutando el patrón de una situación de partida ventajosa frente a sus clientes, cuya ayuda necesita, sin embargo, para mejorar su posición frente a otros patrones. (Citado por Cerdas, 2014, p. 313)

Para Sánchez (2011) & Echauri (1982) el clientelismo, proviene del latín “clientela (séquito) y de *cliens* (cliente, protegido, vasallo, súbdito)” [y del sufijo *ismo*] (tendencia, actividad, doctrina) (como citó Cerdas, 2014, p. 314), cada uno de estos términos tiene similitud, séquito hace relación a ese grupo de personas que acompañan a otra más importante; para el caso de vasallo, su significado está relacionado a una persona que se pone al servicio de otra, lo cual lo protege a cambio de algunos servicios, igualmente, la palabra en latín *patrocinium*, (defensa, protección, patrocinio), de la misma manera, clientelismo y patronazgo pueden significar lo mismo, tienen una diádica similar, como lo expresa Cerdas (2014) “patrones por un lado y clientes por el otro” (p. 314).

Burker, (1997) anuncia que el concepto de patrocinio se puede clasificar en un elemento político que se fundamenta en una relación de desigualdad, “entre dirigentes (patrones o patrocinadores) y sus seguidores (o clientes)” (citado por Cerdas, 2014, p. 314). El clientelismo, ha sido relacionado con las estructuras sociales y políticas, durante la historia de América Latina, pasados los siglos XIX y XX, bajo el nombre de un líder político llamado caciquismo, no obstante, el caso más estudiado es el mexicano, específicamente en el período del régimen autoritario de Porfirio Díaz (1877 hasta 1911), llamado la época del porfiriato y las décadas correspondientes a la revolución; recientemente ha sido investigado el período colonial y la mitad del siglo XX, en situaciones distintas y con sus particularidades para los países latinoamericanos.

2.1.2 Confrontaciones teóricas generales sobre el clientelismo

Los estudios contemporáneos sobre el clientelismo se centraron en las facultades británicas, posteriormente en las universidades Norte Americanas, las indagaciones sobre el clientelismo se iniciaron en la sociología Angloamericana. Sus investigaciones se dieron aproximadamente en los años 50, influidos por las teorías de las ciencias sociales, especialmente de la sociología y la antropología social, llamado el funcionalismo. Cerdas (2014) anunció que dicho fenómeno se “afanaba en dilucidar el problema de la estabilidad social, no tanto la conflictividad y el cambio, [sino] a la reciprocidad del clientelismo que resultaba ser un objeto de estudio de interés para ellos” (p. 315). Así mismo, la Gran Bretaña, fue pionera en estudiar el clientelismo, sus investigaciones se aplicaron en Europa del Sur, especialmente en Italia.

González (1997) (citado por Cerdas, 2014, p. 316), manifestó que luego de las investigaciones realizadas por la antropología, los aportes académicos tuvieron poca representación en los años setenta, igualmente, ocurrido con los estudios del clientelismo político. Pese a estas dificultades hubo enfrentamientos teóricos entre los funcionalistas y los marxistas; cada uno argumentaba sus principios; para los funcionalistas su propósito era el equilibrio social y para el caso de los marxistas, sus objetivos se orientaron a la transformación y la disputa.

Las relaciones clientelares, creyeron que los grupos subalternos, las élites y las personas podían conciliar beneficios o intereses pese a su discrepancia. Cerdas (2014) en sus estudios sobre las

confrontaciones teóricas, expreso lo siguiente: “a los funcionalistas esto les pareció muy a su favor, mientras que a los marxistas les pareció que se estaba escamoteando la lucha de clase al enfatizar la armonía del clientelismo”, (p. 316), de aquí que, las clases dominantes pasaron a una posición defensiva, como mecanismo intencional de manipulación.

Las décadas de los años sesenta y setenta generó controversias, especialmente en los países tercermundistas llamados en los años cincuenta; cuando varios movimientos revolucionarios y agrícolas batallaron por salir del atraso de su población, apoyados en las teorías del clasismo, y el enfoque de la dependencia. Esta teoría tuvo como fundamento velar por el estancamiento económico latinoamericano en el siglo XX como respuesta a las teorías de la industrialización, las cuales según Cerdas (2014) “enfanzaban la lucha de clases y obviaban las armonías interclasistas y atacaban que las sociedades agrarias carecieran de clase, como característica de su estructura social”. (p. 316).

El clientelismo visto desde lo histórico y moral se torna complejo, dado que, los Estados modernos burocráticos y los sistemas pluralistas, se les considera **un mal jurídicamente condenable**, pero desde lo histórico y lo antropológico, Cerdas (2014) manifiesta que este “fenómeno clientelar exista donde esas supuestas estructuras y relaciones políticas, no se dan o al menos están en formación, siempre desde la óptica Weberiana” (p. 317).

Hay una imprecisión de manera generalizada cuando se habla de clientelismo y corrupción política, es decir, no siempre que se hable de clientelismo se debe malinterpretar o excluir dicha posición desde una mirada corrupta, por tal motivo, estas políticas han estimulado los movimientos diplomáticos de la política, y han posibilitado una conexión entre los ciudadanos y la administración, generando beneficios; de aquí que, el clientelismo se encuentra a la merced del pluralismo. Corzo (2002) citado por (Cerdas, 2014, p. 318) afirma que “tal práctica no es más que una estrategia electoral de los partidos para crear seguidores fieles que garanticen resultados y la posibilidad de gobernar”. El clientelismo y el soborno, se distribuyen posiciones similares, sin embargo, tienen una desigualdad sustancial, movilizarse o no dentro de una condición de legitimidad. Corzo (2002) manifiesta que estimar el clientelismo como un trastorno o una propuesta al beneficio de los sistemas políticos depende de la utilización que se haga; no obstante, el mismo autor expresa que es fundamental estudiar qué propósitos se generan en lo político y en la institucionalidad.

2.1.3 Aportes de la antropología al clientelismo

Los primeros estudios sobre el clientelismo se dieron en la sociología después de la guerra, pero quienes realmente se esmeraron por darle continuidad fueron los antropólogos. Las investigaciones se realizaron sobre estudios de caso en Europa, en la región meridional del continente; igualmente en México, en las poblaciones campesinas y el sureste asiático, dicho propósito investigativo se centró en “las actividades humanas y en los valores asociados a ellas” (Cerdas, 2014, p. 320). Posteriormente, en los años 60, las investigaciones se dedicaron a revisar las relaciones sociales y económicas “entre terratenientes y campesinos, más allá de cuestiones culturales” (Cerdas, 2014, p. 321), pero se tuvieron muchas dificultades para “desarrollar generalizaciones en el ámbito estatal, ya fuese para caracterizar una sociedad o un sistema político” (Cerdas, 2014, p. 321).

2.1.4 Aportes de la sociología y politología al clientelismo

La sociología y la politología pertenecen a las ciencias sociales y humanas, estas disciplinas encaminaron estudios similares sobre el fenómeno del clientelismo. Para el caso de la sociología sus interpretaciones investigativas se centraron en los estudios de las sociedades humanas y de sus diferentes fenómenos sociales, por su parte la politología, sus investigaciones se orientaron en los fenómenos clientelares sobre los sistemas políticos. Los estudios correspondientes se ocuparon de entender los aspectos más relevantes de las relaciones clientelares, es decir, Cerdas (2014) anuncia que el clientelismo es considerado como una “relación informal, fuera de los órdenes jurídicos e institucionales, se apartan de las reglas universalistas y de la moral entrando en ocasiones en la corrupción” (p. 321).

El clientelismo de notables es otro de los aspectos estudiados en Europa, según Cerdas (2014) estos estudios se caracterizaron por la vinculación entre familiares y parientes que “formaron parte del núcleo clientelar en el plano local y regional, en elecciones municipales y provinciales, cual red de poder, las clientelas también incluyen amigos políticos, compuestos por amistades, conocidos y vecinos que aportan votos” (p. 323).

Veiga (1999) citado por Cerdas (2014), manifiesta que lo político y lo cultural, tienen cierta vinculación y relación con **el favor**, esto es, una costumbre donde se da “apoyo político – electoral por

servicios y gestiones concretas de diverso tipo. *El favor por favor o el ayúdame que yo te ayudare* son formas y costumbres políticas de intercambio de favorecer a ciertas personas con el propósito de obtener votos, cargos, entre otras prerrogativas. Cada una de estas manifestaciones son maneras de ayudas generosas que se contemplan normales o se naturalizan en el ámbito comunitario, pero en el mundo político se puede considerar como un cambio, no para la colectividad o el bien común, sino para el bien o los intereses privados. Así frases como: quien no tiene padrino político no se bautiza, haciendo la mención a la necesidad de tener un protector para cualquier tipo de gestión (Cerdas, 2014).

2.2 Antecedentes conceptuales del clientelismo

Históricamente el clientelismo o llamada relación *clientelar* se estableció en Roma por las familias más poderosas quienes patrocinaban a las personas que se acogieran a una relación de sumisión, así mismo, esta figura se extiende a los inmigrantes cercanos de las localidades de Roma, el propósito era que el pobre buscara ayuda de estas familias poderosas. De León (2011) afirma que “el sistema de justicia tribal árabe, el patrón y el cliente” (p. 15), siempre conservaron la necesidad de protegerse, generando afinidad entre toda su familia. De la misma manera, el clientelismo en las épocas antiguas se distinguía por que las personas *aceptaban la sumisión a cambio de favores o prerrogativas*. Todas estas prácticas con el tiempo cambiaron e inició todo un sistema político que luego se convirtió en el sistema electoral, posteriormente, lo que conocemos como el voto, considerado un derecho y un deber de todos los ciudadanos; es decir, la constitución faculta a cada ciudadano a participar en las elecciones por medio del sufragio. Así mismo, el clientelismo se convirtió en una correspondencia entre lo político y lo socioeconómico, es decir favores por votos.

El clientelismo ha pasado por dos épocas, una es *el estado premoderno* y la otra *el estado con democracia desarrollada*, al respecto el premoderno, genera un clientelismo donde los jefes asignan cargos en las organizaciones públicas a las personas más cercanas y con mejores vínculos de amistad y para el caso del estado de democracia desarrollada. En Estados Unidos y Europa, el clientelismo se vio reflejado en los grandes contratos estatales e inclusive se encargaron de financiar campañas presidenciales. Cuando se habla de clientelismo, es pensar en un intercambio de favores donde se genera una privatización de lo público a través de bienes comunes, esto es, se utilizan los bienes del Esta-

do para ser utilizados para un beneficio propio. Para Corzo (2002) (citado por De León, 2011): se entiende el clientelismo:

Como la consecuencia de una relación personal de intercambio, en el ámbito de la política, que se establece en forma voluntaria y legítima, dentro de la legalidad, entre los que pueden ocupar u ocupan cualquier cargo público y los que desean acceder a unos servicios o recursos públicos a los que es más difícil llegar, que no imposible, de no ser por este vínculo o relación. Se trata de un intercambio extrínseco entre partes, que beneficia a ambas, porque su situación de desigualdad funcional no afecta el intercambio que ambas partes requieren para alcanzar sus fines. (p. 18)

Por su parte, De León (2011), expresa que el argumento anterior es una definición más académica, debido a que la autora pierde el concepto general de lo que significa el clientelismo, esto quiere decir que el patrón o un funcionario, toma decisiones para favorecer a sus clientes y estos compensan con perpetuación en el poder, y claro está su obediencia. Para el clientelismo, los bienes no son administrados según la normatividad, sino bajo una apariencia legal, para ser utilizados por el poder político; las prácticas clientelares se pueden considerar de varias formas, tales como: oferta de cargos públicos, acceso a servicios, disminución de los impuestos entre otros. En conclusión, el clientelismo es la relación de poder que ejerce el político sobre los recursos del Estado, de **manera corrupta para beneficiar un partido político**. Así mismo, el clientelismo tiene una relación directa con el capitalismo, como lo expresa Marx (1973), citado por De León, 2011).

El capitalismo no se compone solamente de medios de vida, instrumentos de trabajo y materias primas; no se compone solamente de productos materiales, se compone igualmente de valores de cambio. Todos los productos que lo integran son mercancías. El capital no es, entonces, sólo una suma de productos materiales; es además una suma de mercancías, de valores de cambio, de magnitudes sociales. (p. 22)

Hablar de clientelismo es referirse a las diferentes formas o modalidades que se puedan presentar en la vida nacional, es decir, hay otro aspecto que no se puede descartar en una actividad clientelar, es cuando nos referimos al centralismo administrativo, esto es, el poder defiende la centralización de las funciones del gobierno nacional en un solo poder y no permitir que haya poderes periféricos. La génesis del clientelismo, como titula Diaz (1986), se refiere a las relaciones de intercambio *de quienes les faltan recursos por una lealtad política*, debido a su poder social o

económico. Es una **relación desigual**, donde, una de las partes tiene poder y la otra es el cliente, que no posee poder alguno. Finalmente, para Diaz (1986) el clientelismo es un fenómeno **social de dominación**, que históricamente se puede considerar la base del régimen de un partido político, traduciendo en un centralismo, oponiéndose al progreso económico de un país.

Para Leal & Dávila (1990) teorizar sobre el clientelismo es una tarea difícil, hay algunas teorías que son conceptualizadas por la antropología y la sociología, pero sus investigaciones han estado más motivadas a entender el fenómeno de poder en las ciencias políticas; pero no se tiene la suficiente argumentación para proporcionar un concepto concreto, quizás la antropología tiene más elementos explicativos del fenómeno del clientelismo. Si se hace un recorrido en Colombia, específicamente en el mundo académico no han sido muchos los trabajos relacionados con el clientelismo, pero hay algo en común es lo político.

Tradicionalmente se ha planteado que el clientelismo es una forma de intercambio interpersonal, que implica una larga amistad instrumental en la cual un individuo de más *status* socioeconómico (patrón) usa su propia influencia y recursos para proporcionar protección y/o beneficios a una persona de menos *status* (cliente); a su vez, éste corresponde al patrón al ofrecerle apoyo y asistencia general, incluidos sus servicios personales. (Citado por Leal & Dávila, 1990, p. 39)

Una teoría más concreta del clientelismo es propia de las relaciones sociales; según el antropólogo Jaime Arocha, el clientelismo es un fenómeno que se activa debido a la falta de un factor de producción y por la inseguridad social, que se heredó de generaciones anteriores, como el autoritarismo y el paternalismo. Sin embargo, el clientelismo no siempre está presente en el entorno político, es una relación que no permanecerá igual, es asimétrica debido a las diferencias que hay entre el patrón y el cliente.

2.3 El clientelismo en Colombia

El clientelismo en Colombia ha sido objeto de estudio hace 40 años de diferentes profesionales de las ciencias sociales y humanas, como antropólogos, sociólogos, historiadores y politólogos. Así mismo, la palabra clientelismo empezó a escucharse en los años 70, reemplazado por otros términos citados por Guerrero (2014) como “caudillismo, caciquismo, patrimonialismo” (p. 14).

El clientelismo se expandió y tomó fuerza en Europa, Estados Unidos, generando debates que luego repercutieron en Colombia, posteriormente, el centro de investigación y educación popular se centró en investigar “las bases socioeconómicas del comportamiento político de la agricultura colombiana” (Guerrero, 2014, p. 14). Estos estudios fueron realizados por Néstor Miranda Ontaneda, este investigador se enmarcó en el enfoque marxista, perspectiva desde la cual se pretendía superar las dificultades del enfoque funcionalista. Es decir, el funcionalismo fue asociado al clientelismo “como un contrato personal de libre asociación e informal entre dos individuos [y el enfoque marxista] se definió en términos de instrumentalización de una clase, dueña de los medios de producción político – económico” (Guerrero, 2004, pp. 200-201).

Igualmente, en los antecedentes internacionales, los estudios doctorales realizados en el año 1973 por Steffen Walter Schmidt de la universidad de Columbia, se enfatizaron sobre el sistema político colombiano, consolidando una estructura teórica–conceptual sobre el clientelismo, posteriormente, se encontraron otras referencias teóricas de autores nacionales como fue el caso de Fernando Guillen Martínez y otros estudios sobre escuelas anglosajonas, representados por “Malcolm Deas, Frank Safford y Catherine LeGrand” (Guerrero, 2014, p. 15).

En 1970, los estudios se enmarcaron dentro de una visión funcionalista y marxista, los pioneros fueron Steffen Walter Schmidt y Néstor Miranda Ontaneda, su propósito fue concretar la transformación del sistema político Colombiano, esta investigación estudió la problemática desde la burocracia aplicada al régimen del Frente Nacional, el sistema fructífero agrario, el desarrollo de la economía productiva y, por último, “el problema del poder político manejado por las élites bipartidistas”. (Guerrero, 2014, p.15).

Posteriormente en los ochenta, se continuaron las investigaciones sobre clientelismo, por el centro de investigación y educación popular⁹, destacándose los estudios de Eloísa Vasco, Alejandro Reyes, Jorge Ramírez, Mario Alviar, Fernán González, Jaime Arocha, Jaime Echavarría y Julio Hálaby y Eduardo Díaz (Guerrero 201). Los aportes y trabajos de estos investigadores se orientaron a comprender el funcionamiento del poder local, en las regiones de “Sucre, Quindío, Chocó Boyacá” (Guerrero, 2014, p. 14). A finales de los años 80, la perspectiva fue la explotación de los campesinos colombianos, “causadas por las formas de producción pre – capitalistas” (Guerrero, 2014, p. 15),

⁹ CINEP: Centro de Investigaciones y Educación Popular.

controvertido por la problemática de la democracia en el país. Con este entorno y una visión más institucional, el enfoque de estudio se realizó sobre el voto clientelista, investigación realizada por Rodrigo Losada.

Los años 90, con los estudios de Francisco Leal y Andrés Dávila, cuyo enfoque fue un planteamiento estructural – Funcionalista, generó una etapa para el clientelismo al entenderlo como el articulador “de todo el sistema político colombiano”. (Guerrero, 2014, p. 16), no sólo como un engranaje instrumental de personas en clasificarlas “en función de votos y favores”. (Guerrero, 2014, p. 16). Así mismo a través de la constitución de 1991, se revelaron una serie de estudios sociales enfocados a la cultura política del país, “a partir de los cuales se empezarán a abordar otros aspectos del clientelismo¹⁰ tales como, la participación, la representación y la formación de ciudadanía” (Guerrero, 2014, p. 16). Estas investigaciones fueron representadas según lo expresado por Guerrero (2014) por Francisco Gutiérrez Sanín, Andrés Dávila, Miguel García y Rocío Rubio.

Luego de este recorrido, a finales de los años 80, el clientelismo fue objeto de estudio de diferentes enfoques como, “el funcionalista, el marxista, el estructural-funcionalista y el socio-antropológico, con anclajes en la cultura política, y el institucionalista” (Guerrero, 2014, p. 16). Cada uno de estos enfoques interpretó el clientelismo como la forma de distribución de capital y beneficios, las formas de participación y representación o bien como la peor irregularidad de la democracia, todo esto producto de la crisis de los partidos políticos, y la corrupción. En la siguiente tabla podemos ver la producción sistemática del estudio del clientelismo en nuestro país.

¹⁰ Luego de la contitución de 1991, se realizarón estudios enfocados a la cultura política del país bajo aspectos como: la participación, la representación y la formación ciudadana. Guerrero (2014).

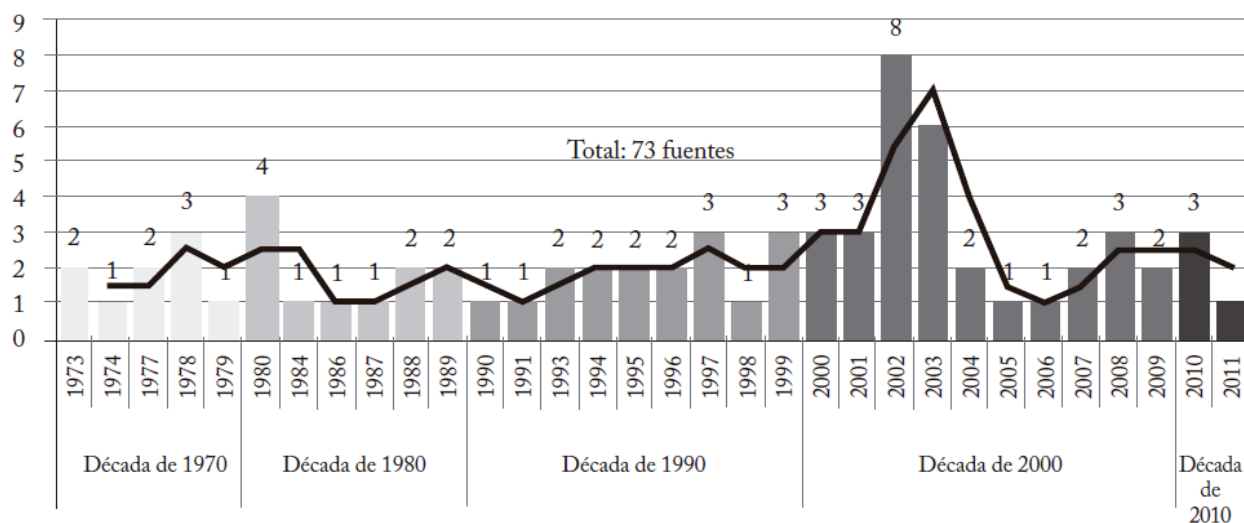


Figura 1. Producción de estudios sobre clientelismo en Colombia por año y por décadas

Fuente: Figura elaborada por (Guerrero, 2014, p. 17).

En conclusión, según Guerrero (2014), se pudo evidenciar que en el decenio de los años setenta se definieron dos planteamientos para pensar el clientelismo, el marxista y el funcionalista. Teniendo presente que el estructuralismo hace parte del marxismo, posteriormente desapareció la perspectiva funcionalista y la marxista tuvo mayor aceptación en la década de los ochenta. Pero se continuó en décadas posteriores con los estudios institucionalistas, y surgió de manera progresiva el enfoque socio-antropológico.

Los años 90 tuvieron una disminución de los estudios sobre los planteamientos marxistas, sin embargo, se siguen conservando algunos de sus legados anteriores, pero tuvo mayor relevancia para la época el enfoque institucionalista, igualmente las perspectivas “estructural funcionalista [inicio sus primeras apariciones, los restantes en este caso el] socio antropológico tuvo un aumento.” (Guerrero, 2014, p. 18). En la década del año 2000, siglo XXI, los enfoques que dominaron fueron el institucionalista, y posteriormente el socio-antropológico y en este orden el estructural – funcionalista, sin embargo, se siguió estudiando en menor escala el marxista.

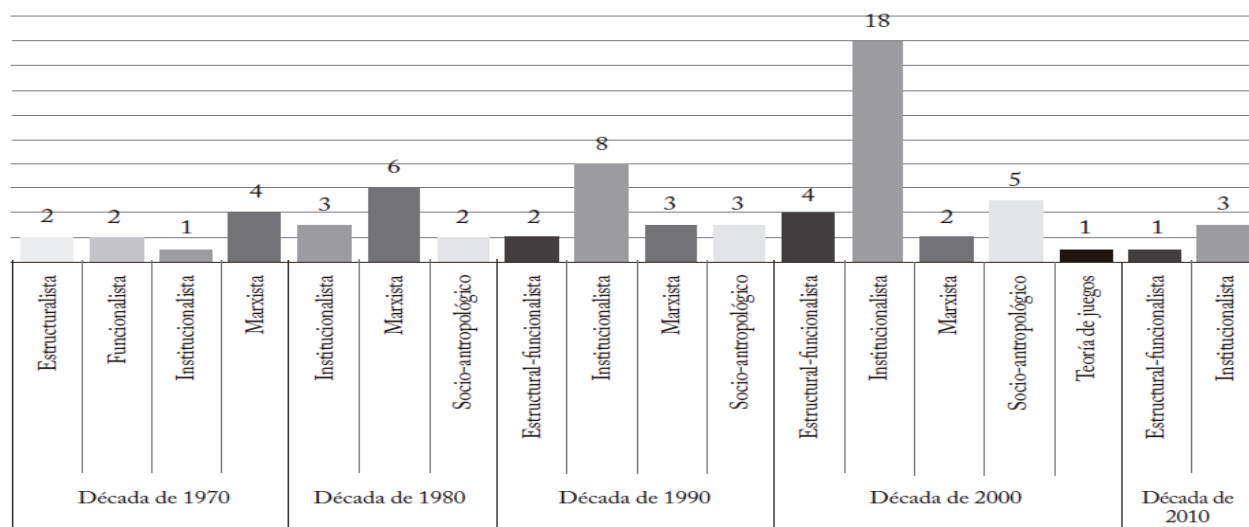


Figura 2. enfoques de clientelismo político en Colombia durante las cinco décadas

Fuente: Figura elaborada por (Guerrero, 2014, p. 19).

2.3 Enfoques teóricos sobre clientelismo en Colombia

De manera introductoria, es pertinente manifestar que las transformaciones de las últimas décadas en Colombia no sólo se presentaron en el Estado, sino en “las ciencias sociales sobre lo público, la democracia, la ciudadanía, la participación, la transparencia y la corrupción” (Guerrero 2014, p. 26). Debido a lo anterior, surgen una serie de cambios que le dieron otro sentido al clientelismo político, dejando atrás las ideas de los enfoques; funcionalistas, marxistas e institucionalistas. Sin embargo, existe una concordancia entre los siguientes elementos: “[la] preeminencia que tuvo cada enfoque a lo largo de las décadas estudiadas, el contexto histórico-político, y las tipologías sobre clientelismo empleadas por la literatura estudiada” (Guerrero, 2014, p. 26), sobre este último, se reconocieron tres tipos de clientelismo¹¹, según Guerrero (2014), son: el tradicional, el moderno y el de mercado. Cada una de estas categorías posee distintas características y conceptos.

Funcionalismo:

¹¹ Tres tipos de clientelismo: Tradicional, el moderno y el de mercado. Guerrero (2014).

Cuando se habla de funcionalismo es pertinente hablar del término clientelista, que nace de la “distinción de los conceptos de *comunidad y sociedad*” (Guerrero, 2014, p. 27), propuesto por Fernando Tonnies, Max Weber y Talcott Parsons. En 1960 un grupo de antropólogos se entusiasmó por conocer sobre los conceptos y las disposiciones sociales definidas como arcaicas, sus principales inquietudes se ocuparon en temas como lo expresa Guerrero (2014) en el desarrollo, la modernidad y el capitalismo. Cada uno de estos elementos fue determinante para afrontar esa relación entre el clientelismo y las sociedades más antiguas. Para la perspectiva funcionalista, el componente social fue la unión de los roles que desempeñaba cada persona, es decir, toda relación desigual a los miembros de su único núcleo familiar se determinaba contractualmente; en este ambiente el clientelismo se estableció como un acuerdo personal entre dos personas, con distintas posiciones, pero con una compensación en doble vía, es decir, se da o se dirige a otro de forma recíproca.

Las relaciones del funcionalismo se establecieron bajo los elementos de la estructura social (*piramidal y jerárquica*), en tres correlaciones, conforme a lo expuesto por Guerrero (2014) “relación patrón - cliente, patrón - patrón y cliente - patrón” (p. 27). A causa de estas categorías se conformaron las normas para definir las formas de las prestaciones de cada una de las personas, los investigadores más representativos y que consolidaron la perspectiva funcionalista estuvieron a cargo de Fernando Tonnies, Max Weber, Talcott Parsons, Mauss, Malinowski, Richard Thurnwald, Redfield y Boscof (Guerrero, 2014). Los planteamientos funcionalistas fueron determinantes para darle continuidad a los estudios sobre el concepto de clientelismo en Colombia, sin embargo, desde esta corriente funcionalista se pensó que el clientelismo era propenso a desaparecer por la transformación, el cambio, y el crecimiento de las economías capitalistas, a tal fin, el clientelismo persiste, se reproduce, se transforma y se adapta a los cambios deliberados y emergentes de las instituciones políticas.

Marxista:

La perspectiva marxista, Interpretó al clientelismo como una propuesta que no era exclusiva de las generaciones anteriores o arcaicas¹²; lo más relevante eran las relaciones de producción que manifestaban el cómo y por qué funcionaba el sistema. El clientelismo se definió bajo este enfoque como un proceder político, donde hubiese un intercambio entre el dar y recibir, es decir, entregar

¹² Atávico: Que significa arcaico. Este término es citado por Guerrero (2014).

poder a quien lo requiere, para ser más explícito se enmarco desde el significado de una clase dueña de los sistemas políticos–económicos, sobre otra clase completamente vulnerable, quien debe sacársele el mejor aprovechamiento; en síntesis, un modo de explotación del hombre por el hombre (Guerrero, 2014).

Néstor Miranda Ontaneda (1977), estudió el fenómeno del clientelismo en Colombia, bajo un enfoque marxista; apoyado en las investigaciones de Guillén Martínez (1979), quien realizando una génesis del clientelismo a partir de las clasificaciones de Max Weber; “para proponer un análisis de las formas de asociación presentes en la historia colombiana tales como: la encomienda, la hacienda y el sindicalismo” (Guerrero, 2014, p. 28). Debido a esto, las sociedades se acoplaron como estructura de poder de las élites, que posteriormente hubo una trasferencia a la vida política por intermedio de los partidos tradicionales, de donde se generó un aumento clientelista de forma burocrática. La perspectiva marxista con el tiempo se ha renovado, su propuesta investigativa ha cambiado “a otros asuntos como el sindicalismo, los movimientos sociales, los análisis de grupo y de género, entre otros” (Guerrero, 2014, p. 29).

Estructural – funcionalista

La perspectiva estructural-funcionalista se articula con el enfoque funcionalista y tiene una relación directa con las disciplinas o ciencias naturales y con cambios al trascender la biología y concebir a la humanidad de manera articulada a un subsistema. Para el enfoque estructural–funcionalista, el clientelismo se expresa desde las relaciones sociales, definiéndolas desde la posición que trabaja la política, (sistema), el Estado orienta las organizaciones en un esquema de poder basado en las normas que es el (régimen), que en última instancia son las diferentes instituciones que maneja el gobierno.

Leal y Dávila, manifestaron que el clientelismo “se convirtió en una relación fundamental para los sistemas políticos tras el Frente Nacional” (Guerrero, 2014, p. 30), en este caso los partidos convencionales tuvieron que estar acompañados del clientelismo por la crisis en el país, los autores

anteriormente mencionados, se apoyaron del trabajo de Fernando Guillén Martínez (1979), quien definió el concepto de la estructura social.¹³

El poder que caracteriza al político está definido por el lugar que esa persona ocupa en la estructura de poder, por su parte, los partidos se articulan como una interrelación de jerarquía, que tiene como propósito la designación del presupuesto del Estado, para sostener su propia clientela. “En este orden, el clientelismo adquiere un papel fundamental en el mantenimiento del orden sociopolítico del sistema” (Guerrero, 2014, p. 30).

Neo – institucionalista

El neoinstitucionalismo se basó en el estudio sociológico de las instituciones, es decir, en entender las diferencias de los actores sociales, estos estudios fueron relevantes en la década de los años 70 y 80. Hablar de neoinstitucionalismo, en la década de los ochenta es hablar del clientelismo en Colombia, Rodrigo Losada, citado por Guerrero (2014), estudió el clientelismo desde el “comportamiento electoral” (p. 33), posteriormente, abordó las teorías del “interés individual” (Guerrero, 2014, p. 33) a partir de la doctrina de los juegos.

En los años 90 se definió el clientelismo como una institución versátil que deforma el funcionamiento de los establecimientos formales tales como un sistema político que defiende la soberanía del pueblo por sus derechos, en este caso es hablar de “democracia y el Estado social de derecho” (Guerrero, 2014, p.32), en los trabajos de Mauricio García Villegas y Javier Eduardo Revelo Rebolledo, citado por (Guerrero, 2014) declaran que:

Existe una relación inversa entre clientelismo y la ley: a mayor importancia de aquel en la determinación de los comportamientos ciudadanos y de los funcionarios públicos, menor el peso de esta y viceversa. Por eso el clientelismo está en contravía del Estado de Derecho, y por eso mismo la mayor importancia de las relaciones clientelistas entraña un aumento de la debilidad institucional. (p. 32)

¹³ “Conjunto sistemático de normas, expectativas y actitudes que condicionan las relaciones humanas. Al final, la estructura social, en su conjunto (simbología, sistema de roles, status, y valores) no es otra cosa que una ampliación de la estructura de las asociaciones dominantes” Guillén (1979) citado por (Guerrero, 2014, p. 30).

Por consiguiente, los estudios realizados por las instituciones informales del clientelismo cambiaron a partir de las modificaciones realizadas en el marco legal, desde este enfoque el clientelismo es un establecimiento que es falto de formalización y de legalidad en las relaciones pactadas laboralmente, clasificándola en semi legal, que independiente que no infringe la ley, es carente de los principios éticos. Los estudios de (Gutiérrez & Dávila) en 1991, afirman que el clientelismo reciente o moderno se modificó en clientelismo de mercado, dando oportunidad a disposiciones de “participación y representación política, visión que imprime una postura más comprensiva del fenómeno” (Guerrero, 2014, p. 33).

Socio – antropológico

Según lo expuesto por José González citado por Guerrero (2014), en los años 90, los estudios sobre clientelismo se orientaron en dos elementos teóricos: la teoría liberal y la teoría marxista, con respecto a la teoría liberal, el clientelismo se percibe desde un sentido natural, debido a su jerarquía y autoridad; por otro lado, el concepto de izquierda, es opositor al clientelismo con el objetivo de que haya igualdad, pero se puede decir que sus corrientes políticas les cuesta lograr esa semejanza o afinidad, igualmente, para González (1997), la teoría liberal y la marxista no fueron suficientes para hacer un cambio desde el punto de vista conceptual al clientelismo.

González, citado por Guerrero (2014), expresa, que el clientelismo es una manifestación del Mundo, que es posible entenderla como una convicción entre “patrones culturales y tipos ideales” (Guerrero, 2014, p. 34), así mismo, manifiesta que el clientelismo desde su enfoque social y una dimensión política constituye un mundo desde las manifestaciones sociales y culturales. En conclusión, el clientelismo es un concepto difícil de entender, su dinámica puede tener cambios debido al diseño de las normas que se encuentren vigentes, es decir, hay un mayor acercamiento a la manifestación de la palabra clientelismo, “donde la dimensión de la cultura y el comportamiento político adquieren un papel fundamental [para comprenderlo]” (Guerrero, 2014, p. 35).

Tipos o modelos de Clientelismo

Como ya se ha dicho, el clientelismo ha sido enfoque de estudio desde el siglo XIX en Colombia, la transformación del país en los ámbitos sociales y económicos, sin dejar a un lado lo

político. Las investigaciones reconocen que hay tres categorizaciones de clientelismo que se pudiesen clasificar según su época para el siglo XIX, lo más significativo fue el canje clientelar entre lo público y lo privado debido a la frágil facultad que tenía el Estado para fiscalizar sus recursos, por consiguiente, en el siglo XX el punto crítico se produjo en el recaudo, de esta manera aparecieron las clientelas que fueron sostenidas con los bienes estatales. Posteriormente en 1980, se incrementó la demanda y el patrimonio del Estado no cumplía con las necesidades clientelares. Los tipos de clientelismo se determinaron en épocas distintas, *el tradicional* se enmarcó en el siglo XIX y XX, por su parte *el moderno* estuvo presente en el siglo XX y *el clientelismo de mercado*, “estudiado especialmente para el caso de Bogotá post constitución de 1991” (Guerrero, 2014, p. 45).

Clientelismo Tradicional

El clientelismo tradicional se fundamentó desde el caciquismo y el patronazgo, los autores más representativos fueron Malcolm Deas y Fernando Guillén Martínez. El propósito del clientelismo tradicional se inició con el estudio de las instituciones coloniales, estas entidades se involucraron en la economía, la política y la defensa del país. Guillén Martínez, manifestó que el caudillismo y el clientelismo “son formas de asociación política con génesis en la encomienda” (Guerrero, 2014, p. 45). Es decir, fueron figuras que marcaron un hito entre las organizaciones sociales y políticas de Colombia que se basaron en relaciones de feudalismo que tuvo sus orígenes en el imperio Romano, cuyo objetivo fueron las prestaciones y contraprestaciones, entre “el patrón, el gamonal o cacique y el cliente siervo o campesino” (Guerrero, 2014, p. 45), Esta relación tuvo como propósito tener un vínculo directo “donde los recursos comprometidos provenían del acervo patrimonial y privado del patrón” (Guerrero, 2014, p. 45).

En el siglo XIX, los más poderosos económicamente, eran los dueños del poder, quienes conformaron los partidos políticos tradicionales para manejar las riendas del gobierno; posteriormente la organización política, y el Estado, paso a convertirse en jerarca y se concibió un clientelismo distinto. La política, el Estado, las organizaciones centralizadas y la burocracia tomaron la vocería y crearon el clientelismo moderno, presentado en el pacto realizado por los liberales y conservadores en el año 1958 a 1974, conocido con el Frente Nacional.

Clientelismo Moderno

Esta perspectiva “hace referencia al fenómeno que alcanzó grandes proporciones dentro del sistema político colombiano” (Guerrero, 2014, p. 46), dicha clasificación se presentó en la época del Frente Nacional, llamada la reforma constitucional de 1968, cuyo precursor fue el señor Carlos Lleras Restrepo, en 1966 cuando fue elegido presidente de Colombia, remitió al congreso de la República las propuestas de fortalecer al Estado por el desarrollo capitalista, el ejecutivo y trasladarle funciones del legislativo. El desarrollo económico y social, los cambios agrícolas, el desarrollo urbanístico, el aumento en las divisas en el mercado nacional, la variedad social, el crecimiento territorial del Estado, entre otras, generaron un cambio en las organizaciones políticas, es decir, las relaciones típicas del feudalismo, se transformaron en relaciones laborales y “las lealtades fueron sustituidas por otros mecanismo de vinculación” (Guerrero, 2014, p. 47).

Posteriormente, los más afectados de estos cambios sociales y económicos fueron los partidos tradicionales (liberal y conservador), que tuvieron que transformarse para afrontar de una manera distinta el poder del Estado. Igualmente, Escobar (1998) manifiesta que la vinculación clientelista se caracteriza por ser “periódica, específica, causal, instrumental y el voto es el principal bien de intercambio” (Citado por Guerrero, 2014, p. 47). El nuevo jefe, ya no se caracteriza por ser el peculiar hacendado, es un líder que habitualmente sale de las comunidades más populares de la ciudad y cuenta con respaldo político, generalmente se trata de un intermediario que es considerado el cliente frente al poder central, pero **el patrón** frente a las instancias regionales.

Clientelismo de mercado

El clientelismo de mercado nació debido a las reformas del régimen bogotano a partir 1991. La carta constitucional colombiana pretendió sustituir las costumbres clientelares, así mismo, estableció medidas positivas en “pro de la apertura política del sistema y la profundización democrática del régimen.” (Guerrero, 2014, p. 48). Otro de los aspectos positivos de la constitución política de 1991, fue el condicionamiento y engranaje de todas las herramientas que según Guerrero (2014) “aceitaban la maquinaria clientelista, entre ellos, los auxilios parlamentarios” (p. 48). Igualmente, estas estructuras se fueron debilitando con el acercamiento de dirigentes y políticos clientelistas, pues se le limitaron los apoyos a cada uno de sus proyectos electorarios, además, la constitución de 1991 generó cambios y subdivisiones territoriales para que se eligieran miembros en los cuerpos

legislativos para el “senado y la cámara” (Guerrero, 2014, p. 48). En síntesis, la constitución de 1991 trató de retomar las veedurías sobre el ejecutivo y cooperar con el balance de poderes entre las distintas ramas del poder público a través de la “moción de censura” (Guerrero, 2014). De todos modos, la implementación de estos mecanismos no permitió la desaparición del clientelismo, sino la adaptabilidad a los engranajes políticos de la institucionalidad.

En resumen, el clientelismo de mercado carece de una gran riqueza eleccionaria, sus grupos son divididos y más reducidos, sus estructuras doctrinales se han debilitado, la naturaleza de los bienes a cambiar es pública y privada. El clientelismo al dividir a sus partidos “ha sido denominado modelo de la micro–empresa electoral” (Guerrero, 2014, p. 49). Aun así, el clientelismo de mercado proyecta otros modelos de identidad, para incursionar en asuntos culturales y religiosos.

2.5 Perspectivas actuales del clientelismo

El clientelismo como perspectiva moderna es un fenómeno que se ha desarrollado en la clase media de la actual “pirámide social” (Leal & Dávila, 2009, p. 50), que surge del capitalismo. Las empresas contratistas más importantes del gobierno “bonifican con fines electorales a sus intermediarios políticos” (Leal & Dávila, 2009, p. 50). De aquí que, el gobierno posibilita el músculo económico y permite esas vinculaciones sociales; para convertirse en la base del clientelismo moderno, con el fin de acumular patrimonios electorales y estructuras de poder por el bipartidismo.

Leal & Dávila (2009) conceptualizan que el clientelismo como “fenómeno contemporáneo conduce a identificar el tipo de líder que surgió de allí” (p. 50). Pero, el clientelismo tradicional se encuentra articulado al sistema económico de las comunidades, en su mayoría eran comerciantes y dueños de tierra. “Sin embargo, sólo unos pocos accedían al liderazgo político, por vocación y selección [...] de sus familias y grupos sociales” (Leal & Dávila, 2009, p.51). Las sociedades modernas están estructurando nuevas formas de clientelismo, debido a la participación electoral y a la recompensa o retribución en los servicios públicos, casos más concretos citado Corzo (2002) en dos ejemplos el “*pork barrel* y en el nuevo populismo fiscal” (p. 45), el *pork barrel*, es un término utilizado en los Estados Unidos en los años 70, donde los miembros del congreso y el senado tienen a disposición dineros públicos para financiar proyectos de interés local, utilizados para ganar votos

electorales y cargos públicos. De otro modo, *el populismo fiscal*¹⁴, es una corriente que nace en Norte América en los años setenta y ochenta, para la obtención de votos en las campañas eleccionarias, “que pone el acento en denunciar el déficit público y la corrupción, y [después] ofrecerle al electorado la alternativa [para] acabar con ese déficit público” (Corzo, 2002, p. 49).

Así mismo, Leal & Dávila (2009) hablan de un clientelismo político mercantil; distinguido por el adueñamiento de los recursos del Estado, pero con un efecto político, este fenómeno se ejerce debido a una amplia red de vínculos sociales clientelistas que “cumplen el papel de articulador del sistema político” (Leal & Dávila, 2009, p. 53). Este clientelismo, se encarga de articular las relaciones sociales para el manejo de la política “a partir de las normas establecidas por el Estado” (Leal & Dávila, 2009, p. 53). Por su parte, el Estado, evidencia las relaciones de poder que tiene la sociedad y las concreta en una serie de instituciones que son administradas por los gobiernos. En conclusión, la sociedad consiguió disponer una serie de relaciones que se articularon en el pasado, conformándolas como una estructura de un sistema político a medida que se reorganizaban rápidamente y “adquiría los patrones propios de una organización capitalista” (Leal & Dávila, 2009, p. 52).

2.6 El sector público y la influencia del clientelismo

Las Municipalidades en Colombia, “han recobrado [la] importancia en los últimos seis años, a raíz de los procesos [descentralizados]” (Leal & Dávila, 2009, p. 109), de la restructuración y las elecciones populares de alcaldes. Sin embargo, tal como lo expresa Leal & Dávila (2009) “su verdadero significado proviene del papel que ha cumplido como punto inicial [los] contactos entre el Estado y la comunidad” (p. 109). Es por ello por lo que, estos acercamientos entre el Estado y la comunidad se prestan para darle inicio a las maquinarias que otorgan a unos grupos, la inspección y el poder político, significando, la apertura para enlazar el tejido y darle continuidad al clientelismo, generando los enfrentamientos sociales “que han caracterizado el devenir de la sociedad colombiana” (Leal & Dávila, 2009, p. 109).

La fragmentación de las localidades municipales que se crearon en pequeños territorios fue heredada de la administración de la colonia, la “carta de ciudadanía” (Leal & Dávila, 2009, p. 109), que

¹⁴ Populismo fiscal: Es la obtención de votos en campañas eleccionarias “pone el acento en denunciar el déficit público y la corrupción”. (Corzo, 2002, p. 49).

tuvo el país en el siglo pasado, quedando agregado a la constitución de 1886. No obstante, los municipios fueron adquiriendo el poder centralista, la libertad y la dependencia administrativa, “por debajo de las correspondientes estructuras institucionales de los niveles nacional y departamental” (Leal & Dávila, 2009, pp. 109-110).

Igualmente, los municipios se vieron damnificados por unos acontecimientos que les permitiría continuar su proceso de independencia administrativa, el primero fue la “descentralización de funciones, decisiones y la concertación del gasto público a nivel nacional” (Leal & Dávila, 2009, pp. 109 - 110), generando un detrimento en las municipalidades para cumplir con sus tareas administrativas; impidiéndole tener autonomía para recurrir a los recursos públicos de carácter nacional. El segundo componente se enfocó en los intereses clientelistas, deteriorando las relaciones políticas entre la institucionalidad departamental y nacional.

El desarrollo y la expansión de las organizaciones públicas, así mismo, como las amplias disponibilidades de recursos económicos, contribuyeron a la cercanía entre la población y la institucionalidad. Para Santana (1986) el municipio, [es el] “lugar de encuentro entre la sociedad civil y el Estado” (como se citó en Leal & Dávila, 2009, pp 110 - 111), esta adyacencia entre las instituciones y la comunidad, han aumentado la cercanía relacional entre ambos, aun así, “han entrado [en dinámicas], no sólo en su papel de otorgador de servicios a la comunidad, sino también en [...] dependencia administrativa y fiscal [del orden] departamental y nacional” (Leal & Dávila, 2009, p. 111).

Los municipios en los años ochenta, tuvieron un desarrollo administrativo, viéndose enfrentados a distribuir o dispersar las funciones fuera de su ubicación central, es decir, a la descentralización de sus servicios; y “del fortalecimiento y autonomía de las regiones” (Leal & Dávila, 2009, p. 111), cada uno de estos procesos fue orientado según Leal & Dávila (2009) “en la reforma administrativa y fiscal, [y por] la elección popular de alcaldes” (p. 111).

La reforma organizacional y fiscal, reorganizó sus funciones administrativas y políticas, consolidó los bienes y las rentas estatales, y certificó la legalidad para la participación de la ciudadanía; de otro modo, la elección popular de alcaldes, tuvo cambios sustanciales en sus escalas jerárquicas y en el estancamiento institucional; “no obstante, por lo reciente de su desarrollo y por la

misma diversidad de sectores que la han apoyado, es difícil precisar [la] incidencia [en] el régimen político colombiano” (Leal & Dávila, 2009, pp. 111-112).

Los municipios en Colombia modificaron la manera de ejecutar sus funciones, de prestar sus respectivos servicios, y los recursos que disponen para responderle a las exigencias y dinámicas sociales de la comunidad, además, de los cambios en su estructura organizacional y a las distintas exigencias político-administrativas que el Estado le impone. Los municipios colombianos “hacen parte de los circuitos y redes por donde circulan las relaciones políticas [clientelares]” (Leal & Dávila, 2009, p. 112).

Los municipios tienen la responsabilidad de ofrecerle a la comunidad diferentes servicios que generen un impacto social, pero según Leal & Dávila (2009) dicha administración se encuentra en la obligación de “ordenar y dirigir [la] responsabilidad y los procesos socioeconómicos que ésta desarrolla; papel que cumple de acuerdo con la lógica clientelista que domina el funcionamiento del sistema” (p. 112).

Según Díaz (1986) “si sobre algo existe unanimidad en el país es en torno al hecho de que no hay peor administrador que el Estado” (p. 53) es decir, la insensatez se refleja en los malos manejos de los recursos del Estado, el derroche, el mal manejo administrativo, viéndose reflejado en la entrega de proyectos incompletos, la precariedad en algunos sectores para garantizar la igualdad en la población, en la utilización de los servicios públicos, la mala disposición frente a la aptitud de servicios en las oficinas de despacho de los entes del gobierno, la tramitología y los procesos a los que está supeditado la población colombiana, “desde distintas perspectivas se han planteado e inclusive implementado propuestas y proyectos conducentes a la racionalización de la administración” (Díaz, 1986, p. 54).

Los estudios realizados según las perspectivas planteadas anteriormente, suponen que los problemas administrativos de la institucionalidad se reflejan en **la incompetencia** del “llamado recurso humano” (Díaz, 1986, p. 54), es decir, hay debilidades en los procesos de planificación, en los conocimientos técnicos y como lo plantea Díaz (1986) “en procesos de pensamiento” (p. 54), no obstante, la institucionalidad debe orientar procesos educativos que le permitan encontrar la solución para el desarrollo de competencias a los empleados públicos y en suma una falta de ética

que lleve a cabo procesos transparentes que beneficien no solo intereses personales sino los colectivos, esto es, los de los ciudadanos.

Igualmente, hay otros estudios que manifiestan que el problema de la administración pública es netamente organizacional; hacer estas interpretaciones es difícil, debido a la diferente posición teórica que el “pensamiento administrativo esgrime una concepción de lo que deben ser una organización en general y en el sector público en particular” (Díaz, 1986, p. 55). A propósito, Max Weber, con su teoría de la dominación burocrática, según lo expuesto, Díaz (1986) manifiesta que dicha teoría “reclama el carácter impersonal y racional de la organización burocrática” (p. 55), con estos estudios y apoyados en la teoría de la dominación, se afirma que las dificultades de las instituciones públicas se deben a la poca claridad que existe entre los grupos políticos y el personal técnico.

De igual modo, el enfoque clientelista y la administración pública propone que las entidades no deben tener estructuras fijas, es decir, como lo plantea Díaz (1986) “las organizaciones que operan en medios dinámicos deben, por lo tanto, cambiar sus procesos y [la] estructura interna para manejar estas fuerzas externas” (p. 56). Para Rodríguez (1984) debe haber una transformación en los pensamientos ortodoxos, es decir, las organizaciones no deben separar la administración y la política, o sea, “históricamente la política ha tenido peso e influencia decisiva en el comportamiento administrativo” (como se citó en Díaz, 1986, p. 57).

Los servicios que destinan los políticos revelan dos categorías, la primera es la individual y la segunda tiene que ver con la colectiva, aun así, la individual va en dirección a todo el tipo de negociaciones básicas o elementales, que por lo general tienen una cualidad ya sea individual o de tipo familiar, por su parte, el cliente o la clientela, cuyos beneficios obtenidos por el político, en relación al aprovechamiento de dicho servicio negociado, “adquiere un compromiso o deuda electoral cuyo monto depende del valor y cantidad del bien objeto de pacto” (Díaz, 1986, p. 63).

A tal fin, lo que le interesa a los políticos **es tener el control de los cargos más importantes**, es por ello, que puede pasar desapercibido esta relación debido a que lo que se requiere es tener los vínculos entre quien lo solicita y la organización que lo presta, presupuestalmente estas relaciones se hacen evidentes cuando son negociados empleos, “en las crecientes plantas de personal y en la alta

movilidad de los empleados públicos” (Díaz, 1986, p. 63). Para el caso de la categoría colectiva, su orientación le corresponde a cada una de las acciones del Estado, que afrontan diferentes inconvenientes que sufren las comunidades en nuestro país, tales como lo manifiesta Díaz (1986) “puentes, carreteras, caminos, acueductos, alcantarillado, escuelas, centros de salud, canchas deportivas, [entre otros]” (p.63). Con tal fin, este tipo de acuerdo clientelar requiere de procesos más complejos, en este caso el político hace uso de su posición de poder, y se ayuda de diferentes agremiaciones o asociaciones, permitiéndole hacerlas socialmente aceptables sus conductas ante la comunidad, “previa adquisición del compromiso electoral por parte de los beneficiarios; sobre la base de las solicitudes presentadas a las entidades” (Díaz, 1986, pp. 62 -63). A tal efecto, se realizan los programas y los proyectos acordados y posteriormente, se hacen las adiciones y traslados presupuestales.

Igualmente, no se puede olvidar, para el sector público la influencia que han tenido las acciones comunales en el fenómeno del clientelismo. Estas entidades fueron creadas o incorporadas al sistema político de Colombia en el año 1958, bajo la ley 19 y son consideradas en las reformas institucionales y políticas del llamado Frente Nacional. Estas organizaciones tienen como propósito “ayudar al desarrollo y modernización de la sociedad colombiana a partir de la participación y organización de la comunidad” (Leal & Dávila, 2009, p. 215). Es decir, es entender la posición entre las instituciones del Estado y la población civil, facilitándoles a las comunidades el mejoramiento de su calidad de vida y el acercamiento al desarrollo de una población.

Al respecto, las acciones comunales han sido un fortín de los sistemas políticos, inclusive se han convertido en un mecanismo de privilegios para el clientelismo, estas entidades permiten que el Estado y los diferentes partidos políticos “encuentren un interlocutor organizado al cual entregarle los beneficios de sus acciones y reclamarle su adhesión. (Leal & Dávila, 2009, p. 216). Así mismo, estas organizaciones son deslegitimadoras de otras entidades, convirtiéndose en canalizadoras del clientelismo y con la aprobación de los grupos políticos, sin embargo, sufren acciones represivas por parte del gobierno, “contra formas organizativas que intentan quitarle el monopolio ejercido sobre la organización de la comunidad y sobre el útil papel que desempeñan para la intermediación clientelista” (Leal & Dávila, 2009, p. 227).

Las acciones comunales siguen cumpliendo su papel de mediador entre los grupos políticos para el desarrollo de su trabajo, estos intermediarios afianzan su potencial para garantizar beneficios electorales y, por lo tanto, dominar sus comunidades. Para los grupos políticos se ha convertido en un instrumento apropiado para las correlaciones políticas que prevalecen “y un eficiente desarticulador de otras organizaciones diferentes en su forma, la naturaleza y [el] carácter de su actividad”. (Leal & Dávila, 2009, p. 228). Como referente histórico, se puede decir que las organizaciones comunales respondieron a experiencias externas a países de Sur América, específicamente a la situación que paso en el mundo en los años 50, debido al paso de la posguerra y los incrementos en la prosperidad económica, además de los avances en materia de derechos civiles y propiamente a la relación de factores internos que vivía el país en materia de desarrollo; estos programas no fueron ajenos a las situaciones políticas, la “promoción de la acción comunal recibió de estas experiencias la certificación de sus bondades y la legitimidad para ser incluida en los cambios institucionales del Frente Nacional” (Leal & Dávila, 2009, p. 218).

En resumen, las acciones comunales ¹⁵tienen como objetivo esa relación entre el gobierno y las comunidades, “tendientes a superar los obstáculos para el objetivo del desarrollo” (Leal & Dávila, 2009, p. 218) y, además, fuentes preventivas para eliminar la violencia. En conclusión, el clientelismo ¹⁶es la relación de poder que ejerce el político sobre los recursos del estado de manera corrupta. Díaz (1986) relaciona, el clientelismo como fenómeno social de dominación, que se traduce en un centralismo político, oponiéndose al progreso económico de un país. Igualmente, Leal & Dávila (1990)¹⁷ especifican al clientelismo como una relación que no siempre permanecerá igual, es decir, es asimétrica debido a que se apoya por las diferencias que hay entre el patrón y el cliente, por lo tanto, el concepto de clientelismo en los procesos de selección y contratación en las entidades públicas del deporte sigue siendo polémico.

2.7 El sector público del deporte

Ríos & Anzola (2018) manifiestan que *La constitución política del 1991* en Colombia, reconoce a todos los ciudadanos del País, el derecho a la actividad deportiva, el esparcimiento, el beneficio de

¹⁵ Las acciones comunales tienen como objetivo esa relación entre el gobierno y las comunidades además fuente preventiva para eliminar la violencia “tendientes a superar los obstáculos para el objetivo del desarrollo (Leal & Dávila, 2009, p. 218).

¹⁶ Díaz (1986) relaciona el clientelismo como un fenómeno social de dominación, que se traduce en un centralismo político.

¹⁷ Por su parte Leal & Dávila (1990) especifican al clientelismo como una relación que no siempre permanecerá igual, es asimétrica debido a que se apoya por las diferencias que hay entre el patrón y el cliente.

aprovechar el tiempo libre y el descanso. El Estado impulsará las actividades deportivas y vigilará las diferentes entidades deportivas del País bajo una estructura participativa. Cada una de estas actividades deportivas deben ser respaldadas por el Sistema Nacional de Deporte. El sistema lo conforman un grupo de entidades que se articulan entre sí, para que la población colombiana tenga la oportunidad al acceso del deporte, la recreación, el tiempo libre, la promoción de la educación fuera de los centros educativos y la enseñanza de la educación física.

Los organismos que articulan el deporte en Colombia tienen el propósito de brindarle a las comunidades colombianas el desarrollo de su formación integral, la contribución al desarrollo de la condición de vida y una cultura física a través del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, este sistema debe estar articulado a los entes del territorio nacional, las entidades deportivas nacionales, departamentales, distritales y municipales. El Sistema Nacional del deporte (SND) fue creado mediante la ley 181 de 1995 y el artículo 46 de esta ley.

El sector del deporte está amparado por un hecho legislativo N° 02 del 2000, transformado en el artículo 52 de la constitución colombiana de 1991, donde reconoce que todas las personas del territorio nacional tienen derecho al esparcimiento y al deporte, estas actividades deportivas y recreativas se identifican como un principio en la formación integral, la salud y la educación. El deporte es considerado un gasto público social y la recreación está amparada por la constitución, así mismo, la niñez como un derecho fundamental correspondiente en el (Art.44) de la carta magna de Colombia.

La educación física, recreación y deporte forman parte del sistema educativo en Colombia, fundamentado en cada uno de estos principios, se crea la ley 30 de 1992, que tiene como propósito desarrollar de forma integral la educación académica y profesional y “por la cual se organiza el servicio Público de Educación Superior” y la ley 115 del año 1994” por la cual se tramita la normatividad general de educación. Según Vásquez (1991) el Estado y el deporte son sectores que durante muchos años han adquirido un alto impacto social; independiente de los orígenes políticos y de las destinaciones estatales, ya sean naciones capitalistas, democráticas, o totalitaristas, los Estados han posibilitado el apoyo, independiente de los intereses que tengan cada una de las asociaciones deportivas.

Aunque el deporte tenga como principio el mejoramiento de la calidad de vida, cuando se ve articulado a orientaciones políticas y propagandistas del Estado, es cuando estos se aprovechan de la legitimación material que les genera el deporte. La estatización del deporte es práctica frecuente en el mundo actual, por los beneficios que pueden brindarle a los gobiernos pero años posteriores 1939 específicamente en España, todas las entidades deportivas debían acogerse a un orden jurídico; como resultado, las organizaciones deportivas se fueron estandarizando, a pesar de esto, las entidades deportivas quedaron delegadas a los diferentes sistemas de control público; sin embargo la buena administración del deporte por parte del Estado, conllevó a beneficios para una comunidad, pero, si es lo contrario, es decir, por fines propios y políticos, el deporte se verá inmerso a que el pueblo pierda la confianza por su gestión.

Hay otros aspectos que son relevantes cuando se habla de Estado y deporte, como lo es la dependencia institucional del deporte tanto en el ámbito profesional como en el amateur, y regido por la normatividad. De hecho, es muy difícil separar la política del Estado, con las políticas deportivas, así mismo, el deporte es un fenómeno social que puede estar institucionalizado en casi todo el Mundo, de otro modo, las asociaciones internacionales son entidades independientes, pero es casi imposible que se aparten de la política del Estado.

Igualmente, es importante conocer los principios generales del deporte a nivel mundial manejado por COI (Comité Olímpico Internacional), es decir, el movimiento olímpico Internacional, nace el 23 de junio 1894 por Pierre de Coubertin, su ideología se basa en los objetivos de la vida, el contexto social, la distribución de los recursos y las relaciones entre la sociedad y el individuo, es decir “El olimpismo sostiene que el deporte promueve un desarrollo humano armónico” (Leigh, 2007, p. 3). A propósito, la ideología del olimpismo se basa en principios de su carta olímpica, donde el símbolo más representativo son los anillos olímpicos, que representan la unión de los cinco continentes y la congregación de todos los deportistas del mundo en un evento deportivo.

La familia olímpica se conforma por las federaciones internacionales, los comités olímpicos nacionales, las federaciones nacionales, clubes y las personas. hay factores políticos que pueden influir en las directrices y la normatividad de un comité olímpico, debido a las políticas que emita el gobierno de turno, esto es, cuando no hay interés por parte del Estado en apoyar el deporte. De hecho, si las relaciones entre los comités olímpicos nacionales, las federaciones y las instituciones

estatales es inestable, es posible que sea muy difícil promocionar el deporte. Es mejor que los gobiernos en sus políticas estatales concedan el deporte como un indicador de bienestar, salud y actividad deportiva para su población como medición de valor.

Las organizaciones deportivas olímpicas tienen como propósito comprender el papel de la gestión de los recursos humanos, desarrollar las normas y sus regulaciones, además de emprender el desarrollo de estrategias, identificando acciones que resulten para la contratación del personal y fomentar políticas para la formación de las personas, con el objetivo de favorecer la administración de lo humano. En conclusión, gerenciar el recurso humano en las entidades deportivas, consiste en facilitar la formación, el desarrollo y comprometer a las personas en la filosofía de los valores del deporte.

En pocas palabras, Rios & Anzola (2018) reconocen que todas las personas de la nación tienen acceso a la recreación y al deporte, es decir, deben ser protegidos por el Estado y la sociedad; de todos modos, los otros autores conservan criterios similares, pero la posición de Rios & Anzola, son determinantes de manera sistémica cuando abordan el deporte como estructura del Estado. Por consiguiente, Vásquez (1991) aclara que los gobiernos deben asumir planes y programas con una política pública clara y coherente que permitan la inclusión ciudadana; y para el caso de Leigh (2007), la administración de los recursos humanos en las entidades deportivas debiesen facilitar la formación, desarrollar y comprometer a las personas en la filosofía de los valores del deporte, con este propósito, se podrá hacer una interrelación de criterios para que en el deporte se adapte a principios éticos que propicien mecanismos transparentes para la selección y contratación del personal del deporte, sin que hayan destinaciones políticas por efectos clientelares.

2.8 Ley 909 sobre contratación de los servidores públicos

La ley 909 de 2004, tiene como propósito “la regulación del empleo público, y el establecimiento de los [fundamentos] básicos que se encargan de regular la gerencia pública” Departamento Administrativo de la Función Pública (2015). Los servidores que presten servicios remunerados con vinculación normativa y reglamentaria en las organizaciones estatales son quienes conforman la función pública. De acuerdo con lo previsto en la constitución política de 1991, se creó los empleos públicos de carrera administrativa, con excepción de los de *elección popular*, los de

período fijo, los *trabajadores oficiales* y aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas, además los de *libre nombramiento y remoción*; el decreto 1083 de 2015 capítulo 2, estipula disposiciones jerárquicas de la empleabilidad pública en Colombia, basado en 5 niveles de categorización, nivel directivo, asesor, profesional, técnico y nivel asistencial, el decreto 770 de 2015 regula las funciones y requisitos correspondientes a estos niveles jerárquicos.

Hacen parte de la función pública, los cargos de *libre nombramiento y remoción* que correspondan a criterios de dirección, *empleos de período fijo* y los *temporales*. El decreto 1083 de 2015 establece la estructura del empleo público, definiendo cargos de carácter temporal; entiendase los que son creados en las plantas, por un tiempo determinado; la empleabilidad de carácter temporal, “deberá contar con el [criterio] favorable del Departamento de la Función Pública (decreto 1227 de 2005, artículo 1 y ley 909 de 2004, artículo 1 literal d)” Departamento Administrativo de la Función Pública (2015).

En la estructura del empleo público se encuentra el *tiempo completo*, “que está sujeto a la jornada máxima laboral establecida en el artículo 33 del decreto ley 1042 de 1978” Departamento Administrativo de la Función Pública (2015), el *medio tiempo*, corresponde “a la mitad de la jornada laboral semanal” Departamento Administrativo de la Función Pública (2015) y el empleo de *tiempo parcial*, son aquellos que no corresponden a períodos o jornadas de tiempo completo, ni medio tiempo. Los empleados que se encuentran en provisionalidad y aspiran a un cargo de libre nombramiento y remoción, la función pública debe garantizar en ese colaborador la transparencia, sus competencias y méritos, para cumplir con las funciones y responsabilidades del cargo.

Los encargos y la provisionalidad en la función pública, según lo establecido en el decreto ley 765 de 2005; determina que mientras se “surte el proceso de selección para proveer en forma definitiva la vacante, [los colaboradores que pertenecen] al sistema de carrera, tendrán derecho a ser encargados para la [ocupación] de la vacante, [previamente se valide la] acreditación [de su] perfil” Departamento Administrativo de la Función Pública (2015). La función pública podrá aprobar o autorizar encargos y nombramientos provisionales, sin que haya previa convocatoria a concurso, es decir, cuando por situaciones de reforma institucional o por razones de servicio; el encargo o el nombramiento provisional no podrá superar los seis meses, tiempo por el cual se debe convocar la vacante a concurso. “El nombramiento provisional procederá de manera excepcional cuando no haya

personal que cumpla con los requisitos para ser encargado y no haya lista de elegibles vigente que pueda ser utilizadas” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

2.9.1 Contratos de carrera administrativa

La Comisión Nacional del Servicio Civil¹⁸, prevista en el artículo 130 de la constitución de 1991, es la responsable de administrar la carrera, excepto las especiales, dicha entidad, tiene como finalidad proteger el sistema de méritos del empleo público. La Comisión es de jerarquía Nacional y de independencia administrativa de las ramas del poder público, contiene personería jurídica y patrimonio propio. Dentro de sus características, la Comisión Nacional del Servicio Civil, ejercerá los reglamentos y define los lineamientos para el desarrollo de los procesos de selección y el suministro de los empleados de carrera. Igualmente, se encarga de acreditar a las organizaciones para el desarrollo de los procesos de selección; coordinar y elaborar las convocatorias y los concursos para los empleos públicos de carrera administrativa.

Los procesos de selección y/o concursos para la carrera, están definidos bajo un sistema técnico para la administración del personal, que tiene como propósito asegurar la estabilidad e igualdad de exigencias y oportunidades para el ingreso y el ascenso al servicio público, dicho proceso se realizará únicamente **con base en el mérito y mediante una selección**, garantizando la transparencia sin exclusión alguna. Igualmente, las vacantes para los empleos de carrera administrativa se suministrarán por periodos “de prueba o en ascenso con las personas que hayan sido seleccionadas mediante el sistema de méritos” (Departamento Administrativo de la Función Pública 2015). La Comisión establece unas etapas para el proceso de selección quienes aspiran a cargos de carrera administrativa, tales como, “convocatoria, reclutamiento, pruebas, lista de elegibles, período de prueba” (Departamento Administrativo de la Función Pública 2015).

2.9.2 Contrato por provisionalidad

“Los empleos en vacancia definitiva deberán ser provistos mediante concursos de méritos; sin embargo, mientras se lleva a cabo el proceso de selección la ley faculta su [provisionalidad] mediante

¹⁸ La comisión Nacional del Servicio Civil: Tiene como finalidad proteger el sistema de méritos del empleo público en Colombia, previsto en el artículo 130 de la constitución colombiana de 1991.

la figura del encargo” (Comisión Nacional del servicio Civil, 2016) en el artículo 24 de la ley 909 de 2004¹⁹. Al respecto, en el artículo 25 de la ley 909, procede transitoriamente su nombramiento en el cargo como provisional. En este sentido, si para la administración pública “surge la necesidad de proveer un empleo de carrera en vacancia *definitiva* o *temporal*, deberá verificar el cumplimiento de los requisitos previstos en el artículo 24 de la ley 909 de 2004” (Comisión Nacional del servicio Civil, 2016). A razón de verificar y determinar la existencia de un colaborador que tenga el derecho para ocupar el cargo o la vacante disponible.

La provisionalidad transitoria puede definirse mediante una vacante *temporal* y/o *definitiva*; para el caso de la *temporal*, se refiere al servidor público que se encuentra en “vacaciones, licencia, comisión, encargo separándose de las funciones del empleo del cual es titular, suspendido en el ejercicio del cargo por decisión disciplinaria, fiscal o judicial, período de prueba en otro empleo de carrera administrativa” (Comisión Nacional del servicio Civil, 2016). Y este puede acceder a su cargo. Así mismo, para el caso de la vacante *definitiva*, aplica para los empleados que se encuentran desprovistos de “renuncia del titular, muerte, pensión [y por último] pérdida de la carrera administrativa” (Comisión Nacional del servicio Civil, 2016).

La provisionalidad se puede realizar a través de encargo o nombramiento provisional, para el caso del *encargo*, consiste en la asignación de un servidor público que cuente con todos los derechos para tener el acceso a la carrera administrativa en un empleo que esté vacante, ya sea temporal o definitivo; mientras el titular se reintegra “o hasta se surta el proceso de selección” (Comisión Nacional del servicio Civil, 2016). Este término de encargo no podrá superar los seis meses, por consiguiente, “el nominador no puede utilizar dicha figura de promoción temporal como mecanismo de provisión definitiva de un empleo de carrera administrativa” (Comisión Nacional del servicio Civil, 2016). Para el caso de la vacante definitiva o temporal, solo serán provisionados por encargo a través del nombramiento provisional, “si el nominador o quien haga sus veces, por necesidad en la prestación del servicio, recalando que si se decide no proveerlo no se estarían vulnerando derechos de carrera” (Comisión Nacional del servicio Civil, 2016).

2.9.3 Contrato por prestación de servicios

¹⁹ Ley 909 de 2004: Tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

En el capítulo III, artículo 32 de la ley 80 de 1995, el Estado permite otro tipo de vinculación en las entidades estatales, llamados contratos de prestación de servicios, que tienen como propósito “desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo se podrán celebrar con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o se requieran conocimientos especializados” (Ley 80 de 1995). Los contratos de prestación de servicios en ningún momento generan relaciones de tipo laboral, ni prestaciones sociales, así mismo, son celebrados por el término estrictamente obligatorio.

2.9.4 Precarización laboral

Uno de los patrones de cambio en la economía colombiana en la segunda mitad del siglo XX es el crecimiento en las actividades terciarias “y a la conformación de segmentos de mercados laborales globales, como consecuencia de la internacionalización de la economía, y por su puesto de la fuerza de trabajo” (Orejuela, 2009, p. 15). La transformación sustancial de la economía en el mundo empresarial y la gestión de la fuerza laboral trae consigo cambios e impactos de tipo social, a raíz de la internacionalización laboral, las compañías están en un cambio, debido a transformar las condiciones necesarias para afrontar el mercado global y repercusiones en la subjetividad y el desempeño laboral de los profesionales que están en estas problemáticas. Se hace inevitable entender cuáles son los cambios laborales “y las relaciones de la mano de obra profesional vinculada a mercados internacionales” (Orejuela, 2009, p. 16).

A partir de 1973 la economía mundial entra en un proceso de internacionalización; especialmente en los años 90 cuando surge la globalización como fenómeno tecnológico, político, social, empresarial y cultural, “que tiene como plataforma el desarrollo de las comunicaciones y [el] transporte, entre otros” (Orejuela, 2009, p. 16). Sin embargo, el rehacer geopolítico del mundo, en función de la utilidad por el flujo financiero, sin dejar de producir como lo manifestó Stiglitz (2002) el “malestar en la globalización” (como se cito en Orejuela, 2009, p. 16) donde la seguridad se terminó, “e imperó la desregulación, generando precariedad para la mayoría [de las personas]” (Orejuela, 2009, p. 16).

Desde el punto de vista socio laboral hubo un cambio según Beck (2000) del “modelo de empleo, [pasando] al modelo de riesgo laboral” (como se cito en Orejuela, 2009, p. 16). Por su parte, Rifkin (1994) expresa el “fin del trabajo” (como se cito en Orejuela, 2009, p. 16). Los profesionales que se trasladan de un lado al otro, cuyas actividades laborales las realizan a través de la migración, sufren desafíos complejos en términos de gobernanza y adaptabilidad, implicando la protección de los trabajadores migrantes, en desarrollo de políticas que maximicen ventajas laborales para las partes involucradas, pero, esta no es la única consecuencia de la nueva propuesta laboral, el trabajador migracional.

Se supone que la inestabilidad y su permanente movilidad afectan este tipo de trabajadores, no sólo su trayectoria profesional, “sino también, su trayectoria relacional y en general, su estilo de vida” (Orejuela, 2009, p. 17). No obstante, como lo señala Castel (2004).

[...] después de la década de 1970 es fundamental la imposición de una movilidad generalizada de las relaciones laborales, [...] las propias trayectorias profesionales se vuelven móviles. Una carrera se desarrolla cada vez menos en el marco de una sola empresa siguiendo etapas pautadas hasta la jubilación. (Como se cito en Orejuela, 2009, p. 17)

Se establece un cambio en la movilidad; debido a los riesgos y la incertidumbre que padecen muchos profesionales jóvenes y recién graduados, debido a los cambios en el mundo; generando precariedad laboral a los “trabajadores con mayores niveles de cualificación, de otro lado, Bourdieu (1998) manifiesta que otra de las características [de] vulnerabilidad en los profesionales es la superproducción de diplomas y la correspondiente devaluación de las titulaciones por la sobreoferta” (como se cito en Orejuela, 2009, pp. 17 -18). A propósito, para Cruz & Álvarez (2005) la precariedad laboral se puede analizar a partir de una perspectiva en la oferta, que conlleva a revisar aspectos relacionados con las condiciones de los trabajadores, “tales como la edad, sexo, nivel académico, estado civil, entre otros” (Cruz & Álvarez, 2005, p. 112). Igualmente, la precariedad laboral puede ser considerada desde la demanda, la cual es asociada según las características y la oferta del mercado productivo, es decir, depende, como lo expresa Mora, et al. (2009) del “[...] tipo de actividad económica, tamaño de la unidad económica, jornada de trabajo y condiciones laborales” (como se cito en Cruz & Álvarez, 2005, p. 112).

Así mismo, la precariedad laboral se enfatiza en un enfoque hacia la demanda, de hecho, son las compañías con el apoyo del Estado, a partir de sus estrategias comerciales y la implementación de nuevas propuestas tecnológicas, determinan las necesidades “laborales de los trabajadores” (Cruz & Álvarez, 2005, p. 113). La productividad laboral, es sin duda una de las condiciones para el desarrollo de la economía, sin embargo, los problemas más recurrentes en las organizaciones requieren ser más competitivas, e implementar acciones estratégicas que le garanticen una mayor eficiencia en la reducción de sus costos, de hecho, Anguiano & Ortiz (2013), Baranttini (2009), Espinosa & Hernández (2013), y Solís (2014), manifiestan que las empresas “deciden reducir beneficios a los trabajadores, incrementar jornadas de trabajo, reducir personal, y reducir salarios” (como se cito en Cruz & Álvarez, 2005, p. 113).

Los trabajadores cada vez están menos protegidos, las asociaciones defienden menos los derechos laborales y las condiciones son cada vez más exigentes, debido a que se antepone los beneficios políticos y económicos, es por ello que incorporar trabajadores al mercado se vuelve confuso y vulnerable. Según Baranttini (2009) la precariedad laboral es más evidente en las economías informales, es decir, hay un predominio de los salarios bajos y la falta de un sistema de seguridad social para las economías no reguladas. Fernández (2014) manifiesta que el “fenómeno de precariedad no se vincula directamente a ciertas actividades productivas de la economía” (como se cito en Cruz & Álvarez, 2005, p. 113), por otra parte, Mora & Oliveira (2009) descubren que la precariedad laboral se presenta en todos los sectores económicos, claro está, que varía de un sector empresarial a otro; donde menos precaridad se presenta es en las empresas con características industriales.

Por otra parte, Mendez (2010) en sus estudios sobre precariedad laboral en la administración pública en Argentina, manifiesta que la vulnerabilidad laboral es un fenómeno general de los países occidentales, pero el propósito de la precariedad laboral permite hacer un análisis complejo debido a la inflexión de las condiciones laborales de los trabajadores del Estado, esto es, que las reformas estatutarias, despidos, retiros, la suspensión y el congelamiento de la planta de cargos, la “incorporación y promoción masiva de contratos de varias características, [además de los] descuentos salariales conforman el paquete de medidas que en mayor o menor cuantía alteraron el funcionamiento de la [administración pública] en los años noventa en [Argentina]” (Mendez, 2010, p. 134).

2.9.5 Fragmentación laboral

La crisis salarial y la “deconstrucción del mundo del trabajo” Bosltanki & Chiapello (2002) citado por (Orejuela, 2018, p. 147), hoy conocido como *flexibilidad, precariedad, inseguridad, incertidumbre y fragmentación* (Orejuela, 2018) ha implicado un cambio en las nuevas dinámicas organizacionales y a generado muchas contradicciones debido a las implicaciones del capitalismo, así mismo se han generado impactos en la gestión del trabajo y en particular en las áreas de gestión humana. Luego del posfordismo en la década de 1973 y que se a radicalizado en el siglo XXI, describiéndolo como un sistema de procesos sociales modernos, ha implicado que el mundo laboral, nos es exclusivo desde el contexto de una empresa, es decir, se aumentó la informalidad y el “multiempleo como estrategias de supervivencia y la prestación de servicios” (Orejuela, 2018, p. 148), implicando mayor informalización laboral o ausencia del contrato de trabajo en la prestación laboral.

El desempleo y la individualización son los factores más relevantes de las situaciones laborales; la inserción al mundo laboral se torna cada vez más compleja, más difícil y precaria, además de más competida, pues las exigencias de los cargos son cada vez mayores, además fenómenos como los migratorios (véase el caso de Colombia con relación a migrantes venezolanos) hace que los puestos de trabajo sean cada vez más disputados y las organizaciones podrán sacar provecho de ese *ejercito de reserva* que arrojan las condiciones sociales . Así mismo, el nuevo panorama laboral está excluyendo a jóvenes, mujeres y adultos; estableciendo nuevas propuestas laborales que implican un aumento en la informalidad convirtiéndose “cada vez más amplia e incluso aparece con fuerza la ilegalidad laboral (piratería, contrabando, narcotráfico, autoempleo en empresas disruptivas ²⁰tipo App, ect.)” (Orejuela, 2018, p. 148), por su parte, la formalidad laboral es más precaria, y bajo situaciones laborales de presión.

2.9.6 Malestar laboral

El malestar está asociado a diferentes ideas que le permiten tener sentido”el sufrimiento, la psicopatología y el síntoma, son conceptos diferenciados pero relacionados entre si” (Orejuela, 2018,

²⁰ “Empreas disruptivas” Orejuela (2018) lo disruptivo es lo relacionado con la tecnología y la innovación, claro esta que el término proviene de la economía.

p. 102), el malestar, el síntoma y el sufrimiento, se pueden clasificar así, el síntoma “es la articulación entre el malestar y el sufrimiento y puede ser entendido como modalidad del sufrimiento y del malestar”(Orejuela, 2018, p. 102). Dejours (1996) referencia el sufrimiento en dos tipos “*sufrimiento creativo*, que son soluciones originales y favorables a la producción de la salud, y *sufrimiento patógeno*, es todo lo contrario” Citado por (Orejuela, 2018, p. 102).

El trabajo en sí no produce sufrimiento, “es el sufrimiento el que produce trabajo” Dejours (1996) citado por (Orejuela, 2018, p. 103), es decir, el trabajo no se puede asociar desde el malestar y el sufrimiento; el malestar es estructural y preexiste al trabajo. Es pertinente entender que el trabajo no se podrá seguir catalogando como sufrimiento. Los cambios sociales y laborales que han complejizado el mundo laboral se constituyen en una segmentación del trabajo que trae como consecuencia, una división social y laboral, que tiene como implicación “el debilitamiento de la función psicosocial que cumple el trabajo para los sujetos, redundando así en la producción de experiencias de malestar subjetivo en el trabajo” (Orejuela, 2018, p. 179).

Los trabajos de Peiró (1993) hablan sobre los desencadenantes del estrés, entre ellos se encuentran las condiciones de los ambientes físicos de trabajo, el contenido del trabajo, las relaciones interpersonales implicadas en el trabajo, la posibilidad o no de tener un desarrollo de carrera deseable, la introducción masiva de las nuevas tecnologías de la información, implicando modificaciones en las funciones laborales, cualificación, indecisión y modificaciones organizacionales, situaciones que generan agotamiento y malestar laboral.

En el mundo laboral, hay una serie de condiciones impersonales que contribuyen al abuso por parte “de [las] [ideologías] [gerenciales], de la burocracia estratégica que quieren hacer parecer como inevitables, [y] tiende a la fragmentación del trabajo contemporáneo” (Orejuela, 2018, p. 180). Así mismo, las modificaciones que deben padecer las empresas en sus plantas de personal, por los ajustes de las demandas del mercado internacional y por sobrevivir a las economías globales, “deja como saldo la intensificación laboral, es decir, un trabajador como consecuencia de una reestructuración puede terminar asumiendo las tareas, funciones o responsabilidades de hasta tres de sus antiguos compañeros” (Orejuela, 2018, p. 180), incrementándose sus funciones, pero devengando el mismo salario, este aumento laboral, implica incrementar el número de horas reglamentarias y llevar trabajo para su casa, generando “invisibilización laboral, [es decir] se trabaja

más, pero cuando nadie lo ve, generando descapitalización en los trabajadores, debido a que ese tiempo adicional, no es remunerado, implicando “una pérdida del límite entre lo público y lo privado, pues el mundo del trabajo invade los demás mundos de vida de las personas” (Orejuela, 20018, p. 181), estas situaciones originan problemas de salud, disminución de la calidad de vida y el bienestar, a razón de estas implicaciones surge varias inquietudes si el mundo laboral a llegado a su fin como lo manifiesta Rifkin (1994) o si por el contrario se trata de [trabajar] sin límites: de forma más intensa y a la vez la invisibilización del acto de trabajo.

2.9.7 Ética y moral

Etimológicamente la ética y la moral tienen significados similares, esto es, son el conjunto de “costumbres, valores, creencias, formas de ser de un individuo o una comunidad” Cortina (1996), Giusti (1992) & Lopera (1999) citado por (Manrique & Gil, 2013, p. 144). Kant (2003) manifiesta que la ética es posible siempre y cuando haya libertad, es decir, las personas son responsables de sus propios actos, cuando tengan la capacidad de responder en un momento determinado. (Manrique y Gil, 2013, p. 144). Para otros autores, es el caso de Popper (1974), Compton (citado por Popper, 1974). Cortina (1974); Savater (1991); Ramírez (2002) & Jonas (1995), manifiestan que “la libertad sólo es posible si se admite que los acontecimientos no están totalmente determinados, es decir, que son en parte aleatorios [y] azorosos” (Manrique y Gil, 2013, p. 144).

Retomando a Savater (2003) en su libro *Los caminos para la libertad*, el autor manifiesta que la ética es considerada una reflexión que cada ser humano debe hacer de su libertad, “puesto que cada uno de nosotros sólo conoce a un sujeto, [es decir], podemos ver los efectos que hacen los otros, pero no estamos dentro de ellos para determinar cuáles son sus objetivos, intenciones, su buena o mala fe” (Savater, 2003, p. 18), pero cuando estamos en nuestro interior, “es un juicio sobre nuestra propia plenitud, nuestra propia excelencia como seres humanos” (p. 18). Así mismo, las razones éticas “versan sobre nuestra actitud o nuestra acción como seres humanos en relación con otros, no somos seres aislados” (Savater, 2003, p. 18).

La ética no puede aislarse de lo urbano, teniendo presente que las personas no son integrantes de un grupo colectivo, es decir, pueden tomar decisiones, “que no son [...] miembros de una etnia, tribu, raza, [...] género o un sexo, sino que son sujetos de acción social, cada uno con sus

determinaciones, [...] derechos, pero también cada uno puesto en común con los otros” (Savater, 2003, p. 20).

CAPÍTULO 3

El capítulo tres, relaciona el método “básico de todas las ciencias [es decir] la observación de los datos o hechos y la interpretación hermenéutica de su significado” (Martínez, 2010, p. 100), para las técnicas de obtención de la información, se realizó un análisis teórico, sin embargo, fue importante conocer con claridad “qué es lo que se quiere y lo que no se quiere investigar” (Martínez, 2010, p. 72), posteriormente se clasificó las categorías que “conceptualizarán [la] realidad [y] deben emerger del estudio al realizar el proceso de categorización” (Martínez, 2010, p. 76) así mismo, debe haber un análisis, una relación, una comparación y una contrastación, y por último las reflexiones sobre el trabajo de investigación y la aplicabilidad a la gestión humana.

3. METODOLOGÍA

3.1 El método Hermenéutico

Cuando se habla de hermenéutica es imprescindible reflexionar sobre los aportes que hace la filosofía al desarrollo del lenguaje, pero no podemos desconocer los filósofos griegos, es el caso de Heráclito, cuando en sus apartes históricos concebían los signos, el fragmento y la escucha como un elemento esencial. En otras palabras, la historia ha generado un desafortunado descuido del lenguaje, ósea, en este caso, los movimientos que resaltan la importancia de una comprobación científica, basado en el análisis lógico del lenguaje, es el caso del “neopositivismo, filosofía analítica, estructuralismo, generativismo, hermenéutica, teoría de la comunicación, semiótica” (Domínguez, 1997, p. 21).

No obstante, el lenguaje sigue en deuda, independiente que se tengan diferentes comprobaciones científicas, una reflexión filosófica del lenguaje, tiene que ver con los sistemas de representación gráfica, ósea por medio de signos para transmitir información y para este caso es la escritura. El filósofo griego Platón, en su incesante deseo por profundizar sobre el diálogo y la búsqueda por la verdad, expresaba que todo lo que se escribe debe interpretarse por la escritura y

todo lenguaje debe estar acompañado de un discurso, de la misma manera, el escribir es completamente distinto hablar. Por consiguiente, concretar un diálogo se requiere de capacidad, empeño y sentido, es decir, estos, han sido trazados por una disciplina llamada Hermenéutica, que se concibe como el arte o la teoría de interpretar, igualmente se puede conectar con la persuasión, ósea, esa habilidad de convencer a las personas mediante razones, o en este caso la retórica de Aristóteles como un gran precursor.

Con tal propósito, la hermenéutica pretende buscar cómo llegar a entender y comprender el análisis de cualquier tipo de escritura, es decir, varias ciencias humanas en este caso el estructuralismo, han presentado modelos lingüísticos sobre literatura, pero se continúa con el desconocimiento de las teorías de la hermenéutica. En lo concerniente a la historia de la hermenéutica, esta, comienza en la época moderna, con la traducción de varios textos y es el caso de Lutero y el escrito de Matthias Fluvius, publicado en 1568, (p.34), es decir, la hermenéutica como concepto nace de las raíces, de Hermes, quien era el mensajero de los dioses y ejercía una actividad de tipo práctico para llevar información, la hermenéutica en su contexto comunicativo se contrapone a la teoría de las esencias por parte del observador, ósea, es el arte de interpretar y transformar.

La raíz de la palabra *Hermenéia* cuyo significado lo podemos asociar o derivar de *hermenéus*, *hermeneutés*, *hermeneutiké*, se puede simplificar de la palabra latina *sermo*. que es posible que no tengan ninguna semejanza e igualdad lingüística con la palabra Hermes, “el dios del que aún parte August Boeckh en su presentación de la hermenéutica filosófica” (Encyclopadie, 1886, 78). La interpretación original de la palabra *hermenéia*, es considerada como la eficiencia de una expresión lingüística, que es considerada como lo interpreta (Kerényi 1963, pp.133-134) el alfa y el omega de la hermenéutica.

Por otro lado, Heidegger y Gadamer, ambos conectan la palabra hermenéutica como una interpretación de un lenguaje universal, interpretar algo ya es una acción hermenéutica, ósea esto significa que no hay comprensiones tácitas y el hecho de comprender ya se considera que hay un sentido del lenguaje. Como escribe Ebaling, “el significado del vocablo debe buscarse en tres direcciones: afirmar (expresar), interpretar (explicar) y traducir (hacer de interprete)” (citado por Ferraris, 1988, p.10) es decir, no es definir la interpretación, es tratar de comprender el sentido de plantear un problema de diferentes maneras.

Desde otro punto de vista, es pertinente hacer una mirada de la hermenéutica del deporte, ello significa, que es una línea emergente dentro de la filosofía. El deporte es considerado un fenómeno que trasciende la sociedad y es objeto de estudio de las ciencias económicas, sociológicas y psicológicas, en este sentido y retomando la filosofía como lo expresa McFee (1998) y López (2011) (citado por Ramírez, 2017, p.168) al afirmar que los problemas más relevantes del deporte son de tipo ético.

Hablar de filosofía del deporte, es hacer un análisis conceptual, inclusive es la caracterización de su naturaleza, su método y sus objetivos, además de todo su entorno ético; hablar de filosofía es incluir una reflexión sobre la esencia de las cosas, pero “hablar de filosofía del deporte es [hablar] de ética del deporte”. López (2011) (citado por Ramírez, 2017, p. 168). Así mismo, la filosofía, debe continuar contribuyendo al fenómeno deportivo, es decir, para que favorezca todos los inconvenientes éticos que afecta a la actividad deportiva, a tal efecto, resulta una alternativa y es la hermenéutica del deporte, con el propósito de orientar y describir la facticidad del deporte. Ramírez (2017, p. 168)

3.2 Etapas de la investigación y técnica de obtención de información

Para la definición de las categorías se realizó un análisis de los referentes teóricos, posteriormente se revisaron los objetivos, luego de esto se consolida y define la pregunta de investigación. Así mismo, se construye una clasificación de las categorías de mayor a menor importancia, y por último se planificó el cronograma de trabajo y la metodología a implementar para el objeto principal de la investigación.

Posteriormente, se consultaron referentes relacionandos con autores importantes como Hernández (2012); en su investigación la seleccion de personas, sus apreciaciones y disposiciones que tienen sus practicas, De león (2011) en su libro Penumbras y demonios en la política colombiana. A partir de cada una de estas consultas en libros, tesis y revistas, se retomaron otros autores como referentes conceptuales, quienes soportan la validez teórica para darle argumentatividad a la investigación.

Etapa preparatoria

En la fase preliminar se ubicaron los elementos y las evidencias que requiere la propuesta investigativa, igualmente, se clasificaron las categorías básicas que posibilitaron ordenar y distribuir toda la información que exige esta fase del proyecto. El procedimiento para el análisis de las categorías es adaptable, es decir, se modificó dependiendo de la transformación y la madurez que adquiere la investigación. Este proceso, es un primer paso metodológico, esto quiere decir, que las tareas enunciadas se construyeron durante el tiempo de la investigación, según la pertinencia que requirió el proyecto. Por tal motivo, la primera etapa inició desde la estructuración metodológica y la realización del anteproyecto; dicha actividad fue el principio y el origen de las categorías de análisis. - La consulta de los registros, bases de datos e investigaciones, que sirvieron como referentes bibliográficos para el proyecto investigativo.

Etapa Descriptiva

En la etapa descriptiva del proyecto se consolidó la clasificación de las categorías, según el criterio y la información desarrollada, teniendo presente las fuentes investigativas primarias y secundarias, igualmente, se buscó mayor familiarización con la investigación, lo cual permitió una mayor interacción a las fuentes bibliográficas. Posteriormente, se procedió con el análisis de la información recopilada de las categorías que resultaron del proyecto para realizar comparaciones.

Etapa Interpretativa

En la fase de interpretación o análisis se realizó una explicación de los datos que se obtuvieron en las actividades de campo, tal como, las entrevistas semiestructuradas y otros métodos de recopilar información; así mismo, se utilizó el Atlas.ti, herramienta de análisis de datos cualitativos, que permitió asociar códigos y almacenar la transcripción de las entrevistas; posteriormente se creó la “unidad hermenéutica” Lewis (2004) o base de datos, que incluyeron documentos primarios, citas, códigos y memos, así mismo, dentro de las unidades hermenéuticas se organizó la información asociada a las categorías de análisis; se importó la información de las entrevistas en el software, se paso a utilizar la “codificación axial” Strauss & Corbin (1990) y se realizaron interconexiones de categorías y subcategorías, que permitió definir comparativos, para comprender cada unidad de

análisis y entre estas; se descifran y problematizan las categorías; se develaron inconsistencias metodológicas que resultaron de la propuesta, es decir, contradicciones e incoherencias en el proceso de conocimiento. En otras palabras, lo anterior sirvió de adaptación para explicar las preguntas según las inquietudes de las citas consultadas; segundo se establecieron suposiciones y explicaciones que proporcionaron conocimiento académico para aportar a los constructos sobre gestión humana.

3.3 Entrevista semiestructurada

Es pertinente hacer una conceptualización sobre la entrevista, ya que es importante tener presente que esta constituye el acercamiento directo entre el entrevistador y el entrevistado, es decir, es el contacto humano (cara a cara) que proporciona descubrir y compartir un proceso comunicativo y un intercambio verbal. No obstante, el origen de la entrevista se deriva del uso periodístico; en síntesis, la entrevista busca una apertura entre un emisor y un receptor, para establecer un sistema de comunicación interpersonal. “El manejo de la técnica de la entrevista reclama conocimiento del contexto comunicativo en el que se produce la interacción entre los hablantes”. (Galindo, 1998, p. 282). La presente investigación se concibe desde un enfoque cualitativo, cuyo propósito es entender e interpretar las perspectivas de los participantes. En esta investigación se realizaron entrevistas individuales semiestructuradas, que tuvieron como propósito entender cuáles son los efectos del clientelismo en los procesos de selección y contratación. Para Sandoval:

En la investigación cualitativa lo característico es la simultaneidad de prácticamente todos los procesos que la vuelven realidad. En virtud de lo anterior, encontramos que la investigación cualitativa es multiciclo, esto es, que varias veces pasamos por la etapa de formulación, otras tantas por las de diseño o propiamente de rediseño, varias veces gestionamos o ejecutamos los procesos de recolección de información y análisis. (Sandoval, 2002, p. 113)

El alcance de la investigación es descriptivo, su propósito fue descubrir las características que podrán ocurrir bajo un contexto organizacional en los procesos de selección y contratación por los efectos del clientelismo en una empresa pública del sector deportes en Medellín. El método de la investigación es hermenéutico, este método tiene el objetivo de entender las experiencias y conocer la interpretación de las entrevistas de cada una de las personas participantes en la investigación.

3.4 Población

La población referente estuvo conformada por empleados y exempleados de una institución pública del sector deportivo de la ciudad de Medellín. Las entrevistas se realizaron luego de pactar el compromiso y de escoger un lugar “que propicie y facilite una atmósfera agradable para un diálogo profundo” (Martínez, 2010, p. 94) y de explicar el propósito de la investigación. El formulario de preguntas se relacionó con la temática del proyecto. Posteriormente, se firmó el consentimiento informado, conservando la identidad personal y profesional de cada entrevistado. Los seleccionados son profesionales del deporte y de la gestión humana, directivos y exdirectivos con una alta trayectoria y experiencia en el sector deportivo.

De igual modo, se realizaron 15 entrevistas de las cuales el 13% corresponde a empleados vigentes de la entidad A, y un 20% son exempleados que trabajaron un tiempo importante en la institución A y que se vieron impactados por cuotas políticas a raíz del clientelismo. Para el caso de la entidad B, se entrevistaron dos funcionarios que actualmente continúan trabajando y representan el 13% sobre el total de los 15 entrevistados y los exempleados de la institucionalidad B suman el 27%, este grupo de personas tuvo cargos directivos importantes bajo la modalidad de libre nombramiento y remoción, para el caso de la entidad C, representó el 27%, este grupo de 4 personas, se puede dividir de la siguiente manera, tres de los entrevistados actualmente tienen cargos de dirección en sus respectivas entidades y la otra persona está vinculada en provisionalidad y posee un alto conocimiento sobre la gestión humana en las entidades públicas.

3.5 Herramienta de análisis de información

La pretensión principal de la presente investigación fue la de identificar las percepciones que tuvieron los empleados y exempleados de las entidades públicas del deporte en Medellín en torno al clientelismo a partir de entrevistas semiestructuradas²¹ con una orientación hermenéutica²²; esta alternativa de investigación cualitativa “se [asumio] bajo la metáfora [del análisis de textos], el cual

²¹ Entrevistas semiestructuradas: “La entrevista en la investigación cualitativa es un instrumento técnico [que] adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semiestructurada” (Martínez, 2010, p. 93).

²² La hermenéutica: Odman (1998) citado por (Sandoval, 2002, p. 67) plantea que la hermenéutica incrementa “el entendimiento para mirar otras culturas, grupos, individuos, condiciones y estilos de vida, sobre una perspectiva doble de presente y pasado”.

[fue] susceptible de ser interpretada mediante el empleo de caminos metodológicos con particularidades muy propias que la hacen distinta a otras alternativas de investigación” (Sandoval, 2002, p. 67), así mismo, las entrevistas en las investigaciones cualitativas “[son] un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica [y que] adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semiestructurada” (Martínez, 2010, p. 93).

Para la recolección de la información se diseñó un instrumento, basado en la “significación del diálogo como método de conocimiento” (Martínez, 2010, p. 93), con una serie de preguntas para establecer una comunicación orientada a la obtención de un objetivo; “el contexto verbal [permitted] motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y reconocer sus propias vivencias” (Martínez, 2010, p. 93). Kvale (1996) manifiesta que el objetivo de la entrevista en las investigaciones cualitativas es obtener unas “descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas” (Martínez, 2010, p. 95).

De igual manera, los aspectos más relevantes en la recopilación de las entrevistas, fue emplear de manera coherente las preguntas para reunir los datos que permitirán comprender un contexto frente a un objetivo determinado, seleccionar las personas a causa de su experiencia y recorrido en las entidades públicas del deporte en la ciudad de Medellín; no obstante, se evidenciarán algunas inconsistencias en el momento de coordinar las citas con el grupo de entrevistados, así mismo, se identificó cierta intimidación y miedo por el objeto de estudio de esta investigación en el momento de contestar las preguntas por parte de los empleados que actualmente están trabajando en estas entidades públicas del deporte y para los exempleados, según algunos relatos de los entrevistados, se percibieron sentimientos encontrados debido a que algunos de estos exfuncionarios fueron retirados de sus cargos a razón de prácticas clientelares. En este sentido y desde una mira ética en las proposiciones de Cortina (1996) hay algunas consideraciones en los vocablos *ética* y *empresa*, es decir, la actividad “empresarial es humana y por lo tanto puede ser moral o inhumanamente llevada a cabo, la empresa, como institución, tiene repercusiones sociales y como organización es un conjunto de personas, cuyas relaciones pueden ser humanizadoras o deshumanizadoras” (p. 123).

Por otro lado, para darle contexto a la estructura teórica y el análisis de los datos, se trabajó con el programa Atlas ti²³, según Martínez (2010) en la investigación cualitativa una “metodología adecuada para descubrir estructuras teóricas no podrá consistir en un procedimiento típicamente lineal, sino que seguirá básicamente un movimiento en espiral [es decir] conociendo el bosque se comprende mejor los árboles y captando sus particularidades, se mejora la comprensión.” (p. 292)

3.6 Consideraciones éticas

Las investigaciones requieren de un adecuado manejo de las normas y los derechos éticos de cada uno de los autores que se citaron en esta investigación. Los documentos que se analizaron son de disposición pública, por consiguiente, no se tuvo restricción en su disponibilidad o riesgo para el investigador por los hallazgos encontrados en la investigación, igualmente esta información tuvo toda la confidencialidad en el momento que se requirió. No obstante, el investigador hizo un compromiso responsable de las diferentes fuentes que sean citadas respetando sus aportes intelectuales consultados en libros, revistas, proyectos de investigación, reconociendo sus criterios académicos de las diferentes citas de consulta en la presente investigación.

Con tal propósito, la actual elaboración académica, los procesos y las diferentes actividades que resultaron de esta investigación se ampararon completamente a las condiciones sobre propiedad intelectual consideradas en las normas y en los estatutos actuales de la universidad Eafit, que reglamentan las materias vistas en la Maestría de Desarrollo Organizacional. Igualmente, se hará un uso oportuno de la confidencialidad y buen manejo de la información suministrada por los entrevistados.

CAPÍTULO 4

Finalmente, el propósito del presente capítulo es analizar cómo los procesos de selección y contratación son influenciados por el clientelismo político; a partir de una contrastación dialéctica que hay entre el análisis teórico y las entrevistas realizadas a los empleados y exempleados de las instituciones públicas del deporte en la ciudad de Medellín, a tal efecto, se mostrarán los resultados

²³ Atlas ti: Es una herramienta de análisis documental para la investigación cualitativa, el programa se compone de tres etapas: “1. categorización de la información, 2. La estructuración o creación de una o más redes, 3. La teorización, en la cual las relaciones entre las categorías son respaldadas por los operadores semánticos y de proximidad.” (Martínez, 2010, p. 297)

encontrados en las entrevistas realizadas a 15 personas del sector deportivo, a causa, de un análisis teórico como lo plantea Martínez (2010) una “teoría es una construcción simbólica, verbal o icónica, de naturaleza hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo, al sistematizar un cuerpo de conocimientos que se consideran incompletos” (p. 291), no obstante, teniendo presente los conceptos anteriores, la información se analizó por medio del programa Atlas ti, con el objetivo de facilitar la construcción de redes que constituyen la estructuración teórica del área estudiada y por lo tanto, al aporte concreto de la investigación.

4. Hallazgos y resultados

Al margen de este capítulo, es pertinente entender que el proyecto, articula en su primera fase tres categorías primarias, que proporcionarán el análisis de los resultados de la investigación; es adecuado resaltar los conceptos sobre las organizaciones, la gestión humana y una recopilación de referentes teóricos sobre el clientelismo, los procesos de selección y contratación y el sector público del deporte. Así mismo, con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, se describen a continuación los diferentes resultados emanados del análisis de las entrevistas realizadas a los empleados y exempleados de las entidades públicas del deporte.

Aunque en la teoría puede apreciarse, en el marco teórico, los diferentes componentes del clientelismo y para este caso, Díaz (1986) relaciona al clientelismo como un fenómeno social de dominación, que se traduce en un centralismo político, oponiéndose al progreso económico de un país. De igual modo, para los procesos de selección y contratación se tiene una lógica, Hernández (2012) evidencia intimidaciones en las personas por las prácticas que se realizan en los procesos de selección y los efectos de denominación de poder, debido a que no tienen un sustento ético; la cual se arraiga en lo estrictamente conceptual. En pocas palabras, los resultados surgen de la información obtenida en el trabajo de campo, de las categorías emergentes que se describen de diferentes opiniones y testimonios de los sujetos indagados. De esta forma, los hallazgos se presentan en tres categorías principales o axiales de acuerdo con Straus & Corbin (1990) las cuales son: **Selección y contratación, el clientelismo**, y finalmente, las **implicaciones en el sector deportivo**. (Ver figura 1).
Red general.

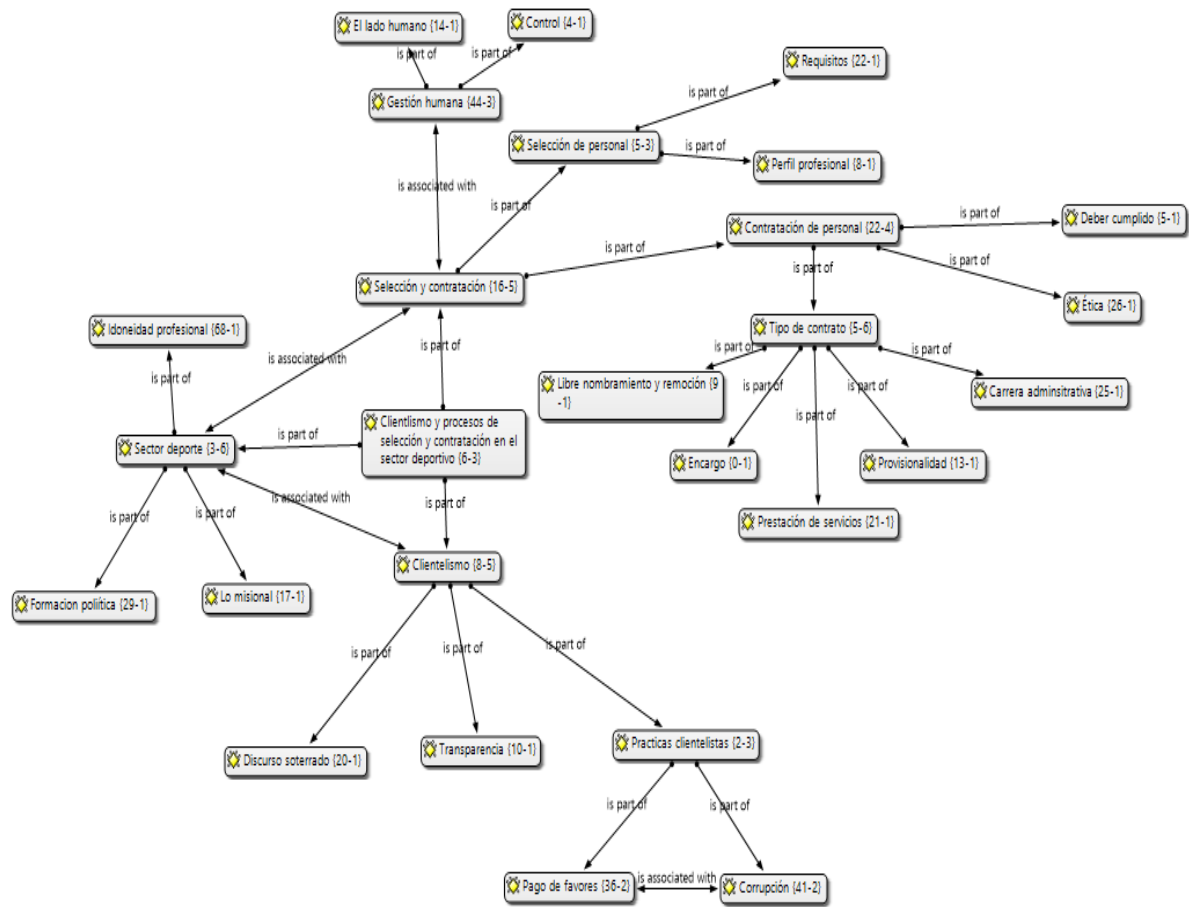


Figura 1. Mapa categorial de los resultados (red general)

5.1. Procesos de selección y contratación en la lógica de las instituciones del sector público del deporte.

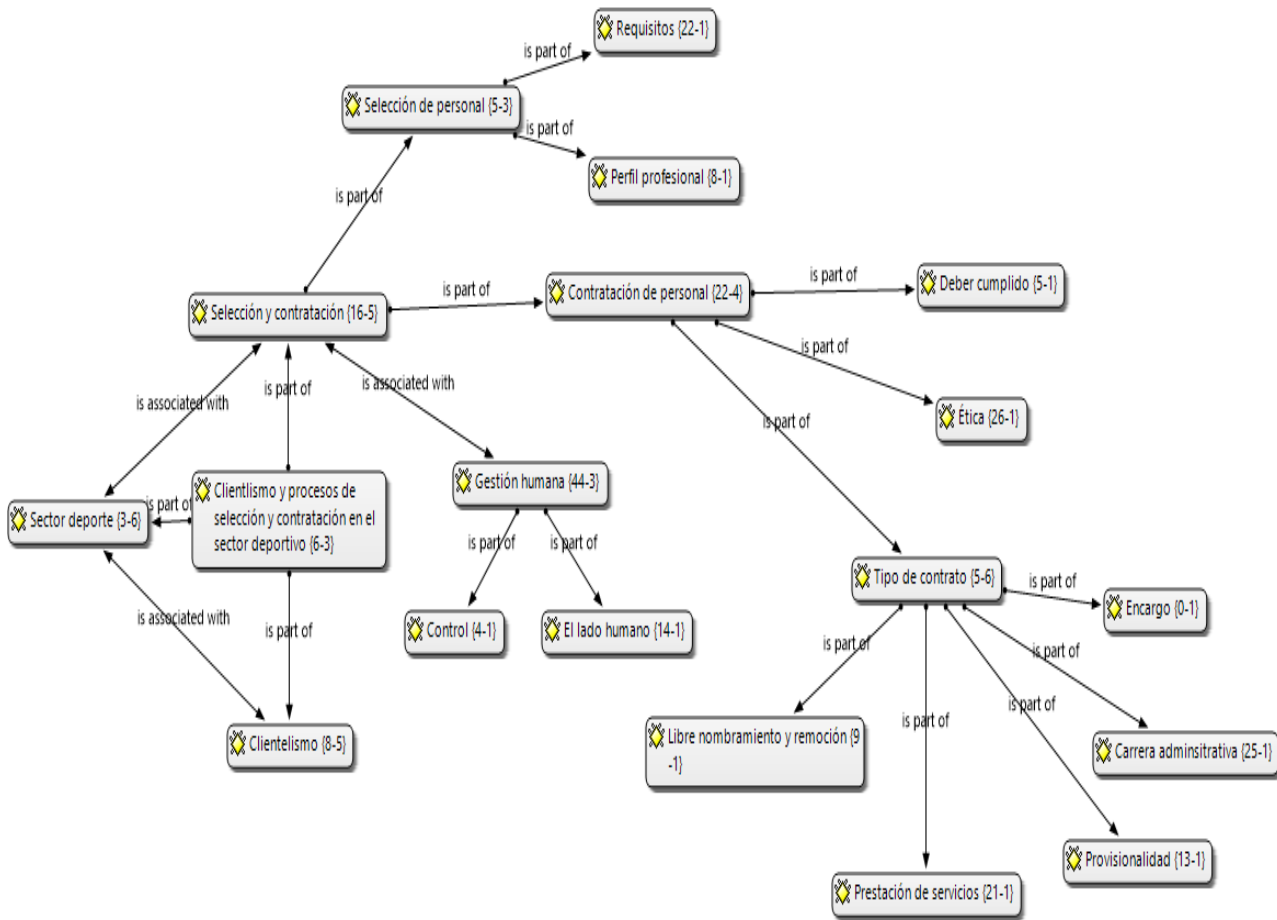


Figura 2. Red categorial de la categoría procesos de selección y contratación

En la categoría selección y contratación se recopilan tres subcategorías a saber (ver figura 2): los procesos de selección de personal, la contratación de personal y la gestión humana como elemento dinamizador de las dos anteriores, es decir, la gestión humana es la responsable de regular las relaciones entre el trabajador y el empleador “e intervenir [en] las condiciones que afectan la capacidad humana para el trabajo” (Calderón, et al., 2010, p. 5).

De acuerdo con lo anterior, gestión humana empieza a trascender en la coordinación del recurso humano, y propicia una transformación estratégica para administrar al personal, “la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, y la comprensión de los mercados laborales, para que apunte al cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Calderón, et al., 2010, p. 7), a partir de estrategias, que posibiliten el desarrollo de sus equipos de trabajo. Así mismo, gestión humana debe estar articulada con los diferentes procesos de la organización “entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación” (Calderón, et al., 2010, p. 8).

Sin embargo, los cambios generados a raíz de los nuevos contextos empresariales, están presionando a las “denominadas prácticas de la administración de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación)” (Calderón, et al., 2010, p. 10), en la mayoría de las veces, se dedicaron a hacer muy bien la tarea y se olvidaron de su finalidad estratégica, convirtiéndola “en una oficina administrativa muy importante, pero no clave para el logro de los objetivos organizacionales” (Calderón, et al., 2010, p. 10). Con miras en conocer la opinión de los sujetos indagados sobre los procesos de selección y contratación, se evidencian “presiones en el sector deportivo, [y] se dice que hay instituciones en [la] ciudad y en [el] departamento que pertenecen contractualmente a concejales [y] diputados” (Ent: 3), igualmente...

[...] hubo administraciones donde llegan con la orden, tengan estas cinco hojas de vida y contraten a estas personas, o, llamó tal concejal, necesitamos que [ingresen] a este también. Estas llamadas se dan por el asunto de relaciones afectivas, no solamente en términos de contratación, sino de ascenso. (Ent: 6)

Así mismo, es preciso retomar las palabras de Fernando Savater citado por Rodríguez (2018) cuando manifiesta que la ética organizacional se fundamenta en la relación que hay entre las políticas

empresariales, gestión humana y sus equipos de trabajo; que posteriormente, se reflejarán en los clientes y proveedores, a tal efecto, las entidades públicas del sector deportivo deberán establecer políticas transparentes, para evitar posibles consecuencias tales como “tengan estas cinco hojas de vida y contraten” (Ent: 6), así mismo, un entrevistado propone proporcionar principios éticos para evitar ascensos y contrataciones basadas en “relaciones afectivas o clientelares” (Ent: 6); para finalizar, el nominador y las áreas de gestión humana del sector público del deporte no pueden seguir permitiendo que se “[repartan] la torta [entre] la administración y el concejo” (Ent: 6).

Por su parte, los procesos de selección de personal, en el contexto de los sujetos indagados no se alejan de lo que teóricamente ha establecido la administración. Para Calderón (2010) la selección, puede encontrarse dividida. Para las empresas grandes y medianas, predominan posiciones “socioculturales sobre criterios técnicos en el reclutamiento, basados en referencias de sus propios empleados” (p. 36). Para las empresas medianas o pequeñas, “predominan procesos centrados en entrevistas y muy poco a pruebas técnicas o psicotécnicas” (Calderón, et al., 2010, p. 36), sin embargo, para las compañías grandes, Calderon (2010) manifiesta que los procesos de selección son adecuados y efectivos, así mismo, hay otras características de “cubrir las vacantes desde el mercado interno, [...], una búsqueda de perfiles específicos y con relación al tipo de [contrato], una preferencia por los contratos indefinidos frente a los contratos a término fijo” (Calderón, et al., 2010, p. 36); no obstante, la posición de los testimonios y el análisis hermenéutico de las entrevistas difiere de este planteamiento teórico hecho por Calderón (2010). Desde otra mirada:

Nuestro modelo de contratación en la secretaría está determinado por contratos laborales a término fijo, nunca hemos contratado por prestación de servicios, lo menos que se hace son contratos a diez meses y adiciones en diciembre [y] enero por dos proyectos. (Ent 5: 03)

Al respecto, Richino (2008) expresa que la “selección de personal es una función fundamental [en] las organizaciones porque seleccionar es como elegir a miembros para integrar la familia o compartir la vida” (p. 23). Igualmente, para Hernández (2012) los procesos de selección de personal son temas muy complejos debido a que permiten “delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; [y] a partir de la descripción y análisis de cargos se acomodan a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de [sus] necesidades” (p. 175). Sin embargo, los efectos implícitos que se pueden generar en los procesos de selección presentan una serie de

problemáticas en la escogencia “del personal a fin de satisfacer los imperativos que comporta la racionalidad económica” (Hernández, 2012, p. 175), es decir, la empresa busca ser más efectiva, optimizar sus procesos y minimizar los gastos.

Como ya se mencionó en líneas anteriores, la selección de personal pretende buscar el mejor candidato según las exigencias organizacionales, además, tiene el propósito que el empleado seleccionado mejore su desempeño y sea muy eficiente. Por su parte, en el trabajo de campo, se hacen evidentes algunas descripciones, frente a los procesos de selección de personal; de hecho, un entrevistado menciona que es “[un] procedimiento por el cual la empresa capta el talento humano a juicio de los propósitos que la organización requiere para su funcionamiento en las diferentes áreas que así lo demanda la estructura organizacional” (Ent: 15). Al respecto otro entrevistado considera que:

[...] es el mecanismo a través del cual la persona que pretende llegar a la administración pública tiene la oportunidad dentro de unos procedimientos lograr vincularse a la administración, pero el tema tiene que ir más allá, el [mérito] lo define la ley 909 de 2004. (Ent: 14)

La anterior designación, no es solo útil en términos de lo que en sí representa la selección, también apunta a dos elementos claves de este proceso; por un lado, los asuntos concernientes a la gestión humana, es decir, un departamento clave dentro de las instituciones públicas, que incluye obviamente a las del sector deportivo; por otro lado, resaltar, que la selección de personal debe guardar una relación entre los aspectos misionales, lo estratégico, las transformaciones culturales y la razón social de la organización; al respecto

[Se consulta el] manual de funciones, llega la hoja de vida del nominador, se corroboran los requisitos de formación académica y [la] experiencia, en tanto que la persona pueda cumplir con el cargo; la hoja de vida se confronta y si la persona cumple con los requisitos, seguramente va hacer nombrada, es decir, aquí en estas entidades para esos cargos no opera la meritocracia. (Ent: 14)

En síntesis, se observa una posición conservadora frente a los requisitos, contrario al siguiente testimonio, “en esa parte del sector deportes, exista o no, hoja de vida, lo conocen a uno, esto es para usted y listo, pero proceso de selección nada, no hay”. (Ent: 1). A la opinión anterior, se interpretan algunos elementos positivos del siguiente testimonio, cuando se “corroboran con el

manual de funciones; los requisitos de formación académica y la experiencia” (Ent: 14). Pero hay cierto criterio de poder por parte del nominador según lo evidenciado en este testimonio: “aquí en estas entidades para esos cargos no opera la meritocracia” (Ent: 14).

Así mismo, dentro del análisis e interpretación del discurso de los entrevistados, emergieron algunas categorías que se consideraron un aporte a la respuesta de la investigación, es el caso del perfil profesional. A propósito, Richino (2008) declara que en la construcción del “perfil convergen diferentes fuentes de información. Los puestos difieren de una empresa a otra [y] el perfil se edifica progresivamente” (p. 62), al respecto, se traen a colación los siguientes testimonios:

Es muy simple, entramos a una parte donde tendría que ver el direccionamiento estratégico para garantizar el cumplimiento de [la] misión, eso implica una estructura, unos cargos, unas áreas muy definidas, unos roles. En esos roles tener dentro del área de talento humano, los perfiles, las bases de datos, los procesos de selección, los blindajes jurídicos para garantizar que estos cargos puedan acceder todas las personas que tengan las capacidades y la formación para desempeñarlos, ojalá con un proceso meritario y no simplemente por un proceso político o clientelista. (Ent: 11)

Y otro entrevistado agrega:

En el caso de [esta institución deportiva] la idea es que todos sean profesionales o que estén cursando último semestre [con] el perfil del cargo que se necesite, educador físico, administrador, abogados, eso está en el resorte del director y de los subdirectores de cada una de las áreas. (Ent: 3)

En conclusión, en los procesos de selección es fundamental que gestión humana tenga claro la elaboración del perfil profesional, debido a que esta información aporta disposiciones esenciales al futuro empleado; no obstante, en la posición de los testimonios hay una relación argumentativa, destacando elementos importantes para “garantizar el cumplimiento de [la] misión; implica, una estructura, unos cargos, unas áreas muy definidas, [y] unos roles” (Ent: 11), pero, esto es posible, si las entidades públicas del deporte tienen un criterio profesional y ético basado en una selección de méritos y no a través de amiguismos, ya que puede pasar “que los perfiles de las personas que ingresan no correspondan a un estado estructurado, [que la] institucionalidad debería tener”. (Ent: 15), igualmente:

[...] lo más importante es que tengas el perfil, ese es el primer criterio, adicional a eso, tener un acompañamiento político o clientelista, de alguien que te apadrine para que puedas llegar, pero lo primero es cumplir con el perfil. (Ent: 2).

Por otro lado, seleccionar o vincular a una persona se expresa en el contexto de lo indagado, como alguien que ostentará unas competencias para ejercer un cargo, y en función del proceso selectivo lo pone en la cabeza o con mejores condiciones de los que no fueron seleccionados. Por lo tanto, la selección y la contratación, es al mismo tiempo, un proceso de descarte, o una especie de premio o concurso “como su nombre lo dice, hay muchos y hay que dejar uno” (Ent: 3). Lo complejo es que algunos entrevistados captan que precisamente la persona seleccionada, quizás no es la más acorde con el cargo, pues lo que impera es una orden o el cumplimiento de una cuota política y no el desempeño que alguien pueda ejercer. Lo anterior demuestra que los procesos de selección en esta entidad investigada no son transparentes y honestos, pues no se llevan a cabo tal cual lo propone la teoría de la gestión humana.

En pocas palabras, la contratación es un factor esencial en todas las organización para el logro de sus objetivos, sin embargo, las nuevas dinámicas de contratación y de inestabilidad laboral como lo enuncia Calderón (2010) siguen originando altos niveles de despido, de todos modos, los procesos de selección y contratación carecen de postulados más éticos; Hernández (2012) tiene una posición dialéctica bien interesante cuando manifiesta que la selección y la contratación debe ser vinculante al deber ser de las empresas, es decir, **la contratación en el sector deportivo “en su mayoría no [es] muy transparente”** (Ent: 4), estas entidades manipulan los procesos, hay manejos políticos y cruces clientelistas, yo “necesitaba ese empuje y esa rosca como se dice popularmente” (Ent: 1); sin embargo “ya tienen seleccionado a uno a dos que ya saben quien va quedar, hacen una manipulación, pero esa es la realidad de la vida, esa es la política y esa es la contratación colombiana” (Ent: 1).

Teniendo presente los argumentos anteriores, es fundamental precisar que el proceso de selección y contratación esta acompañado de un enfoque sistémico, que su propósito es mejorar competencias individuales y lograr los mejores resultados, posteriormente se tienen dos opciones para estipular el proceso de selección; uno tiene que ver con el cargo disponible y el otro basado en competencias. Por tal motivo:

Una cosa es que tenemos unos procedimientos establecidos, pero no son ajenos a que sean tramitados, es decir, están hechos a la horma, para que tengan la posibilidad de [ser] permeados, no solamente la ley [lo] facilita, el procedimiento legal deja permear la posibilidad de que se ingresen no a través del mérito, sino a través del querer del nominador. (Ent: 14)

Al margen de lo visto y de acuerdo con lo expresado en los testimonios frente a los tipos de contratación, es pertinente aclarar que la ley 909 de 2004 es quien regula la función pública en Colombia y tiene un propósito la “regulación del sistema de empleo público [a] quienes prestan servicios remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en [las entidades] de la administración pública” (Departamento Administrativo de la función Pública, 2005, p. 19).

Para darle sentido a esa acción hermenéutica mediante el análisis categorial, sobre los tipos de contratación que son regulados por la comisión nacional del servicio civil, “la comisión [...] es la rectora en materia del mérito para acceder a la administración pública” (Ent: 15), igualmente, tiene la finalidad de proteger el empleo público, ejercer los reglamentos y definir los lineamientos para el desarrollo de los procesos de selección y contratación, dependiendo “de la figura de contratación, si es un empleado público, esta reglamentada por los criterios de la función pública. (Ent: 15).

Sin embargo, hay incoherencia en la información sobre el encargo y la provisionalidad, es decir, ambos no hacen parte de la empleabilidad pública, son facultades de empleos que se encuentran en vacancia temporal o definitiva, estos no pueden exceder un período de seis meses y deberán ser provistos por concurso de méritos, no obstante, mientras se realiza el proceso de selección la ley 909 de 2004 en su artículo 24 la faculta, mediante la figura de encargo, “cuando estamos hablando de provisionalidad es regulado por la comisión nacional del servicio civil de acuerdo a la norma. Esos cargos como su nombre lo dice, es mientras tanto” (Ent: 2).

La prestación de servicios es un mecanismo muy utilizado en el sector del deporte y está regulado por la ley 80 de 1995. En las entidades analizadas se percibe una alta contratación por esta modalidad, de hecho, “en [esta institución pública del deporte] son 2000 personas de las cuales solo 75 son vinculadas”. (Ent: 5), es decir, se incurre muchas **veces en la precariedad laboral, la inestabilidad y la incertidumbre de los contratistas**, son ellos, quienes direccionan en un alto

porcentaje los servicios misionales de la institución. Para un entrevistado: “no es un contrato laboral lo que nos ofrecen, se limita a la prestación de servicios profesionales, hay remuneración denominada honorarios y un cumplimiento de funciones y de obligaciones contractuales, lo que no puede haber por ningún motivo es subordinación” (Ent: 5), de hecho, cuando “la gente es por prestación [de] servicios yo contrato a quien quiero y a quien a mi me sirve” (Ent: 5). Así mismo otro entrevistado aporta que:

Las órdenes de prestación de servicio son una figura de contratación indirecta muy usada en las entidades públicas, pero terminan siendo una suplantación o un sistema laboral paralelo a la teoría. Ahí sí entran las OPS, pues gente que no tenga los perfiles o las condiciones, llegan por razones más políticas que técnicas. (Ent: 11)

Por consiguiente, la constitución prevé los empleos de libre nombramiento y remoción; su vinculación, la permanencia y el retiro dependen del criterio del nominador, quien goza de discrecionalidad en decidir la vinculación, sin que incurra en desviaciones de poder, igualmente, tiene la facultad para designar a una persona con las competencias y las condiciones idóneas en desempeñar ciertas funciones, a propósito, los cargos de:

[...] libre nombramiento y remoción son por lo general cargos directivos; quien este al mando tiene la libertad de quitar y poner, entre comillas, porque muchas veces esa libertad no es tan de ellos, sino que dependen de otras cosas. (Ent: 4)

Por su parte, Calderón et al. (2010) manifiestan que la gestión humana debe tener un concepto de conciliación, es decir, una relación entre la vida de los sujetos y el trabajo, generando políticas empresariales con orientación a la “flexibilidad en el manejo del tiempo, bienestar integrado a la familia, respeto por momentos personales, que son prioritarios e inviolables, [así mismo, la] distribución equitativa de las cargas laborales” (Calderón et al, 2010, p. 120), igualmente, el apoyo en los procesos formativos para su desarrollo y bienestar.

De todos modos, retomando las consideraciones de Calderón, sobre la relación vida trabajo, algunas personas entrevistadas manifestaron que en las áreas de gestión humana debe primar el sentido humano que parece ser no se tiene tan en cuenta en la organización investigada, pues algunos entrevistados mencionan que no se sintieron a gusto y valorados en su camino por la

institución, quizás por el tipo de contrato o la forma misma de su vinculación, esto es, por clientelismo o sin meritocracia: al llegar aquí, “**no me senti valorado**, [es muy] importante [que] una empresa valore a sus empleados, que le haga sentir mejor en la labor que esta haciendo” (Ent: 5). Lo anterior muestra como este tipo de “procesos de selección” no es legitimado por el personal que está vinculado a tiempo indefinido, pues quizás se sabe de antemano cual fue el procedimiento de ingreso, de ahí la no valoración o aprecio por el trabajo del colaborador entrevistado.

De otro lado, el clima competitivo del país se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio. Al respecto el control en las organizaciones, permite establecer una planificación estratégica de las cuales se desprenden unas características que se transforman para dirigir el recurso humano, sin embargo, la disponibilidad de ciertos cargos depende de la realidad imperante, como se aprecia en lo siguiente:

[...] son cargos en los que por lo general el salario es muy bueno, pero así como usted es, [...] te dicen, el que va ser es otro, [...] y tienes dos opciones: me pasa la carta de renuncia o se declara una insubsistencia. (Ent: 4)

En definitiva, los procesos de selección y contratación desde el punto de vista de la lógica idealista, es determinada por una serie de condiciones y necesidades que se establecen en las cartas de navegación de las organizaciones; no obstante, este proceso, en teoría, debería estar bajo la responsabilidad de la dependencia de gestión humana, pero termina amarrada a una lógica de poder que se instaura en una serie de sujetos, es decir, en muchas ocasiones, no se refiere a estrategias institucionales, si no a un juego de poderes políticos, de subordinación de los principios sociales; y más bien corresponden con intensiones personales y burocráticas.

5.2. El clientelismo en las instituciones del sector público del deporte

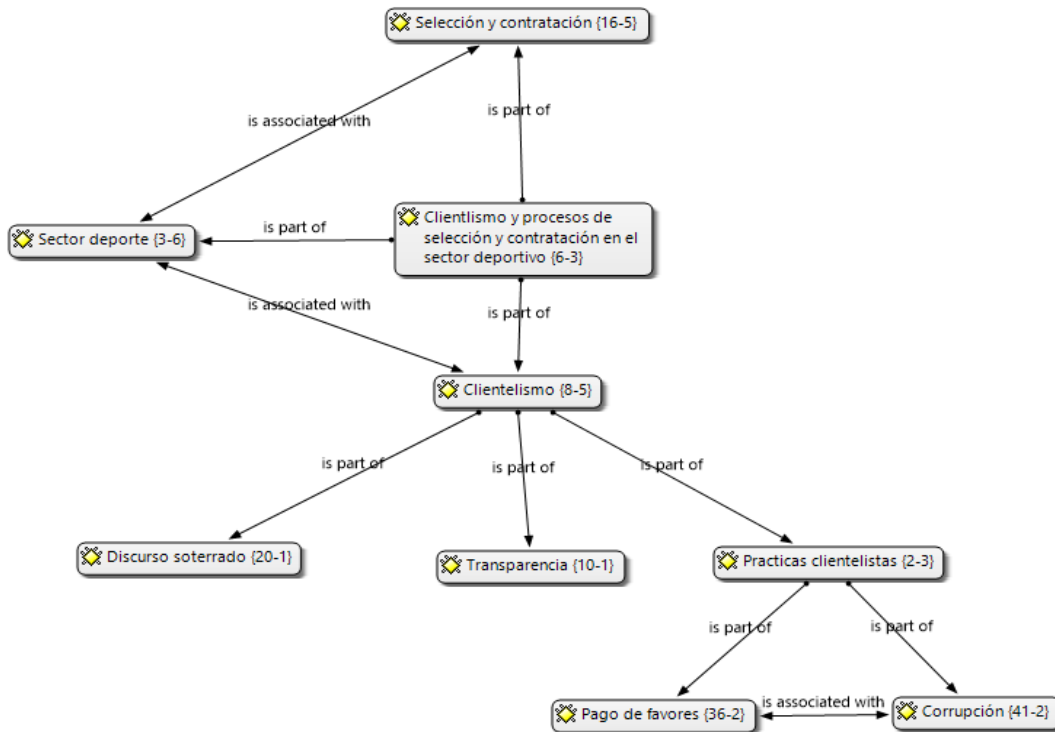


Figura 3. Red categorial de la categoría clientelismo (red clientelismo).

En la categoría clientelismo se articulan varios elementos que proporcionan un análisis más completo de las entidades públicas del sector deportivo, es decir, se recopilan tres subcategorías: (ver figura 3). Discursión soterrada, transparencia y prácticas clientelares. Al respecto, la ética es entendida como una variedad de criterios filosóficos, que comprometen el comportamiento personal, es decir, la ética busca avanzar en la existencia del comportamiento humano, todos los seres humanos conviven en comunidad; “por lo tanto, la ética incluye la responsabilidad por los efectos de nuestros actos en los demás y en el medio ambiente” (Rodríguez, 2008, p. 213). La conducta ética de una organización establece seguridad y confianza a sus diferentes grupos de interés, **pero conductas no éticas terminan con la imagen de las empresas y su posible desaparición**. A propósito un entrevistado menciona que:

Aparecían en esa lógica personajes que llegaban con cuatro o cinco hojas de vida, yo les decía, de estas cinco hojas de vida, sirven estas dos, [y las restantes] pasan a la oficina de personal y hacen cola como todas las demás. (Ent: 4)

Un rasgo característico al argumento anterior, es el incremento no ético que sucede en los procesos de selección y contratación por el clientelismo en las entidades públicas del deporte; estas organizaciones y en particular las áreas de gestión humana tienen varios interrogantes de cómo seleccionar el personal, es decir, no se pueden percibir “igual de acomodadas a la administración” (Ent: 6), no obstante, existen diversas dudas, Mora et al. (1995) expresan que “el proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar determinado cargo” (p. 74). Por consiguiente, es pertinente reconocer algunos conceptos del término clientelismo; Cerdas (2014), De León (2011), Uribe (1986), Leal & Dávila (1990), demuestran que el clientelismo busca una respuesta a las necesidades básicas personales, o sea, los intermediarios o la clientela trata de mantener su empleo en algún cargo de los estamentos del Estado. De igual modo:

[...] es [el] abuso del poder para obtener beneficio en los temas contractuales, para un lado o para el otro; personas que inciden políticamente en la toma de decisiones de una organización y que piden cuotas burocráticas dentro de su acervo. Hoy por ejemplo, estamos en un momento coyuntural donde muy seguramente en el último período del año y principios del entrante va haber una salida [masiva] de muchos de nuestros colegas en el sector, porque se vienen elecciones de 2019 y necesitan disponer un equipo que ayude hacer el proselitismo barrial. (Ent: 3)

Razón por la cual, De León (2011) propone que el clientelismo está asociado a un sistema de amparo y cuidado que significa **estado de servidumbre**. Como se mencionó anteriormente, el clientelismo o llamado relación *clientelar* se estableció en Roma por las familias más poderosas quienes patrocinaban a las personas, para acogerse a una relación de sumisión, así mismo, esta figura se extiende a los inmigrantes cercanos de localidades de Roma, cuyo propósito era que el pobre buscara ayuda de estas familias poderosas. De allí que el argumento del entrevistado muestra que aún persiste esa tendencia a las “ayudas de familias o cosas políticas” para acceder a un empleo.

Siguiendo los planteamientos De León (2011), existe una correlación entre el término clientelismo y el ejercicio de poder que se implementó en los imperios romanos, denominado la Roma clásica; época caracterizada por adaptaciones que tuvieron las instituciones republicanas al convertirse en dictaduras e imperios; en la extensión de los territorios, y en la estratificación económica; cada uno de estos términos políticos, sociales y económicos, se transformaron en modelos para los gobiernos, quienes consideraron soluciones políticas para su época.

El clientelismo posee una virtud y es la habilidad para permearse en distintas circunstancias; se adapta a necesidades profesionales por el deseo de emplearse y la sumisión y el silencio que debe guardar quien desea vincularse de este modo aceptando el favor político. Al respecto un entrevistado argumenta: “vea hermano, eso está claro, nos da miedo hablar” (Ent: 1), a razón de la influencia clientelar para ocupar cargos en el sector, a cambio de un número de votos. De León (2011) manifiesta que estas prácticas se convirtieron en un **esclavismo profesional**, es decir, una subordinación clientelista contractual entre ambos, con el propósito de respaldar una campaña política por el beneficio de votos y el tráfico de:

[...] Influencias, en donde se llegan a los cargos más por posiciones de poder político, favores a gente representativa del poder y no necesariamente por un proceso de selección objetivo o meritocrático, donde se cumplan con las necesidades y los perfiles que las instituciones requieren, o sea, se llega por una influencia de un poder político, [y no] por un proceso objetivo de selección. (Ent: 7)

Otro entrevistado menciona que:

Los favores que hay que pagar en términos políticos, administrativos, financieros, en las instituciones públicas es el día a día, caso concreto [el] presupuesto participativo; otro ejemplo son las contrataciones de mayor cuantía, siempre [se] los ganan los mismos. (Ent: 11)

De hecho, se evidenciaron manifestaciones de miedo en el momento de expresar con tranquilidad algunas preguntas del cuestionario de entrevista para esta investigación, debido a verse comprometidos con la institución, pero se logró con los testimonios, contribuir a eso que se dice, pero que permanece oculto, en resumidas cuentas, el discurso soterrado se percibe...

[...] en el sector público, se dan otras dinámicas que no necesariamente tienen que ver con los méritos laborales o académicos. Uno puede entrar por la tradicional palanca, [la] rosca política, por [el] padrino político y esa puede ser una forma de hacerse a un trabajo, teniendo en cuenta que tenemos un país con ciertas condiciones sociales y económicas que a veces, [la] inclusión laboral no es tan fácil. Muchas veces esa palanca, o ese padrino político es el que abre las puertas a x o y oportunidad de trabajo. (Ent: 12)

No obstante, “la transparencia y las normas de buen gobierno, deben ser los ejes fundamentales de toda acción política” (Herrero, 2018, p. 445), sin embargo, recientemente se habla de transparencia. En las últimas décadas organismos internacionales como el Banco mundial han comenzado a presionar a los gobiernos nacionales por transparentar su información y explicar sus decisiones (Vergara, 2007), de hecho, desde la gestión pública y el análisis organizacional; la transparencia cobra relevancia, debido a “reformas administrativas en diversos países, inspiradas en la nueva Gestión Pública” (Vergara, 2007, p. 28), que ha generado mecanismos de vigilancia y control a los funcionarios públicos, ahora bien, se puede manifestar que la transparencia, “es uno de los elementos de la relación entre el Estado y la sociedad” (Vergara, 2007, p. 28), al respecto un entrevistado: “[la] comisión nacional convoca a concurso; doy fé, que no hay clientelismo, se accede a través del mérito” (Ent: 14), no obstante, las organizaciones deben construirse a partir de principios, méritos y de conocimientos técnicos, y no funcionar de acuerdo con:

[...] cada administración viene amparada con sus propios abogados quienes son los que ponen las reglas del juego, aunque a nivel normativo las normas son claras, cada quien las puede acomodar a su antojo. Habían momentos en los cuales nosotros podíamos abrir convocatorias externas, donde cualquier persona tenía la posibilidad de presentarse en igual de condiciones, competir y mostrar sus habilidades y a partir de ahí, tener toda la posibilidad de ser seleccionado para trabajar. O sea eso es meritocracia, y si no quedabas en una lista de elegibles, te llamaban. Pero en otras administraciones [te] llegaban con la orden, tengan estas hojas de vida [y] contraten. (Ent: 6)

Por su parte, las prácticas clientelares tienen una relación directa con el pago de favores y la corrupción, es decir, esta última, puede considerarse como un fenómeno complejo de medir y definir, Castañeda (2015) declara que “no hay un instrumento que permita captarla de manera objetiva y en el segundo [concepto] es posible que se excluyan acciones ubicadas en esa delgada línea entre lo legal y lo ilegal” (p. 104), es por ello que, pese a las definiciones de Nye (1967) la define “como el abuso del poder público para obtener ganancias privadas” citado por (Castañeda, 2015, p. 104), en muchos de los casos, los referentes teóricos dejan lagunas al respecto. Sin embargo, Page (2018), dice, la corrupción es como la enfermedad y la contaminación, o sea, “la enfermedad del cuerpo [se] caracteriza en parte, por la contaminación entre los intereses privados y los públicos” (Page, 2018, p. 10), de igual modo, puede entenderse que las instituciones públicas pueden ser calificadas de corruptas, ya que en el:

Sector público hay un término que se utiliza mucho, pagar favores y conseguir votos, [por ejemplo] los contratistas, [los cargos de] libre nombramiento y remoción, la provisionalidad, [la] carrera administrativa, así esté la comisión [nacional del servicio civil], hay casos que uno escucha y dice, esto no puede ser. Al principio uno creía que eran transparentes y al estar en el sector público, se va dando cuenta que lo transparente es más turbio de lo que uno cree, es una forma de pagar favores, de obtenerlos, pero hasta cierto punto. Es manipular al otro, es decir venga, y yo le prometo y después de que consiga lo que quiere, vamos haber si me acuerdo, si me queda fácil. Esa promesa del inicio ya no [es] tan firme, ni tan clara como al principio. [Al poco tiempo te dicen:] hermano que pesar, las circunstancias cambiaron [no tienes puesto]. (Ent: 3)

Igualmente, los fenómenos de corrupción atentan contra los intereses del bien común de las personas, Montesquieu (2003) enuncia, que “los gobiernos se corrompen, las mejores leyes se transforman en malas y se vuelven contra el Estado, cuando los principios son sanos, las leyes malas surten el efecto de las buenas, porque la fuerza del principio lo hace todo” citado por (Page, 2018, p. 10), al respecto, otro de los aspectos que generan inconsistencias en las prácticas clientelares. Al respecto un entrevistado argumenta:

Son las convocatorias públicas; abren un día y a una hora [determinada] el sistema, para que sepan quienes se presentan, [posteriormente] hacen la llamada a sus grupos de amigos cercanos. Hay desconfianza por nóminas paralelas que permean el sector, los concursos no son transparentes, generan condiciones de desigualdad, no se percibe un sistema de méritos; persiste el engaño y la tramoya cuando se intenta ingresar al sistema, en efecto, por temas normativos dejan el sistema abierto, [para que se vea transparente para la opinión pública]. (Ent: 7)

En síntesis, el clientelismo es la relación de poder que ejerce el político sobre los recursos del Estado de manera corrupta. Uribe (1986) lo relaciona como un fenómeno social de dominación, que se traduce en un centralismo político, oponiéndose al progreso económico de un país. Leal & Davila (1990) lo especifican como una relación que no siempre permaneciera igual, o sea, es asimétrica, debido a que se apoya por diferencias que hay entre el patrón y el cliente, por lo tanto, el concepto de clientelismo en los procesos de selección y contratación en las entidades públicas del deporte, sigue siendo polémico; porque:

La gran mayoría de profesionales en las entidades públicas del deporte no son vinculados, debido a la jerarquía de los sistemas políticos que se encuentran a la expectativa del número de cargos públicos que dispondrán para que sean representados en votos, (Ent: 1)

“Por eso se dice que un político clientelista sin puestos es como un indigente desnudo” (De León, 2011, p.36). En consecuencia, el clientelismo en las instituciones públicas del deporte puede entenderse como un fenómeno “pluridisciplinar” (Audelo, 2004 p. 127). Es decir, son vínculos informales de canje o beneficio entre dos personas, basados “en una amistad instrumental y desigualdad, [con] diferencia de poder, en las que existe un patrón y un cliente” (Audelo, 2004, p. 127). A propósito un entrevistado expone:

1800 personas es una fuerza política activa difícil de manejar, yo supondría, no lo conozco al detalle, que 1800 personas implican muchas respuestas de agradecimientos a concejales de la ciudad e intereses particulares de alguna posible candidatura a una alcaldía, se vuelve un fortín político y pesado en la parte financiera y logística. En instituciones que deben ser flexibles, ágiles, pequeñas dinámicas, yo creo que ese clientelismo hace mucho daño en generar nominas paralela y no necesariamente en llevar mejores personas y las más adecuadas a esos cargos. (Ent: 11)

5.2.1. El sector deporte y sus implicaciones en los procesos selección y contratación por el clientelismo

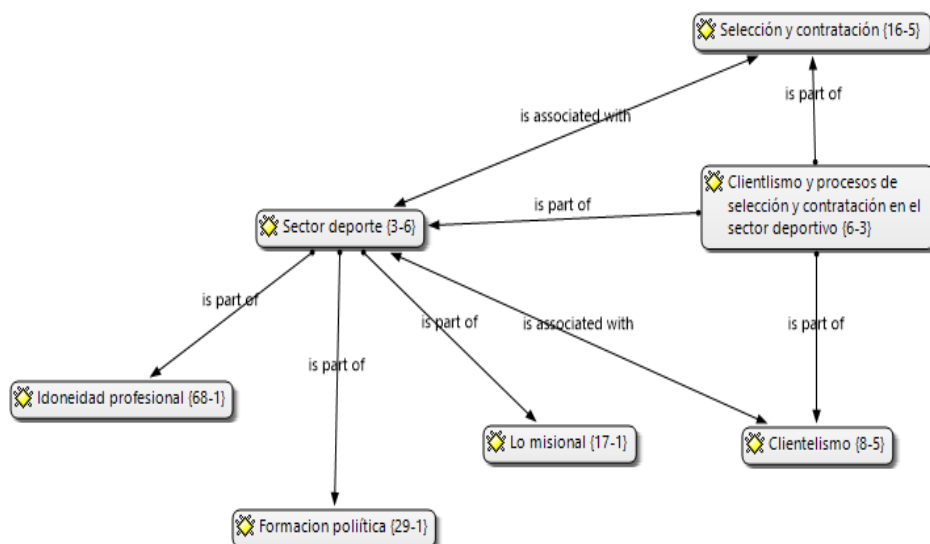


Figura 4. Red categorial de la categoría sector deporte (red sector deporte).

Las implicaciones que tienen los procesos de selección y contratación por el clientelismo en el sector deportivo de la ciudad de Medellín en la organización investigada, se dan debido al nombramiento de funcionarios por relaciones de tipo político, amiguismo e influencia de poderes. Así mismo, por los comportamientos incorrectos de la política y la administración pública, estas entidades quedaron delegadas a los criterios del poder político, que pueden verse inmersas a perder la confianza del pueblo por su gestión, aún así, cada vez es más claro, que: el bienestar colectivo de las sociedades “no es sólo responsabilidad de los políticos o gobernantes elegidos, sino también de las instituciones y autoridades administrativas que hacen efectivo y materializan el vínculo político sostenido entre el Estado y la sociedad” (Molina, 2017, p. 45), sin embargo, los escándalos de corrupción, la exclusión de la población por el disfrute de servicios, permiten interrogar si las administraciones están al servicio de los ciudadanos, o más bien, si estos son los que finalmente terminan por estar en función de ellas (Molina, 2017), de todos modos, estas entidades y sus funcionarios, se les asocia con ineficiencia, clientelismo y corrupción, para este caso, en los cargos...

En provisionalidad hay la oportunidad de que se meta la mano, porque el único tamiz que hay para que no se de el tema clientelar es cuando el cargo es sometido a concurso ante la comisión, pero mientras tanto, se abre el orificio para que haya una brecha. [...] indudablemente, aquí nadie llega sino es recomendado sobre todo en esa primera fase, de los nombramientos provisionales. (Ent: 14)

Por consiguiente, el sector debe establecer estándares en los procesos de selección y contratación, basado en criterios de idoneidad profesional, eso significa que si:

La administración fuera inteligente y supiera reconocer el trabajo, no tendría porque llevar personas externas a la institución para dirigirla, porque se supone que hay gente que lleva años, [poniendo] cuerpo, vida y alma y que de una o otra manera han hecho historia, han conocido los procesos. (Ent: 6)

Aún así, las implicaciones en los procesos selección y contratación por el clientelismo, disponen de su maquinaria para emplear, como lo revela el siguiente testimonio:

Tuve la oportunidad de emplearme en una entidad deportiva por incidencia política; hay una expresión popular, que es influenciada en decisiones políticas, sociales y económicas en las entidades deportivas, hay que estar en la rosca. No lo expreso con orgullo, pero los políticos se aprovechan de las necesidades profesionales y las dificultades familiares, para responder a expectativas de tipo personal.

(Ent: 1)

De aquí que, el sector público del deporte es muy clientelista, [la institución x]...

Cuenta con más de 1.000 contratos por prestación de servicios; que posibilitan la politiquería para adaptar contratos a sus recomendados, convirtiéndose en un negocio para cualquier político [de turno]; nombran al gerente, quien será la cabeza visible y empiezan hacer maravillas. (Ent: 1)

Así, lo expresa De león (2011) el clientelismo se ha oficializado a un “clientelismo de contrato” (p. 36). Ahora bien, desde otra perspectiva y retomando las afirmaciones y los testimonios de los sujetos indagados, el asunto de fondo es entender que el clientelismo y los procesos de selección, deben considerarse terrenos separados, para propiciar un espacio común entre la administración y la gestión humana, donde puedan converger en propósitos y valores comunes, para que estas instituciones cumplan con “[...] intereses sociales que hacen parte de todas las funciones reguladoras del Estado, [garantizando] el bien común, [y] promoviendo procesos sociales” (Ent: 11). Así mismo, los profesionales del sector...

Tenemos una gran responsabilidad por que nunca nos hemos preocupado en acercarnos a ciertas estructuras políticas que nos permitan tener acceso a cargos de dirección y que en un momento determinado, usted pueda direccionar con [profesionalismo] los aspectos misionales de la organización, (Ent: 15)

En concreto, los funcionarios públicos del sector, deben, “ser el interpretes de necesidades y expectativas de la comunidad, con base en prestar un servicio social [...] a los ciudadanos” (Ent: 5).

CONCLUSIONES

Para comprender los procesos de selección y contratación en sector deportivo es importante entender que muchos de sus procesos son manipulados a razón de cuotas políticas de los dirigentes de turno. El clientelismo se permea constantemente por el poder político, los profesionales que se presentan a las convocatorias públicas pierden el tiempo, debido a la posible manipulación de la información, que podría estar relacionada con los mismos monopolios políticos que se aprovechan de su jerarquía para vincular otro tanto de profesionales que hacen parte de su corriente política. Sin

embargo, estos procesos históricamente funcionan de acuerdo con los criterios jurídicos implementados por cada administración según su plan de gobierno; no obstante, las instituciones públicas que llevan a cabo procesos de selección y contratación, deben regirse por la comisión nacional del servicio civil, cuando se trate de ocupar cargos de carrera administrativa, según lo estipula la ley 909 de 2004 y no bajo criterios personales.

Es posible entender que la selección y la contratación son procesos necesarios en las entidades públicas del deporte, toda vez que estas entidades se permitan reconocer que una buena selección debe realizarse en sintonía con las demás áreas, teniendo presente la planificación organizacional y el entorno social, garantizando un alto nivel profesional. Sin embargo, en algunos de los testimonios se identificó que en administraciones pasadas se realizaron unas buenas prácticas de selección y contratación, a partir de convocatorias externas, de manera abierta y en igualdad de condiciones.

Al respecto, para el personal de libre nombramiento y remoción, el criterio de selección está a discreción del director, siempre y cuando la persona cumpla con los requisitos de formación académica y su experiencia profesional. Para la carrera administrativa el tema es más complejo, inicialmente su nombramiento es provisional, posteriormente participa de un concurso por la comisión nacional del servicio civil; mientras tanto, ese funcionario no podrá acceder a la administración pública hasta no encontrarse en vacancia la oferta laboral; en cambio, para los contratistas no hay procesos claros, **el poder político suele transitar por estas entidades**, esta figura permite emplear con mucha facilidad, bajo la modalidad de órdenes por prestación de servicios; sin embargo, la forma de contratación termina siendo muy peligrosa desde el punto de vista jurídico y laboral, además, estas entidades descargan en sus contratistas una alta responsabilidad misional, inclusive se genera incertidumbre y precariedad laboral por el tipo de contratación de sus profesionales. En cambio, hubo otras tantas administraciones, según los testimonios de los entrevistados, donde se presentaron intrigas e intimidaciones políticas con la contratación de personal, no obstante, el propósito es que estos procesos sean regulados, tengan fiabilidad jurídica, conserven posiciones éticas y no sean la cereza de un “pastel horneado a espaldas de ella, sino una forma distinta de hacer el pastel” (Savater 2014, p. 7) y contribuyan a lineamientos de políticas institucionales y organizacionales.

Ahora bien, podría entenderse que las instituciones públicas del deporte, en lo concerniente

a emplear grupos de profesionales, no esté dentro de sus requerimientos estratégicos, es decir, priorizan un grupo de personas para cumplir con los programas y servicios ofrecidos a la comunidad y más bien su propósito es fomentar el deporte, la actividad física, el aprovechamiento del tiempo libre y el mejoramiento de la cultura ciudadana para los habitantes de la ciudad y le delegan la responsabilidad contractual a entidades competentes del Estado para el desarrollo de estos procesos.

Finalmente, los procesos de selección y contratación llevados a cabo en las entidades públicas del deporte, varían en su funcionalidad administrativa, dependiendo de la madurez de sus procesos; también se encuentran testimonios con posiciones críticas y reflexivas, debido a la intermitencia que tiene el sector en la contratación, sin que sean vulnerados los derechos de las personas por condiciones de poder.

Ahora bien, con respecto a las percepciones en torno al clientelismo que tienen los empleados y exempleados de las organizaciones públicas del deporte; primero hay que entender que el clientelismo es **un fenómeno de inseguridad social y de tráfico de influencias**; asociado a esa relación directa que tienen los políticos y la burocracia para capturar el poder y los recursos del Estado; ya que, hay momentos en los que se debe utilizar esas relaciones para tener acceso a un cargo público y en lo posible estar en la rosca. En los testimonios de los entrevistados se perciben situaciones de presión política por alcaldes o concejales para que se tomen decisiones a favor de ambos, inclusive, es tan evidente el poder político, que se dice que hay instituciones en esta Ciudad y el Departamento pertenecientes contractualmente a concejales y diputados.

De igual modo, hay apreciaciones de abuso de poder para obtener beneficios en los temas contractuales, que inciden políticamente en las decisiones organizacionales, es decir, hay épocas coyunturales con despidos masivos, debido al proselitismo político. Igualmente, los procesos de selección no son objetivos y no cumplen con las necesidades y los perfiles que las instituciones requieren, o sea, se llega más por influencia política que por un proceso de selección.

En síntesis, el sector tiene un vacío; son contados los casos que los candidatos a gobernación, alcaldía o presidencia se comprometen a llevar profesionales del deporte para ocupar cargos de dirección. Generalmente es lo menos casual, normalmente acercan a otros profesionales por obvias razones, llegan aprender y con otros intereses, no necesariamente los misionales, sino a cumplir

favores políticos, igualmente, la institucionalidad del país es muy frágil, es un Estado cuyas organizaciones básicas tienen vacíos estructurales de anomía, es decir, una desorganización social, con mucha fragilidad institucional. En conclusión, el sector tiene una falencia que no ha logrado situarse ante la clase política, para garantizar con méritos técnicos, científicos y académicos, posicionarse en cargos de dirección.

Así mismo, las razones que tienen las entidades públicas del deporte para permitir el ingreso de personal a partir del clientelismo, son debido a una alta informalidad en los procesos de contratación y a prácticas indebidas por el sector público; ejemplo, hay instituciones manipuladas por concejales, generando intrigas y presiones políticas a los empleados, para que estos tengan garantía de continuidad en sus puestos de trabajo.

Al respecto, otro de los factores que inciden en seleccionar y contratar personal por neopotismo, es a causa del clientelismo, a razón del uso de tráfico de influencias donde se llegan a los cargos más por posiciones de poder político, ya que estas entidades son un sector en auge, se puede emplear con facilidad, a raíz de respuestas de agradecimientos a concejales de la ciudad o a intereses particulares de una posible candidatura a la alcaldía. Igualmente, estas instituciones se vuelven un fortín político y difíciles de administrar para instituciones que deben ser flexibles, ágiles y dinámicas.

Existen temas estructurales del Estado que se han ido anquilosando en la cultura política colombiana, generando inseguridad y desconfianza en el sector, para afrontar los desafíos de tener una fuerza de trabajo más competente que responda con calidad a las necesidades del Estado. Así mismo, hay otras razones administrativas según algunos testimonios y es la definición de estrategias para el diseño de perfiles operacionales y misionales para la institución. También es de resaltar que estos procesos han mejorado sustancialmente con blindajes a partir de las áreas de gestión humana, implementando procedimientos y perfiles para los profesionales del sector, no así, otras entidades del deporte siguen siendo manejadas por el clientelismo político.

Finalmente, el Estado debe repensar políticas para evitar la fragilidad de la institucionalidad y no ser penetradas por la burocracia; de igual modo, gestión humana debe regular e intervenir sobre propuestas estratégicas que contribuyan en alcanzar los objetivos misionales.

Por último, comprender como las prácticas clientelares se relacionan con los procesos misionales; es espino entender que en el sector sean contratados dirigentes sin conocimiento de causa sobre las entidades deportivas, poca pacidad de escucha y ciertos niveles de corrupción, es decir, en un período de cuatro años se desestructuran totalmente los programas misionales de las organizaciones, hay casos patéticos de testimonios de los entrevistados, lo que sucedió con el gerente de una entidad pública del deporte, luego por razones políticas hubo movimientos y se cambio el gerente, posteriormente sale otro dirigente por temas de corrupción, es decir, hoy se navega en una crisis misional, su direccionamiento es mediático estancando el desarrollo institucional, igualmente, si un dirigente tiene la intencionalidad política de ser concejal, siendo director de una de estas entidades, desvia totalmente la misión, de este modo se continua en un mar de incertidumbres, o sea, es lo más grave que le puede pasar la sector del deporte colombiano, sin un proceso estructural, con una línea de tiempo en términos de los aspectos misionales, desde la perspectiva de infraestructura, del desarrollo del deporte comunitario, en fin, todos los componentes que deben cumplir las organizaciones deportivas en el país.

Referencias

- Arbaiza, L. (2015). Contratación: Reclutamiento y selección. (1ª edición ed.). (A. Ampuero, Ed.), *Dirección de recursos humanos: El factor humano* (pp.82, 103, 106-108). Lima, Perú: esan.
- Arnott, D. (2002). El modelo de selección de la ventaja competitiva (1ª edición ed.). (F. Villegas, Trans.) *El culto a la empresa, El engañoso atractivo de la organización devoradora* (pp.49-54) Lanus, Buenos Aires: Paidós Mexicana SAICF.
- Betancur, C y Gallego, M. (2015) *Transformación organizacional: Una mirada comprensiva de la gestión humana*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17 (28), 71-90.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., y Álvarez, C. (2010) *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá, y Cundinamarca Colombia: Fondo Editorial luna libros.
- Campos, A. (2014). Conocimiento de los elementos de la contratación del convenio colectivo de los recursos humanos de actividad física y deporte en España. *Actividad física y deporte: Ciencia y profesión* (21), 15-22.
- Caro de Bernal, V. (2005). Los riesgos de corrupción en las entidades y dependencias públicas departamentales (Colombia). *Economía Colombiana* (307), 139.
- Cerdas, J. (2014). *El clientelismo político: Una revisión de conceptos y sus usos* (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2007). Selección de Personal (8ª edición ed.). (R. A. Del Bosque Alayon, Ed., P. Mascaro Sacristan, & M. D. Hano Roa, Trans.) México: *Administración de recursos humanos*, (p.169) McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Selección de personal (3ª edición ed., Vol. I). (J. M. Chacon, Ed., & P. M. Sacristan, Trans.) México: *Gestión del Talento Humano*. (pp.135-139) Nomos, S.A.
- Chruden, H. & Sherman Jr, A. (1965). Selección (S.-W. P. COMPANY, Ed., & J. Soto Olivares, (Trans). *Administración de personal* (pp.183-185) Cincinnati, Estados Unidos: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Cortina, A., & Conill, J. (1996). *Ética de la empresa* (No. 174/C82e). Madrid: Trotta.
- Corzo, S. (2002). El clientelismo político como intercambio. Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials, WP nº. 206. Foster, G.M. (1961). "The dyadic contract: a model for the social structure of a Mexican peasant village". *American Anthropologist*, nº 63. pp. 1173- 1192.

- De Ansorena Cao, A. (1996). Introducción al método situacional de evaluación de los candidatos de selección (1ª edición ed.). (M. Cubi, Ed.) *15 pasos para la selección de personal con éxito* (pp.95) Argentina: Paidós.
- De Leon, A. (2011). El clientelismo: De la servidumbre romana a la pobreza política moderna (L. Bolívar, Ed.) Bogotá, Colombia: *Penumbas y demonios en la política colombiana* (pp.15-22) Desde abajo.
- Díaz, E. (1986). Génesis del clientelismo (1ª edición ed.). (E. a. Editores, Ed.) Bogotá, Colombia: *El clientelismo en Colombia, un estudio exploratorio* (pp.19-31) Printer Colombia.
- Domínguez, J. (1997) Historia de la hermenéutica. Madrid: Arco/libros, *Hermenéutica* (pp.22-43). Ibérica Grafic, S.A. (Madrid).
- El congreso de Colombia. (2004). Ley 909 de 2004. Recuperado a partir de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Espinal, L. y Trujillo, J. (2018). *Bienestar subjetivo y tipo de vinculación en entidad pública del orden municipal: Un estudio predictivo* (Tesis de maestría). Universidad Eafit, Medellín, Antioquia.
- Ferraris, M. (1988) Que es la hermenéutica. Milán, Bompiani: R.C.S libri S.p.A, Milán, Bompiani *Historia de la hermenéutica*, (pp.9-13) Milán: Ediciones, Akal, S.A
- Galindo, L. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. Mexico, D.F: Addison Wesley Longman, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (pp.276-283). Mexico: S.A. de C.D.
- García, M; Hierro, E., & Jiménez, J. (1997). La selección de personal y sus relaciones sistémicas con otras estrategias de recursos humanos, Madrid, España: *Selección de personal. Sistema integrado* (pp. 41-43, 229) ESIC.
- González, R., Molinares, I. (2013). Movimiento obrero y protesta social en Colombia. 1920-1950. *Historia Caribe* [en línea] 2013, VIII (Enero-Julio) : [Fecha de consulta: 12 de enero de 2019] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93729727007>> ISSN 0122-8803
- González, R., & Molinares, I. (2013). Movimiento obrero y protesta social en Colombia. 1920-1950. *Historia Caribe*, VIII (22), 167-193.
- Guerrero, L. (2014). *Clientelismo Político, desviación de la política o forma de representación*. Recuperado de <https://eafit.overdrive.com/media/2956716>
- Hernández, B. (2012). La selección de personal: algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15 (31), 173-186.

- Herrero, F. & Ruano, S. (2018). Transparencia municipal y participación ciudadana en la democracia española. Estudio de caso: Comunidad de Madrid. Chasqui (13901079), (139), 449–468. Retrieved from <https://bit.ly/33vYgUM>
- Klingner, D. & Nalbandian, J. (2002). Los modelos de reclutamiento y selección (4ª edición ed.). (F. Hernandez carrasco, Ed.) Administración del personal en el sector público (pp. 2, 221-223) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Lazear, E. & Gibbs, M. (2011) Seleccionar los empleados e invertir en ellos. Barcelona, España: *Economía de los recursos humanos en la práctica: Gestione el Personal de su empresa para crear valor e innovar.* (pp.33-34, 69-70) Antoni Bosch, editor, S.A.
- Leal, F., & Davila, A. (1990). El sistema político del clientelismo (1ª edición ed.). (T. m. editores, Ed.) Bogotá, Colombia: *Clientelismo, El sistema político y su expresión regional* (pp.33-48) Tercer Mundo editores.
- Leal, F. & Dávila, A. (2016) *Clientelismo “El sistema político y su expresión regional”*. Recuperado <https://bit.ly/2WRpMJK> comisión nacional del servicio civil, normatividad
- Leigh, J. (2007). Movimiento Olímpico y Gestión de recursos humanos. (C. M. Drews, Ed., & I. Strobl, Trans.) *Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas* (pp.3-4, 107) Lausanne, Suiza: Comité Olímpico Internacional.
- Manrique, H; De Castro, A. (2019). Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de decisores. *Innovar*, 29(73), 149-164.
- Manrique, H. y Gil, L. (2013). Azar, libertad y responsabilidad. Aportes para una práctica psicológica. *Pensamiento Psicológico*, 11(2), 143-155.
- Martínez, Á. E., & Zapata, D. I. C. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta colombiana de psicología*, 9(1), 77-85.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Fondo editorial trillas.
- Matínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa* 2ª ed. México: Trillas, 2006 (reimp. 2010). 352 p.
- Mena, W. (2017). *Deporte e Identidad étnica en perspectiva de política pública* (Tesis de maestría). Universidad Eafit, Medellín, Antioquia.
- Menéndez, N. D. (2010). La Múltiple Dimensión De La Precariedad Laboral: El Caso De La Administración Pública en Argentina. *Revista de Ciencias Sociales* (04825276), 128/129, 119–136. Retrieved from

<http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ah&AN=75071869&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

Ministerio de Protección social-Colombia. (2011). Código sustantivo del trabajo. Recuperado a partir de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajo>

Molina, J. (2017). Desarrollo de tendencias contemporáneas de la administración pública. Bogotá, Colombia: Escuela superior de Administración Pública.

Morgan, G. (1996). Intereses, conflictos y poder: Las organizaciones como sistemas políticos. Beverly Hills, U.S.A: Alfaomega grupo editor, *Imágenes de la organización* (pp.127-186). Madrid: MCMXC.

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión* (32), 83-114.

Comisión nacional del servicio civil. (2019). Normatividad General. Recuperado a partir de <https://www.cnsc.gov.co/>

Núñez, L. (2016) El derecho laboral en Colombia: surgimiento de una perspectiva socialista local (1930-1945) [en línea]. recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v15n30/1692-2530-ojum-15-30-00109.pdf>

Ocampo, A. (2016). *Factores asociados con la toma de decisiones en el proceso de selección de personal por administradores de los puntos de venta de la empresa Icolmotos Yamaha S.A. Medellín* (Tesis de maestría). Universidad Eafit, Medellín, Antioquia.

Orejuela, J. (2018). *Clínica del trabajo: El malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*. Bogotá: Editorial Eafit.

Orejuela, J. (2009). Incertidumbre laboral: Mercado y trayectoria laborales de profesionales de empresas multinacionales. Cali: Editoria Bonaventuriana.

PAGE, O. (2018). Corrupción institucional. *Veritas: Journal of Philosophy & Theology*, (41), 9–19. Retrieved from <https://bit.ly/2rg32HF>

Palacio, W. (2014). *Cientelismo, procesos electorales y cargos públicos Quibdó 2007 – 2011* (Tesis de maestría). Universidad Eafit, Medellín, Antioquia.

Pérez Cruz, J. A., & Ceballos Álvarez, G. I. (2019). Dimensionando La Precariedad Laboral en México De 2005 a 2015, a Través Del Modelo Logístico Ordinal Genera Lizado. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 28(55), 109–135. <https://doi.org/10.20983/noesis.2019.1.6>

Ramírez, G. (2017). Hermenéutica heideggeriana aplicada al deporte: Mitsein y aletheia. (Murcia) *CCD*, 38 (13), 167-173.

- Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales Universidad Nacional Autónoma de México Nueva Época, Año LXI, núm. 227 mayo-agosto de 2016, pp. 103-136 ISSN-0185-1918.
- Richino, S. (2008). *Selección de personal*. Buenos Aires: Fondo editorial Paidós.
- Ríos, J., & Anzola, J. (2018). Política Pública Nacional para el Desarrollo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del tiempo Libre. Política Nacional de Deporte (en línea). recuperado de <http://www.coldeportes.gov.co>
- Saldarriaga, Juan G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios Gerenciales. Obtenido el 2 de septiembre de 2014, desde www.icesi.edu.co
- Sandoval, C. (2002). Investigación cualitativa. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Bogotá, Colombia: Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, 6 (1), 13-27.
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamental y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 2014, vol. 16, no 1, p. 104-122.
- Savater, F. (2014). *Ética para la empresa*. Recuperado de <https://eafit.overdrive.com/media/2106749>
- Savater, F. (2003). *Los caminos para la libertad: Ética y educación*. México: Fondo de cultura económica.
- Vasquez, A. (1991). El estado y el deporte, Política y deporte. México: Trillas, *Deporte, Política y Comunicación* (pp.111-119, 136-143) México, D.F.: Trillas, S.A. de C.V.
- Vergara, R. (2007). *La transparencia como problema*. IFAI, Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.
- Zarazua, J. (2013). La selección de personal por competencias: Cómo aplica en la empresa Mexicana. *Gestión y estrategia* (43), 67-79.