

# Estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña

Status of the art of people management in companies in the region of Antioquia



<https://pixabay.com/es/medell%C3%ADn-colombia-banderas-182328/>

Fecha de recibido: 02 / 07 / 2018

Fecha de aceptación: 11 / 10 / 2018

**Jahir Alexander Gutiérrez Ossa.** Ph.D en Administración Pública en Atlantic International University (USA), Mg. en Desarrollo en la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín y Economista Industrial de la Universidad de Medellín. Comisionado de Ordenamiento Territorial (2015-2017) para el Departamento de Antioquia. Investigador Asociado Colciencias. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad CES. Colombia. **Correo electrónico:** algutierrez@ces.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-8564-0397>

**Viviana Hercilia Mondragón Morales.** Mg. en Administración del Tecnológico de Monterrey México; Esp. en Gestión Humana del CEIPA Colombia e Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia. Jefe de Posgrados Facultad Ciencias Administrativas y Económicas Universidad CES. Alianza Escuela de Administración Universidad del Rosario. Colombia. **Correo electrónico:** vmondragon@ces.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-0411-4980>

---

## Cómo citar este artículo

Gutiérrez Ossa, J.A., y Mondragón M, V.H. (2019). Estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña, NOVUM, 1(9), p.p. 74 - 105.

## Resumen

Este artículo está dirigido a conocer cómo está siendo tratado el tema de la gerencia de las personas en las organizaciones y el conocimiento que hay actualmente sobre el mismo, específicamente en empresas de la región antioqueña. También se pretende identificar las tendencias que existen para el desarrollo de esta temática en la región y en otras partes del mundo. Más que una cuestión semántica, la gestión de las personas en las empresas ha cambiado con el cambio de culturas, tecnologías y avances económicos y sociales. La pluralidad de personas con que contamos en las organizaciones de hoy hace que sea necesaria una nueva forma de dirigir, gestionar y desarrollar el llamado “Recurso Humano”. El método exploratorio y descriptivo, es la herramienta principal para estructurar el estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña. Los temas por tratar están encaminados en primer lugar, a contextualizar la gerencia de personas. En segundo lugar, a la revisión de los enfoques organizacionales y de la teoría expresa acerca del tema y, en tercer lugar, identificar la forma en que se realiza la gestión de personas en empresas de trayectoria de la ciudad. **Palabras clave:** Gestión Humana; Gerencia de Personas; Talento Humano; Recursos Humanos; Empresas antioqueñas.

## Abstract

This paper is aimed at knowing how the subject about the management of the people in the organizations is treated, and the knowledge about it, specifically in Antioquia's companies. It also seeks to identify the trends that exist for the development of this issue in the region and in other parts of the world. More than a semantic question, the management of people in companies has changed with the change of cultures, technologies and economic and social advances. The plurality of people that we have in today's organizations, show us that a new way of directing, managing and developing the so-called “Human Resource” is necessary. The exploratory and descriptive method will be the main tool for structuring the state of the art of people management in companies in the region of Antioquia. The topics to be addressed are aimed primarily at contextualizing people management. Second, to review organizational approaches and theory on the subject, and third, to identify the way in which people are managed in companies of the city. **Keywords:** Human management; People Management; Human talent; Human Resources; Antioquia companies.

## Introducción

La organización empresarial ha pasado a través del tiempo por diferentes enfoques y estructuras que han dado respuesta a la evolución tecnológica y social de cada era y de cada economía. Pasando de la revolución industrial a la revolución de la tecnología, y de la sociedad de la información a la del conocimiento; valores, derechos y expectativas han cambiado a su propio ritmo produciendo brechas de gestión y de ética que requieren una nueva valoración del ser humano en las organizaciones, que conlleve al establecimiento de metodologías y herramientas propias para las realidades de hoy y del futuro cercano.

Entender la dirección de las personas en las organizaciones más allá de la función administrativa de contratar, pagar, controlar y despedir, será la diferenciación de los nuevos profesionales y líderes empresariales de nuestra región y de nuestro país. Identificar el talento, potencializar y desarrollar a las personas, guiarlas hacia el logro de sus propios objetivos, alineados a los objetivos de la empresa misma, hará que se generen nuevas realidades económicas y sociales, que conllevarán hacia un nuevo ciclo empresarial. Lo anterior es importante porque brinda herramientas a la dirección para el diseño y desarrollo de planes de relevo generacional, programas efectivos de carrera y una

gestión óptima del conocimiento individual, del equipo y de la organización misma. Si entendemos con mayor claridad y pertinencia los nuevos “hilos” que movilizan a las personas en las organizaciones, no como algo generalizado, si no como una subcultura dentro de otra cultura organizacional, tendremos no empleados, si no coequiperos poniendo al servicio de las empresas lo mejor de su talento y su potencial, y enlazando generaciones y conocimientos, permitiendo el real crecimiento y la sostenibilidad de la compañía. Así mismo, permitirá a la educación superior, formar los empleados, directivos y empresarios como líderes con nuevas condiciones y capacidades.

Las empresas son organizaciones conformadas por diferentes recursos como lo son los materiales, las máquinas, los equipos y las instalaciones, entre otros. Sin embargo, son las personas las que le dan vida o sentido a las mismas, son quienes definen estrategias y metodologías, y quienes hacen realidad lo planeado o lo presupuestado. Es por esto, que se hace necesaria la gestión efectiva de sistemas y procesos, los cuales se encuentran, de una u otra forma, liderados por personas. Según sea la respuesta y el actuar de la gente, se cumplirán óptimamente las metas de supervivencia, sostenibilidad y competitividad de empresas, sectores y

de la economía misma de las regiones. La cuestión es que las personas de hoy no responden de la misma manera que lo hacían las personas hace 30 años. Más que un tema generacional, es una respuesta cultural. La rapidez de los cambios tecnológicos y la urgencia de las decisiones en el día a día no nos han permitido entender a las personas y repensar la gestión de estas en las empresas. Pasar del tradicional “gestionar”, es decir, de administrar a las personas como recursos, a “gerenciar”.

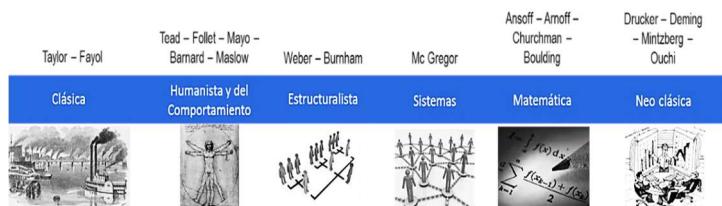
Para definir el gerenciar nos basamos inicialmente en las palabras de Alcarraz (2017) quien propone que “gerenciar es saber guiar a la organización hacia la maximización de sus fortalezas, es saber posicionar las fortalezas de las organizaciones en nuevos lugares, en lugares donde no tiene oportunidades, es saber abrir caminos donde no la hay”.

De esta manera, gerenciar a las personas será guiar a las personas

hacia la maximización de sus fortalezas, llevándolos a nuevos lugares, abriendo caminos o creando nuevas realidades para nuestras organizaciones.

## 1. Evolución administración organizacional

Es relevante conocer cuál ha sido el recorrido a través de la historia del pensamiento administrativo y gerencial (Figura 1) con el objetivo de identificar las tendencias con las que direccionamos hoy nuestras organizaciones, las cuales enmarcan el proceso de gestión de recursos y del trabajo con las personas en las mismas. De las diferentes teorías existentes, revisamos las generalidades de las principales escuelas, esperando con ello evidenciar y relacionar las características en las empresas de la región antioqueña al hacer el análisis de la estructura empresarial de este sector colombiano.



**Figura 1.** Evolución general de las escuelas administrativas  
**Fuente.** Elaboración propia.

De acuerdo con lo expuesto por Ramírez y Ramírez (2008), presentamos la Tabla 1 donde

exponemos las características generales de las diferentes escuelas que han aportado al proceso de

## gerencia de las personas en las organizaciones.

**Tabla 1. Características principales de las escuelas administrativas**

Escuela administrativa	Características principales
Escuela Clásica	<p>Los principios de la Administración Científica de Taylor (1911) son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sustituir en el trabajo el criterio individual y la improvisación del obrero, por métodos basados en procedimientos científicos.</li> <li>2) Seleccionar científicamente a los obreros y posteriormente entrenarlos, enseñarles el método planteado y desarrollarlos para producir más y mejor. En el pasado este elegía su propio trabajo y se auto entrenaba lo mejor que podía.</li> <li>3) Controlar el trabajo para asegurarse que todo se había realizado de acuerdo con los principios de la ciencia que había sido desarrollada.</li> <li>4) Existe una división del trabajo y responsabilidad entre la administración y el trabajador casi por igual. La administración queda al mando de todo el trabajo para el cual es mejor que los obreros.</li> </ol> <p>Los principios generales sobre Administración de Fayol (1888) son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Principio de la división del trabajo. Todos no deben hacer lo mismo al mismo tiempo.</li> <li>2) Principio de autoridad. La facultad de mando tiene dos fuentes: la legal (inherente a la función) y la personal (emanada de la inteligencia, juicio, prudencia, valor moral y aptitud de mando del jefe).</li> <li>3) Principio de la disciplina. Respeto y acatamiento de las normas establecidas, convaleviando a las personas a comportarse de determinada manera.</li> <li>4) Principio de unidad de mando. La organización de las actividades en la empresa debe estar dispuesta de tal manera que una persona tenga un solo jefe.</li> <li>5) Principio de la unidad de dirección. En una empresa todas las actividades deben ser armónicas con la misión, políticas, objetivos y rumbo de la misma.</li> <li>6) Principio de la subordinación del interés particular al interés general. El interés de un trabajador o grupo de trabajadores, no debe prevalecer sobre los objetivos e intereses de la empresa.</li> <li>7) Principio de la remuneración personal. La compensación por el servicio prestado debe ser equitativa y satisfactoria tanto para quien la recibe como para quien la otorga.</li> <li>8) Principio de la centralización y descentralización. La delegación de la autoridad depende del tamaño de la organización.</li> <li>9) Principio de la jerarquía. Serie de jefes que constituyen la cadena de comunicación de la organización. La mayor parte de las comunicaciones que van de arriba hacia abajo, se expresan en órdenes, instrucciones, reglas, manuales y procedimientos. Mientras que las comunicaciones que generalmente van de abajo hacia arriba se expresan en informes, respuestas, acciones y comportamientos.</li> <li>10) Principio de orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Para Fayol este orden incluye lo material y lo social.</li> <li>11) Principio de equidad. Combinación de generosidad y justicia.</li> <li>12) Principio de estabilidad del personal. Los cambios perturban la organización del trabajo. Una persona requiere tiempo para iniciarse en una función nueva y adocinamiento (instrucción) para llegar a desempeñarla bien, si está dotada de las condiciones para hacerlo.</li> <li>13) Principio de iniciativa. El hombre inteligente experimenta las más vivas sensaciones cuando es capaz de concebir un plan y asegurar su ejecución: es la concreción de su capacidad creatora.</li> </ol> <p>Principio de la unión del personal o espíritu de cuerpo. La armonía, la solidaridad y la unión del personal constituyen la mayor fuerza de una empresa. Se requiere de un verdadero talento para mantener la unión; en cambio, no se requiere mucha inteligencia para dividir.</p>
Escuela humanística	<p>Principales exponentes de la escuela humanística:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordway Tead (1891 - 1973): La administración es ante todo un arte y el administrador debe ser un maestro, una especie de educador que, partiendo del conocimiento de la naturaleza humana, logre la colaboración de los trabajadores.</li> <li>• Mary Parker Follett (1868 - 1933): Estableció cuatro principios:  <b>Comunicación directa:</b> si un jefe hace participar a las personas en el proceso de planeación del trabajo, logra mayores resultados en su ejecución. <b>Relaciones Recíprocas:</b> la labor de cada una de las personas que hacen parte de la organización inciden en el trabajo de los otros, estableciendo una interacción significativa que pone en movimiento el engranaje empresarial. <b>Ley de la situación:</b> no hay una única forma para resolver los problemas y una persona no debe dar siempre órdenes a otra. <b>Control sobre los hechos:</b> a medida que se perfecciona el proceso del trabajo, el control se hace menos al personal y más en los resultados.</li> <li>• George Elton Mayo (1880 - 1949): Comprobó a través de un estudio científico que realizó en la Western Electric Company que la productividad de una persona no está determinada sólo por sus capacidades físicas o mentales sino también por las normas sociales y las expectativas personales que ella tiene. El comportamiento obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar (fisiológicas, psicológicas y sociales).</li> <li>• Chester Barnard (1886 - 1961): La tendencia a la cooperación es una necesidad del individuo que pertenece a un grupo, haciendo que sea eficaz y eficiente para sobrevivir en el sistema. La autoridad se fundamenta en la aceptación de las decisiones, sin esta aceptación, es vanal la pretensión de una persona para dirigir a otros.</li> </ul>
Escuela Estructuralista Max Weber (1864 - 1920) es considerado uno de los autores más influyentes	<p>Metodología para la organización de las empresas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Fijar objetivos.</li> <li>b) Descomponer todo el proceso en actividades específicas y luego agruparlas por homogeneidad.</li> <li>c) Asignar el trabajo dividido a personas o grupos de personas.</li> <li>d) Estructurar la autoridad.</li> <li>e) Estructurar y clasificar los cargos.</li> <li>f) Estructurar los procesos para cada función (pasos).</li> <li>g) Determinar los métodos de control.</li> <li>h) Señalar los procedimientos de coordinación (reuniones e informes).</li> <li>i) Estructurar y establecer los métodos de dirección (reglamentos, instrucciones, sanciones, premios, entre otros).</li> </ol>
Escuela del Comportamiento Administrativo - Behaviorista	<p>Se caracteriza por afirmar que en un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento o conducta influído por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que forman el grupo y el estilo de dirección que reciben.</p> <p>Maslow (1943): afirma que el hombre actúa e induce al grupo a luchar por la satisfacción de las necesidades que siente o considera más importantes. Cuando la necesidad satisfecha es común a todos, tanto el individuo como el grupo alcanzan el mismo beneficio.</p>
Escuela de Sistemas	<p>Para McGregor (1960): la organización es un sistema integrado por un conjunto de subsistemas. Estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El individuo: Es el elemento principal de una organización. Constituye en sí mismo un sistema complejo que se manifiesta por su personalidad, sus actitudes y sus motivaciones. El individuo no solo contribuye al funcionamiento de la organización, sino que él mismo espera realizar dentro de ella sus propios fines.</li> <li>• La organización formal: Formada por la estructura de las tareas asignadas a cada individuo.</li> <li>• La organización informal: Constituida por las relaciones que los individuos establecen de manera espontánea y libre, congruentes o incongruentes con las tareas formales asignadas a cada uno de ellos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de gerencia: Es sinónimo de dirección. La ejerce una persona o un grupo de personas que también tienen asignadas tareas de gobierno de la organización (políticas, órdenes, instrucciones, estrategias y sanciones).</li> <li>• La planta y el medio físico: Conformada por las instalaciones y el ambiente material que las rodea.</li> </ul>
Escuela de Administración por Objetivos Peter Drucker (1954)	<p>El proceso para la formulación del plan de objetivos es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una evaluación de resultados y diagnosticar las debilidades de la empresa de manera objetiva, deducir las conclusiones que permitan tomar nuevas decisiones.</li> <li>• Fijar objetivos generales y particulares con base en el diagnóstico. A partir de los objetivos establecidos por la alta gerencia, comienza el proceso de fijación de metas de las unidades de la organización. La suma de las metas de los subordinados forma la totalidad de los objetivos de la organización y exigen una jerarquización según el nivel, la importancia y la prioridad que se les asigne en el plan general.</li> <li>• Diseñar la estrategia. Una vez determinadas las metas, se requiere definir las estrategias y las técnicas, precisar los recursos que se necesitan, establecer el apoyo logístico, los métodos y las acciones que cada jefe debe desarrollar para alcanzar los objetivos.</li> <li>• Autocontrol. El individuo y no su superior será el responsable de controlar su propio desempeño en las actividades requeridas para implementar el plan de acción. Debe recibir retroalimentación y la información necesaria para garantizar su progreso y tomar acciones correctivas por iniciativa propia.</li> <li>• Evaluación continua. Las revisiones periódicas destinadas a asegurar el progreso y los resultados en términos de los objetivos establecidos son fundamentales para el éxito del proceso. Pueden ser realizadas por las mismas personas o por un individuo en particular o por grupos comisionados para tal fin. Es función de la alta gerencia y de cada jefe convocar a estas reuniones para analizar la marcha del trabajo.</li> </ul>
Escuela Matemática de la Administración (década de los 50)  Autores que se destacan: Herbert Simon, Igor Ansoff, Leonard Arnoff, West Churchman y Kenneth Boulding.	<p>Ha dado origen a varias técnicas de investigación científica aplicadas al campo administrativo en situaciones reales o simuladas. Estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La econometría administrativa: En investigación de mercados por medio de ecuaciones matemáticas y proyecciones estadísticas se puede medir el comportamiento de los clientes (opinión en cuanto a precios, preferencias, canales de distribución, entre otros).</li> <li>• La programación administrativa: Envuelve problemas interrelacionados de tiempo, recursos, costos, transportes.</li> <li>• La teoría de colas: Análisis de los puntos de espera en los procesos; es decir, las demoras en momentos críticos.</li> <li>• Las gráficas o grafos: Diagramas que muestran una secuencia de operaciones (GANTT, PERT, CPM).</li> <li>• La teoría de los juegos: Técnica de simulación de operaciones en la cual puede haber varios individuos que asumen un papel, simulando una situación real en una empresa o negocio. Todos deben alcanzar ciertas metas, utilizando algunos recursos y adoptando cada quien ciertas estrategias.</li> <li>• Las probabilidades: Estimaciones que se hacen con base en datos conocidos y en la experiencia. La mayoría de las decisiones envuelven ciertos riesgos. El administrador mediante estimaciones cuantificadas puede acercarse a decisiones que tengan mayor probabilidad de éxito.</li> </ul>
Teoría Z o Rasgos de la Administración Japonesa - William Ouchi (1993)	<p>Los pasos que requiere realizar una empresa interesada en cambiar su programa administrativo a uno con base en la teoría Z son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Comprender la organización Z.</li> <li>b) Analizar la filosofía de la compañía.</li> <li>c) Comprometer al líder.</li> <li>d) Desarrollar las habilidades para las relaciones humanas.</li> <li>e) Crear estructuras e incentivos.</li> <li>f) Evaluación del propio desempeño y los resultados del sistema.</li> <li>g) Comprometer al sindicato.</li> <li>h) Procurar la estabilidad del empleo.</li> <li>i) Tomar decisiones en un proceso lento de evaluación y promoción.</li> <li>j) Ampliar los horizontes profesionales.</li> </ol>

**Fuente.** Adaptado de Ramírez y Ramírez (2008).

Expresan Wilmer, De Pelekais y Pelekais (2009):

La postmodernidad es una época lo suficientemente nebulosa en todos los órdenes del pensamiento humano. Los paradigmas se están rompiendo para dar pasos a nuevas formas del pensamiento. En este sentido, la gerencia no podía ser la excepción. Una nueva forma de gerenciar se abre camino para administrar en el mundo empresarial. Es así como la gerencia postmoderna se vuelve más exigente en cuanto a los procesos y a la vez más flexible ante lo humano. Esta es una gerencia de recambios, es decir, implica una combinación de retos y cambios que indudablemente exigen innovación. El gerente debe tener la habilidad de armonizar los basamentos

filosóficos y epistemológicos de la ciencia gerencial con una redimensión contemporánea que adecue el proceso a los turbulentos, impredecibles y globales ambientes de la actualidad.

Cada teoría administrativa ha ido aportando en el proceso de dirección y gestión de las organizaciones hasta lograr lo que tenemos hoy: una mezcla de saberes que son enfocados de acuerdo con el estilo de la persona que lidera a cada una de ellas.

## 2. Evolución industria antioqueña

Echavarría y Villamizar (2005), exponen que la dinámica industrial del país fue baja antes de la década de los

1930, pero creció marcadamente desde ese momento. En 1920, Antioquia (Medellín) era el primer centro manufacturero del país, y durante los años cuarenta el Departamento generó la mayor parte de la producción moderna de textiles (más del 70%), cigarrillos (casi el 100%) y también, en menor grado, de cerveza y cemento (Bell,1921; Berry,1987). “El país se movió hacia la estructura “típica” entre 1925 y 1953, y se mantuvo cerca de dicho patrón en las décadas posteriores” (Echavarría,1999; En Echavarría y Villamizar, 2006, p.13).

En años recientes, se encuentra que la estructura industrial en 1980 tiene un peso exageradamente alto en bienes de consumo y bajo en los demás sectores. El nivel actual de participación en Colombia o América Latina no es muy diferente hoy al de los países de la OECD (18.6%) o al de la economía mundial (18.8%). Según la Cámara de Comercio de Medellín, la composición del PIB de Antioquia hasta 2014, se encuentra discriminado en las siguientes actividades de mayor participación en la producción del Departamento:



**Figura 2.** Composición PIB Antioquia hasta 2014.

**Fuente.** Elaboración propia.

Estas cuatro actividades representan más de dos tercios de la producción Departamental. Las ramas explotación de minas y canteras (2,1%) y electricidad, gas y agua (5,2%) fueron las de menor participación en la generación de valor agregado del Departamento. Tres subregiones aportan el 82% de la producción total de Antioquia: el Valle de Aburrá es la de mayor contribución, con dos tercios del total, mientras que le siguen en participación las subregiones del Oriente (8,5%) y el Urabá (7,6%). A finales del 2014, el tamaño de las

empresas en Antioquia estaba representado así: 89% microempresas, 8% pequeñas, 2% medianas y 1% grandes. Se observa que solo las subregiones Valle de Aburrá, Oriente y Urabá cuentan con una participación importante de medianas y grandes empresas.

Los cambios en la base empresarial en los últimos 15 años muestran consistencia con la transformación en la estructura productiva hacia los servicios. La industria y el comercio pierden participación, y la ganan las actividades de servicios a las empresas,

hoteles y restaurantes, informática y actividades conexas, construcción, transporte y telecomunicaciones. Otra de las dinámicas que vale la pena señalar, es la reducción de la participación de las industrias en áreas densamente ocupadas, trasladándose a municipios o áreas con menor aglomeración urbana. Una característica adicional para tener en cuenta en los cambios de la economía regional es la dinámica de agencias y sucursales propiedad de empresas de Antioquia. Esto constituye un indicador de la iniciativa empresarial regional orientada a la expansión y a un crecimiento sostenido.

### **3. Características de las personas hoy**

#### **3.1 Cambios poblacionales en el mundo en los últimos 25 años**

Según el Fondo de Población de las Naciones Unidas (2014), hoy vivimos en un mundo muy distinto, ya que se ha visto transformado por la revolución digital y los avances en la medicina y el conocimiento humano. La UNFPA comenta acerca de los cambios que se han realizado en los últimos 25 años, los cuales incluyen: hoy el mundo cuenta con la mayor generación de jóvenes de todos los tiempos, la proporción de personas que viven en condiciones de pobreza extrema se ha reducido prácticamente a la mitad; sin embargo, actualmente la desigualdad económica está creciendo, la población

mundial creció aproximadamente una cuarta parte, pasando de 5.660 millones a 7.240 millones aunque crece a un menor ritmo, las mujeres tienen menos hijos y la maternidad en la adolescencia se ha reducido al menos un 50% en muchos países, la mortalidad materna e infantil se han reducido prácticamente a la mitad, la esperanza de vida ha aumentado 5,2 años en todo el mundo (70 años), las muertes por enfermedades no transmisibles, como cardiopatías, cánceres, diabetes y enfermedades respiratorias crónicas, aumentaron un 30% entre 1990 y 2010, a las escuelas asisten más niños que nunca, el mundo es cada vez más urbano, hay más migrantes internacionales, el mundo está envejeciendo, las personas mayores de 60 años componen el grupo de edad en más rápido crecimiento, el número de personas desplazadas dentro de sus países a consecuencia de conflictos o de la violencia alcanza cifras récord, con repercusiones desproporcionadas en el caso de las mujeres y las niñas.

#### **3.2 Cambios poblacionales en Antioquia**

Según el informe presentado por la Gobernación de Antioquia en 2012, esta región ha pasado de ser una población joven a ser madura. Ello se interpreta como el proceso de envejecimiento de la población y entre otros factores, es efecto del control de la natalidad en el Departamento.

**Tabla 2.** Indicadores demográficos de la estructura poblacional de Antioquia

INDICE	AÑO			
	1985	1993	2005	2012
Índice de Fritz	206 704	166 206	140 213	128 227
Índice de Burgdófer	1.66	1.56	1.13	0.82
Índice de Envejecimiento	0.124	0.173	0.225	0.286
Índice Demográfico de Dependencia	0.613	0.619	0.545	0.483
Índice de Número de Niños por Mujer	0.457	0.453	0.334	0.308

Fuente: DANE

Procesa: Departamento Administrativo de Planeación

**Fuente.** Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) En: Gobernación de Antioquia (2015).

Se observa en la Tala 2 que el Índice de Envejecimiento viene incrementándose y que para el año 2005 alcanzó a ser casi el doble de 1985. Actualmente, por cada 100 antioqueños menores de 20 años, existen 29 adultos mayores de más de 65 años, mientras que en 1985 se contabilizaban solo 12. Frente al índice de niños por mujer en edad fecunda que se observa en descenso sostenido, se espera que continúe siendo menor en la medida en que se implementen más programas de acceso y uso a los métodos de planificación familiar, y como efecto indirecto de que más mujeres antioqueñas accedan a la educación superior y al mercado laboral como mano de obra calificada, porque con ello continuarán retardando la edad para tener sus hijos y el número de hijos deseados.

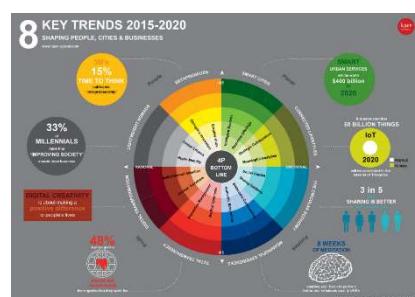
La población del Valle de Aburrá representa el 58% de todos habitantes de Antioquia; por tanto, su evolución demográfica es similar a la del Departamento. Los habitantes de Urabá son el 10% de la población

antioqueña y luego del Valle de Aburrá, es la subregión con más población. Los habitantes de Oriente son el 9% de todos habitantes de Antioquia.

### 3.3 Cambios y mega tendencias en las personas

Rogelio Salcedo (s.f) de la Asociación Mexicana de Profesionales de Recursos Humanos –ERIAC-, describe las siguientes mega tendencias en recursos humanos para 2020: Mundo incierto. Construcción de sí mismo. Consumo simbólico. Fusión de realidades. Gestión del tiempo.

Las tendencias claves que encontramos entonces entre 2015 y 2020 se muestran en la Figura 3.



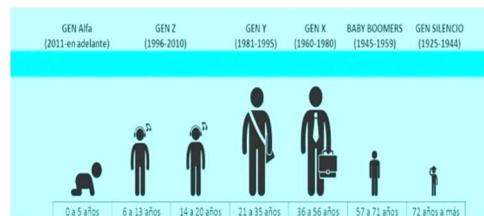
**Figura 3.** Tendencias claves.

**Fuente.** KJAER GLOBAL.

Así mismo, Salcedo (*s.f.*) enumera como macro fuerzas en recursos humanos las siguientes: economía globalizada, uso extenso de tecnología, internet/conectividad, cambios demográficos, transparencia, diversidad, ambientalismo/ecología, y uso de recursos sustentables. Lo que impacta en procesos como el reclutamiento y la selección, gestión de las personas, estructuras organizacionales, la gestión del conocimiento y en liderazgo ético y responsable.

### 3.4 Generaciones

Las generaciones humanas se refieren al perfil de personalidad que tienen en común las personas nacidas en un mismo período de tiempo, las cuales se ven influenciadas por condiciones políticas, económicas y sociales similares (este período normalmente es de 20 años). Los gerentes de las organizaciones de hoy y, en especial los gerentes de gestión humana, no pueden seguir liderando a las personas de la misma manera que lo hacían hace 30 años. En la actualidad, convivimos 6 generaciones lo que hace que se requieran distintas formas de relacionarnos y de direccionarnos para lograr los objetivos individuales y de equipo. Para esto, es necesario conocer las características de cada generación (Figura 4) y sus motivaciones.



**Figura 4.** Generaciones.

**Fuente.** Adaptado de  
<https://pbs.twimg.com/media/C43qUTYWEAAyerH.jpg>

Así mismo, es importante conocer a profundidad estas generaciones en las organizaciones ya que, se observa en el medio (Figura 4), la generalización de actividades y acciones orientadas a solo una o un par de ellas. Al respecto, podemos considerar el artículo de la Revista Portafolio (octubre 11 de 2018) donde se plantea que,

Crear políticas y programas específicos para que los millennials sientan un verdadero compromiso y felicidad en sus trabajos, no es necesario para las empresas. Así lo determinó un estudio realizado por Procter & Gamble (P&G) con el que se buscó desmentir algunos mitos sobre esta generación en el trabajo. La principal conclusión del análisis es que los millennials no esperan ser tratados de una forma diferente a otras generaciones. “Para P&G los millennials no deberían ser tratados de una forma diferente a otras generaciones en cuanto a fuerza laboral, así representen más del 25% de la población mundial y más del 30% en Latinoamérica”, señaló la firma.

## 4. Evolución gerencia de personas en las organizaciones

### 4.1 Contextualización

La gerencia es la función de la organización responsable de dirigir y coordinar las otras partes de esta. Según Vivar (2000), el concepto de gerencia incluye destrezas, técnicas administrativas y la comprensión de las relaciones humanas en las organizaciones. Drucker (2000) menciona que existen tres tareas principales que debe desempeñar el gerente en su función: cumplir el propósito y misión de la empresa, hacer productiva la labor y que el trabajador se sienta realizado, y dirigir los impactos y las responsabilidades sociales. De esta manera, el gerente en cualquier tipo de organización debe según plantea Callejas (2005): formular, ejecutar y evaluar las acciones que permitan el logro de los objetivos organizacionales, y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control.

La gestión por su parte es definida como el conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial (Rodríguez Sifontes, 2010). La gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo,

determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control (Rodríguez Sifontes, 2010).

Esta distinción es importante en el proceso de entendimiento de las personas en las empresas dado que, la naturaleza misma de ser humanos hace que la gestión tal como se definió anteriormente, esa aplicación de reglas y acciones sobre recursos y procesos, no funcionen de la manera esperada por las directivas de las empresas. Como se detalló en el concepto de gerencia, esta requiere más de dirigir y coordinar a las personas para el logro de los objetivos propuestos, y en esa pequeña variante de significados, hay un amplio camino de construcción, más que de herramientas, de relaciones.

### 4.2 Antecedentes del talento humano en las organizaciones

Partiendo del desarrollo industrial en América y Europa a principios del siglo XX, encontramos que las personas no eran administradas en sus recientes concebidos trabajos, sino que se gestionaban de manera empírica, alineados con las necesidades de las máquinas y de la productividad de las teorías administrativas nacientes. Según explica Rémond (2003),

Esperábamos que las máquinas aligeraran la carga de los hombres especialmente en las tareas de mayor penuria o más fastidiosas; ahora bien,

en una primera etapa, el taylorismo, al separar en etapas los movimientos y fraccionar los tiempos permitió el trabajo en cadena, que ha sometido al hombre a la máquina y desmenuzado el trabajo (p. 96).

Luego, empezaron a realizarse estudios que incluían a la persona en relación con el trabajo:

Los primeros estudios relacionados con la administración del talento humano se centraron en el aspecto ontológico.

...Fueron las escuelas de psicología y los profesionales de la ciencia de la psicología que trabajaban en las industrias directamente, quienes se interesaron por el tema humano y social producto de la relación hombre-trabajo; con sus observaciones se preguntaban por los fenómenos producto de la triada: capital, máquinas y hombre, que los llevó a investigar y a utilizar el método científico, para dar respuesta a sus hipótesis y, por consiguiente, contribuir a los desarrollos administrativos de sus empresas (Santos, 2015).

Munsterberg (1911), Elton Mayo (1920), Kurt Lewin y León Festinger (1940) entre otros, son algunos de los autores que iniciaron la investigación del comportamiento humano en las organizaciones, dando lugar a las teorías de personas con las que nos encontramos hoy. En la década de 1940 aparecen conceptos como el liderazgo y su relación con el ambiente interno y externo. Y la motivación en la década de 1960, estudiando cómo el individuo se ve afectado positiva o negativamente de acuerdo con las

circunstancias de modo y lugar, el ambiente y cultura empresarial, el grupo de trabajo donde se integra al trabajo u otros factores como los familiares y sociales. Robbins y Judge (2009) expresan que los postulados y aplicaciones de la teoría del comportamiento organizacional tardaron mucho en ser incorporados en los programas de enseñanza de administración:

Hasta finales de la década de 1980, la currícula de las escuelas de negocios hacía énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centraban en específico en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración. (p. 4).

Otras teorías importantes que tienen relación con el desarrollo de la gestión del talento humano son: la cultura organizacional (1971), la teoría del coaching (1978), la teoría sistémica (1950), el trabajo multidisciplinario (2013), la inteligencia emocional e inteligencias múltiples (finales del siglo XX), el concepto de neurona espejo (1996), y la gestión del conocimiento (1995).

#### **4.3 Tendencias de gestión humana**

De acuerdo con lo expuesto por Saldarriaga Ríos (2008) acerca de las tendencias en gestión humana, presentamos en la Tabla 3, un resumen

de los principales aportes encontrados hasta el año 2003:

**Tabla 3.** Aportes en gestión humana.

Autores	Fuentes
Sheppeck y Miletto (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados. Respaldo para fomentar la motivación. Consolidación de comportamientos productivos específicos. Organización del mercado laboral.
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente. Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales. Socio estratégico.
Wintermantel y Mattimore (1997)	y Provisión de servicios a clientes. Procesos y sistemas funcionales. Formulación estratégica de la organización. Creación y utilización del capital intelectual.
Ulrich (1997)	Experto administrativo. Defensor del empleado. Agente de cambio. Socio estratégico.
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio. Apoyo a gerentes de línea. Implementación de prácticas de amplio rendimiento.
Lozano (1999) Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social. Responsabilidad con el entorno.
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales. Arquitectos de capacidad estratégica. Arquitectos de nuevas mentalidades.
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste. Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia. Sistemas: información, recompensas y procesos. Cultura: valores y objetivos primarios. Gente: estilo, competencia y desarrollo.
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento. Reestructuración. Cambio y poder. Desarrollo de equipos. Aprendizaje organizacional.
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial. Manejo del cambio. Defensor de los intereses de los empleados. Aprendizaje y mejora de aptitudes.
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias. Diseño de la organización. Cambio de capacidades de dirección. Integración de prácticas de alto rendimiento. Construcción del nuevo contrato psicológico.

**Fuente.** Calderón Hernández (2006). En Saldarriaga Ríos (2008, p. 146-147).

En el artículo “*Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*” los autores exponen que:

La literatura especializada sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales. [...] Según los resultados, hay una mayor madurez en las áreas de talento humano, reconocimiento del área como

capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor. Dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico (Calderón, Valencia, y Álvarez, 2010, p. 14).

Respecto a estas deudas, Torres Ordoñez (2005) muestra 4 diferentes enfoques para medir el capital humano, definidos a partir de su

investigación bibliográfica y de su propia experiencia:

- ✓ Medición de la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas a través de estudios de investigación en varias empresas.
- ✓ Medición de la contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia de la empresa o Unidad de Negocio.
- ✓ Medición del impacto de intervenciones o programas específicos de capital humano a través de procesos de medición que vinculen las acciones de capital humano con los resultados de negocio y cuantifiquen sus beneficios económicos particulares.
- ✓ Medición del impacto económico del capital humano a nivel de la empresa a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor del capital humano.

Aunque este estudio nos ofrece opciones importantes para la medición de las personas en las organizaciones, ésta no es una realidad claramente evidenciable en las empresas, son aproximaciones de unas cuantas, incluso extranjeras, lo que evidencia la necesidad de conocer y entender nuestras propias realidades para adaptar o proponer modelos que se

adapten a nuestra cultura y a nuestro entorno micro y macroeconómico.

Las personas a través de los procesos de mejoramiento y de innovación, utilizan la tecnología y desarrollan otras nuevas que ponen al servicio de otras personas y organizaciones. Por este motivo, al gestionar eficientemente el conocimiento y la sucesión que ocurre no solo a partir del cambio generacional sino también de las variaciones por empleabilidad y por proyectos de vida personales; se podrán conservar los aprendizajes logrados en el transcurso de la vida laboral y sumarán en el camino hacia el logro de los objetivos empresariales. Durante los últimos 15 años, diversas tendencias han transformado y están transformando la manera tradicional de gestionar a las personas en las empresas. Las que más sobresalen actualmente según Great Place to Work (2016) son: las redes sociales, el teletrabajo y el Big Data.

Great Place explica que, según el estudio Social Recruiting Survey 2015 de JobVite, el 96% de las empresas utilizan las redes sociales e internet en los procesos de selección y reclutamiento. Expone también que, gracias al Big Data, los directores de Recursos Humanos van a poder crear mapas cualitativos y cuantitativos del capital humano a través del análisis de las evaluaciones del desempeño, los estudios del ambiente organizacional,

los índices de satisfacción, las evaluaciones de competencias o mediante la valoración de los currículos de los colaboradores. Otras tendencias que dominarán el panorama laboral en los próximos años y que tienen como base la tecnología, la globalización y el impacto generacional son según la ESAN (2015): aprendizaje social, gestor de comunidades, *knowmad*, inteligencia colectiva, nuevos entornos de trabajo y énfasis en el talento.

Cada organización está construyendo su propio modelo de gestión humana, acercándose unas empresas al modelo de gerenciamiento de personas, manteniéndose otras en el modelo de relaciones industriales y otras más, proponiendo y adaptando herramientas y experiencias buscando como fin último la competitividad y la sostenibilidad. Resulta importante entonces, identificar las buenas prácticas que puedan aportar al establecimiento de un modelo de gestión empresarial que potencialice el talento de las personas en las organizaciones y gestione su conocimiento y experiencia en el tiempo, aportando así, en el capital intelectual de las mismas, en la permanencia competitiva de las compañías en el mercado y en el tiempo.

#### **4.4 Gerencia de personas**

Afirman Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2003), que:

La gestión estratégica del recurso humano tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal, de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional, en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que el ser humano sea el eje central.

La evolución en la gerencia ha traído a las organizaciones de hoy la búsqueda de una verdadera ventaja competitiva basada en las personas que las conforman. En una sociedad donde el acceso a la información y a los datos tiende a ser igual para todos, la diferenciación vital estará en quienes accedan a ella efectivamente y al uso que estas personas le den para el aumento de la competitividad, para la perdurabilidad de las compañías y de la sociedad misma.

Para Nonaka y Takeuchi (1998) en la nueva sociedad, en donde las organizaciones cambian y se transforman rápidamente, y en donde las oportunidades y las amenazas son globales, solo serán competitivas las organizaciones que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la organización y

lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y demás actividades de la organización. Así, “crear nuevos conocimientos significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman en un ininterrumpido proceso de autorenovación organizacional y personal” (Nonaka y Takeuchi en Senge, 1992).

Por su parte, Chiavenato (2002) explica que:

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto.

Aporta Saravia (2000):

La presión de la competitividad sobre las organizaciones y la necesidad de consolidación en un contexto global incierto-impredecible han situado, como se ha visto, la atención en la fortaleza y crecimiento profesional del personal. De tal manera que el camino de la evolución institucional está, en parte, en manos de la propia gente que lleva adelante una organización. Entendiendo que las variables principalmente externas pueden ser incontrolables, el personal requiere un desarrollo permanente que afine su percepción de los hechos reales y potenciales se anticipe a factores de cambio, evite situaciones de riesgo, los minimice, en definitiva, no solamente trabaje bien en su puesto, sino también, tenga plena conciencia de la productividad profesional.

Gallardo y Alonso (1996) describen la evolución de la concepción del ser humano a través de escritos realizados en 1978 por Schein, en los que se pueden distinguir cuatro nociones básicas: racional – económico, humanista, autorrealización, e integral. Este último concepto se refiere al ser humano como un microsistema individual y complejo que cuenta con muchas formas de motivación que están afectadas por las características de cada organización y por su propia percepción, sus valores y motivaciones; es decir, por sus sistemas individuales. Estos sistemas no son estáticos, sino que cambian constantemente de acuerdo con la experiencia adquirida de cada persona, por lo que se hace necesario, considerar la capacidad intrínseca de cada uno en el trabajo.

Las personas son el principal activo de las organizaciones ya que todo el proceso productivo, de servicio y de apoyo depende de ellos. Y al ser un microsistema individual y complejo, requiere ser motivado y dirigido desde esa nueva concepción de ser y no de “cosa”. Para lograr lo anterior, más que una cuestión semántica, se requiere un cambio de enfoque en el papel que desempeña la gestión humana en las organizaciones. “La fatiga de los modelos centrados única y exclusivamente en los procesos y la rentabilidad por encima de las personas” (Londoño, 2016), están

afectando a todas las generaciones por igual en nuestras empresas.

Como bien concluye Saldarriaga Ríos (2008):

Podría decirse que hoy, más que nunca, las perspectivas de la gestión humana encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización. Por ello, la gestión humana se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar el recurso humano, sino como un conjunto de políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica. En términos de Beer (1998), no solamente participar en actividades rutinarias de la administración de personal tradicional, sino obtener un papel protagónico en la formulación y ejecución de políticas de gestión humana.

Algunos ejemplos de los sistemas nuevos que están surgiendo para ser gestores de personas en las organizaciones según la Revista Dinero en su artículo *Gerencia centrada en la gente* (2016) son: holocracia, organización receptiva, retrabajo, modelo SEMCO, modelo Teal de Frederic Laloux.

Dado que el concepto de gerencia de personas es un concepto nuevo que apenas se está desarrollando en el medio, pretendemos conocer con la presente investigación, cómo está

siendo abordado el tema en las empresas de Colombia, específicamente en la región antioqueña, con el fin de identificar el avance de los modelos gerenciales humanos y progresar en su conceptualización.

## 5. Método

Teniendo en cuenta lo planteado por Díaz-Narváez y Calzadilla (2016),

En general, no existe acuerdo en la clasificación de las distintas formas de investigación y, la que se asume por los diferentes autores, depende del paradigma epistemológico que sustentan. No obstante, algunos metodólogos parecen coincidir en que los tipos de investigación pueden ser clasificados como exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

...El primer tipo de investigación es la exploratoria, y se emplea esencialmente cuando el objeto de investigación se presenta ante los científicos como algo totalmente nuevo o insuficientemente conocido.

...La investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones exploratorias. Esta descripción podría realizarse usando métodos cualitativos y, en un estado superior de descripción, usando métodos cuantitativos. Estos últimos tienen como función esencial medir (de la forma más precisa posible) las características, propiedades, dimensiones o componentes descubiertos en las investigaciones exploratorias; de esta manera, los estudios exploratorios se interesan por

descubrir, mientras que las investigaciones descriptivas, en última instancia, se interesan en medir con la mayor precisión posible.

La investigación propuesta reconoce la importancia de partir del método exploratorio, propio de las ciencias básicas y exactas. No obstante, dado su perfil de atender planteamientos en cuanto a la compilación, definición o identificación temática, se pretende con la aplicación del método elaborar algunos marcos con los cuales dar cuenta de los objetivos planteados. Por ende, no se compromete con formulaciones de ninguna clase, ni enfoques de naturaleza cualitativa o cuantitativa, dado que el recurso más relevante que puede ofrecer este método en sí, es el de proveer herramientas, muestras e instrumentos de trabajo con los cuales poder explicar las premisas contenidas en las preguntas y que, a tono de lo encontrado, podrían abonar para perfilar trabajos más amplios y profundos sobre la gerencia de las personas en empresas de la región antioqueña. De lo logrado en dicho contenido, se pretende entregar elementos descriptivos y de análisis sobre los cuales construir una idea de lo que implica la gerencia de personas en empresas de esta región. No contiene hipótesis, debido a su naturaleza de búsqueda y menos, la predilección por algún enfoque de investigación.

El método descriptivo es importante dado que nos permite establecer las características específicas de la situación observada e identificar la relación existente entre dos o más variables, permitiendo que conozcamos situaciones, hábitos y comportamientos de las personas y de las organizaciones mismas analizadas.

Para el presente trabajo se diseñó un cuestionario, que tuvo como base la revisión bibliográfica realizada a lo largo del proyecto de investigación. Con base en la *Metodología de la investigación para administradores* de García (2016), se utilizaron preguntas cerradas con el fin de invitar al participante a responder de manera breve y específica. Se incluyó la opción “otras” en algunas de las opciones de respuesta con el fin de permitir descripciones o categorías no previstas. El instrumento se estructuró conforme a la definición de la gerencia de personas, que es el eje temático central, que se aborda frente a las entrevistas realizadas en la materia.

Debido a que es un tema de naturaleza restringida, se tuvo en cuenta aspectos de derechos de autor y/o información privilegiada, que no pueda divulgarse, en común acuerdo y decisión con los directivos y ejecutivos entrevistados. En cuanto a las restricciones, por la naturaleza del tema, en lo que concierne a las empresas internacionales, no implica el contar

con suficiente información o de fácil acceso. El cuestionario se realizó por medio de una encuesta anónima en línea con una duración promedio de 10 minutos aplicada a diferentes profesionales, empleados y empresarios principalmente del Valle de Aburrá. Las consideraciones éticas del proyecto están conforme a lo establecido en el reglamento de Ética y Gobierno Corporativo de la Universidad CES. De paso conforme al Artículo 12 de la Resolución 8430 de 1993 el proyecto no presenta ninguna clase o tipo de riesgo para la Universidad CES o las personas involucradas en el estudio tanto de manera directa o indirecta.

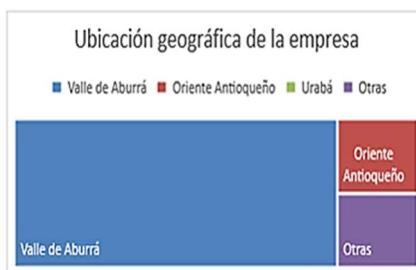
## 6. Resultados

De acuerdo con el Informe de Competitividad de Medellín (2016), del total de empresas formales de Medellín

El 80% de las empresas encuestadas están ubicadas en el Área Metropolitana (Figura 5). Para este estudio, no obtuvimos respuestas de empresas localizadas en Urabá,

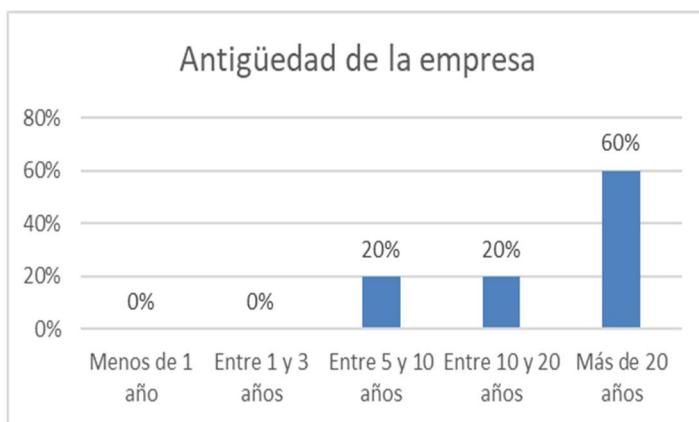
en 2015 (89.164) el 87% eran microempresas, el 9,6% pequeñas empresas, el 2,6% empresas medianas y el 0,8% empresas grandes. Para este estudio, se enviaron por correo electrónico 150 cuestionarios obteniendo una respuesta efectiva del 15%, donde en su mayoría respondieron empresas grandes de grupos empresariales.

A continuación, exponemos los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada.



**Figura 5. Ubicación geográfica**  
**Fuente.** Elaboración propia.

aunque es importante tener en cuenta que varias de las empresas ubicadas en este municipio son gerenciadas por empresas matriz que se encuentran en Medellín o Bogotá.

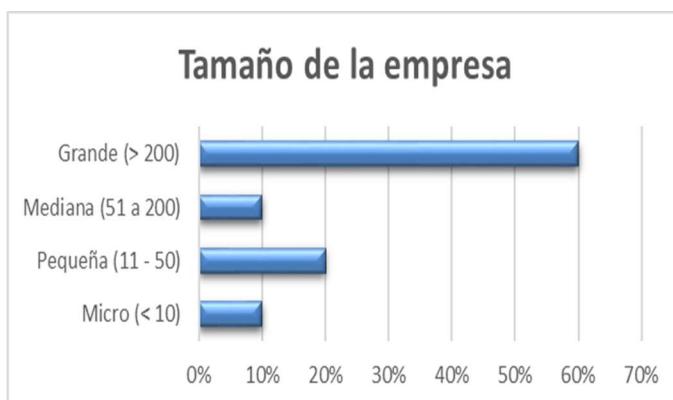


**Figura 6.** Antigüedad de la empresa

**Fuente.** Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 6, las empresas del estudio tienen más de 5 años de existencia jurídica, siendo en su mayoría empresas de amplia trayectoria (más de 60 años), lo que

traza una ruta interesante en los estilos de dirección y en la madurez de la organización, incluyendo a los empleados que hacen parte de ella.

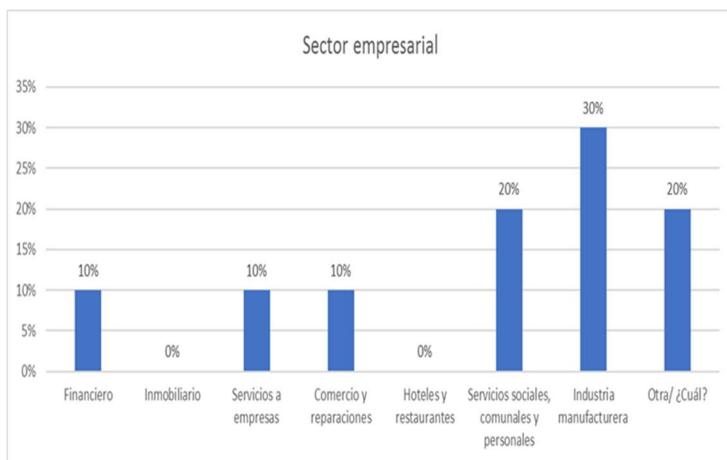


**Figura 7.** Tamaño de la empresa

**Fuente.** Elaboración propia.

El 60% de las empresas encuestadas son clasificadas como grandes

empresas, con más de 200 empleados, como se observa en la Figura 7.



**Figura 8.** Sector empresarial.

**Fuente.** Elaboración propia.

Respecto al sector empresarial (Figura 8), aunque la industria manufacturera sigue liderando en la región (30%), otros sectores de interés compiten cercanamente como la tecnología (20%) y los servicios a personas (salud y educación) (20%).

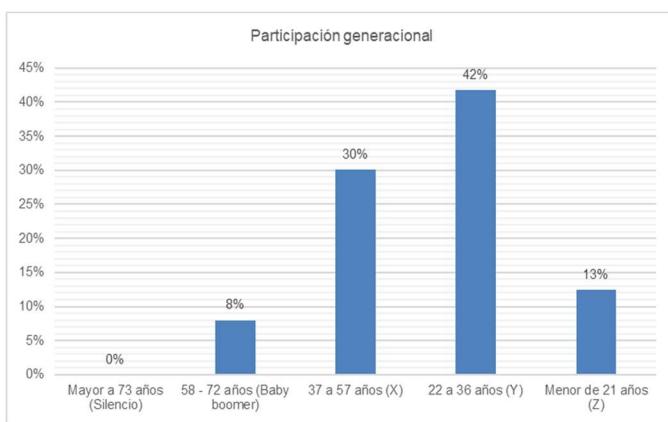
encuesta perciben una participación en su mayoría igual de empleados hombres y mujeres (40%). Todavía se presenta en la región estereotipos acerca de los trabajos que son realizados por hombres o mujeres, por ejemplo, se considera que la confección es una empresa de mayoría mujeres y la industria automotriz es una empresa de mayoría hombres.



**Figura 9.** Participación por género.

**Fuente.** Elaboración propia.

En la Figura 9 se puede observar que las personas que participaron en la



**Figura 10.** Participación generacional.

**Fuente.** Elaboración propia.

En las empresas encuestadas, se observa la interacción de al menos 4 de las 5 generaciones aptas para trabajar (Figura 10). La generación Y representa el mayor porcentaje de participación con un 42%, sin embargo, la X sigue con una

diferencia de 12 puntos porcentuales (30%). En los extremos encontramos a las generaciones Baby boomer y Z con sólo 4 puntos de diferencia entre ellas. No se observaron empleados de la generación silencio.

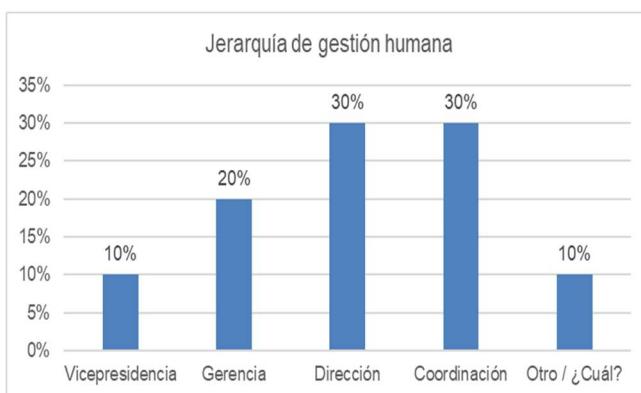


**Figura 11.** Rotación del personal

**Fuente.** Elaboración propia.

Con un promedio del 13,9% de rotación anual del personal en las empresas encuestadas, el 80% pertenece al nivel

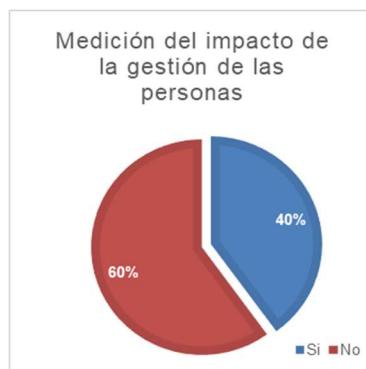
operativo y el 20% a los mandos medios (Figura 11). No se observó rotación en el nivel gerencial.



**Figura 12.** Jerarquía de gestión humana  
**Fuente.** Elaboración propia.

En la mayoría de las organizaciones (Figura 12) donde trabajan las personas encuestadas, el área de gestión humana está ubicada en nivel medio (táctico) ya sea liderada desde

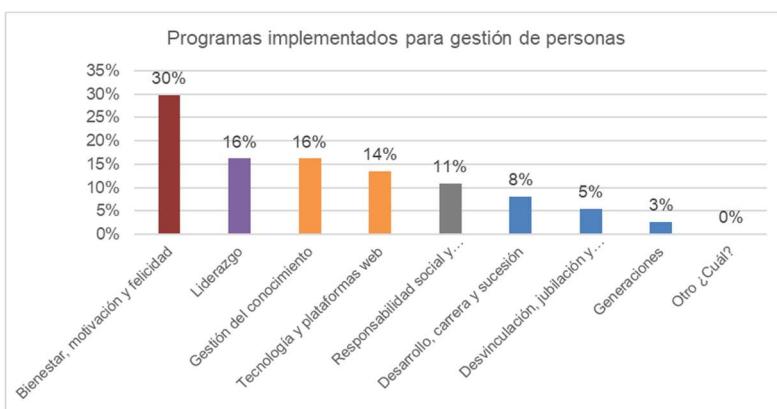
una dirección o una coordinación (60%). El 30% de las empresas analizadas tienen ubicada a gestión humana en un nivel estratégico, gerencia o vicepresidencia.



**Figura 13.** Medición del impacto de la gestión de las personas  
**Fuente.** Elaboración propia.

El 40% de las empresas encuestadas realizan algún tipo de medición relacionado con las personas en la organización. Estas mediciones son, por ejemplo: sistema de vigilancia

epidemiológica de factores de riesgo psicosocial, evaluación de desempeño 360, y medición de clima organizacional. El 60% restante no realiza estas mediciones (Figura 13).



**Figura 14.** Programas implementados para gestión de personas

**Fuente.** Elaboración propia.

Más del 80% de los programas implementados en las organizaciones están dirigidos a mejorar condiciones que le apuntan al presente laboral de los empleados de la compañía, siendo la actividad más representativa aquella relacionada con el bienestar, la motivación y la felicidad (30%). Le siguen casi a la mitad, 16%, los programas de liderazgo y de gestión del conocimiento, así como las tecnologías y plataformas web (14%). A pesar del énfasis legal y de comunidad, el 11% de las empresas que hacen parte de la encuesta tienen implementados programas relacionados con la responsabilidad social y la

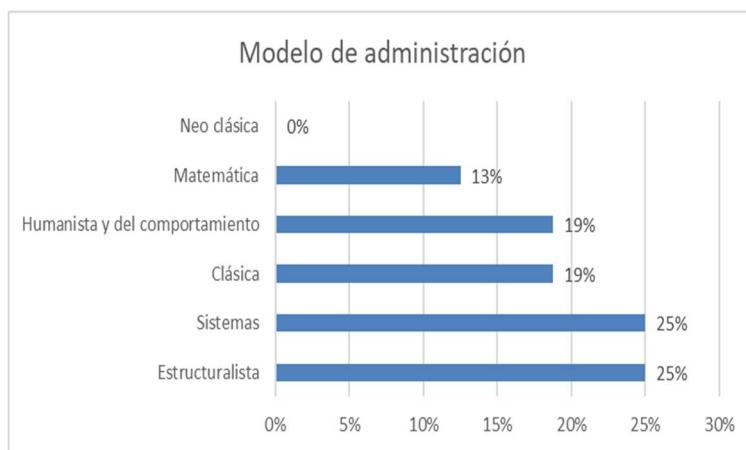
sostenibilidad. Lo que más falta desarrollar e implementar tiene que ver con el futuro de los empleados en la organización y fuera de ésta (16%): planes de desarrollo, carrera y sucesión (8%), desvinculación, jubilación y pensión (5%), y gestión de generaciones (3%) como se evidencia en la Figura 14.

Comparando el resultado anterior con lo evidenciado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) en la Tabla 4, podemos observar que la deuda de gestión humana como área estratégica aún sigue latente en el país.

**Tabla 4.** Prácticas estratégicas y su evaluación

Prácticas de gestión humana	Importantes (%)	Bien estructuradas (%)	Por mejorar (%)
Gerencia del talento	43,2	27,5	28,6
Gerencia del cambio y la transformación cultural	41,0	25,6	24,9
Desarrollo del liderazgo	35,9	19,0	23,8
Socio estratégico	28,6	23,8	13,6
Balance vida-trabajo	26,4	21,6	37,7
Aprendizaje organizacional	23,4	22,3	28,9
Gerencia de la responsabilidad social empresarial	18,7	24,5	22,0
Sistemas de medición	18,3	18,3	20,9
Construcción de capital social y relacional	15,0	15,0	13,6
Gerencia de la globalización y la diversidad	8,8	16,8	14,3

**Fuente.** Calderón, Naranjo, Álvarez (2010, p. 25).



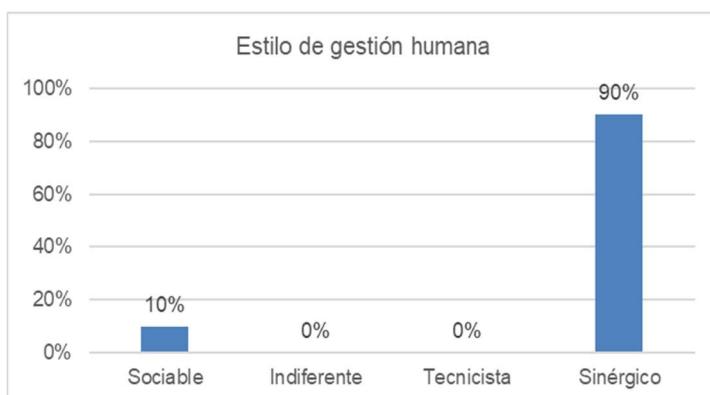
**Figura 15.** Modelo de administración.

**Fuente.** Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 15, más del 80% de las personas encuestadas perciben que el modelo de administración que funciona en su compañía actualmente está dentro del grupo de escuelas que propusieron sus principios teóricos hasta los años 60, en el siglo XX: modelo estructuralista (25%), sistemas (25%), clásico (19%), y humanista y del comportamiento (19%).

Los participantes del estudio no tienen visualización de elementos neoclásicos

en sus empresas, y observan sólo algunas implementaciones relacionadas con la escuela matemática (13%) la cual tiene que ver con la investigación de operaciones, la econometría administrativa, la programación administrativa, la teoría de colas, las gráficas o diagramas que muestran una secuencia de operaciones (GANTT, PERT, CPM), la teoría de los juegos y las probabilidades. Estas escuelas hacen parte de las nacientes después de 1960.

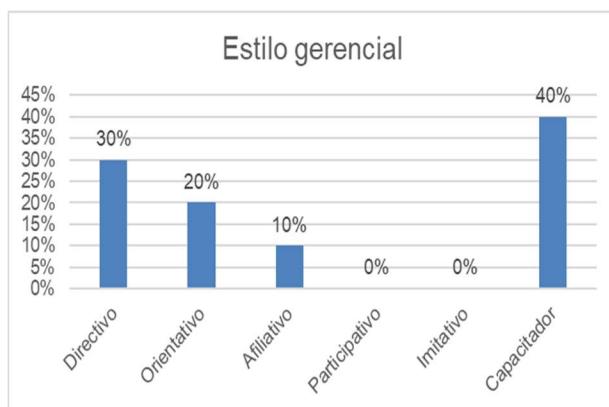


**Figura 17.** Estilo de gestión humana

**Fuente.** Elaboración propia.

El estilo de gestión humana identificado por los encuestados (Figura 17) es en su mayoría Sinérgico (90%), presentando un alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las

personas. El otro estilo que identifican es el sociable (10%). Los otros dos estilos del modelo no se evidencian por parte de los participantes en el estudio.



**Figura 18. Estilo gerencial**  
**Fuente.** Elaboración propia.

En este estudio, es estilo de jefatura (dirección o gerencial) que más se presenta es el capacitador (40%). Le siguen de cerca el estilo directivo (30%) y el orientativo (20%). El estilo afiliativo llega a presentarse en un 10%. Los demás estilos de dirección y liderazgo no se evidenciaron: participativo e imitativo (timonel).

Como lo plantea Jiménez en el documento Modelo de Competitividad Empresarial (2007):

Las empresas son el reflejo de sus gerentes. El estilo gerencial y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y el posicionamiento de las organizaciones. Es por esta razón que se ve con frecuencia, como empresas en crisis se recuperan de manera sorprendente cuando se cambia al gerente general.

## Conclusiones y recomendaciones

Ante eventos nuevos que se presentan en el tiempo o cambios que no vemos venir porque nos acostumbramos al funcionamiento del día a día, es importante tener en cuenta, al realizar los análisis de los estudios, no sólo los elementos normales o promedios, sino también los raros o extremos que nos permitan observar el panorama general de los resultados, para así evitar que la observación de las cosas comunes que se repiten se conviertan en “lo esperado” y tomemos decisiones erróneas basados solo en expectativas.

Como lo menciona Nassim Taleb en el libro El Cisne Negro (2016): “debemos estudiar principalmente los sucesos raros y extremos para poder entender los habituales”. De esta manera, esperamos reducir el impacto del Problema de la inducción de Russell, donde pasamos “lógicamente” de los

casos específicos a las conclusiones generales.

Cuando dejamos abierta la ventana de la incertidumbre y el cambio, nuestras expectativas no pierden su aire de realidad, evitando creencias absolutas, permitiendo que nos ajustemos a los cambios de manera más rápida y que co-creemos los nuevos modelos que requerimos para este nuevo entorno organizacional.

Nuestro objetivo general al iniciar este estudio pretendía establecer el desarrollo teórico de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña y encontramos que, a pesar de los avances técnicos y tecnológicos de nuestras organizaciones, los modelos de administración en los negocios y el papel que cumplen las áreas de gestión humana en los mismos siguen estando por debajo de la evolución de las otras áreas core y de apoyo. Sin embargo, las empresas grandes, de más de 200 empleados y de más de 20 años de existencia, parecen tener una ventaja sobre las demás, al haber incorporado un cambio en su manera de gestionar las personas y de obtener valor para la empresa a través del desarrollo conjunto de habilidades técnicas y humanas, de realizar énfasis en las tareas y en las personas.

La ausencia o poca participación de microempresas y empresas de menos de 3 años, supone un nicho de mercado, grande, naciente, creciente a partir del énfasis en los emprendimientos, que merece nuestra atención para proveer de elementos de dirección general y de personas, de tal

manera que desarrollen mejores competencias para su sostenimiento en el tiempo y para su competitividad en “un mundo de grandes”. Como se menciona en el artículo del periódico El Colombiano (2017) “*Antioqueños crearon 102 empresas por día en 2016*”: La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia contabilizó en 2016 la creación de 25.360 nuevas empresas, entre sociedades y personas naturales, cifra superior en 8,9 % a la lograda en 2015. Y en el artículo también del periódico El Colombiano (2017) “*48% de pymes prevé un aumento de su producción para 2018: Acopi*”: En Antioquia, las pequeñas y medianas empresas representan el 10,2% de la base empresarial (186 mil empresas), y según sector económico, 13,3% son manufactureras, de acuerdo con cifras de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Números que proveen la industria y el comercio del día a día y que en variadas ocasiones dan soporte a las grandes y medianas compañías.

En lo que tiene que ver con el tema intergeneracional, observamos la necesidad de crear modelos y programas que tengan en cuenta las necesidades de cada grupo y que, a la vez, preparen a las personas y a las organizaciones para los relevos generados no solo por la edad sino también por las características de cada grupo. La rotación es algo que se vuelve normal, por ejemplo, para el grupo de la generación Y, especialmente a nivel operativo, y cada vez será más normal en mandos medios o estratégicos a medida que las generaciones Y y Z hagan parte de estos niveles organizacionales. Así

mismo, a medida que la generación X, los baby boomers y las políticas de salud pública abran nuevos espacios para los mayores, gracias al mejoramiento de nuestro ciclo vital y al aumento de nuestra expectativa de vida, las organizaciones deberán replantear modelos de trabajo, motivadores, estilos de dirección y programas que den respuesta a este grupo poblacional creciente.

La gestión de las personas en las organizaciones todavía adolece de la dirección estratégica, lo que se evidencia en: el nivel de jerarquía dada al área, los indicadores y las mediciones que se presentan para dar cumplimiento a temas legales y normativos más que por convicción y desarrollo competitivo, y en programas de bienestar enfocados al día a día<sup>8</sup>.

Por último, es importante tener en cuenta que la gerencia de las personas en las empresas no las realiza sólo el área de gestión humana o recursos humanos; la gerencia de las personas se da en la cotidianidad, en el relacionamiento de jefes y empleados, en la ejecución del estilo de liderazgo por la gerencia misma. Es desde la dirección que deben adaptarse los puestos de trabajo para que las personas obtengan lo mejor de ellas y de las situaciones que viven, como el director de una orquesta filarmónica, es su papel, lograr la mejor interpretación en conjunto, con la correcta y completa armonización de los talentos, haciendo uso de las

mejores herramientas para su fina interpretación.

Señala Darceles (2007):

Los directivos y responsables de dirigir las organizaciones de todo tipo que actúan en la vida económica son los que deben jugar un papel principal en propiciar el cambio de concepción de trabajo. Deben fomentar en sus organizaciones estilos, dinámicas y formas de trabajo que impulsen la creatividad, la libertad, la cooperación, el aprendizaje, la inteligencia. O, dicho de otro modo, que aprovechen la diversidad y potencialidad de sus personas para convertirse en organizaciones que basan su ventaja competitiva en la innovación. Muchas organizaciones innovadoras contagiarán al resto y nos arrastrarán a dar el salto al estadio de la innovación.

Así mismo, argumenta Añez (2009):

Con la globalización los nuevos patrones de acumulación encuentran en la gerencia del conocimiento una inagotable producción de innovaciones, las cuales se convierten en una fuente de valor para la empresa. En este marco, las estrategias han cambiado. En la era preindustrial, lo fundamental para generar valor eran las materias primas, el capital financiero y la tecnología de punta. En el mundo globalizado, éstos no han perdido importancia, pero se incluye el conocimiento como un recurso inagotable materializado en el trabajo mental de la fuerza laboral, siendo este monopolizado por la nueva organización del trabajo, en cuya estructura se representa la relación de apropiación y acumulación del

---

<sup>8</sup> “motivadores del hoy”, que dejan de lado el papel primordial de la gerencia de las personas en la empresa en el desarrollo

(personal, profesional y laboral), la desvinculación (sucesión, rotación y jubilación), y la gestión intergeneracional

conocimiento como capital de la empresa.

Más que indicar o “mandar” el camino, el estilo gerencial debe ser inspirador para lograr sinergia, orientar cuando sea necesario, capacitar o democratizar cuando sea requerido y dirigir cuando haya que tomar la decisión final. He aquí pues, que este estudio nos muestra un inicio y nos demuestra que todavía nos falta conocer, proponer e innovar en lo que tiene que ver con las personas en nuestras organizaciones.

Expone Gutiérrez, Vega y Concha (2013):

La administración por su parte ha servido para que la gerencia sea conjeturada en momentos precisos para la empresa como la toma de decisiones estratégicas, la definición de políticas corporativas o tareas a seguir. En este tramo de las explicaciones ha prevalecido cierto desgaste a la hora de interpretar concretamente las bases en que se apoya la gerencia. Ha sido el interés por confinar la gerencia a tareas específicas y rutinarias, que en muchos casos terminan por extraviar el propósito de elevar la gerencia a los niveles deseados para la trayectoria de la empresa y del gerente al frente de ella.

[...] La formación de quien lidera la organización es necesaria más no suficiente. En cabeza de la gerencia, debe tenerse claro el mapa de alcance, desarrollo y fortalecimiento de la empresa, más esto, requiere de una revisión profunda sobre qué áreas de dicho mapa han de ser localizadas.

A partir del estudio, se sugiere a nivel académico y de investigación aplicada:

- ✓ Plantear metodologías alusivas a la gerencia de personas en las organizaciones.
- ✓ Diseñar índices, indicadores a partir del establecimiento de factores y variables de gerencia de personas.
- ✓ Desarrollar investigación de campo, como segunda etapa del proyecto actual, alusivo a la gerencia de personas en organizaciones de la región antioqueña y de otras regiones del país.
- ✓ Postular la creación de la línea de investigación sobre gerencia de personas en empresas.
- ✓ Redirigir las investigaciones en la línea, incluyendo el tema de gestión intergeneracional.
- ✓ Postular el grupo de estudio sobre gerencia de personas que incluya temas relacionados con su dirección y gestión en las organizaciones.

## Referencias

- Alcarraz, S. (10 de enero de 2017). ¿Qué es gerenciar? Escuela Mundial de Líderes. Recuperado de <http://gerencia-lidersamuelalcarraz.blogspot.com.co/2011/03/que-es-gerenciar.html>
- Añez, C. (2009). Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. Actualidad Contable, (18), pp. 22 - 33.
- Arias Jiménez, F. (10 de febrero de 2017) “Antioqueños crearon 102

- empresas por día en 2016". El COLOMBIANO. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas-aumenta-la-creacion-de-sociedades-en-antioquia-YJ5902881>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., y Álvarez Giraldo, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 23(41). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Colombia: Editorial Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Editorial McGraw-Hill.
- Darceles, M. (2007). Trabajador del conocimiento y el salto a la innovación. Revista EAN, (61), pp. 31-38.
- Díaz-Narváez, VP., Calzadilla-Núñez, A. (2016) Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las ciencias de la salud. Revista Ciencias de la Salud. 14(01), pp. 115-121. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n1/v14n1a11.pdf>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Shuler, R. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI. España: Editorial McGraw-Hill.
- Echavarría, J.J., y Villamizar, M. (2006) El proceso colombiano de desindustrialización. Banco de la república. Recuperado de:
- <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra361.pdf>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. (7 de abril de 2014) ¿Cómo ha cambiado el mundo en los últimos 20 años? ONU. Recuperado de: <https://www.unfpa.org/es/news/c%C3%B3mo-ha-cambiado-el-mundo-en-los-%C3%BAltimos-20-a%C3%B1os>
- Great place to work. (6 de abril de 2016) La nueva era de RR.HH digital: tendencias de futuro. Recuperado de: <https://cepymenews.es/la-nueva-era-de-rrhh-digital-tendencias-de-futuro/>
- Gutiérrez, J.A., Vega, J.D., y Concha, J.R. (2013). Modelo Gerencial de la Empresa Exportadora Colombiana. Casos Antioquia, Atlántico, Cundinamarca y Valle del Cauca. Colombia. (Informe de investigación). Universidad CES y Universidad ICESI.
- Jiménez M, M H (2007). Modelo de Competitividad Empresarial. Umbral Científico. (9), pp. 115-125. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf>.
- Londoño, P. (22 de diciembre de 2016) Gerencia centrada en la gente. Revista Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/futuro-gerencia-centrada-en-la-gente-por-pablo-londono/240357>
- Medellín, cómo vamos. (29 de septiembre de 2016). Informe de competitividad. Recuperado de <https://www.medellincomovamos.org/medellin-mas-competitiva->

- entre-2012-y-2015-y-con-  
oportunidades-en-la-gestion-de-  
microempresas/
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). La organización creadora de conocimiento, cómo las compañías japonesas crean la innovación. México: Oxford.
- Olve, N., Roy, J., y Wetter, M. (2000) Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000 Editores.
- Pulido Patrón, L. (12 de diciembre de 2017). "48% de pymes prevé un aumento de su producción para 2018: Acopi". El COLOMBIANO. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/cae-percepcion-de-produccion-y-ventas-de-pymes-JI7846469>
- Ramírez, C., y Ramírez, M.P. (2008). Fundamentos de administración. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Remond, R. (2003). El siglo XX. México: Publicaciones Cruz O.S.A.
- Revista Portafolio. (11 de octubre de 2018) Millennials no quieren políticas especiales para ellos en sus trabajos. Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/millennials-no-quieren-politicas-especiales-para-ellos-en-sus-trabajos-522218>
- Robbins, S.P., y Judge T. (2009) Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson.
- Rodríguez Sifontes, C.E. (2010). "Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hermanos Gómez". Aplicación de AMIGA". (Tesis). Universidad de Camagüey.
- Salcedo Villacampa, R. (s.f.). Megatendencias en recursos humanos. Presentación. Recuperado de: <http://www.ericac.com.mx/apps/site/files/Mega%20Tendencias%20en%20RH%202020%20ERICAC.pdf>
- Saldarriaga Ríos, J.G. (13 de junio de 2008). La gestión humana a nivel mundial: tendencias y perspectivas. Universidad San Buenaventura y ASCORT. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)
- Santos Martínez, R. (2015) Administración del talento humano: evolución teórica siglo XX. Colombia: Fundación Universitaria Juan de Castellanos.
- Saravia Gallardo, M.A. (2000). Un modelo estructural de competencias para la productividad Universidad Católica Boliviana San Pablo. Colombia. (Ponencia). Congreso Mundial de Gestión del Talento Humano desde el Enfoque de Competencias Laborales.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. España: Editorial Gránica.
- Taleb, N. (2016). El Cisne Negro. España: Espasa Libros, S. L. U.
- Torres Ordoñez, J.L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento & Gestión. (18), pp. 151-176. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3599/2319>
- Wilmer, R., De Pelekais, C., y Pelekais, E. (2009). Innovación en el proceso organizacional clave del éxito

gerencial. Revista Electrónica de  
Gerencia Empresarial. (1), pp. 62 -  
79.