

**Estrategias de aceleración a partir del Desarrollo Humano Organizacional en las  
*Empresas Gacela o Scale-Up* de Medellín: estudio de caso de una empresa del sector de  
negocios digitales.**

**Elisa Berrío Bolívar**  
eberriob@eafit.edu.co

**Jorge Mario Vásquez Londoño**  
jmvasquezl@eafit.edu.co

**Director**

**Carlos Mario Betancur Hurtado**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2020**

## **Agradecimientos**

A Dios, fuente de todo conocimiento.

A Carlos Mario Betancur Hurtado, director de esta investigación, por su calidad humana, académica y profesional; por creer en este proyecto y acompañarnos en este crecimiento personal y profesional.

A los líderes de Soluciones Alegra S.A.S., por abrirnos las puertas de su organización y brindarnos, desde su experiencia y conocimiento, las nuevas realidades que se construyen en la gestión de las personas.

A nuestros familiares y amigos, por su constante apoyo y motivación para alcanzar este sueño.

## Contenido

Introducción .....	9
1. Objetivos .....	13
1.1 General.....	13
1.2 Específicos.....	13
2. Marco Teórico.....	14
2.1 Antecedentes .....	14
2.2 Conceptualización de las Organizaciones .....	22
2.3 Tipos de Organizaciones.....	28
2.4 El Emprendimiento como actividad en la creación de empresas .....	33
2.4.1. Medellín Ciudad Emprendedora .....	39
2.4.2. La Ciudad Digital realidad del emprendimiento de oportunidad .....	42
2.4.3. Las <i>Empresas Gacela, Scale-Up</i> o de crecimiento acelerado .....	46
2.4.4. Emprendimiento y Desarrollo Humano Organizacional.....	51
2.4.5. Las Empresas Gacela y el Desarrollo Humano Organizacional. ....	53
2.5. La Gestión Humana como un proceso estratégico .....	54
2.6. Acercamiento de la Gestión Humana con el Desarrollo Humano Organizacional....	59
2.6.1. Desarrollo Humano .....	61
2.6.2. Desarrollo Organizacional.....	62
2.7. Estrategia del Desarrollo Humano Organizacional y su generación de valor.....	64
3. Método.....	67
3.1. Tipo de estudio .....	67
3.2. Sujetos.....	70
3.3. Instrumentos o técnicas de recolección de información .....	71

3.4.	Procedimiento .....	71
3.5.	Técnicas de análisis de la información .....	72
4.	Análisis de resultados.....	74
4.1.	Contexto de la compañía .....	74
4.2.	Factores de Crecimiento Acelerado de Alegra.....	75
4.3.	Estrategias de Desarrollo Humano Organizacional en Alegra S.A.S. ....	83
4.4.	La incidencia de las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional en el crecimiento acelerado de Alegra SAS.....	89
4.4.1.	El proceso de Selección, factor primero del crecimiento acelerado. ....	92
4.4.2.	Formación, Desarrollo y Bienestar y su relación con el crecimiento acelerado.....	99
4.4.3.	La inversión en los procesos de Talent .....	107
5.	Conclusiones.....	110
6.	Referencias .....	114

## Tablas

<b>Tabla 1.</b> Concepciones Teóricas del concepto de Organización.....	23
<b>Tabla 2.</b> Definiciones de Organización desde la administración.....	26
<b>Tabla 3.</b> Tipos de organizaciones definidas por Hicks.....	31
<b>Tabla 4.</b> Tipos de organización según Douma y Schreuder .....	32
<b>Tabla 5.</b> Clasificación de tipo de emprendedores .....	37
<b>Tabla 6.</b> Evolución histórica del emprendimiento en instituciones de Medellín.....	40
<b>Tabla 7.</b> Características de una empresa gacela.....	48
<b>Tabla 8.</b> Características de empresas Scale-Up .....	49
<b>Tabla 9.</b> Planeación estratégica en gestión humana .....	60
<b>Tabla 10.</b> Ruta cualitativa en la administración.....	67
<b>Tabla 11.</b> Planteamientos cualitativos .....	68
<b>Tabla 12.</b> Concepciones de Estudio de Caso .....	69
<b>Tabla 13.</b> Características de empresas de crecimiento acelerado, <i>Gacelas o Scale-Up</i> .....	70
<b>Tabla 14.</b> Matriz de Categorías de análisis .....	72
<b>Tabla 15.</b> Factores de crecimiento acelerado para Alegra.....	83
<b>Tabla 16.</b> Índice de rotación de personal Alegra (2017-2019) .....	104
<b>Tabla 17.</b> Inversión en los procesos de Talent Alegra .....	108

## Gráficas

<b>Gráfica 1.</b> Estructuración Organizacional .....	25
<b>Gráfica 2.</b> Conformación de una Organización primaria y secundaria.....	31
<b>Gráfica 3.</b> Definición de emprendimiento según GEM .....	36
<b>Gráfica 4.</b> Objetivos del cluster de negocios digitales de Medellín.....	46
<b>Gráfica 5.</b> Macroprocesos de Gestión Humana .....	58
<b>Gráfica 6.</b> Crecimiento Ingresos Operacionales Alegra SAS 2013-2019 .....	78
<b>Gráfica 7.</b> Crecimiento de Clientes registrados Alegra SAS 2013-2019.....	79
<b>Gráfica 8.</b> Crecimiento de Colaboradores Alegra SAS 2013-2019 .....	80
<b>Gráfica 9.</b> El proceso de selección como impulsador del crecimiento acelerado en Alegra.....	99

## Resumen

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional que, de manera formalizadas o emergentes dentro de la existencia o no del área de Gestión Humana, contribuyeron al crecimiento de una empresa *Gacela, Scale-Up* o de crecimiento acelerado logrando un posicionamiento empresarial en un plazo de tres a cinco años, en el sector de negocios digitales. Como entorno de oportunidad se analizó una empresa cuya operación se centra en los negocios digitales y está ubicada en la ciudad de Medellín (Colombia), en razón de las dinámicas de ciudad en emprendimiento y desarrollo tecnológico en dicho sector para la contribución académica e investigativa en la significación del Desarrollo Humano Organizacional como eje estratégico de dicha empresa en su crecimiento. La metodología fue del orden cualitativo aplicada a un estudio de caso, seleccionada a través de una previa investigación en la página web del Centro de Negocios e Innovación Ruta N de Medellín y su Centro de Desarrollo de Negocios de Emprendimiento de alto impacto y la organización sin ánimo de lucro Endeavor Colombia quienes han identificado este tipo de empresas. Aplicando como instrumento, para la recopilación de información, una entrevista semiestructurada donde se pudo ahondar con los líderes de la empresa y de gestión humana las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional, que se han definido o emergieron, en el quehacer de la gestión del talento y contribuyeron al crecimiento acelerado de esta empresa como generadoras de valor.

**Palabras clave:** *Desarrollo Humano Organizacional, Organizaciones, Empresas Gacela, Emprendimiento, Negocios Digitales.*

## **Abstract**

This research aimed to analyze the Organizational Human Development strategies, which in a formalized or emerging way within the existence or not of the Human Management area, contributed to the growth of a Gazelle, Scale-Up or accelerated growth company, achieving a business positioning within three to five years, in the digital business sector. As an opportunity environment, a company whose operation focuses on digital business and is located in the city of Medellín (Colombia) was analyzed, due to the dynamics of the city in entrepreneurship and technological development in said sector, for the academic and research contribution in the meaning of Organizational Human Development as a strategic axis of said company in its growth. The methodology was qualitative, applied to a case study, selected through previous research on the website of the Ruta N Business and Innovation Center of Medellín and its Center for the Development of High-impact Entrepreneurship and Organization non-profit Endeavor Colombia who have identified these types of companies. For the collection of information, a semi-structured interview is carried out as an instrument where it was possible to deepen with the leaders of the company and human management the Organizational Human Development strategies which have been defined or emerged in the task of talent management, contributing the accelerated growth of this company as generators of value.

**Key words:** *Human Resource management, Organizations, Gazelle companies, Entrepreneurship, Digital business.*

## Introducción

En la gestión de las personas, las empresas han puesto su mirada en resaltar la gestión humana no sólo como un proceso operativo, sino que ha trascendido su dinámica tomando un lugar estratégico en que se ha venido reconociendo, y que aún en algunos contextos va tomando posición de su ejercicio, como generadora de valor y que incide notoriamente no sólo en el desarrollo de las organizaciones sino en el desarrollo de las personas que en su conocimiento y experiencia favorecen a su crecimiento.

Las contribuciones de las personas a las empresas desde su conocimiento y experiencia promueven que éstas apalanquen su interés de posicionar su actividad, sin importar su objeto social, para obtener el crecimiento que desean en un contexto de oportunidades locales, regionales, nacionales e incluso internacionales; esto es, que en las experiencias empresariales, las personas jugaran siempre un rol esencial en su dinámica de crecimiento, y de ahí que sus líderes no pierdan en detalle que las personas, y las estrategias que se crean para el desarrollo de sus labores, del desarrollo profesional y bienestar de éstas se entrelazan para alcanzar los objetivos al interior de las empresas.

Bajo el contexto de Medellín como ciudad tecnológica, esta investigación quiere brindar a los nuevos y vigentes emprendedores de los negocios digitales los modelos en que se viene pensando el Desarrollo Humano Organizacional, desde las áreas de gestión humana y el liderazgo de sus empresarios, y especialmente dentro de sus pares con características de *Empresas Gacela o Scale-Up*. A fin que el Desarrollo Humano Organizacional, y las prácticas de éste dentro de dicho sector, se articulen a su ejercicio empresarial como un factor estratégico que contribuya a su

crecimiento y a la generación de valor de la organización, del desarrollo y bienestar de sus colaboradores y en su posicionamiento en el sector.

El mundo está cambiando a pasos acelerados y es una realidad latente que permea a todos sin importar el contexto en que nos movamos. Entender que somos seres en constante transformación, implica ante todo un acto de consciencia que permita comprender el entorno en el que debemos actuar para contribuir a su crecimiento y desarrollo.

Esa generación de cambios que, si bien pueden contribuir o no al mejoramiento del espacio o lugar en que participamos, han instaurado un espacio investigativo para indagar los fenómenos sociales, académicos, culturales, económicos y empresariales a fin de favorecer su reflexión e incluso al mejoramiento de las realidades en que ellas pueden estar inmersas; un anhelo que parte del ser humano en preguntarse por lo que sucede para contribuir al ejercicio investigativo y dar respuestas a esa realidad.

Los fenómenos sociales, académicos, culturales, económicos y empresariales son ante todo una oportunidad, un sumergirse en nuevos espacios de conocimiento. Es la realidad actual de nuestra ciudad, Medellín (Colombia), la cual se ha convertido en un centro del fenómeno de la tecnología y la innovación para el mundo y, a su vez, en un centro de oportunidades para el estudio de los modelos de ciudad que, en sinergia con las instituciones y demás organizaciones, han contribuido al desarrollo social, académico, económico y empresarial.

Avanzar en lo tecnológico es un atractivo del desarrollo: nuevas herramientas, nuevos modelos de negocio, mejoramiento de los procesos empresariales e institucionales y particularmente la creación de nuevas empresas en este sector, muestran el momento de verdad que Medellín está teniendo; una evolución significativa que la ha convertido en referente, no solo

nacional, sino mundial al ser catalogada centro de la cuarta revolución industrial con otras ciudades del mundo, reconocimiento otorgado por el Foro Económico Mundial en enero de 2019.

Los espacios de tecnología e innovación que vienen construyéndose en la ciudad han favorecido la creación de nuevas empresas que, desde este sector, prestan sus servicios a los distintos entes públicos y privados. Alejandro Franco, Director de Ruta N, expresaba que la ciudad ha invertido \$1,2 billones de pesos, es decir, el 2,14% de su economía en temas de ciencia, tecnología e innovación y que un tercio de los empleos generados, surgen de las iniciativas de emprendimiento; además, en la gestión de esta entidad para vincular a distintas organizaciones al distrito de innovación, el 69% pertenecen al sector de las tecnologías de la información y comunicaciones - TIC (Ruta N, Informe de Gestión 2018).

En la perspectiva de crecimiento de dicho sector y sus dinámicas empresariales se suscita así un ideal de investigación articulado con el Desarrollo Humano Organizacional. Entender el crecimiento de las empresas solo en términos de lo productivo, de la generación de ingresos y su rentabilidad son algunos de los factores que promueven el estudio de éstas. Sin embargo, las reflexiones suscitadas entorno a su crecimiento desde las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional, y ligadas al proceso de gestión humana, han sido analizadas a menor escala. Surge aquí una oportunidad de investigación que quiere plantear la importancia del Desarrollo Humano Organizacional como factor estratégico de las empresas de crecimiento acelerado - también llamadas *Empresas Gacela o Scale-UP* -, en el sector de negocios digitales que viene creciendo en Medellín con una importancia significativa.

Las empresas de crecimiento acelerado, *Empresas Gacela o Scale-Up* son aquellas que en razón de su iniciativa de emprendimiento logran en un periodo constante, entre tres y cinco años, potencializar su crecimiento y el cual está normalmente sostenido por factores de su actividad en

la obtención de mayores ventas en productos y/o servicios, favorables márgenes de rentabilidad, crecimiento de sus activos, incremento en su equipo de colaboradores, etc. Las investigaciones de este tipo de empresas se han visto avocadas a estudios de productividad, de resultados comerciales y de estabilidad financiera. Sin embargo, la gestión humana también ha sido analizada dentro de las *Empresas Gacela* de manera somera y entendiéndola desde su quehacer operativo, tal como lo plantean Melo y Moreno (2010) donde explican que los principales problemas de la gestión humana, en este tipo de empresas, refieren a temas operativos como la selección, la contratación y remuneración (p.17), y donde resaltan que dichas áreas sólo poseen una participación del 26% sobre los demás procesos ubicándola en el último lugar de importancia (p 35-36).

Estas circunstancias operativas de la gestión humana invitan, en los tiempos actuales, a que las *Empresas Gacela o Scale-Up* contemplen una nueva visión del papel de la gestión humana como factor estratégico en el Desarrollo Humano Organizacional; más aún, en el marco de oportunidad de la ciudad de Medellín donde empresas de los negocios digitales, según datos del cluster de negocios digitales, lo conforman más de 4.500 empresas (Cámara de Comercio de Medellín, 2020.), lo que denota un potencial crecimiento de éstas en la ciudad.

Por lo anterior, esta investigación quiere analizar las formas de gestionar lo humano en empresas del sector de negocios digitales con características de *Empresa Gacela o Scale-Up*, a fin de *dar luces* que contribuyan, a sus similares en el sector, a apalancar el desarrollo humano organizacional y al mejoramiento continuo del mismo como eje estratégico de su actividad y donde se promuevan las reflexiones necesarias para la construcción de una gestión humana capaz de articular los ideales de crecimiento empresarial en posibilidades de desarrollo, no solo individual sino colectivo de la mano de sus colaboradores, para la generación de valor de quienes la conforman.

## 1. Objetivos

### 1.1 General

Analizar las estrategias, formalizadas y emergentes, de Desarrollo Humano Organizacional que han impulsado el crecimiento acelerado de una empresa - *Gacela o Scale-Up* - del sector de negocios digitales de Medellín.

### 1.2 Específicos

- Identificar una empresa de crecimiento acelerado - *Gacela o Scale-Up* - dentro del sector de negocios digitales de Medellín.
- Identificar las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional que están definidas en la empresa de crecimiento acelerado - *Gacela o Scale-Up* - del sector de negocios digitales de Medellín.
- Organizar las estrategias definidas por la empresa de crecimiento acelerado - *Gacela o Scale-Up* - del sector de negocios digitales de Medellín de acuerdo a los referentes teóricos en Desarrollo Humano Organizacional.
- Explorar la relación de crecimiento acelerado en la empresa - *Gacela o Scale-Up* - con las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional del sector de negocios digitales de Medellín.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

Entre los estudios revisados se encuentra que se relacionan con el objetivo de investigación los trabajos que serán expuestos a continuación, cabe resaltar que no hay mucha información sobre la influencia de las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional en el crecimiento de las *Empresas Gacela o Scale-Up*.

- **“Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia”**, estudio realizado por Confecámaras la Red de Cámaras de Comercio y CNC el Centro Nacional de Consultoría en Colombia en 2017, tiene por objetivo identificar las características y variables que determinan el comportamiento de las empresas de crecimiento acelerado.

El estudio toma como muestra 612 empresas que tuvieron crecimiento acelerado, entre 2011 y 2015, estas son principalmente pymes –pequeñas y medianas empresas– siendo el 73% de la muestra, el otro 27% son grandes compañías. Por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo el estudio establece los elementos determinantes en el crecimiento sostenido de estas empresas que crecen por encima del 10% anual en Colombia.

La evidencia de su crecimiento se refleja en el crecimiento de sus utilidades, cinco veces más altas que las empresas de crecimiento normal y la contribución de impuestos que fue ocho veces mayor. El estudio afirma además que la aceleración de estas organizaciones beneficia la economía de su sector o competencia, al impulsar el crecimiento de las empresas con las que interactúan, impulsan las ventas del sector privado, pagan más impuestos, aportando recursos mayores al Estado.

El estudio establece como determinantes del crecimiento acelerado la existencia del servicio postventa, un fondo en la compañía para inversión en innovación, exigentes procesos de

selección y contratación, lo que tiene como resultado talento humano calificado para la labor y que aporta sus conocimientos a la compañía, además estas organizaciones logran establecer alianzas con proveedores y clientes. También afirma que no hay evidencia de que variables como la dirección organizacional desde la misión y visión, el tipo de innovación definido, la relevancia de la tecnología en los procesos de la empresa y la alianza con centros de investigación o entidades gubernamentales, tengan influencia en el crecimiento acelerado de la organización.

En la investigación evalúan variables como: la planeación estratégica de las compañías, las estrategias de innovación, interacción tecnológica, implementación de nuevos modelos de negocio. Entre los hallazgos se evidencia que estas variables influyen, pero no son significativas al momento de establecer diferencias entre empresas de crecimiento acelerado y empresas de crecimiento normal en Colombia.

El informe concluye afirmando que las variables que explican el crecimiento acelerado de las empresas corresponden a factores internos, los mismos que pueden ser controlados por la dirección de las compañías para lograr así los objetivos de crecimiento establecidos en la estrategia organizacional.

- ***“Determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento acelerado”*** estudio realizado por Confecámaras la Red de Cámaras de Comercio y CNC el Centro Nacional de Consultoría en Colombia en 2018, tiene por objetivo explicar los determinantes del crecimiento de la productividad de estas organizaciones.

El estudio toma como muestra mil empresas registradas en el Registro Único Empresarial y Social –RUES– y que han tenido ventas continuas registradas en el Sistema de Información y Reporte Empresarial – SIREM– de las que 600 cumplen con los parámetros establecidos para considerarse Gacelas, teniendo crecimiento sostenido durante los últimos tres años.

El estudio concluye que el capital humano, con el establecimiento de incentivos a los trabajadores, las alianzas con otras organizaciones, la inversión en innovación y una estandarización de procesos organizacionales son determinantes en el crecimiento de la productividad de las empresas que hicieron parte del estudio. Estos factores son internos que pueden ser controlados por la dirección de la organización y así lograr tener un impacto positivo en la productividad.

En cuanto al Capital Humano se identificó que las empresas que cuentan con un plan de incentivos basados en el desempeño para todo el personal, especialmente los colaboradores operativos o de cargos medios tienen un crecimiento en promedio de la productividad del 11.5% por encima de las organizaciones que no cuentan con estos beneficios, lo anterior se debe de acuerdo al estudio a que los trabajadores se ven motivados a incrementar su esfuerzo y aumentar su eficiencia.

De igual manera, las alianzas empresariales con las Cámaras de Comercio como inciden en el crecimiento de las organizaciones en un 11.1% mayor de las que no tienen una relación directa con estas instituciones, las Cámaras de Comercio brindan a los empresarios servicios de capacitación en todo lo referente a la gestión de la compañía, además del acceso a otros mercados.

En el estudio se evidencia que las empresas que cuentan con fondos dedicados a la innovación, logran tener un aumento en la productividad del 10.8% superior a las empresas que no tienen dineros destinados a este fin, estas organizaciones buscan potenciar nuevas ideas por medio de investigación e identificación de mercados, inversión en diseños y desarrollo de productos que amplíen y agreguen valor al portafolio organizacional, aumentando sus ventas y participación en el mercado.

Asimismo, las empresas que cuentan con procesos estandarizados tienen un crecimiento en su productividad del 9.3% en promedio, por encima al de las demás empresas, los procesos estandarizados ayudan a disminuir costos variables, facilitan el aprovechamiento de los recursos para generar valor agregado y lograr así un mejor posicionamiento en el mercado. Las empresas que logran apropiarse, transformar y optimizar la tecnología disponible, tienen un incremento en su productividad del 1,7%.

Así en el estudio se evidencia que los esfuerzos internos de las compañías son los responsables del 65% del aumento de la productividad de las empresas. El estudio sugiere que para que en Colombia se dé un aumento en la productividad de las empresas es necesario un fortalecimiento de habilidades y prácticas gerenciales de los líderes de las organizaciones, para así dirigir de una mejor manera los procesos internos de la compañía, que la lleven a tener mejores procesos de innovación, reducir costos variables, generar economías de escala y tener mayor presencia en los mercados.

- ***“¿Por qué crecen las Gacelas? relación entre innovación y empleo en empresas de alto crecimiento”***, es un estudio realizado por la Fundación Cotec en España en 2017, busca identificar si hay una relación aparente entre innovación, crecimiento, generación de empleo en las empresas de crecimiento acelerado o Gacelas.

Según la Fundación Cotec (2017) Sus objetivos específicos son:

- Analizar la evolución a largo plazo de las empresas gacela y la evolución del empleo generado por este tipo de empresas.
- Identificar qué tipos de innovaciones (o combinación de ellas) ejercen un mayor impacto sobre el crecimiento del empleo.
- Investigar el efecto indirecto de las empresas gacela innovadoras sobre el empleo de otras empresas, tanto de su sector como de otros sectores (p.6)

En el informe se estudia lo que sucede en las empresas durante el periodo de alto crecimiento, se busca identificar si este crecimiento se mantiene en el tiempo, se detiene, si se revierte o pone en riesgo la supervivencia de la empresa.

La metodología utilizada en este estudio es descriptiva, en la que se aplican encuestas sobre 4 tipos de innovación definidos en el Manual de Oslo (2005) — producto, proceso, comercial y organizativa— a las empresas seleccionadas de acuerdo a los parámetros establecidos, luego contrasta la información y busca establecer la relación entre los tipos de innovación y el aumento de empleo en España, finaliza con un análisis del posible efecto de las Empresas Gacela sobre las empresas de la competencia.

El estudio comienza exponiendo el porcentaje de Empresas Gacela en otros países con relación a España, esto es el 6%, lo que representa una cantidad reducida de empresas de crecimiento acelerado, son empresas que en tres años de crecimiento constante logran duplicar sus ventas y aumentar el número de trabajadores en más del 50%. Se identificaron las Empresas Gacela que aumentan sus ingresos en más del 75% y las Empresas Hipergacela, estas superan el umbral de crecimiento promedio del sector al que pertenecen, son empresas más estables que las Gacela. Se identificó que las Gacelas crecen por la influencia de factores externos como el sector al que pertenecen o el ciclo económico en el que se encuentran, mientras las Hipergacelas crecen por factores internos.

El informe afirma que las Empresas Gacela son altamente innovadoras, aclarando que los tipos de innovación de producto, proceso y organizativas pueden influir positivamente sobre el crecimiento de la empresa, mientras que de la innovación comercial no hay evidencia de esta influencia, además se encontró que una empresa que cuente con más de un tipo de innovación no necesariamente tiene un crecimiento acelerado superior a otra que únicamente cuenta con un tipo

de innovación, se evidenció en el estudio que las empresas que tienen contacto con universidades y están abiertas a la interacción dentro de términos de innovación con clientes y socios tienen mayores probabilidades de convertirse en Gacelas, por último el estudio afirma que hay una relación directa entre innovación y crecimiento acelerado, las empresas que mantienen su crecimiento acelerado en el tiempo son organizaciones que continúan con procesos de innovación.

Se evidenció en el estudio que las Empresas Gacela encuentran su competencia en empresas de diferentes sectores al propio, teniendo esto impacto en ventas y creación de empleo, lo que sugiere un mayor crecimiento.

Se ha identificado además que las empresas que tienen menos competencia, al tener modelos de negocio y productos diferenciados, pueden llegar a tener un mayor crecimiento que las empresas que cuentan con más competencia. El informe sugiere que este fenómeno requiere mayor investigación, para así poder identificar los efectos sobre la competitividad y la generación de empleo.

El estudio concluye afirmando que en el periodo de 2012-2015 las Empresas Gacela se encuentran alrededor del 4% de la cantidad de empresas españolas, entre estas se encuentra el 42.5% de nuevos empleos y el 45.3% de la facturación. En todos los sectores se da el crecimiento acelerado de las empresas, donde la principal competencia son empresas de otro sector, las Gacelas generan más empleos cuando su competencia es de otro sector, pero parece ser que en el mismo sector se pierden más empleos cuando esto ocurre. Por último, se encuentra que, si la Empresa Gacela logra establecer un modelo de negocio diferenciador, la innovación deja de tener influencia directa sobre el crecimiento acelerado.

- En el informe **“De Start-up a Gacela: ¿Cómo es la evolución de las start ups hacia el crecimiento?”** realizado por la Fundación Cotec y la Universidad de Sevilla en el año 2020,

exponen los factores de éxito en el crecimiento acelerado de las empresas, además de los porcentajes de las Start-ups que llegan a convertirse en Gacelas. Los objetivos son:

- Estimar el porcentaje de empresas gacela que proceden de start-ups y de empresas ya establecidas (maduras), tratando de hallar potenciales diferencias entre ambos grupos o categorías.
- Estimar el porcentaje de start-ups que llegan a convertirse en empresas de alto crecimiento e identificar potenciales diferencias entre estas y aquellas que no llegan a alcanzar dicho crecimiento.
- Identificar factores clave de éxito en el desarrollo del crecimiento potencial de las start-ups (p.4)

La Fundación Cotec y la Universidad de Sevilla emplean una metodología descriptiva, en la que establecen las características de las empresas Gacela, la relación entre start-ups y Gacelas, el sector al que pertenecen y de la muestra seleccionada cuantas start-ups llegan a ser Gacelas y se mantienen, este estudio se realizó por medio de entrevistas, para luego ser analizadas, establecer los atributos de las organizaciones, poder compararlas e identificar semejanzas entre ellas y en el grupo que se encuentran. El estudio se enmarca en un periodo de tiempo de cinco años en los que las empresas seleccionadas son estudiadas en trienios establecidos así, primer trienio 2012-2015, segundo trienio 2013-2016 y tercer trienio 2014-2017.

En el estudio se encontró que durante el tiempo de análisis el porcentaje de Empresas Gacela aumenta progresivamente iniciando en el primer trienio en un 3.6%, pasando en el segundo al 4.5% para alcanzar finalmente en el tercer periodo el 6.6%. Presentando en cada periodo una media de 4.000 empresas gacela en España, donde cada una de estas empresas crea más de 65 empleos nuevos en promedio durante los periodos analizados de tres años, estas empresas también están presentes en todos los sectores económicos y se evidencia en el estudio que presentan una rentabilidad positiva y niveles superiores de endeudamiento comparados con las demás empresas.

En el estudio se analiza la cantidad de Empresas Gacela que antes fueron Start-ups y el porcentaje de Start-ups que se convierten en Gacelas. Se encontró que, en los cinco años analizados

de 9366 Empresas Gacela estudiadas, 50 comenzaron como Start-ups (0.53%) y de las 1217 start-ups registradas en la plataforma StartupXplore (plataforma de inversión en compañías emergentes de alto potencial de crecimiento en España) únicamente 9 de esas empresas alcanzan a ser consideradas Gacelas (0.74%) por tener un crecimiento considerable y por dejar de ser microempresas, es decir, tener más de diez empleados.

También se encontró que las empresas que pasaron de ser Start-ups a Gacelas tienen un enfoque en el capital, dejando de lado la creación de empleo, teniendo así un crecimiento superior en negocios y menor en nuevos empleos.

El estudio arrojó además que las start-ups de crecimiento acelerado, tienen emprendedores con experiencia laboral y capacitación en gestión empresarial, con un claro modelo de negocio, mantienen equilibrio entre los objetivos económicos, financieros y socioemocionales. Estas empresas están abiertas a escuchar, colaborar y aprender de otras empresas y sus experiencias previas.

La Fundación Cotec y la Universidad de Sevilla concluyen su informe afirmando que, las start-ups tienen mayor posibilidad de crecer y convertirse en Gacelas, si se encuentran inmersas en ecosistemas de emprendimiento que les permiten tener interacción con otras empresas similares, lo que les permite escuchar y aprender de las experiencias de las demás, estas empresas están además lideradas por emprendedores con experiencia en gestión empresarial y con claridad en su modelo de negocio, mostrando un equilibrio entre objetivos económicos, financieros y socioemocionales. Finalmente el estudio arrojó que las empresas Gacela se pueden dividir en dos grupos, las que desean crecer y expandirse para luego vender el negocio, y las empresas que desean crecer y mantenerse.

## 2.2 Conceptualización de las Organizaciones

El ser humano, como individuo transformador del contexto, está y estará inmerso en dar razón de su existencia en cuanto es capaz de reflexionar y entender las dinámicas en que, como individuo aporta desde una condición empírica (experiencia) o científica (académica), de las dinámicas en la sociedad en la que participa.

Esa participación le da un papel significativo que aporta a la construcción de la sociedad en la que se mueve, es decir, “tiene injerencia en la vida en sociedad mediante su actuar en las organizaciones” (Gonzales-Miranda, 2017, p.13). Y es desde las organizaciones donde el ser humano comienza a darle una construcción a su existencia y, a su vez, aporta al desarrollo de las mismas, tal como lo sugiere Gonzales-Miranda (2017) indicando que cada individuo tiene una estrecha vinculación con las organizaciones (p.13), fundamentado su posición al citar a Etzini (1986) que dice:

Nacemos dentro de las organizaciones, somos educados en ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando para organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, cuando llegue el día del entierro la organización más grande todas –el Estado- deberá otorgar su permiso oficial (p. 13).

Concluyendo, además, que el individuo como actor social y donde entrelaza sus relaciones con los demás, también exige de éste “una mirada comprensiva de las organizaciones, con la que se busca entender, desde una perspectiva crítica, su configuración, desarrollo e implicancias para el individuo que vive en sociedad a través de las organizaciones”. (Gonzales-Miranda, 2017, p.13).

Las diversas concepciones de organización permiten hacer una reflexión de cómo éstas permean el papel de individuo dentro de ellas. Johansen (1982) a partir diversos autores entre

biólogos, sociólogos y psicólogos del ámbito empresarial, cita algunos autores que dan referente del entendimiento del concepto de organización. Algunas concepciones dadas son:

**Tabla 1.** Concepciones Teóricas del concepto de Organización.

<b>Autor</b>	<b>Concepción</b>	<b>Definición</b>
<b>W. Wieser (1962)</b>	Biológica	“La organización es un principio no puede ser rediferido ni a la materia ni a la fuerza, que es en sí mismo una magnitud independiente (ni energía, ni sustancia), algo expresado por la medida de orden (o entropía negativa) de un sistema”.
<b>H. Maturana, y F. Varela (1973)</b>	Biológica	Los sistemas vivos constituyen una organización, “las relaciones que determinan, en el espacio que están definidas, la dinámica de interacciones y transformaciones de los componentes, y con ello, los estados posibles de la máquina como unidad”.
<b>J.H. Monane (1967)</b>	Sociológica	La organización “tiene que ver con la interrelación, el grado del impacto de la acción de un componente sobre la acción de los otros componentes”.
<b>W.R. Ashby (1969)</b>	Biológica	“Una organización requiere de tres elementos básicos y fundamentales: a) condicionalidad entre algunas o todas sus partes; b) comunicación (o interacción) entre ellas y, finalmente, c) existencia de restricciones entre las posibles comunicaciones entre las partes”.
<b>Etzioni (1969)</b>	Sociológica	“Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.
<b>T. Caplow (1964)</b>	Sociológica	“Una organización es un sistema social que posee una identidad colectiva inequívoca, una exacta nómina de sus miembros, un programa de actividad y procedimientos para reemplazar a sus miembros. Es un sistema social, es decir, un conjunto de personas con una característica identificable más un conjunto de relaciones establecidas entre estas personas mediante la interacción”.
<b>V.A. Thompson (1961)</b>	Política	“Es una integración altamente racionalizada e impersonal, de un gran número de especialistas que cooperan para alcanzar algún objetivo específico y

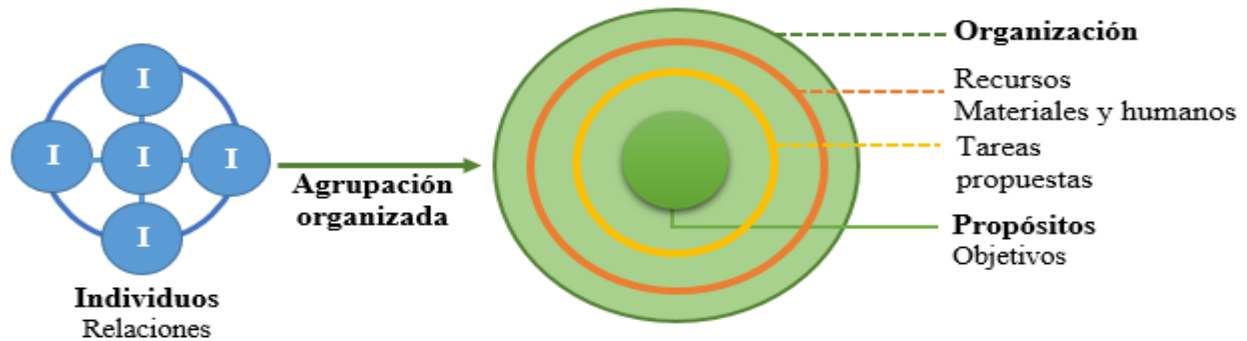
		enunciado y que cuenta también con una jerarquía de autoridad altamente elaborada”.
<b>E.W. Bakke (1959)</b>	Sociológica / Económica	“Un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, utilizando, transformando y uniendo un conjunto específico de individuos, materiales, capitales, ideas y recursos naturales en un todo único de resolución de problemas con el fin de satisfacer necesidades humanas y recursos del medio”.
<b>Pfiffner y Sherwood (1967)</b>	Administrativa	“Organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener en contacto estrecho, cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores relacionadas unas con otras para establecer y llevar a cabo, sistemáticamente, unos fines en los que todas han convenido”.
<b>E. H. Shein (1965)</b>	Psicológica	“Una organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.

**Fuente:** Creación propia (Johansen, 1982, p.21-23)

A lo anterior, las diversas posturas del concepto de organización nos adentran a entender la importancia del individuo dentro de éstas poniéndolo como un actor inmerso en un sistema de interacciones continuas y que se articulan, según sus intereses, para la consecución de objetivos.

En una concepción más moderna, Garcés-Urbe (2017), citando a Hayek (2006), define las organizaciones como “órdenes sociales creados para atender a intereses y propósitos establecidos previamente, mediante el acopio de recursos materiales y trabajo humano, dispuestos –es decir, arreglados u ordenados- bajo criterios específicos al servicio de dichos propósitos” (p.35). Añade, además, que este orden social refiere además a un conjunto de relaciones, es decir, a la interacción de los individuos que logran agruparse y constituir una organización, en donde se cuentan con recursos para el debido desarrollo de actividades dentro de ella y favorezca su funcionamiento (Garcés-Urbe, 2017, p.35).

**Gráfica 1.** Estructuración Organizacional



**Fuente:** Creación Propia, 2020.

Esta visión holística del concepto organización, ha generado un camino de reflexión académica e investigativa en cuanto a su concepción en el ámbito administrativo. Gonzales-Miranda (2017) explica que “las organizaciones han sido estudiadas desde una aproximación funcional y mecanicista, en donde se busca que sean eficientes y productivas, cumpliendo con ellos los objetivos previstos” (p.14); esto refiere a un planteamiento alejado de las concepciones tradicionalistas en donde la organización es mirada en un dinámica social y en el estudio de sus fenómenos, específicamente de la relación causa-efecto, es decir, de dinamismo social y sus relaciones de convivencia (Gonzales-Mirando, 2017, p.14).

En esta perspectiva, algunas concepciones dadas desde la administración definen la organización de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Definiciones de Organización desde la administración

<b>Nombre del libro</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Definición de organización</b>
<i>Administración en los nuevos tiempos</i>	Chiavenato (2002)	“Una organización es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común” (p.10)
<i>Administración: teoría y práctica</i>	Robbins (1987)	“Una organización es una ordenación de personas realizada para alcanzar un objetivo específico” (p.3)
<i>Administración. Una perspectiva global</i>	Koontz y Wehrlich (1998)	“La organización como 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional (p. 244)
<i>Administración</i>	Stoner, Freeman y Gilbert (1996)	“Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o serie de metas específicas” (p. 6)
<i>Gerencia para el futuro</i>	Drucker (1994)	“Una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común” (p. 54)
<i>Organizational Theory, Desing, and Change</i>	Jones (2013)	“una organización es una herramienta que la gente usa para coordinar sus acciones en pos de obtener algo que desean o de valor, es decir, para lograr sus objetivos (p. 2)

**Fuente:** Gonzales-Miranda, 2017, p.15

Las anteriores definiciones encierran a su vez una triada de componentes elementales que sustentan la identidad o configuración de una organización. Aquellos elementos constituyen un esquema organizacional que entrelaza la realidad de la organización con quienes la conforman y hacen de ella lo que es.

Gonzales-Miranda (2017) plantea esos tres elementos, así:

- 1) **Objetivo:** en donde se presentan la finalidad, el interés central o primordial que es asumido por los miembros que conforman la organización.

El objetivo fijado en las organizaciones suscita una relación organización-persona, puesto que estos dos protagonistas crean una sinergia que, en el establecimiento de sus objetivos particulares, pues también las personas llegan a las organizaciones con sus objetivos, la contribución de las personas a la organización en el alcance de los objetivos organizacionales favorece a su vez el alcance de los objetivos de las personas. (Gonzales-Miranda, 2017, p.16).

Es importante de igual manera entender que esa definición de los objetivos sin importar de donde provienen (organización o persona), suelen acarrear situaciones de conflicto en cuanto en gesto ambicioso de dar prioridad logro de los mismos; sin embargo, y en medio de esa figurada relación de conveniencia, ambas partes explica Gonzales-Miranda (2017) “interesa y les conviene que el otro trabaje sin importar los intereses propios. Al acceder a dicha relación, cumplen ambos sus propios objetivos...se logra consolidar una relación vinculante entre organización e individuo” (p.16).

- 2) **Miembros:** que son explícitamente las personas que hacen parte de la organización.

En la dinámica natural de las organizaciones, las personas dentro de ellas están sujetas a una movilidad natural, aunque son entre ellas y la organización donde se establecen las relaciones interpersonales para propiciar, además, una configuración y lazo de compromiso con la

organización en la que trabajan (Gonzales-Miranda, 2017, p.17); además son las personas en donde se forjan, contribuyen y configuran los establecimientos de identidad de la organización en cuanto a la cultura, las relaciones de poder, la comunicación, entre otras (Gonzales-Miranda, 2017, p.17).

3) **Estructura:** en la que se establece una organización de manera deliberada.

Finalmente, en el establecimiento de la estructura de la organización, Gonzales-Miranda (2017) expone que ésta en su dinámica interna en el desarrollo de las distintas tareas y trabajos para el alcance de los objetivos, debe tener de igual manera un alcance estructural que lleve sus dinámicas en la relación con el entorno, esto es, no sólo tener una mirada interna donde cree tener el control e influencia de su quehacer, sino también la capacidad de permear aquellas realidades externas que influyen en su dinámica en un adecuarse y adaptarse en una dimensión de su quehacer organizacional -procesos, objetivos, etc.- (p.17).

De esta manera, las organizaciones confluyen en una pluralidad de concepciones o manifiestos teóricos que dan a entender el dinamismo de estas en diferentes ámbitos (biológico, social, psicológico, económico y administrativo), para aportar y entender como éstas permean y confluyen en distintos entornos y de su importancia en la relación con el ser humano.

### **2.3 Tipos de Organizaciones**

Entendiendo previamente el concepto de Organización es importante explicitar que en su concepción se presentan diversos tipos de éstas y que se establecen de igual manera en diversos contextos. En la infinidad de organizaciones que pueden coexistir en un entorno de igual forma diverso, son ellas el foco o centro de la vida de las personas que llegan a conformarlas, entendiendo que pueden ser rígidas, frías o impersonales, pero también flexibles y cordiales (Hicks, 1972, p. 45).

Desde Hicks (1972) se plantean Tipos de Organizaciones que dan razón de su estructura: Organizaciones formales e informales y Organizaciones primarias y secundarias. En ellas entenderemos como se constituyen en un objeto social concreto para satisfacer necesidades de individuos y de la sociedad misma.

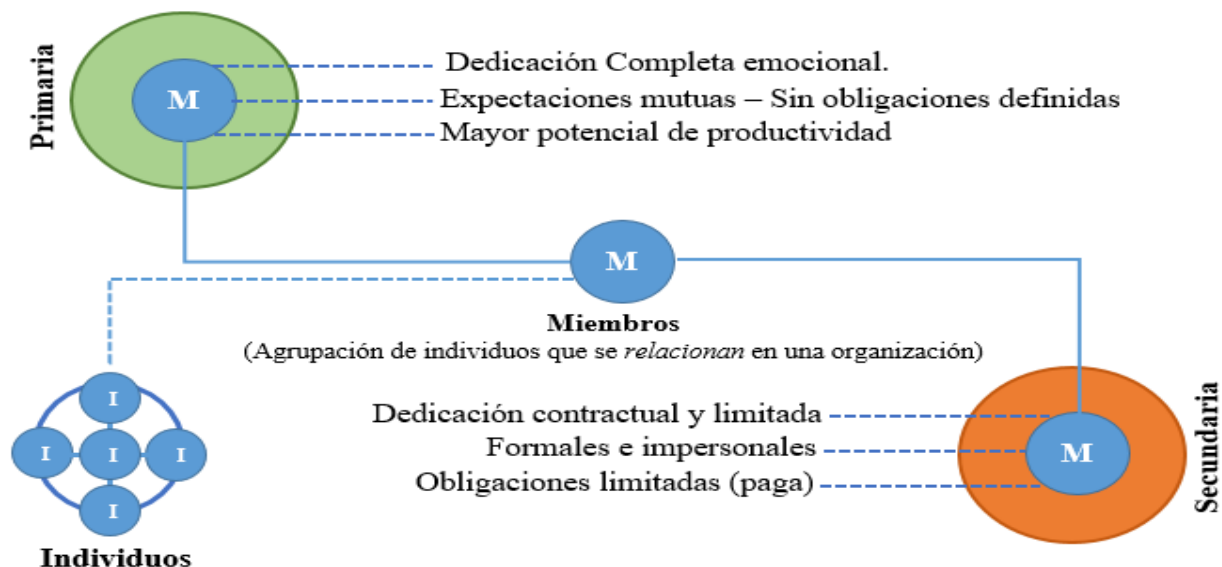
1) **Organización Formal:** entendida como organización de estructura definida, este tipo de organización presenta características concretas en la interacción de sus individuos en dinámicas de: relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Con canales definidos de comunicación, sus miembros entienden la jerarquía de sus objetivos logrando un posicionamiento concreto capaz de generar orden y control al interior de ella, brindando a sus individuos condiciones de status, prestigio, sueldo y rango; de ahí que en su estructura formal tengan una buena planeación y durabilidad. (Hicks, 1972, p. 45).

2) **Organización Informal:** con una característica particular de ser flexibles y espontáneas, este tipo de organización son concebidas en una estructura libremente organizada, es decir, que en su establecimiento y relación de sus miembros las relaciones se construyen de manera consciente o inconsciente, esto es que sus relaciones de afiliación o dedicación pueden “crecer” con el tiempo; y aunque sus objetivos inicialmente pueden ser primarios en cuanto a su misma informalidad. Sin embargo, éstas pueden convertirse en formal dando a las relaciones al interior de ella y sus actividades o tareas una condición más definida y estructurada, un efecto que permea a las formales en convertirse en informales si se adentran al sostenimiento de las relaciones definidas y estructuradas cayendo en relaciones no específicas y no controladas. (Hicks, 1972, p. 45).

Las organizaciones también, explica Hicks (1972), pueden ser clasificadas en cuanto a la dedicación emocional de sus individuos, esto es a lo que él llama organizaciones primarias y secundarias.

- 3) **Organización primaria:** en este tipo de organizaciones exigen de sus miembros una dedicación completa, personal y emocional, insertadas en una creación de expectativas mutuas sin que haya condiciones u obligaciones meramente definidas con precisión entre las partes, llevando a esta organización primaria a fines satisfactorios entre sí mismas. (Hicks, 1972, p. 46). Además, “los miembros están dispuestos a dedicarles la totalidad de sus esfuerzos” (Hicks, 1972, p. 47).
- 4) **Organización secundaria:** dentro de esta organización las obligaciones están definidas explícitamente, esto es, que sus interacciones entre los miembros las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales, lo que las hace más formales e impersonales. En esta organización los medios que otorgan para el cumplimiento de los objetivos no son fines satisfactorios, es decir, está definido por esa misma condición contractual como el pago, lo que puede generar una dedicación limitada de sus miembros dentro de la organización. (Hicks, 1972, p. 46).

**Gráfica 2.** Conformación de una Organización primaria y secundaria



**Fuente:** Creación propia (Hicks, 1972, p. 46-47).

Finalmente, algunos tipos de organizaciones se clasifican en razón de su objetivo social o propósitos encaminados a satisfacer “las necesidades, carencias, deseos u objetivos de sus miembros” (Hicks, 1972, p. 46). Algunos tipos de organizaciones, teóricamente definidas, son:

**Tabla 3.** Tipos de organizaciones definidas por Hicks

<b>Autor</b>	<b>Tipo de Organización</b>	<b>Definición</b>
<b>Hicks (1972)</b>	<i>Organizaciones de servicio</i>	“están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio (beneficencias, oficinas de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos, departamentos de carreteras”
	<i>Organizaciones económicas</i>	“que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago (compañías, propiedades, sociedades)”

<i>Organizaciones religiosas</i>	“que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros (iglesias, sectas, órdenes)”
<i>Organizaciones protectoras</i>	“que protegen a las personas contra daños (departamento de policía, la milicia, los departamentos de bomberos)”
<i>Organizaciones gubernamentales</i>	“que satisfacen las necesidades de orden y continuidad (gobiernos federales, estados, ciudades, cortes)”
<i>Organizaciones sociales</i>	“que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo (fraternidades, clubes, equipos)”

**Fuente:** Hicks, 1972, p. 47

Otros tipos de organizaciones, en concepciones más modernas, se establecen en:

**Tabla 4.** Tipos de organización según Douma y Schreuder

<b>Autor</b>	<b>Tipo de Organización</b>	<b>Definición</b>
<b>Douma y Schreuder (2007)</b>	<i>Organización emprendedora</i>	“La empresa es lo suficientemente simple para el emprendedor, lo que le permite controlar personalmente las actividades de la organización a través de la supervisión directa...su estructura flexible, informal y no elaborada”
	<i>Organización maquinal</i>	Donde se ejecuta una estandarización de los procesos.
	<i>Organización profesional</i>	Inserción del <i>trabajo profesional</i> (el cual no puede ser estandarizado) en donde “se cuenta con individuos bien formados para ejecutar su trabajo en los procesos organizacionales, empleando estándares profesionales adquiridos en su formación”
	<i>Organización diversificada</i>	“si la compañía deseara diversificarse en otros mercados o nichos de mercado podría buscar la normalización de los outputs, en términos tanto de las especificaciones de los productos como de los resultados financieros de sus divisiones...otorga a éstas una autonomía considerable en lo que se refiere a la consecución de los objetivos”

<i>Organización innovadora</i>	Que, en razón de la naturaleza de su negocio, y en ocasiones de su crecimiento, inserta acciones de innovación para ajustarse a las condiciones del entorno y el cumplimiento de sus objetivos.
<i>Organización misionera</i>	“forma organizativa que depende principalmente de la normalización de reglas o ideología” / “Dicta como actuar juntos y evita la necesidad de otras formas de coordinación” / “la cultura dicta a los miembros de la organización qué hacer en determinadas ocasiones, la cultura actúa como mecanismo de coordinación”

**Fuente:** Creación Propia (Douma, S. y Schreuder H., 2007, p. 69-75).

La pluralidad o tipos de organizaciones permiten entender la oportunidad de desarrollo de las mismas en un contexto amplio y dinámico, adaptándose a las condiciones del entorno y gestionando debidamente su crecimiento para beneficio no solo de la sociedad sino también de las personas que la conforman.

## **2.4 El Emprendimiento como actividad en la creación de empresas**

El contexto actual, inmerso en una constante transformación de dinámicas sociales y económicas, ha insertado a las organizaciones sin importar su objeto de negocio, a un nuevo desarrollo de sus dinámicas internas que las posiciona en un mercado y entorno cada vez más competitivo. Su evolución exige, ante todo, una mirada global capaz de identificar los factores que favorecen o afectan los resultados de su organización. Desde fijar su plan estratégico, definiendo las acciones de mercado y procurando la mejor estabilidad financiera en su negocio, el quehacer de éstas mantiene su mirada en el crecimiento constante y la rentabilidad que se obtenga para su permanencia en el tiempo.

En efecto, esa permanencia del tiempo ha permeado un contexto empresarial que ha marcado en las distintas esferas locales y globales, ligado a una participación activa de los

individuos en la generación de nuevas ofertas de negocio, que contribuyan al crecimiento de la sociedad; ese contexto es conocido como Emprendimiento. Explicada como la actividad que genera la creación de empresas, el emprendimiento se liga al favorecimiento de las dinámicas productivas de los países, a su crecimiento económico, al impulso de la sociedad en su desarrollo y a la instauración de una cultura empresarial que favorece su progreso (Duarte, 2005, p. 46).

Como parte del proceso investigativo, el emprendimiento ha sido analizado en su interés de medir el impacto de esta actividad dentro de una región, país o a nivel global, indagando además su relación en razón del crecimiento económico, laboral, innovación, social, e incluso como un factor de desarrollo humano en las apuestas del crecimiento personal; es a lo que refiere Duarte (2005) en su investigación, citando a Hugo Kantis, que dentro de un sistema de desarrollo en emprendimiento, éste “tiene como componentes las condiciones sociales y económicas, los aspectos culturales y el sistema educativo, la estructura dinámica y productiva, los mercados de factores, las redes – sociales, productivas e institucionales -, los aspectos personales y las regulaciones políticas” (p.47).

El emprendimiento ha tenido una evolución histórica relevante y cuyo término es derivado del francés *entrepreneur* y que significa “estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo” (Rodríguez, 2010, p.96). Esta palabra que en primer lugar da una definición al sujeto emprendedor, es concebida inicialmente en el pensamiento económico clásico, en la Francia del siglo XVIII con los fisiócratas y cuyo autor más representativo es el economista Richard Cantillón (1680-1734). Éste explica que el *entrepreneur*, y tal como lo referencia Rodríguez (2010), es “el hombre racional por excelencia, que actuaba en una sociedad mercantil donde la competencia y la incertidumbre hacen evaluar las probabilidades para tomar decisiones” (p.97).

Otra definición del sujeto emprendedor es dada por Jean Baptiste Say (1767 – 1832) que, en su contribución a la concepción del emprendimiento, lo describe como el sujeto catalizador del desarrollo de productos, concibiéndolo incluso como un “trabajador superior”, considerando que el valor estaba en la utilidad que los bienes daban a las personas, concluyendo que el valor es subjetivo para el empresario (Rodríguez, 2010, p. 98).

Seguidamente, otras concepciones se presentan desde la escuela inglesa con Adam Smith (1723 – 1790), quien sitúa al emprendedor como un sujeto innovador ligado a su actividad empresarial y que, desde las concepciones de trabajador superior, es sustentado desde su teoría en la *Riqueza de las naciones* especificando que “la riqueza procede de la división del trabajo, de su especialización basada en la moral práctica, profundizando a medida que se amplía la extensión de los mercados y por ende la especialización” (Rodríguez, 2010, p.98).

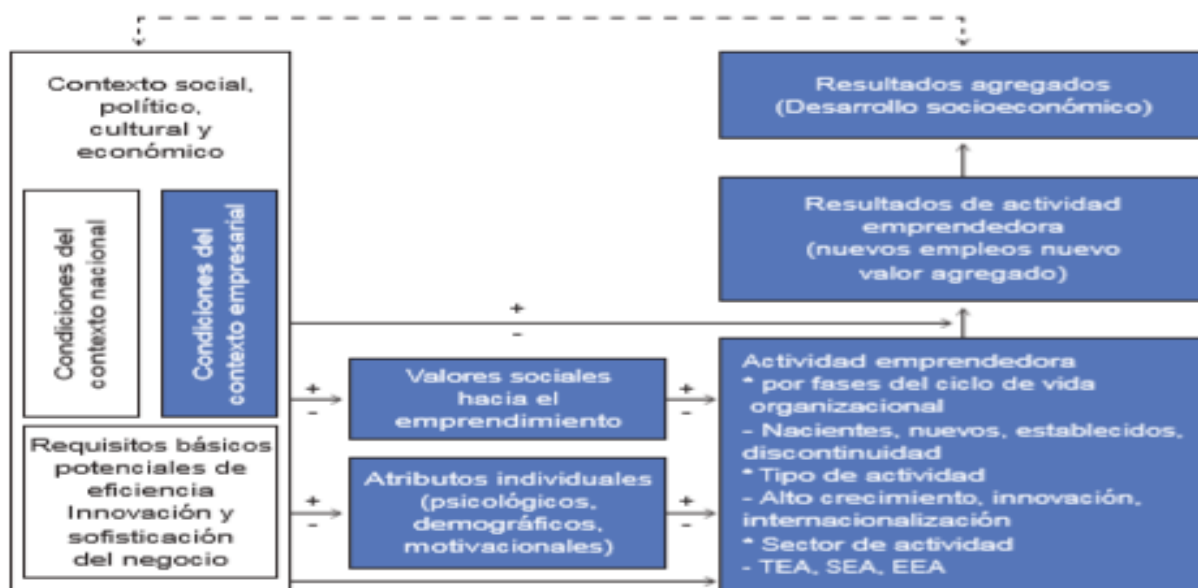
En un salto en la línea de tiempo, pasando específicamente al siglo XX, aparece la concepción dada por Weber (1864-1920), quien sitúa al sujeto emprendedor en dos dimensiones: a) al empresario tradicionalista, que surge en la época mercantilista, y centra su actividad en un capitalismo de producción y cuyo rasgo característico es no tener un pensamiento empresarial en el desarrollo de su negocio de manera acumulada; b) y del Capitalista, cuyo pensamiento o mentalidad empresarial se centran en la multiplicación de la riqueza y ligando el desarrollo empresarial como su proyecto de vida; además, acota Weber que el empresario, calificándolo como innovador, exige de él un comportamiento agresivo en términos empresariales, ligados por la desconfianza, la competencia y el individualismo para posicionarse en el entorno (Rodríguez, 2010, p.99).

Finalmente aparece el economista austriaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), que bajo la raíz *entrepreneur* define al emprendedor y empresarios como individuo que generan

“inestabilidades en los mercados de bienes y servicios” (Rodríguez, 2010, p.100); una definición que fue refutada por la escuela austriaca pues consideraba a los emprendedores como sujetos dinamizadores del mercado de bienes y servicios, disipando percepciones frente a su ejercicio empresarial puesto que su actividad creaba nuevas posibilidad de riqueza (Rodríguez, 2010, p.100, citando a Castillo, 1999). Desde la *Teoría del desenvolvimiento económico* (1912), Schumpeter “recoge su teoría del “espíritu emprendedor” (*entrepreneurship*), derivada de los empresarios que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen” (Rodríguez, 2010, p.101).

Otros referentes del emprendimiento se fijan desde la *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, los cuales han establecido una propia definición previo al estudio del fenómeno emprendedor en el mundo y en diversos países. Bajo el concepto GEM se busca analizar “las relaciones que existen entre la actividad emprendedora, los valores sociales hacia el emprendimiento y los atributos individuales en un contexto social, cultural y económico” (2017, p.4). Este concepto se define en mayor detalle de la siguiente gráfica:

**Gráfica 3.** Definición de emprendimiento según GEM



**Fuente:** GEM Global Report, 2016-2017, p.4

Bajo estos criterios de investigación, Reynolds (1999), define el emprendimiento como:

(...) cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial o la expansión de un negocio existente, bien sea de un individuo, de un equipo de personas o bien de un negocio establecido (citado en GEM, 2017, p.9).

En esa iniciativa que surge de las oportunidades del entorno, los protagonistas son las personas que asumen su proyecto emprendedor de manera individual o grupal. Para GEM los emprendedores poseen una clasificación permeada por las mismas dinámicas de su idea empresarial y de la favorabilidad del emprendimiento en cuanto al contexto empresarial y social:

**Tabla 5.** Clasificación de tipo de emprendedores

<b>Emprendedor potencial</b>	Es aquel que se encuentra en la primera fase del proceso emprendedor. Se identifica por medio de la Encuesta a la Población Adulta (APS) cuando afirma que se encuentra en planes de desarrollar una futura actividad emprendedora, la cual no se ha iniciado todavía. Las características que GEM analiza en estos individuos son las relacionadas con su percepción de oportunidades, sus actitudes y su comprensión sobre la actividad emprendedora
<b>Emprendedor naciente</b>	Es aquel que se encuentra en la segunda fase del proceso emprendedor. Se caracteriza por afirmar que ha iniciado algún negocio y no ha pagado salarios a sus empleados o a sí mismo por un periodo mayor a tres meses. A esta etapa se le denomina “nacimiento de la empresa”.
<b>Nuevo empresario</b>	Es aquel que se encuentra en la tercera fase del proceso emprendedor. Se identifica por afirmar que ya ha iniciado algún negocio y ha pagado salarios durante más de tres meses,

	pero menos de 42. A esta etapa se le conoce como “etapa de despegue”.
<b>Empresario establecido</b>	Es aquel que se encuentra en la cuarta fase del proceso emprendedor. Se caracterizan por ser aquellos que afirman que tiene una empresa y han estado pagando salarios por más de 42 meses. A esta etapa se le conoce como “de sostenibilidad y de crecimiento de la empresa”.
<b>Emprendimiento por oportunidad</b>	GEM define a los emprendedores motivados por la oportunidad como aquellos individuos que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa tenían pleno conocimiento del entorno para el emprendimiento, vislumbraron una oportunidad empresarial y seleccionaron esta opción con respecto a otras posibilidades de generación de ingresos que tenían como alternativas.
<b>Emprendimiento por necesidad</b>	GEM define a los emprendedores motivados por la necesidad como aquellos individuos que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa no disponían de otras oportunidades de trabajo, y esta nueva actividad empresarial era su única opción de generar ingresos.

**Fuente:** Creación propia. (GEM, 2017, p. 9-10)

En esta perspectiva, el desarrollo de las dinámicas de emprendimiento y en su relación del contexto económico, se espera que las distintas iniciativas se promuevan desde una oportunidad de mercado y no en una necesidad personal para generar ingresos, ya que desde la oportunidad que regularmente se presenta en el mercado por las necesidades de desarrollo, tienen una probabilidad mayor de permanencia que las que surgen por necesidad. (GEM, 2017, p.25, citando a Sepúlveda y Gutiérrez, 2016). A partir de la Tasa de actividad emprendedora (TAE) las investigaciones arrojan como datos que la generación de emprendimientos como oportunidad de mercado han tenido un mayor protagonismo en los contextos de los países, caso particular el de Colombia que

a 2016 tuvo un incremento de 8,6 puntos porcentuales en los emprendimientos por oportunidad y disminuye en 3,9 puntos porcentuales en los emprendimientos por necesidad (GEM, 2017, p. 25).

Para 2017, estas variaciones cambian en cuanto a que la TAE por oportunidad disminuye en 9 puntos porcentuales y la TAE por necesidad crece en 0,2 puntos porcentuales. Su explicación está sujeta a un comportamiento histórico en donde las variaciones fluctúan con resultados opuestos, es decir, al tener la TAE por oportunidad crece la TAE por necesidad baja y viceversa. (ídem); sin embargo, y pese a las variaciones que se puedan presentar, Colombia sigue presentado una TAE de oportunidad mayor en 2017 en 1,4 puntos porcentuales que otras economías de Latinoamérica. Esto permite observar que la actividad emprendedora en Colombia va en crecimiento, donde los colombianos han tenido la capacidad de tener una mayor sensibilidad a las oportunidades que como país se generan como oportunidad.

#### **2.4.1. Medellín Ciudad Emprendedora**

Entender a Medellín (Colombia) como ciudad emprendedora es definirla como una ciudad de oportunidades, en la capacidad de su gente por identificar oportunidades de emprendimiento y gracias a un contexto que se ha transformado significativamente.

Caracterizada como una ciudad industrial por excelencia, Medellín ha mantenido un espíritu emprendedor donde sus habitantes han identificado oportunidades diversas para la generación de sus ideas de negocio, además porque dentro de las políticas públicas y de la inversión del sector privado, la ciudad se ha fortalecido en procesos de emprendimiento, innovación y desarrollo científico y tecnológico (Higueta-Palacio, 2015, p. 52).

Medellín como una ciudad innovadora, realiza el siguiente recorrido histórico del contexto departamental (Antioquia) y especialmente el de la ciudad en cuanto a entes articuladores de

procesos de emprendimiento; en ellos se denota como la política pública y de otros entes privados han favorecido el posicionamiento de la ciudad como eje del emprendimiento regional:

**Tabla 6.** Evolución histórica del emprendimiento en instituciones de Medellín.

<b>Año de Creación</b>	<b>Institución</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1990</b>	Centro de Ciencias y Tecnologías de Antioquia “CTA”	Promoción del desarrollo científico, tecnológico y la generación de nuevas empresas basadas en el conocimiento para una dinámica local.
<b>1996</b>	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia.	
<b>2004</b>	Plan de Gobierno Municipal	Hacer de Medellín ciudad de conocimiento; permeada por los sectores público, académico y empresarial.
	Programa Cultura “E” (Cultura de emprendimiento)	Programa para generar las condiciones para la creación y gestación de nuevas empresas.
	“Medellín, mi empresa”	Consolidación y fortalecimiento de las empresas existentes.
<b>2004 a 2007</b>	“Medellín Ciudad Clúster”	Determina los sectores económicos claves para el futuro de región, determinando los sectores económicos claves para el futuro de la región.
	“Medellín Digital”	Convertir a la ciudad en un actor importante, líder en temas digitales.
	Otros proyectos	Surgen instituciones como: Centro de Desarrollo Empresarial “Cedezo”.
<b>2008 a 2011</b>	Plan de Gobierno Municipal	Se afianzan y dan continuidad a los proyectos generados en el periodo municipal 2004-2007.
	Nuevos Proyectos	“Medellín Ciudad E” – Ecosistema de emprendimiento de la regional. RUTA N – centro de innovación y negocios. Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación para Medellín.

**Fuente:** Creación propia (Higueta-Palacio, 2015, p.52)

El planteamiento y desarrollo de estas iniciativas han logrado que Medellín trace una ruta de conocimiento relevante, que le ha permitido obtener un reconocimiento internacional. Cimentado en políticas de educación, en programas de desarrollo empresarial en la creación de

nuevas empresas y en la continua investigación que ha aportado a la transformación de la ciudad, se viene articulando un nuevo ámbito de conocimiento y de contexto empresarial que generan aportes significativos para la ciudad (Higueta-Palacio, 2015, p. 53).

El nivel de emprendimiento que presenta la ciudad, se ha venido cimentando en mantener un enfoque productivo, esto refiere a la capacidad de articular los diversos sectores de la ciudad en aras de su desarrollo y crecimiento social y económico. De ahí que programas como “Medellín Ciudad Clúster” (acuerdo municipal 87 del 2009), haya establecido seis sectores para ubicar a la ciudad en un nivel relevante de competitividad (ídem); aquellos sectores son:

- Energía y servicios públicos.
- Servicios de medicina y odontología.
- Construcción.
- Turismo de negocios y eventos.
- Textil/confección, diseño y moda.
- Tecnologías de la información y la comunicación.

De igual manera, siendo Medellín un sector de emprendimiento de oportunidad, especialmente en emprendimiento de innovación basados en tecnología, se crea el Centro de innovación y negocios Ruta N, que contribuye a la competitividad de la ciudad, dinamizando la economía, fortaleciendo los *clústeres* estratégicos y posibilitando mejores empleos para los ciudadanos de Medellín (Higueta-Palacio, 2015, p.54).

De estos hechos, y dado el conocimiento generado como una ciudad de emprendimiento y de su potencial en innovación tecnológica, Medellín es nombrada a principios de 2019 por el Fondo Monetario Internacional (FMI) como centro de la cuarta revolución industrial, junto con otras ciudades del mundo. Esto apalanca su crecimiento en la apuesta por el desarrollo del

emprendimiento tecnológico y de la innovación no sólo de manera regional y nacional, sino también a nivel de Hispanoamérica, y como lo publica la revista Dinero “la ciudad vuelve a quedar en el foco de la innovación y a plantearse retos para trabajar en el uso de la tecnología en la resolución de problemas” (2019).

#### **2.4.2. La Ciudad Digital realidad del emprendimiento de oportunidad**

La evolución de las ciudades ha estado permeada por los cambios de índole social, económico, cultural, ambiental y tecnológico. Y ha sido particularmente desde lo tecnológico donde las ciudades vienen poniendo su foco para atender las exigencias del mundo actual.

Conocidas como ciudades digitales, estas surgen a partir de un contexto de globalización, donde los contextos económicos productivos y de comunicación han tenido una especial relevancia en las realidades de ciudad y sus situaciones diversas (Benítez, 2016, p.81). Benítez (2016) contextualiza que el auge de estas ciudades centrada en el desarrollo de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se basan en tres elementos que favorecen el dinamismo de ciudad digital: hardware, software y redes como internet (p. 81); además, en el aprovechamiento de distintos dispositivos (supercomputadoras, ordenadores, portátiles, robots, drones, smartphones, tablets, etc.), los cuales hacen parte del denominado internet de las cosas (IoT).

Con esos elementos y su uso, es lo que empieza a denominarse como *digital*:

(...) debido a que la estructura de la información que procesan los dispositivos y, el cómputo que realizan, parte de un código base: el sistema binario, compuesto por largas cadenas de ceros y unos que encriptan y decodifican datos para ser traducidos a interfaces significativas para el usuario (como el contenido que hoy en día vemos en la pantalla de nuestra computadora o celular) (Benítez, 2016, p. 81).

Es así, que entender el concepto de ciudad digital ha de estar enmarcado en la capacidad de adopción que se haga de la tecnología informática y del uso del internet estratégicamente en cuyos partícipes y promotores son los mismos ciudadanos, las empresas y gobiernos a través de sus políticas (Benítez, 2016, p.82); por ende,

(...) para la consolidación y puesta en práctica de este nuevo modelo urbano que incorpora para su funcionamiento sistemas de información digital que, en teoría, deben coadyuvar en la gestión urbana con respecto a la movilidad, el uso de energía sostenible, los sistemas de salud y educación, así como la innovación y activación de una economía y política digital, que responda tanto al orden local como global (Benítez, 2016, p.82).

Ciudades como Béjar (España) y Ciudad de México han sido referentes en el concepto de ciudades digitales. Para Béjar (2016), entenderse como ciudad digital se centra en

(...) un modelo avanzado de comunidad, donde se hacen realidad nuevas formas de relacionarse con el entorno y entre los agentes sociales a través de las Nuevas Tecnologías. Siendo esta una ciudad interconectada, en la que se han generado una serie de servicios por parte de los poderes locales, para poner la tecnología al servicio de las necesidades de los ciudadanos” (Benítez, p. 83).

Seguidamente, Ciudad de México en 2012 emitió una ley para fomentar el desarrollo de ésta como una *Ciudad Digital y del Conocimiento*, donde la Asamblea legislativa de esta ciudad la define como

[un] entorno de ámbito local en la que existe un avance considerable en la implantación de la Sociedad de la Información y el Conocimiento en todos los ámbitos de actividad ciudadana, tanto en los sectores público y privado, como en el nivel individual y colectivo, generando nuevas formas de interrelacionarse, el fortalecimiento de la comunicación entre todos los actores especialmente entre el gobierno y el ciudadano (Citado por Benítez, 2016, p. 84).

Caso semejante se da en la ciudad de Medellín. Habiéndola analizado anteriormente como una ciudad de emprendimiento, esta construcción de *ciudad digital* ha favorecido las dinámicas sociales y empresariales, convirtiéndola en un referente de desarrollo tecnológico. Entendida como *ciudad innovadora*, sus dinámicas en este campo se han centralizado en la corporación Ruta N, de donde se busca promover el desarrollo y calidad de vida de sus habitantes y organizaciones a través de la ciencia, la tecnología y la innovación (Ruta N, 2020); además, la ciudad también articula sus políticas de desarrollo tecnológico desde los entes académicos (universidades) y las organizaciones privadas.

A 2018 en su Informe de Gestión, Ruta N tuvo un impulso significativo en su apoyo a la generación de emprendimientos marcados por la ciencia, tecnología y la innovación; algunos resultados son:

Impacto en la generación de empleo:

- 1.931 empleos generados (acumulado: 6.551 desde 2012)
- 62 organizaciones atraídas al distrito de innovación y a la ciudad (acumulado: 270 de 2012).

Gestión de recursos para Ciencia, Tecnología e Innovación:

- \$56.282 Millones gestionados a través de alianzas. (Comfama: \$4.848 M; Colciencias: \$2.500 M, y Catapult Programme del Reino Unido: \$13.111 M).

Laboratorio de Innovación:

Apoyo en los procesos de innovación para organizaciones y emprendimientos:

- 105 empresas y emprendimientos acompañados.
- 1.348 personas acompañadas en prototipado de productos y servicios.
- 340 productos y servicios ingresaron a desarrollo o mejora.

Comercialización de tecnologías:

Acompañamiento a que las tecnologías desarrolladas lleguen al mercado:

- 20 tecnologías acompañadas para alistamiento comercial.
- 5 fueron apoyadas por el fondo de comercialización.
- 1 negocio basado en tecnología que genera su propio frío sin la necesidad de conexión eléctrica (\$2.000 Millones).

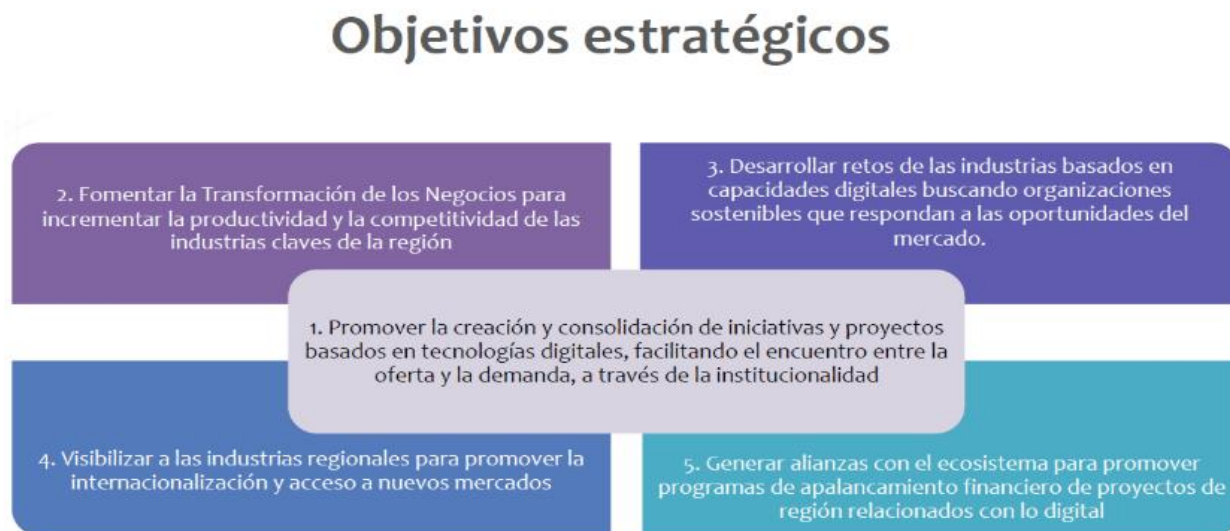
Los anteriores datos denotan la constante apuesta que desde las políticas públicas contribuyen a la generación de una ciudad digital, en apuesta por el crecimiento de la ciencia, la tecnología e innovación (Ruta N, 2018, p. 16 – 34).

De igual manera, Medellín cuenta con la Cámara de Comercio, un ente que a partir de la estrategia clúster ha apoyado los diversos emprendimientos, y demás empresas existentes, en el campo de lo tecnológico. Con el nombre de Clúster de negocios digitales, su objetivo se centra en contribuir con:

(...) la dinamización de nichos de Especialización Productiva y al mejoramiento de la productividad, competitividad e innovación de industrias claves de la región a partir de procesos de Transformación de Negocios con alcance regional, basados en el desarrollo de una economía digital” (Cámara de Comercio de Medellín, 2020).

Este clúster se centra en los siguientes objetivos:

**Gráfica 4.** Objetivos del cluster de negocios digitales de Medellín



**Fuente:** Cámara de Comercio de Medellín, 2020

Por este tipo de acciones, bajo los conceptos ya definidos, por su potencial en innovación tecnológica, Medellín es nombrada a principios de 2019 por el Fondo Monetario Internacional (FMI) como centro de la cuarta revolución industrial.

### **2.4.3. Las *Empresas Gacela*, *Scale-Up* o de crecimiento acelerado**

Al contextualizar el Emprendimiento como actividad que favorece el desarrollo social y económico, surgen dentro de éste diversas organizaciones que gracias a su adecuada planeación estratégica y análisis del contexto en cuyo mercado incursionan, generan en su ejercicio un crecimiento acelerado que favorece el sostenimiento de su operación, la rentabilidad y la generación de valor todas las personas que la conforman.

Conocidas en el contexto como *Empresas Gacela* o de crecimiento acelerado, este tipo de organizaciones logran en su ejercicio o core de negocio obtener un crecimiento mayor que a sus

mismos competidores por factores como el número de empleados, crecimiento en ventas, las utilidades y otros factores o la combinación de éstos (Leiva y Alegre, 2012, p.31).

Cuando se habla de crecimiento acelerado es importante entender el contexto en que las organizaciones pueden potenciar dicho crecimiento, dado que influyen en ellas diversas variables que contribuyen para ser catalogadas como gacelas. De acuerdo a Leyva y Alegre (2012), y previos a una indagación con autores como *Delmar et al, (2003)*, *Henrekson y Johansson (2010)*, *Parker et al (2010)*, *Górriz y Hernández (2007)* y *Sims y O'Regan (2006)*, algunas variables que inciden en las organizaciones que aportan a su crecimiento acelerado son:

- *Empleo*: la capacidad de generación de empleo de estas empresas apunta a cifras del crecimiento del 25% en periodos entre tres y cuatro años; además, se estipulan de igual manera en el número de colaboradores, que en razón del entorno en que las organizaciones realizan su actividad, definen o inician su etapa de crecimiento acelerado.
- *Ventas*: aunque sus variaciones pueden ser fluctuantes de un periodo a otro, las ventas se fijan también como un factor de crecimiento y que son cercanas al 25% en el mismo periodo de tiempo de la variable de *empleo* (3-4 años) y el crecimiento del 10% frente a su sector competitivo.
- *Evolución integrada de variables*: se estipula que en la evolución del negocio estas variables, de forma integrada, condicionan la calificación de ser una empresa de crecimiento acelerado como: número de empleados, ventas, utilidades y margen de utilidad.
- *Otras variables*: otros criterios, que se fundamentan a partir de los objetivos de las investigaciones, se centran en variables como: la nacionalidad o zona geográfica, la forma de propiedad donde el emprendedor mantiene una participación accionaria (Fesser y Willard, 1990).

De igual manera las empresas gacela, o de crecimiento acelerado, presentan unas características que las distinguen de las demás organizaciones:

**Tabla 7.** Características de una empresa gacela

<b>Emprendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se centran en las características del emprendedor capaz de llevar con sus conocimientos, innovación, experticia, motivación y demás, en una previa planeación estratégica, el desarrollo y crecimiento para ser empresa gacela.</li><li>- Establecimiento de equipos de emprendedores, que favorezcan la interdisciplinariedad.</li><li>- Conducta de los emprendedores, que determinen su estilo gerencial y promuevan la construcción de una cultura organizacional con tendencia a la innovación, análisis de riesgos, estructura organizacional y lectura de oportunidades en el entorno.</li></ul>
<b>Características diferenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se han diferenciado, en razón de sus pares, en características demográficas y operativas como: porcentaje exportador de ventas, la forma de administración (eficiencia), y la edad y tamaño que refiere que <i>entre más joven y pequeña es la firma, su crecimiento es más orgánico.</i></li></ul>
<b>Recursos y estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se establece a partir de los recursos que favorecen el crecimiento de las Empresas Gacela: <i>Financieros, no financieros, la estrategia competitiva, el ajuste de recursos y el entorno, la oferta de productos y servicios, las prácticas de cooperación e innovación y la administración de los recursos humanos.</i></li></ul>
<b>Aspectos contextuales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se relacionan con el crecimiento de las Empresas Gacelas que poseen un <i>elevado dinamismo del entorno (inestabilidad y cambio).</i></li><li>- La oportunidad de relaciones comerciales con grandes clientes, de la activación constante del mercado por los compradores y de un mercado diversificado (nichos)</li></ul>

**Fuente:** Creación propia (Leiva y Alegre, 2012, p. 34-37).

Es de resaltar dentro de dichas características, y especialmente en las dadas dentro de *Recursos y Estrategias*, en lo referente a Desarrollo Humano Organizacional, que “la gestión de los recursos humanos es otra variable que ha sido relacionada con las empresas gacelas, aunque son pocos los trabajos hallados al respecto. La selectividad en la contratación de empleados, su entrenamiento y desarrollo mas no su dotación de autonomía (empowerment), han sido elementos asociados con las empresas gacelas” (Leyva y Alegre, 2012, p. 37).

A los argumentos citados anteriormente, se viene insertando en el mundo del emprendimiento el concepto del *Scale-Up*, un término que es también sinónimo de las empresas de crecimiento acelerado. Para Torres-Salazar *et al.* (2019), citando la definición dada por Verne (2014), las *Scale-Up* son aquellas empresas “que viene creciendo un 20% o más por año consecutivamente, durante tres o cuatro años a partir del mismo nivel de ingresos” (p. 9). De igual manera, se citan otras definiciones como la dada por Sandoval (2018) donde explica que una empresa es considerada *Scale-Up* “cuando éstas han alcanzado el primer nivel de emprendimiento, llegando a facturar cerca de US \$1 millón por año luego de 3 o 4 años de funcionamiento” (Torres-Salazar *et al.*, 2019, p.9).

Torres-Salazar *et al.*, (2019) citan, desde otros autores, las características de las *Scale-Up*:

**Tabla 8.** Características de empresas *Scale-Up*

Autor	Características
<b>Wiseman y Hopkins (2001).</b>	Las scaling up se centran en aumentar ingresos, clientes y organización. El tamaño y capacidad de ejecución en un emprendimiento determina el éxito de estas aceleradoras. Las Scaling Up o gacelas están llenas de herramientas para ayudarles a enfrentar los obstáculos al crecimiento y crecer más rápido

<b>Lambrich (2014).</b>	Entre las estrategias de escalamiento más conocidas se encuentran la expansión de operaciones, expansión organizacional, construcción de redes, sucursales, asociaciones, licenciamiento, paquetes, intermediarios y asistencias.
<b>Benedetto, (2013); Weber et al., (2014).</b>	Desarrollo de líderes, voluntariado, movilización de la comunidad, conversión a empresas comerciales con tiendas físicas a empresas con presencia en línea, franquicia/microfranquicia, replicación, colaboración con el gobierno, re-localización, multiplicación, transformación institucional, innovación y crecimiento incremental.
<b>Fuente:</b> Creación propia. (Torres-Salazar <i>et al</i> , 2019, p.10).	

Estas características insertan a las empresas Scale-Up a hacer un referente en los modelos empresariales del sector en que desarrollan su core de negocio e incluso fuera de él. Por ello, las Scale-Up muestran una evolución centrada en cuatro niveles:

en el primer nivel se llega a demostrar un nuevo y rápido crecimiento de los emprendedor, le sigue la etapa de comunicar ampliamente ese nuevo crecimiento en la región, en un tercer nivel se llega a involucrar a grupos de interés que no sean emprendedores a invertir en diferentes recursos de crecimiento; y finaliza con la construcción de gobernanza, ejecución, y capacidades profesionales para sostener la organización. (Torres-Salazar et al, 2019, p.10, citando a Verne, 2014).

Lo anterior da argumento a entender como las empresas de crecimiento acelerado, *Gacelas* o *Scale Up*, contribuyen a la generación de modelos de emprendimiento y que dentro de un sistema empresarial impactan significativamente.

#### **2.4.4. Emprendimiento y Desarrollo Humano Organizacional**

Al definir las concepciones del concepto Emprendimiento, es importante establecer de igual manera como éste se liga al Desarrollo Humano Organizacional y logran establecer una sinergia donde se evidencia la contribución de este último concepto en el crecimiento de las organizaciones emprendedoras.

Primeramente, el emprendimiento establece en sus inicios un vínculo con la planeación estratégica, esto es que en razón de su inmersión en los diversos contextos en que piensa actuar, la estrategia da al emprendimiento “las herramientas para entrar y sobrellevar y ajustar las necesidades de la empresa a las necesidades del entorno” (Alean, *et al.*, 2016, p.109). Esta planeación exige ante todo un análisis, que como explica Osorio, Gálvez y Murillo (2010) debe analizar

(...) la posición que asumirá frente a demandas que realiza la sociedad en asuntos de desarrollo sostenible, lo cual puede estar asociado a la posible distorsión que podría presentarse entre sus propios valores, propósitos y/o intereses y los de sus colaboradores, y decisiones que podría tomar por las características o circunstancias del mercado (citado en Alean, *et al.*, 2016, p.109).

Además, esta acción de emprender implica una investigación continúa fijada en tres enfoques: 1) Económico: como actor generador de crecimiento económico, 2) Institucional: como promotoras, desde lo público o privado, del fenómeno de emprendimiento, y 3) Psicológico: visto desde el capital humano el cual propicia el emprendimiento (Alean, *et al.*, 2016, p.109). Para este referente centraremos la definición desde el enfoque psicológico.

Las organizaciones emprendedoras han comprendido la importancia del papel de las personas en su dinámica de crecimiento. Por ende, y nombrada desde el capital humano (Teoría de Becker, 1993), la relación de éste con el emprendimiento se fundamenta en el conocimiento que permite el desarrollo de las capacidades cognitivas y contribuyen a su vez a una generación o

impulso de las actividades del ser humano para ser más productivo y eficiente. (Alean, *et al*, 2016, p.110). De ahí que para Alean *et al.*, el emprendimiento se cimienta también en las capacidades del ser humano para emprender, participando en procesos innovativos que impulsen su idea de negocio (2016, p. 110).

Esas capacidades cognitivas, que bien son estudiadas por la psicología, hacen su aporte al emprendimiento y su relación al DHO desde las competencias del sujeto emprendedor y de las personas que lo acompañan en la ejecución de sus objetivos. Para Ahumada “las competencias constituyen uno de los ejes fundamentales de las habilidades que el empresario debe tener y ser la base para orientar la formación de emprendedores” (2013, p.44); este dentro del mundo empresarial es entendida como un saber hacer.

Es aquí donde entra la gestión humana, como proceso articulador del DHO en el emprendimiento. Explicada desde el “desempeño competente” la gestión del talento humano inserta en sus diversos procesos de selección, capacitación, promoción y evaluación, un modelo de competencias que lleven no solo a sostener los procesos productivos sino al entrenamiento de competencias para obtener un desempeño idóneo, desarrollando las competencias intelectuales y sociales (Ahumada, 2013, p. 47).

Por ende, el reto constante de las empresas emprendedoras y en su relación con el DHO se articulan en la preocupación de sus líderes por promover el desarrollo integral de las personas no sólo en el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas, sino en la preocupación de impulsar los conocimientos y competencias de carácter profesional y personal de los seres humanos que las conforman.

#### **2.4.5. Las Empresas Gacela y el Desarrollo Humano Organizacional.**

En la comprensión del referente *Empresa Gacela* o de crecimiento acelerado, y su capacidad de desarrollo en cuanto diferentes variables y características, es importante entrar a indagar su relación con el Desarrollo Humano Organizacional (DHO) y el sector digital, del cual comprende los criterios de esta investigación.

En primer lugar, las Empresas Gacela y la literatura relacionada con el Desarrollo Humano Organizacional concentran su análisis a partir de las Pymes y el concepto de gestión del talento humano como proceso. Para Melo y Moreno (2010) dentro de las empresas pyme Gacela, dan mayor argumento a las definiciones anteriores, donde explican que:

(...) en cuanto al tema de talento humano como las definiciones de políticas de contratación, selección, evaluación, perfiles por competencias, clarificaciones de cargos y planes de carrera son casi inexistentes, esto afecta necesariamente los procesos de determinación de habilidades, destrezas y competencias que permitan focalizar al mejor personal hacia las posiciones de responsabilidad (p. 7).

Definiendo en talento humano como el *capital* que contribuye con sus conocimientos y competencias para dar dinamismo y acción a toda la organización, puesto que sin éstas no se lograría el buen término de los objetivos y de las estrategias organizacionales. Sin embargo, en cuanto al quehacer de las Pymes, se especifica que los temas de formación y desarrollo, los modelos de gestión por competencias, los procesos de selección, la contratación y compensación y los modelos que permiten evaluar el desempeño, son dinámicas débiles y que solo son tratadas desde un tema operativo más que estratégico (Melo y Moreno, 2010, p. 17).

Para Vera-Barbosa y Blanco-Ariza (2019), la gestión de las pymes en su relación con el desarrollo de las personas no pierde su importancia para el desarrollo del negocio, pues son éstas las que logran con sus habilidades y competencias “percibir las necesidades de cambio, de crear las herramientas para producir las transformaciones, de innovar hacia nuevos objetivos y de

proyectarse hacia el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión” (p. 31). De ahí, que la responsabilidad de este tipo de organizaciones, que van encaminadas a tener un crecimiento relevante y por ende que les permitan ir posicionando su actividad sin importar el sector, pongan su mirada en el DHO como apalancador de las estrategias.

## **2.5. La Gestión Humana como un proceso estratégico**

Las acciones estratégicas de las organizaciones, cimentadas en la alta gerencia, han dado una mirada holística de su quehacer en aras de la sostenibilidad y el crecimiento continuo de éstas. Bajo estas perspectivas, cada uno de los procesos al interior de ellas adquieren una relevante importancia en cuanto a su alineación a la estrategia organizacional y su contribución al cumplimiento de los objetivos, los cuales parten y tienen fuerza en el compromiso de los colaboradores al interior de ella, sin importar su condición de cargo, y en su misma configuración con la estrategia y cultura organizacional.

El aprovechamiento -entendido como una oportunidad de vínculo entre el colaborador y la organización- de los conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores dentro de una organización, favorecen no sólo el logro de los resultados, sino que aportan de igual manera a establecer un modelo estratégico, apalancado desde el proceso de gestión humana. Esta concepción es afianzada por García (2009) al expresar que:

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano. Por ello, es necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la

organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior (p.164).

La gestión humana, como proceso organizacional, se define como el punto de apoyo de los procesos, articulada con las estrategias que soporten las directrices de la organización en su aglomerado de políticas, planes, programas y actividades, con el fin de que su accionar promueva la elección, desarrollo y organización de las personas dentro de ella, promoviendo y brindando la satisfacción en el trabajo y aportando a la productividad en favor de todas las partes (García, 2009, 165).

Este proceso ha tomado una connotación importante que apunta más allá de las labores dentro de éste, seleccionar, contratar, capacitar, pagar salarios, entre otras tareas en las que la gestión humana es concebida, particularmente en empresas cuyos procesos estratégicos y administrativos suelen ser elementales para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de objetivos. Es a lo que llama Castaño (2012), como empresa tradicional cuyas características más particulares son “una planta industrial con gran variedad de productos, normas laborales estáticas, mano de obra semicalificada, control sobre la realización de actividades, estructura de organización centralizada con departamentos especializados y gestión burocrática” (p.152). En este contexto, la gestión humana ha tendido una evolución relevante en sus concepciones y que se han contextualizado en el quehacer de este proceso dentro de las organizaciones.

Desde los fundamentos de la administración, cuyo propósito era dar explicación del quehacer de las empresas en razón de la productividad, Andrade (2018), citando a Fayol (1841-1925), explica que los primeros elementos en razón de la gestión humana se concentraban en la relación productividad-remuneración, de la capacidad de los trabajadores para producir y que era

compensada salarialmente según sus resultados, un planteamiento denominado división del trabajo donde las personas se tomaban como máquinas (p.8).

Seguidamente con el Taylorismo, el cual surge a comienzos del siglo XX en Estados Unidos, se concibe un método de organización enfocado de igual manera en los métodos de producción y su rendimiento, y fijada en la teoría de la administración científica (1911) la gestión del personal se daba desde una selección científica y su posterior adiestramiento, como forma de control de los directivos sobre los trabajadores en una administración de desconfianza de parte de éstos y que solo generaba desmotivación, desinterés e incapacidad creativa de los trabajadores (Gómez, 2019, p.12-13).

Posteriormente con Elton Mayo, y con el nacimiento de la escuela de las relaciones humanas (1927-1929), empieza a establecerse un acercamiento mayor a la realidad de las condiciones de los trabajadores en sus actividades, por ello éste plantea una teoría de las organizaciones, donde se establecen mejores condiciones para los trabajadores desde su puesto de trabajo hasta su interés por la condición humana (Gómez, 2019, p.13-14).

Estos primeros fundamentos concebidos desde la administración, permitieron que otros autores empezaran a darle una mayor definición a la gestión humana, haciendo una reflexión que pasó de las concepciones de las personas como elementos de procesos productivos, a ser considerados seres humanos capaces de contribuir con su conocimiento, habilidades y competencias a la transformación de las organizaciones.

Pérez y Lopera (2016) refieren a que diversos autores (Dessler (2001), Aragón (et al, 2004), Alfalla-Luque, Marín-García y Medina-López (2012)), definieron a la gestión humana en un compendio de políticas, prácticas y actividades, apoyado en diversas técnicas para reclutar,

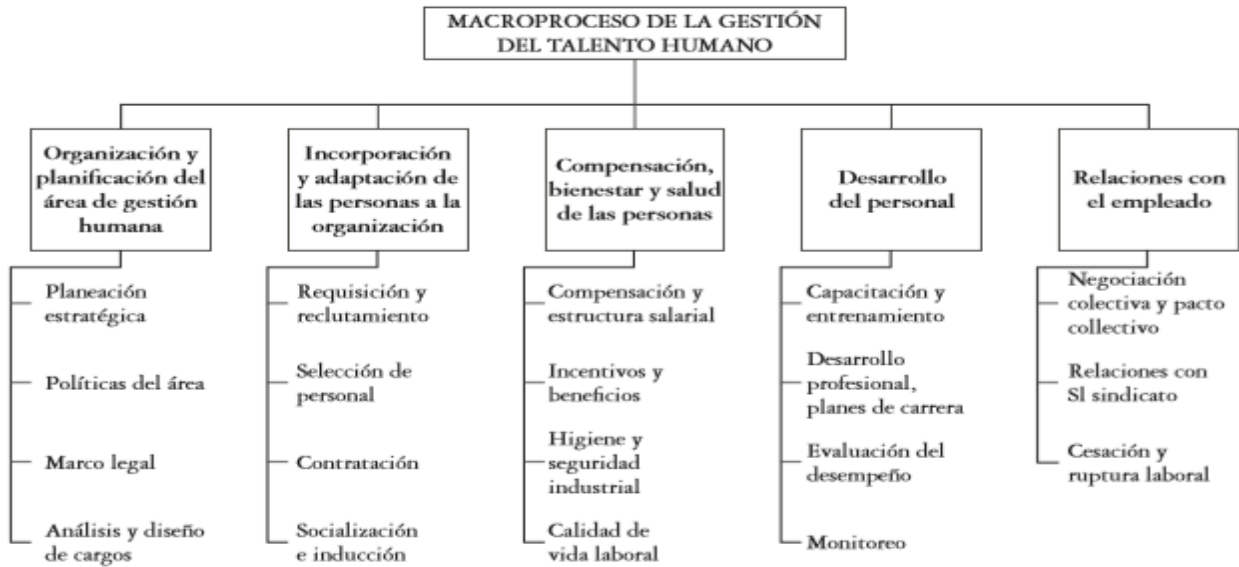
seleccionar, capacitar, compensar y evaluar; una concepción enmarcada a una ejecución operativa que se proyecta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y que inciden, además, en el comportamiento de las personas, su satisfacción y configuración con la filosofía organizacional (misión – visión – valores) de ésta (p. 103).

La gestión humana de igual manera es entendida como un proceso estratégico integral, es decir, que fija desde la planeación de sus procesos internos una mediación con los demás procesos organizacionales, que se articulan como una unidad y no como entes independientes de la estrategia organizacional. Por ello la gestión humana, y sus procesos, son considerados fundamentales como apoyo estratégico a la alta gerencia, tal como lo sustenta García (2009), y en un previo análisis de teóricos como Chiavenato (2012), Dessler (1991), Rodríguez (2002), y otros en:

(...) la adecuada realización del proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una apropiada evaluación del desempeño que permita tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo (p.168).

Además, se establecen otras características como: la planeación del recurso humano, el reclutamiento, políticas y programas de remuneración, procesos estratégicos como eje de desarrollo, procesos participativos, liderazgo activo y disciplina de los colaboradores dentro de la organización (García, 2009, p.168). Ante estas reflexiones García (2009) da un nuevo criterio a la Gestión humana entendiéndola como un compendio de 5 macroprocesos, clasificados así:

**Gráfica 5. Macroprocesos de Gestión Humana**



**Fuente:** García, 2009, p. 169.

Estas cinco dimensiones son definidas así:

- 1) Organización y planificación del área de gestión humana: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización;
- 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización;
- 3) Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización;
- 4) Desarrollo de personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y
- 5) Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización (García, 2009, p.169-170).

En este planteamiento García (2009), enfatiza que bajo el aporte de los macroprocesos el área de gestión humana no es estratégica en sí misma, pues ésta debe configurarse a los lineamientos de la organización y la importancia que la alta gerencia dé al mismo dentro de la estructura de la organización, para de igual manera contribuir al crecimiento de la cultura y clima de ésta y sostener sus procesos de forma estratégica y manteniendo un adecuado control y desarrollo de los indicadores (García, 2009, p. 198).

## **2.6. Acercamiento de la Gestión Humana con el Desarrollo Humano Organizacional**

El contexto organizacional actual, mantiene su concepción al nombrar gestión humana al proceso que contribuye a las dinámicas organizaciones, en cuanto a los requerimientos de las personas dentro de ella. Sin embargo, el mismo entorno de éstas ha venido evolucionando en su concepción, dándole un criterio enmarcado más en lo humano y no en un simple proceso.

Explicando el nuevo reto de las organizaciones en cuanto a la gestión humana, Castaño (2012) explica, citando al Acevedo y Ospina (2007), añade que:

(...) las nuevas realidades organizacionales han puesto de presente la preocupación e interés de los dirigentes de Talento Humano por desarrollar la capacidad de agregar valor a los procesos organizacionales y medir el impacto que sus prácticas tienen en la estrategia de la organización. En este contexto la generación y medición de valor agregado en Gestión Humana se constituye en su mayor desafío en el futuro cercano, con miras a fortalecer su posición dentro de las organizaciones (p. 152).

Este anhelo particular de posicionar la gestión humana como eje estratégico, comienza a establecerse en una planificación del mismo proceso, donde se definen las necesidades de orden cuantitativo y cualitativo del personal, articulados a los objetivos y estrategias y cómo las personas se ajustan a estas necesidades organizacionales (Vera-Barbosa y Blanco-Ariza, 2019, p. 30). Es de

aquí donde sus demás procesos empiezan a definir sus acciones, que para Vera-Barbosa y Blanco-Ariza (2019) se establecen así:

**Tabla 9.** Planeación estratégica en gestión humana

<b>Planeación estratégica (Gómez, 2014)</b>	<b>Análisis de los puestos de trabajo</b> (Herrera, 2012)	- Buscar establecer qué hace, cómo se hace y por qué se hace, y los requisitos para su ejecución.
	<b>Cubrir los puestos de trabajo</b> (Agudelo-Orrego, 2015)	- Reclutamiento interno o externo. - Aspirantes (candidatos): seleccionados a partir de diferentes técnicas que permitan tomar decisiones para cubrir la vacante. - Validación y ajustes al perfil del candidato y los criterios que requiere el puesto de trabajo.
	<b>Desempeño del puesto de trabajo</b> (Vera-Barbosa y Blanco-Ariza, 2019)	- Potencializar y desarrollar los individuos de la organización. - Planes de carrera para aumento de las capacidades y competencias en pro del rendimiento personal y organizacional. - Medición del rendimiento (indicadores) para ascensos, planes de formación y retribución.
	<b>Retribución y salud laboral</b> (Santos, 2016)	- Se realizan en el conocimiento de los niveles de rendimiento de los empleados. - Permite aumentar la motivación y la retención del trabajador, para asegurar su experticia y conocimiento. - Gestión de la salud e higiene del trabajo para un ambiente laboral saludable. - Estudio de factores de riesgo físico y psicosocial.

**Fuente:** Creación propia (p.30).

Ante esto, las organizaciones en el marco de un contexto globalizado, donde se generan cambios constantes, los procesos al interior de éstas han exigido una nueva visión o contexto empresarial, es decir, que se ha insertado en una “modernización empresarial en sus estructuras organizacionales y de gestión, que incluyó la implementación de nuevas tecnologías, la reestructuración y reorganización social de procesos productivos y del trabajo, y nuevas políticas en la gestión de los recursos humanos” (Vera-Barbosa, ídem).

Esa modernización, inserta de igual manera en la gestión humana una nueva concepción en su modelo estratégico desde el concepto de Desarrollo Humano Organizacional (DHO). Caicedo y Acosta (2012), para dar una definición del DHO establecen primeramente que, ante el quehacer de las organizaciones el ser humano debe ser visto no como un elemento o recursos de los procesos productivos de éstas, sino como un ser permeado por intereses personales y sociales para impulsar su desarrollo integral (p.106).

Definir el DHO, y cuyos autores dentro de la literatura consultada dan el aporte más cercano a este concepto, desagregan el concepto en Desarrollo Humano y Desarrollo Organizacional.

### **2.6.1. Desarrollo Humano**

Es entendido inicialmente, y en una perspectiva ambiental, como “la satisfacción de las necesidades y expectativas, de la generación de oportunidades y el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de las personas” (Caicedo y Acosta, 2012, p. 106), producto del dinamismo social actual.

Si bien *Desarrollo* se ha entendido en razón de los factores económicos y de su beneficio en las políticas públicas de los distintos países, la ligación del concepto con lo humano impulsa a ver a el ser humano hacia una realización personal, permeada en los distintos ámbitos: social, cultural, político, ambiental y a la transformación de la persona-objeto, en persona-sujeto de desarrollo (Caicedo y Acosta, 2012, p. 106).

De igual manera establecen que en el paso del desarrollo humano, es el mismo ser humano responsable de éste, sin dejar de lado el contexto en que participa. Es poner a prueba sus capacidades humanas, es decir, que lo lleven a una potencialización de su ser de manera creativa

y que conlleve a la autorrealización, lo que implica a su vez “una motivación para que alcance sus objetivos, su proyecto de vida y el de su entorno social” (Caicedo y Acosta, 2012, p. 107).

En razón de lo sustentado, hablar de Desarrollo Humano no es pensar en una concepción netamente filantrópica, por ello Caicedo y Acosta (2012), fundamentados en Amartya Sen (2006), explican que, en la búsqueda de su realización personal, el ser humano centra sus aspiraciones en tres factores fundamentales: *a) la búsqueda de conocimientos; b) La posibilidad de tener una vida prolongada y saludable; y c) Tener acceso a los recursos que permita un aceptable nivel de vida.* (p. 107). Por ello, los autores concluyen que,

A medida que las personas se conviertan en promotoras de su propio desarrollo, el cual se puede lograr desde la educación, fomentado por el respeto de sus derechos individuales y colectivos, que las personas puedan satisfacer sus necesidades y la garantía de sus libertades, este se puede extender a las otras dimensiones del ser humano, tanto políticos, económicos, culturales, ambientales y sociales (Caicedo y Acosta, 2012, p. 108).

### **2.6.2. Desarrollo Organizacional**

El desarrollo humano no sólo permea los ámbitos sociales, inciden también en su realización una filiación con las dinámicas organizacionales. Para Audiarac (2007), la organización, en la que se incluye al ser humano, “es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar un fin (citado en Caicedo y Acosta, 2012, p. 108); es un dinamismo entre las partes, en un estadio de gana-gana, que permite el logro de los ideales personales y de los objetivos organizacionales, es así que,

(...) al interrelacionar las dimensiones humana y técnica es posible alcanzar fines de la organización y de las personas, cuando un colaborador realiza sus tareas de forma eficiente, independientemente de la fase del proceso administrativo al que pertenezca, logrará mejoras que repercutirán en

eficiencias operativas, por otra parte, si fortalece sus relaciones, satisface sus necesidades y encuentra que sus principios personales se alinean con los valores de la organización, convirtiendo la satisfacción de dichas necesidades en mejoras y logros incrementables y sostenibles en el tiempo. Para esto es clave que el direccionamiento estratégico sea claro y conocido por todos los individuos que conforman la organización, en la medida que cada uno interioriza cómo aporta a los objetivos organizacionales, su tarea se vuelve retadora y satisfactoria (Caicedo y Acosta, 2012., p. 109)

Es de ahí que el Desarrollo Organizacional, ha de entenderse como un aliado de las necesidades del desarrollo humano, donde se favorezcan el crecimiento, su potencialización y a su vez la satisfacción de sus necesidades que le sigan impulsando a contribuir, no sólo a su anhelo de desarrollo y crecimiento, sino también a la contribución de la sociedad y en ella de las organizaciones; por ello, el Desarrollo Organizacional se presenta como un proceso educativo que impacta el quehacer de las organizaciones, favoreciendo la flexibilidad y agilidad de sus procesos y promoviendo el desarrollo humano en la participación activa de las personas y su involucración en las decisiones, el liderazgo y el trabajo en equipo (Caicedo y Acosta, 2012, 109).

Bajo las definiciones de *Desarrollo Humano* y *Desarrollo Organizacional*, Caicedo y Acosta establecen que el sistema de Gestión del Talento Humano, como lo definen, es un sistema articulador entre ambos conceptos que favorece las acciones necesarias para el desarrollo integral de las personas dentro de la organización (2012, p.110), aportando de igual manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es así que la contribución de la gestión humana a los ideales de desarrollo humano y organizacional, han de establecer en acciones estratégicas que permitan la ejecución de sus mismos procesos y a su vez, que éstos promuevan y atiendan el interés de las personas para promover un desarrollo integral; generando una reflexión, que en el futuro dicho proceso se articule bajo el nombre de Desarrollo Humano Organizacional.

## **2.7. Estrategia del Desarrollo Humano Organizacional y su generación de valor**

Rodríguez (2012) afirma que en las pequeñas y medianas organizaciones colombianas la gestión humana es vista por los líderes como un conjunto de prácticas que carecen de visión estratégica, que responden únicamente a lo transaccional (p. 210), en estas empresas hay un enfoque mayor en los aspectos financieros y comerciales, dejando de lado la importancia sobre lo humano.

Las pequeñas y medianas empresas fundamentan su éxito en las ventas y manejo financiero, desconociendo que el recurso humano es fundamental en cualquier aspecto de la organización, pues la labor comercial es impensable en ausencia de un sujeto que lleve a la acción las estrategias comerciales, al igual que en el área productiva, así, de acuerdo a Gómez y López, (2010) “en las pequeñas empresas el trabajador es un factor clave para aumentar ventas y productividad, pero no es objeto de inversión” (citado en Rodríguez, 2012, p. 210).

Al no encontrar una estrategia clara de Desarrollo Humano Organizacional es necesario una propuesta que genere valor y se alinee con la estrategia organizacional, para esto Ulrich (2016) plantea la necesidad de transformar a los responsables de las prácticas de Gestión Humana en las organizaciones en Socios Estratégicos que contribuyan a que la estrategia y llegue a convertirse en acción. (p. 101) Lo anterior, de acuerdo al autor, se logra con disciplina proponiendo planes de acción rigurosos y que apunten al cumplimiento de la estrategia de la compañía y sobretodo que sean sostenibles en el tiempo (Ulrich, 2016, p.106) es fundamental la participación de los líderes de Gestión Humana en las discusiones sobre la estrategia, donde puedan exponer aspectos del área (Ulrich, 2016, p.107)

Para generar valor desde Gestión Humana es necesaria la medición de indicadores que apunten al valor agregado desde lo económico, las metas de servicio y el cumplimiento de los

requerimientos de los empleados o sus expectativas, siendo fundamental realizar estas valoraciones incluyendo los procesos organizativos y no únicamente la actitud de los empleados (Ulrich, 2016, p. 110) brindando así una posibilidad de crecimiento de los trabajadores apuntando al Desarrollo Humano Organizacional y favoreciendo el cumplimiento de las metas establecidas, pues al tener evaluaciones desde indicadores claros se pueden proponer y promover acciones que apunten al mejoramiento continuo de estas valoraciones obtenidas.

Es necesaria una auditoria desde Gestión Humana que permita obtener un diagnóstico de los procesos organizacionales, para esto Ulrich (2016) propone cuatro pasos que se requieren para una adecuada evaluación:

Definir una arquitectura de la organización: esta es la descripción de los sistemas que permiten el adecuado funcionamiento de la organización, mostrando la capacidad de diseño, integración y operación de los sistemas que la constituyen. (p. 124)

Este paso cobra importancia en la medida que permite a los miembros de la organización una visión amplia y holística de los sistemas que la componen cimentados sobre cuatro pilares que de acuerdo al autor garantizan la efectividad y sostenibilidad en el tiempo de la estrategia de negocios, estos son: competencia, consecuencia, dirección y proceso de trabajo/capacidad de cambio. (p.126)

Crear un proceso de evaluación: los factores identificados en el paso anterior deberán ser traducidos en preguntas que permitan identificar fortalezas y debilidades de la organización que permitan la discusión de los mismos. (p. 130) este proceso, además, permite a los empleados evaluar los factores organizativos, a los proveedores y clientes las percepciones sobre la efectividad de la organización y permite además hacer un adecuado benchmarking. (p.134)

Aportar liderazgo para la mejora de las prácticas: a partir de los datos recopilados en los pasos anteriores el líder de Gestión Humana deberá proponer acciones que sean aplicables y sostenibles en el tiempo para mejorar las prácticas organizacionales que favorezcan a la compañía (p.135)

Fijar prioridades: basándose en los pasos anteriores será posible identificar por dónde empezar a trabajar, esto se mide por medio del impacto, cualidad que define la pertinencia y el aporte de las prácticas de Gestión Humana a la estrategia organizacional, la implementabilidad, que esa cualidad que permite identificar la existencia de los recursos que permitirán la implementación y permanencia en el tiempo de las prácticas propuestas. Evaluando el impacto y la implementabilidad de cada práctica propuesta será más fácil para la organización definir la viabilidad de las prácticas y por donde comenzar la implementación. (p.139).

Encontramos así la necesidad de un modelo de gestión humana claro y que se alinee con la estrategia de la organización, que favorezca el desarrollo de los empleados y las áreas a las que perteneces, brindando así la posibilidad del crecimiento de la empresa desde ventas, consecución de clientes nuevos o fortalecimiento de las relaciones comerciales con los clientes antiguos. Este modelo deberá ser un modelo medible y sobre todo sostenible en el tiempo.

### 3. Método

#### 3.1. Tipo de estudio

Este es un estudio de enfoque cualitativo en el que se pretende analizar las estrategias formalizadas y emergentes del Desarrollo Humano Organizacional que han impulsado el crecimiento de una empresa de crecimiento acelerado - *Gacela o Scale-Up* - del sector de negocios digitales de Medellín; enrutar esta investigación en un proceso cualitativo permite enriquecer las reflexiones teóricas en cuanto a su aporte a las dinámicas organizacionales que aportan al desarrollo y fortalecimiento de las estrategias en el campo del Desarrollo Humano Organizacional.

A lo anterior, la investigación cualitativa tiene en esencia una ruta de enfoque que tiene como propósito la inmersión en comprender los diversos fenómenos en un contexto particular, es decir, que permite una exploración desde las diversas perspectivas de los participantes en el contexto o ambiente en que se movilizan (Hernández-Sampieri, 2018, p. 390). Hernández-Sampieri (2018) amplía que la investigación cualitativa se inserta en diversos campos profesionales (médico, psicológico, educativo, administrativo, entre otros), en el interés de dar respuesta a los diversos retos a que se enfrentan. Para el campo administrativo este mismo autor plantea algunos retos que, desde la investigación cualitativa, contribuyen a su quehacer:

**Tabla 10.** Ruta cualitativa en la administración

<b>Retos profesionales en el campo administrativo desde la investigación cualitativa</b>
- Evaluar las necesidades locales y operaciones cuando se implementan nuevos programas o acciones que involucran a toda la organización.
- Administrar desacuerdos entre colaboradores.
- Conocer los factores que inciden en las negociaciones entre socios o directivos.
- Entender cuestiones emocionales que afectan a la organización (desde motivaciones, conflictos y emociones hasta cuestiones subyacentes como la lucha por el poder y las envidias).

**Fuente:** Creación propia. (Hernández-Sampieri, 2018, p. 392).

De igual manera, el quehacer de la investigación cualitativa contribuye a una serie de planteamientos que favorecen el estudio de los fenómenos en diversos contextos y se establecen como:

**Tabla 11.** Planteamientos cualitativos

- Más abiertos.
- Expansivos, que paulatinamente se van enfocando en conceptos relevantes y promisorios de acuerdo con la evolución del estudio.
- No direccionados en su inicio.
- Fundamentados en la revisión de la literatura, pero igualmente en la experiencia en el contexto y la intuición.
- Se aplican al número de casos con que se puedan trabajar hasta comprender el fenómeno o responder al planteamiento.
- El entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes.
- Se orienta a aprender de experiencias y puntos de vista de individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentas en las perspectivas de los participantes.

**Fuente:** Hernández-Sampieri, 2018, p.396.

Bajo estos lineamientos, la investigación y puesta en conocimiento de las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional en una empresa de crecimiento acelerado, - *Gacelas o Scale-Up* - del sector de negocios digitales de Medellín, permitirán dar conocer a organizaciones de su mismo contexto las acciones que esta empresa promueve al interior de ella en favor de sus colaboradores con el propósito mismo de crecer y generar sostenimiento a su core de negocio, además, de entender como el Desarrollo Humano Organizacional contribuye a la generación de valor de ésta.

En la ruta de esta misma investigación el método de estudio será *exploratorio* en cuanto a que los estudios relacionados con empresas de crecimiento acelerado, *Gacelas o Scale-Up* han ahondado poco en el impacto de las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional como factores de su mismo crecimiento, además se mueve, como se ha expresado anteriormente, en un

contexto de oportunidad de ciudad ante el fenómeno que presenta Medellín de ser ciudad de innovación y tecnología. De acuerdo a Hernández-Sampieri (2018)

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas o ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (p.106).

Otros autores como Namakforoosh (2002) explica que los estudios exploratorios, se valen de métodos como entrevistas y grupos de trabajo para poner en discusión aquellos elementos que han sido poco explorados, enfatizando que su propósito principal es obtener el mayor nivel de conocimiento ante el problema de estudio que se ha fijado (p.72), y añade que “un estudio cualitativo es muy buen ejemplo de estudio exploratorio” (p.72).

De igual manera, en cuanto al desarrollo de esta investigación cualitativa, el desarrollo de ésta se fija a través de un Estudio de Caso, en la elección de una empresa del sector de negocios digitales de Medellín que cumple con las características de una empresa de crecimiento acelerado – *Gacela o Scale-Up - de Medellín*. Para entender en detalle que implica el estudio de caso, Hernández-Sampieri (2018) expone algunas ideas de autores frente a este tipo de investigación:

**Tabla 12.** Concepciones de Estudio de Caso

<b>Concepción</b>	<b>Autor</b>
“Clase de diseños, a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos”	Hancock y Algozzine, 2017; Mertens, 2015; Creswell, 2013, Aaltio y Heilmann, 2009; Williams, Grinnell y Unrau, 2005.
“Clase de diseño experimental”	León y Montero, 2003.
“Diseño cualitativo etnográfico”	Creswell, 2013.
“Un asunto de muestreo o un método”	Runeson, Host, Rainer y Regnell. 2012.

**Fuente:** Creación Propia. (Hernández-Sampieri, 2018, p.185)

Resaltando que las anteriores definiciones son válidas, para Hernández-Sampieri (2018), citándose y citando a Mendoza (2008), expresa que los estudios de caso son “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y apoyar el desarrollo de la teoría” (p. 185). De igual manera, los estudios de caso pueden centrar su investigación en:

un individuo, una pareja, una familia, un objeto (una pirámide como la de Keops, un material radiactivo), un sistema (fiscal, educativo, terapéutico, de capacitación, de trabajo social), una organización (hospital, fábrica, escuela), un hecho histórico, un desastre natural, un proceso de manufactura, una comunidad, un municipio, un departamento o estado, nación, etc. (Hernández-Sampieri, 2018, p. 185)

Por ello, este estudio de caso (cualitativo – exploratorio), permitirá ampliar los estudios que referentes al Desarrollo Humano Organizacional se han dado con el propósito de favorecer las dinámicas académicas y empresariales, generando nuevas reflexiones.

### 3.2. Sujetos

Para este estudio se tendrá en cuenta una empresa perteneciente al sector de negocios digitales de la ciudad de Medellín que haya tenido un crecimiento acelerado y cumpla con las características para ser considerada *Empresa Gacela o Scale-Up* en esta investigación, las cuales son:

**Tabla 13.** Características de empresas de crecimiento acelerado, *Gacelas o Scale-Up*

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Ingresos Operacionales (ventas)	- Crecimiento de los Ingresos Operacionales (ventas), en un periodo de 3 a 5 años del 20%.
Empleo	- Generación de empleo, en un periodo de 3 a 5 años del 20%.

**Fuente:** Creación propia. (Torres-Salazar *et al*, 2019, p.9)

Además, del Gerente General de la empresa, el líder de gestión humana, el líder comercial y el líder financiero, como fuente de información en la obtención de los datos necesarios para el análisis y posteriores resultados de la investigación.

Se tendrán en cuenta los líderes de esas áreas al ser quienes definen la estrategia organizacional, buscando entender como desde cada uno de sus procesos potenciaron el crecimiento de la compañía y como se articulan estos procesos con las estrategias del Desarrollo Humano Organizacional en el proceso de crecimiento y posterior consolidación.

### **3.3. Instrumentos o técnicas de recolección de información**

Los datos se recopilarán por medio de una entrevista semiestructurada. Este instrumento permitirá indagar dentro de la empresa de crecimiento acelerado - *Gacela o Scale-Up* -, si existe o no influencia de las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional en su crecimiento acelerado y su impacto dentro de ella.

Dado el interés de esta investigación, las entrevistas semiestructuradas es el instrumento definido que “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar sus conceptos u obtener mayor información” (Hernández-Sampieri, 2018, p.449). Además, al establecerlas como fuentes primarias, dichas entrevistas se realizarán los líderes la Empresas Gacela como el Gerente General y los responsables de las áreas de gestión humana, comercial y financiera.

### **3.4. Procedimiento**

La presente investigación se desarrolló en tres fases, Fase 1 de contextualización, en donde se procedió a consultar los conceptos de los referentes teóricos propuestos para dar soporte a las

categorías de análisis, la fase 2 de trabajo de campo, desarrolló la herramienta de recolección de información, recopilando información requerida en su aplicación para el respectivo análisis, finalmente la fase 3 de análisis de información, con la cual se desarrolló la triangulación de los resultados y se desarrolló el informe final.

### 3.5. Técnicas de análisis de la información

Para esta investigación, el esquema ECRO permite en palabras del autor Pichón Riviere (2000):

Unir la teoría del conocimiento con una posición dialéctica en el sentido de que lo que es tomado en un momento dado por alguien que tiene una experiencia previa, va a modificar dicha experiencia y a integrarse luego de tal modo que en la siguiente experiencia, la experiencia anterior es enriquecedora de la experiencia posterior” (Pichón-Riviere, 2000, p. 107).

Seguidamente, la información obtenida a partir de las entrevistas fue analizada a partir de la construcción de una matriz de categorías, fijadas en concordancia a los objetivos planteados dentro de la investigación y de donde se formularon las inquietudes para indagar debidamente, a través de las entrevistas semiestructuradas, los conceptos y argumentos necesarios para fundamentación de la investigación.

**Tabla 14.** Matriz de Categorías de análisis

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorías</b>
Analizar las estrategias, formalizadas y emergentes, de Desarrollo Humano Organizacional que han impulsado el crecimiento acelerado de una empresa - Gacela o Scale-Up - del	● Identificar una empresa de crecimiento acelerado - Gacela o Scale-Up - dentro del sector de negocios digitales de Medellín.	● Empresas de crecimiento acelerado ( <i>Gacela o Scale-Up</i> ).
	● Identificar las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional que están	● Estrategias de Desarrollo Humano Organizacional.

sector de negocios digitales de Medellín.	definidas en la empresa de crecimiento acelerado - Gacela o Scale-Up - del sector de negocios digitales de Medellín.	● Estrategias de Desarrollo Humano Organizacional en empresas de crecimiento acelerado.
	● Organizar las estrategias definidas por la empresa de crecimiento acelerado - Gacela o Scale-Up - del sector de negocios digitales de Medellín de acuerdo a los referentes teóricos en Desarrollo Humano Organizacional.	
	● Explorar la relación de crecimiento acelerado en la empresa - Gacela o Scale-Up - con las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional del sector de negocios digitales de Medellín.	● Estrategias de Desarrollo Humano Organizacional generadoras de valor en empresas de crecimiento acelerado.

**Fuente:** Creación propia.

## **4. Análisis de resultados**

Como parte del proceso investigativo, se presentarán los resultados que dan aporte al análisis de este estudio de caso. En este aparte se da un contexto general de la compañía del sector de negocios digitales que accedió a contribuir al desarrollo de esta investigación, además de la información obtenida en cada una de las entrevistas semiestructuradas con los líderes de la compañía que dan su percepción y experiencia profesional sobre los factores que permiten generar un crecimiento acelerado dentro de ella y el papel que tiene el Desarrollo Humano Organizacional en la evolución de la misma, articulada con los demás procesos.

### **4.1. Contexto de la compañía**

Soluciones Alegra S.A.S. (en adelante Alegra), es una compañía del sector de negocios digitales y cuyo core del negocio es ofrecer un “eficiente y sencillo sistema de Administración, Contabilidad y facturación electrónica en la Nube para Pymes y contadores” (Facebook); servicio ofrecido a través de su página [www.alegra.com](http://www.alegra.com), y disponible a través de las plataformas del mercado (Android – IOS).

En su contexto histórico,

Alegra salió al mercado en Colombia en enero de 2013. La idea surge de la propia experiencia de su fundador al identificar un problema común entre los pequeños empresarios: cómo administrar, facturar y llevar las cuentas de su negocio (...). En la actualidad Alegra tiene presencia en 16 países y un equipo que hace cada día mejor la plataforma de servicio” (Facebook).

Este “emprendimiento colombiano, fundado en Medellín 7 años atrás, es una firma de tecnología enfocada al mundo de la administración. Sus clientes, más de 270.000 organizaciones, son en su mayoría pequeñas y medianas compañías.” (El Tiempo, 2019). Bajo el liderazgo de Jorge Soto (CEO y fundador) y Santiago Villegas (CTO y cofundador), y un equipo de expertos

profesionales, la compañía ha mostrado un significativo crecimiento desde su creación a la fecha, poniéndola como un referente de las Start Up con crecimiento acelerado; un crecimiento favorecido en el aprovechamiento de los contextos de oportunidad en la evolución de servicios tecnológicos para el acceso de todos.

Este crecimiento les ha valido ser reconocidos en el ámbito nacional e internacional con premios como:

- FINNOSUMMIT Challenge Bogotá 2016: Primer lugar como la Start up Fintech más innovadora de América Latina.
- ANDI del Futuro 2016: Primer lugar como la empresa más emprendedora de Colombia.
- BBVA Open Talent 2016 México: Premio como la Start Up más innovadora de América Latina. (Facebook).

#### **4.2. Factores de Crecimiento Acelerado de Alegra**

Desde la experiencia de emprendimiento de su CEO y Fundador, Jorge Soto, Alegra es pensada desde 2003 como una idea de satisfacer un mercado empresarial que viene acoplándose en sus distintas actividades en el apoyo de los servicios tecnológicos. Este contexto de oportunidad del que hace lectura su fundador, lo fundamenta al expresar:

Yo tenía una idea de hacer una aplicación que fuera fácil, sencilla, en la Nube. Yo siempre he sido emprendedor y había tenido varios negocios y siempre necesitaba eso, necesitaba una aplicación en la Nube, que fuera fácil de usar y en el celular y eso no existía en Colombia en ese momento. Entonces, siempre tenía esa idea ahí como muy presente y la había incluso tratado de hacer, pero técnicamente no había encontrado con la persona que tuviera los conocimientos técnicos para hacerlo en la Nube, de hacerlo bien hecho; entonces hasta que en 2012 conocí a Santiago Villegas, que es mi socio, y él tenía esta experticia, este conocimiento, y le conté la historia, le gustó,

empezamos a trabajar y resultó que esa necesidad y eso que yo siempre había querido tener, pues, era una necesidad de mucha gente. Empezamos a crecer desde el primer mes, eso fue en enero de 2013, y ahí hemos ido arrancando, hemos ido creciendo en funcionalidades y ya no es una aplicación tan sencilla, ya es una aplicación contable mucho más robusta.

Esta habilidad emprendedora de su CEO y fundador es a lo que GEM hace referencia como *Emprendimiento de oportunidad* donde

los emprendedores motivados por la oportunidad como aquellos individuos que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa tenían pleno conocimiento del entorno para el emprendimiento, vislumbraron una oportunidad empresarial y seleccionaron esta opción con respecto a otras posibilidades de generación de ingresos que tenían como alternativas. (GEM, 2017, p. 9-10).

Para Jorge Soto, la explicación del crecimiento acelerado de Alegra va más allá de un ejercicio teórico centrado en acciones de planificación estratégica. La experiencia de este emprendedor está cimentada en la capacidad de recurrir a los modelos empresariales que se han forjado en contextos emprendedores como Silicon Valley y compañías de gran posicionamiento y desarrollo tecnológico como Google, Amazon, etc., y del ejercicio que día a día se hace dentro de la compañía para evaluar las acciones que deben seguir fortaleciéndose, reestructurando o incluso descartar si no favorecen el negocio. Al indagar sobre ¿En qué radica el crecimiento de una empresa de crecimiento acelerado y especialmente para una empresa como Alegra?, él argumenta:

Son una serie de factores. Creo que, por ejemplo, en su momento encontramos una oportunidad en el mercado claro, una buena oportunidad; con una competencia que estaba (...) pues, en ese momento no había un producto similar (...); en un momento también donde había una migración hacia servicios en la Nube; entonces, para que eso suceda no es decir “no, es que es el equipo”, parte es el equipo, pero con seguridad que muchas otras; también hay suerte, eso también al principio nosotros no lo considerábamos tanto pero también hay que reconocer, y es claro, que

también hay algo de suerte en lo que sucedió; el modelo de negocio es muy poderoso, el modelo SAS, que es modelo de recurrencia y de escala. Entonces, es una serie de factores, teníamos claro el modelo de negocio desde el principio, pero igual – no sé – si hoy fuera arrancar de cero y fuera arrancar otra vez, tal vez no tengo asegurado el éxito, no creo. Son demasiadas variables y yo creo que cada una de esas hace parte que eso funcione, si le quitamos alguna con seguridad que tal vez no estaríamos donde estamos.

Además, complementa su argumento, al plantearse su crecimiento global, al decir que: De nuevo, eso no pasa, eso no es planeación, yo no creo eso, no es que lo planeamos así, o que hicimos el plan; no, yo no creo en eso. Eso va pasando también porque vemos oportunidades. Vimos que nos escribían, que había usuarios de otros países y entramos a mirar la competencia en otros países y había situaciones muy similares, entonces haciendo una metodología muy línea Start Up también fuimos a probar, prueba y error, a ver qué pasa si hacemos una pequeña prueba en México, República Dominicana, y así poco a poco fuimos viendo que podíamos ir a otros países (...) si era una estrategia, en algún momento empezamos a decir “bueno, esto es interesante, y el mercado afuera es...”, pero no es algo también que yo te diga “es que nos sentamos y entonces, en el salón de tal hotel, planeamos cinco años lo que va a pasar” no, no es así. Y vamos planeando, pero sobre la marcha y aprovechando las oportunidades y seguimos; pues apenas estamos empezando, planeando, viendo cada año que nos trae, dónde están las oportunidades, algunas cosas no funcionan algunas nos equivocamos, pero bueno esa ha sido la estrategia.

Lo anterior da muestra de la capacidad analítica, de entender y aprovechar el entorno, de ofrecer innovación constante y transformadora al servicio del contexto empresarial, sin importar la geografía, y de destinar sus esfuerzos al día a día en cuanto a la evolución del negocio para generar posicionamiento y crecimiento en él.

Para entender y argumentar el crecimiento acelerado de esta compañía, los factores tenidos en cuenta son: el crecimiento de sus ingresos operacionales, el aumento del número de clientes

registrados y el ascenso de los colaboradores dentro de la compañía; un crecimiento que teóricamente está estipulado en un 20% anual en los factores descritos. Las cifras y datos son suministrados por Alegra.

Es de anotar que esta compañía presenta un Crecimiento Acelerado constante, es decir, en el periodo de años fijado para su análisis, 2013 a 2019, la compañía muestra un comportamiento constante al alza lo que permite ubicarla como empresa *Gacela o Scale Up*.

Inicialmente la generación de Ingresos Operacionales presentada por Alegra es significativa con los siguientes resultados:

**Gráfica 6.** Crecimiento Ingresos Operacionales Alegra SAS 2013-2019



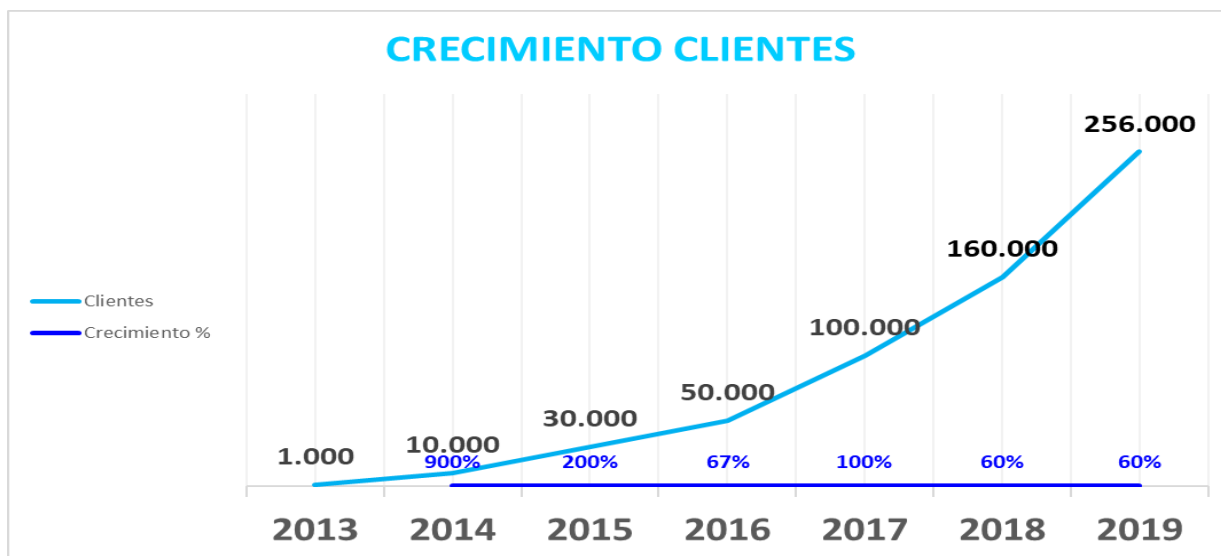
**Fuente:** Creación propia (Alegra, 2020). Valores en pesos colombianos.

En este primer factor de crecimiento acelerado, Alegra muestra un relevante incremento en sus ingresos operacionales, que, para los primeros años de operación, entre 2014 – 2016, refiere a un promedio del 241% de crecimiento y del 2017 – 2019 en un 99%. De acuerdo a su Finance Director, Daniel Atehortúa, esta razón del crecimiento de la compañía sustentada desde los ingresos operacionales, es significativa porque:

(...) para Alegra, todo lo que hemos querido hacer lo hemos logrado con los recursos que nos ofrecen las ventas mensuales que tenemos, los rendimientos, los proyectos que ganamos, todo lo que hemos querido hacer lo hemos podido lograr con los recursos que la empresa está generando. Entonces creo que puede llegar a ser un gran diferencial de otras empresas que lo que buscan de entrada, es ir a un Venture capital, al ser ese capital de financiamiento, y así poder crecer mucho más rápido.

De igual manera, esta dinámica favorable está sustentada y ligada en un crecimiento sustancial de los clientes registrados, otro de los factores que caracterizan a las empresa *Gacela o Scale Up*, y son aquellos que acceden a los servicios de la plataforma de Alegra y que para los últimos años muestra un incremento del 60%; además, de las dinámicas de expansión que ha tenido la compañía en los distintos países donde ofrecen su servicio, según su página web (<https://www.alegra.com/colombia/quienes-somos/>) así: 2013 – Colombia; 2014 – México, Panamá y República Dominicana (enero); 2015 – Perú (noviembre); 2016 – Otros países (febrero) y Chile (mayo); también operan en países como España, Estados Unidos, Kenia, Nigeria y Sudáfrica.

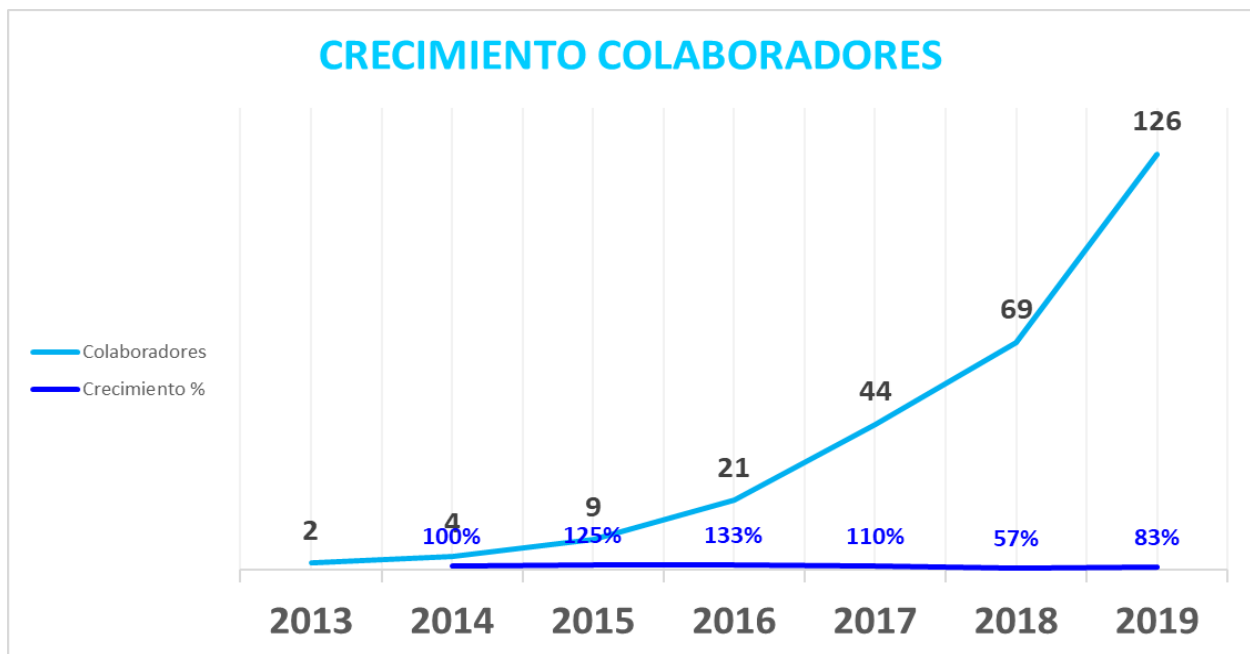
**Gráfica 7.** Crecimiento de Clientes registrados Alegra SAS 2013-2019



**Fuente:** Creación propia (Alegra, 2020).

Finalmente, y como tercer factor de análisis de las empresas de crecimiento acelerado, *Gacela o Scale Up*, corresponde al crecimiento de los colaboradores dentro de la organización. Para Alegra, este factor también ha sido característico y se sustenta en esa dinámica comercial, no sólo en Colombia sino en los demás países, además de la evolución misma mostrada por la compañía en la que va requiriendo talento humano calificado que se alinee a sus objetivos de expansión, servicio, calidad e innovación.

**Gráfica 8.** Crecimiento de Colaboradores Alegra SAS 2013-2019



**Fuente:** Creación propia (Alegra, 2020).

En razón de los factores de crecimiento para Alegra, y particularmente el de sus colaboradores, Jorge Soto resalta que para que este crecimiento se genere, las condiciones se dan de igual manera desde el aporte de cada uno de los colaboradores, expresando:

(...) eso es lo que ha ido pasando y creo que nos ha salido muy bien porque además de que el negocio ha sido exitoso tenemos un equipo que es muy bueno y que está muy involucrado con esa idea y con ese concepto.

Y es que entender las necesidades de la compañía en la vinculación de talento humano serán siempre relevantes en cuanto al crecimiento de la misma, no en un efecto de contratar por simple evolución, sino de garantizar eficientemente la operación de la compañía con los colaboradores adecuados. Ejemplificando el crecimiento de los colaboradores, Daniel Atehortúa (Finance Director) explica, que, desde una perspectiva comercial en el crecimiento de los usuarios, los colaboradores también se incrementan así: “cada vez que tenemos 1000 usuarios nuevos, necesitamos 2 personas nuevas para el área de Sale y para el área de soporte al cliente, cada 2 mil usuarios una nueva persona para recaudo”

Esto da explicación a que la compañía en la generación de sus ingresos va evaluando financieramente la capacidad que puede tener en contratación; es el argumento que explica el Finance Director al decir que:

(...) la clave del asunto es que, si mi línea de ingresos es exponencial, mis costos van creciendo muy lineales, si yo quisiera mantener una operación muy plana, pero como es lo que no quiero, yo juego en tomar esa línea de costos que crece lineal y la vuelvo al igual que los ingresos, en cierta forma, exponencial. Nosotros volvimos a tomar contratación desde julio, paramos en abril y mantuvimos la capacidad instalada, es decir, con el personal, no hubo cambio en el salario ni en cantidad de personas, decidimos parar de crecer en abril, y eso hizo que mi línea de costos que subía de forma lineal, se estabilizó; entonces ya sabíamos que necesitábamos X dinero para operar, para mantener los pagos de los empleados al día, y mis ingresos igual se mantienen por arriba.

Esto es que, a menores costos operacionales en relación con los ingresos, - sustenta el mismo Finance Director - la compañía podrá generar nuevas vinculaciones que garanticen no sólo la sostenibilidad y crecimiento que hasta ahora ha dado la compañía, sino que favorecerá el sostener las políticas de salarios y demás inversiones ligadas al talento humano. Finalmente, un

factor que resalta Daniel Atehortúa, para que la compañía crezca aceleradamente es la selección adecuada, ante esto dice:

(...) de cara a lo que puede llegar a ser el talento humano, y últimamente lo que hemos visto y lo que necesitamos es que gran parte de nuestro crecimiento se pueda acelerar si tenemos las personas indicadas, (...) Alegria prácticamente es mi primera experiencia laboral, desde que entré, estoy en el cargo de Director Financiero, y estos dos años me llevaron a entender por qué siendo un recién egresado puede llegar a ser Director Financiero de una empresa, la respuesta es que en un negocio, en una Start Up, como lo somos nosotros, está todo para construir, entonces probablemente lo que necesitaban no era una persona con mucha experiencia con equipos financieros, sino una persona que llegara a construir el área que es básicamente lo que he estado haciendo los últimos dos años.

En conclusión, los factores de crecimiento acelerado dentro de un emprendimiento son diversos, es decir, que son ejecutados y evaluados en razón de la actividad que desarrollan en las definiciones que se quieren tener de crecimiento, tal como citábamos a Torres-Salazar *et al* (2019), y quien citando a Wiseman y Hopkins (2001), define que “las scaling up se centran en aumentar ingresos, clientes y organización. El tamaño y capacidad de ejecución en un emprendimiento determina el éxito de estas aceleradoras” (p.10).

El crecimiento acelerado presentado por Alegria es favorecido por una latente acción de liderazgo innovador, que rompe esquemas fundamentados en posturas teóricas y que se inserta en nuevos modelos administrativos forjados en entornos emprendedores (Silicon Valley, Google, Amazon, Netflix, etc.), que dan nuevas visiones del quehacer empresarial y de las oportunidades que el entorno, día a día, ofrece para garantizar el crecimiento no sólo de su estructura sino de los procesos que contribuyen diariamente a la consecución de los objetivos financieros y comerciales que son apalancados por la calidad y *expertis* de su talento humano.

**Tabla 15.** Factores de crecimiento acelerado para Alegra

Alegra	<b>Identificación de oportunidades:</b> contexto local y global.
	<b>Nuevos modelos empresariales:</b> Silicon Valley, Google, Netflix, Amazon, etc. <i>¿qué están haciendo?</i>
	<b>Estrategia experiencial:</b> construida en el día a día fuera de modelos teóricos y sustentada en su quehacer para alcanzar los objetivos.
	<b>Innovación continua</b> – Metodología Start Up.
	Aprovechamiento de la <b>tecnología</b> como herramienta de acceso global.
	<b>Talento humano <i>estrella</i></b> (selección) que generen valor a la compañía.
	<b>Modelo SAS:</b> modelo de recurrencia y de escala.

**Fuente:** Creación propia.

### 4.3. Estrategias de Desarrollo Humano Organizacional en Alegra S.A.S.

La Gestión humana de Alegra es basada en la confianza, el trabajo remoto se complejiza por el manejo de los datos y la información, es aquí donde se hace importante el proceso de selección. Además, sus líderes coinciden en la importancia de escuchar a sus compañeros, en que Gestión Humana es responsabilidad de todos en la compañía, el proceso de Talent como ellos lo denominan es un proceso que tiene responsables, sin embargo, todos los integrantes de la compañía cumplen funciones del proceso.

Para Felipe Jaramillo, su Sales Director, el trabajo remoto es clave para el crecimiento acelerado de Alegra, además de una gestión humana que escuche a sus colaboradores, que se preocupe por responder a las necesidades personales y de desarrollo académico de los integrantes de la compañía. A lo anterior él afirma:

Creo que la clave desde Talento es escuchar esas micro-culturas que pueden ser de una sola persona y tratar de seducir de la manera adecuada el talento. Y ese es un reto muy grande porque es atomizar una cantidad de beneficios, de condiciones, de forma de pago, de tecnologías; pero en últimas, cuando la empresa aprende a sortear todos esos obstáculos lo logra.

Hay un enfoque en el ser que muestra claramente como en Alegra hay un modelo de Desarrollo Organizacional, que permite una contribución de los miembros de la compañía a la estrategia, fundamentado en un proceso que favorezca la flexibilidad en sus procesos,

promoviendo la agilidad, la participación activa de las personas en la toma de decisiones, el liderazgo y el trabajo en equipo (Caicedo y Acosta, 2012, 109). Su líder de Sales lo propone así:

Creo que ese es un enfoque que desde Talento vale la pena tomar, no que se las sepa todas, que tenga un grupo de embajadores que le esté contando a Talento de manera adecuada cómo se está moviendo el negocio: dónde hay estrés, dónde hay incapacidades, dónde hay ausencias, dónde hay riesgos, y que estén atentos con una batería de herramientas para solucionar lo que se pueda dar.

Alegra muestra un estilo de liderazgo que incluye a todos sus integrantes, en él se muestra como el proceso de crecimiento de la compañía depende de todos, así todos se encuentran trabajando para un mismo fin y están alineados con la estrategia. Su CEO Jorge Soto resalta la importancia de este enfoque “Entre todos queremos tener un buen espacio de trabajo, trabajar, retornos, aprender”.

Para los líderes de Alegra es fundamental desde el reclutamiento encontrar esas personas que trabajarán y se alinearán con la estrategia y la impulsarán, brindando a la compañía mejoramiento y fortaleciendo sus procesos, Sara Torres su Talent Director lo expresa así:

Selección, creo que es algo que genera mucho valor porque ahí lo que hacemos es identificar que personas son las indicadas para nuestra cultura, también ahí tenemos en cuenta cultura, tenemos en cuenta eficiencia y expectativas de cada uno de los roles y esto genera que las personas hagan bien su trabajo, porque son las indicadas para el cargo y también hacer crecer el equipo. Nosotros pensamos que, si contratamos gente excelente, va a un equipo que sigue siendo excelente y ayuda a mejorar los resultados, la idea es contratar - como les decía - gente muy muy buena, apasionada, flexible, que tenga esos valores, pero también cuidar la cultura de Alegra.

Para la generación de valor desde gestión humana dentro de la compañía, es fundamental el proceso de reclutamiento y selección que busca para cada cargo necesario, personas comprometidas con la estrategia y les brinda un acompañamiento continuo una vez ingresan, de la

mano de los líderes se busca identificar las fortalezas y necesidades que van presentando las personas en la compañía y así permitir su crecimiento dentro de Alegra. Daniel Atehortúa, líder financiero, resalta esa labor de gestión humana en el proceso y lo expresa así:

(...) ellos hacen todo lo posible para que encuentres el candidato que tú quieres (...) la persona que estaba en contabilidad, va a pasar a un equipo de producto y el reemplazo de esa persona también va venir dentro de Alegra, desde ventas, para finanzas y eso es gracias a esa gestión que está haciendo Talent, que sabían que había una persona en el área de ventas, que le gustaría tener un rol más administrativo más financiero, y también ayudarnos con esta persona que tenía buenas habilidades para producto.

El proceso de selección en Alegra es un proceso exigente, en el que buscan el mejor talento para hacer parte del equipo, es un proceso largo, pero a la vez ágil, que para los líderes de Alegra es clave en el crecimiento acelerado de la compañía, cuentan con una baja rotación y desde el proceso de selección comienzan a mostrar la cultura organizacional y evaluar que esa persona que ingrese se ajuste a la misma. En Alegra el proceso de selección es estratégico y la toma de decisiones es rápida, buscando tener los elementos necesarios para decidir cuando una persona no debe seguir en la compañía, cómo lo diría Mateo Carmona (2019) citando a Nicanor Restrepo “la magia principal de la empresa es contratar muy lento y despedir muy rápido (...) una persona mala en una compañía que está creciendo y con clientes que están probando si usted es bueno o no, le puede costar mucha plata” (Naranja media Podcasts (anfitrión), 2019- presente, 41m), Daniel Atehortúa, Finance Director, resalta la importancia de un proceso de selección muy bien hecho, que asegure el cumplimiento de la estrategia y que al no encontrarse la persona correcta puede estancar el proceso de crecimiento.

Dentro de la compañía se encuentra establecida una cultura que define el tipo de personas que deben componer el equipo de Alegra, esto se mide desde el proceso mismo de selección en el

que se buscan esos *Talentos Estrella*, personas curiosas, que disfruten del aprendizaje, que estén dispuestas a aceptar los cambios, apasionadas y comprometidas. Sus líderes coinciden en estos componentes y Sara Torres define así al ser humano que busca Alegra:

Yo creo que es gente feliz, gente apasionada, a nosotros nos encanta la diversidad, vemos que en la diversidad salen cosas muy buenas, entonces buscamos personas que puedan ser de cualquier parte del mundo, que puedan tener cualquier religión, que puedan tener cualquier modo político y es súper respetado, digamos que en la encuesta de clima que hicimos interna salió 100% de 100 donde todas las personas se sienten bien en expresar sus ideales y su forma de ver, así sean políticas, religiosas y eso hace pues que tengamos una cultura, un equipo multicultural; acá la humildad también es súper importante, todos somos iguales de importantes, a todos tenemos que dirigirnos de la misma manera y eso hace que también el ser humano que buscamos en Alegra, sea una persona que pueda sentirse tranquilo, feliz, que pueda hacer su trabajo con alegría, que esté entusiasmado por hacer las cosas, si hay una persona desmotivada, intentamos mirar que está pasando con esa persona, por qué está desmotivada, si de pronto no es lo que le guste, intentamos mirar si puede estar en otro lado (...); entonces siempre buscamos gente motivada, feliz, confiada, que le guste aprender, eso es como a grandes rasgos.

Se evidencia pues un proceso de gestión humana estratégico, fundamentado desde prácticas de selección, bienestar y desarrollo, que buscan el crecimiento de los colaboradores y a su vez el de la compañía.

El proceso cuenta con una estructura que se fundamenta en el proceso de selección y reclutamiento que permite la identificación de factores clave de los candidatos para ajustarse a la cultura de la compañía, con la intención de no entorpecer las dinámicas de la misma, y propiciar un acople del nuevo colaborador a la cultura, que se encuentra basada en planes de formación y desarrollo enfocados en el aprendizaje continuo y la lectura, en los que la compañía desde gestión

humana busca alentar a los colaboradores a buscar oportunidades de aprendizaje y apoya este proceso. Lo anterior expresado por Sara Torres de la siguiente manera:

Es un apoyo totalmente académico, hemos dado también apoyos para maestrías, para certificaciones, para cursos y esto nos permite estar reteniendo la gente valiosa de Alegra y también motivando a seguir estudiando y trabajando. Nos enfocamos mucho también en los kindles, a las personas que leen mucho, que esa lectura se ve en su día a día, también los apoyamos con kindles para que lean desde ahí, tenemos una biblioteca virtual muy grande donde compramos los libros en Amazon.

Alegra es una compañía en la que su quehacer diario esta cimentado en el aprendizaje, en el estudio de experiencias exitosas de otras organizaciones, el ensayo-error y las dinámicas que se mueven alrededor del crecimiento y mejoramiento intelectual de los colaboradores, cuentan con un sistema de aprendizaje autodidacta que cuenta con un repositorio de capacitaciones en diversos temas que ayudan a impulsar la estrategia, además de la posibilidad de acceder a una biblioteca virtual amplia que incluye todos los libros que favorezcan el crecimiento de la compañía; su Sales Director lo explica de la siguiente manera:

Acá se entrega una hoja de cálculo en blanco con unos vídeos, unos libros, unos artículos, unos exámenes y avanza al ritmo que quiera y que pueda (...), talento no es el que cita a capacitaciones, Talento no es el que capacita, es un facilitador del proceso. De hecho, la persona que lidera en el equipo de Sales la Universidad de Sales de Alegra, es alguien del equipo de Sales no de Talento, y simplemente coordina que el archivo tenga lo que en Sales necesitamos y que el equipo vaya avanzando durante los periodos que tenemos las diferentes temporadas de la Universidad Alegra Sales.

Finalmente, dentro del plan de beneficios que ofrecen a sus colaboradores se encuentran aspectos relacionados con el bienestar propio y de quienes los rodean, por medio de reuniones informales con los líderes, los integrantes de cada equipo manifiestan sus necesidades y estas son

llevadas a Talent, en esta área traducen esto en beneficios como bonos para gimnasio, planes de salud, mindfulness, yoga, clases de zumba, entre otras actividades que los líderes enuncian en sus intervenciones, todos estos beneficios enfocados en el crecimiento de quienes hacen parte del equipo y su integración al mismo. Sara Torres lo ejemplifica de la siguiente manera:

(...) en temas de bienestar, hacemos charlas de finanzas para no financieros, finanzas personales, algunas charlas de alimentación positiva, mindfulness, meditación, clases de cocina, clases de zumba, clases de salsa, o sea, cosas que como bienestar son importantes y que ayudan también a que, aunque estemos remotos, nos conozcamos entre nosotros.

Los beneficios anteriormente citados y las necesidades de formación y desarrollo se encuentran fundamentadas en la cultura, que hablan de personas dentro de la compañía que sean flexibles, responsables, respetuosas, humildes, con vocación de servicio y esto lo podemos encontrar en los valores corporativos que cita Sara Torres:

*Abrazar el cambio*, entonces está todo eso que ayer hablábamos de personas flexibles, (...) que siempre estén mirando cómo podemos mejorar, siempre hablamos de experimentos: “miremos si esto funciona, miremos si no”, está bien equivocarse y eso es parte de todo (...); *ser íntegros y honestos con nosotros, los usuarios y con el planeta*, entonces ahí hablamos también de toda la parte de confianza, si yo soy íntegra, si yo soy honesta con mi equipo de trabajo, mi equipo de trabajo va a confiar en mí y vamos a poder tener un mejor día a día (...); también, *lo hacemos fácil para el usuario*, siempre estamos pensando en el usuario, que es lo mejor para el usuario (...); *estamos siempre aprendiendo*, que este valor lo vemos también desde los libros top que tenemos, lo vemos desde las personas que entran a Alegra, una de nuestras preguntas es también, ¿qué fue lo último que aprendiste en estas dos semanas que pasaron? Y así nos damos cuenta si es una persona curiosa, que le gusta aprender, que le gusta como tener más conocimiento todo el tiempo (...) si tenemos un artículo, si tenemos algún libro pues ponerlos en nuestros canales de slack, que es nuestro chat y por donde nos comunicamos para que todos tengamos la oportunidad de conocerlo;

hay otro que es *listos para probar, escuchar y volver a probar*, que tiene que ver con los experimentos, ese también va en uno de los libros y tiene que ver con abrazar el cambio, y un libro que se llama *The Line Start Up* que es también uno de los top libros en donde nos enseña a ver como las Start Up y las empresas que están surgiendo de una manera diferente como se hacía antes, (...) ir mirando, probando, escuchando a los usuarios, a nuestro equipo de trabajo, modificando y seguir probando, (...); y la última que es *actuar con humildad* (...) aquí todos somos iguales, Jorge – CEO – puede hablar con todas las personas, en la inducción él tiene una charla de una hora con todas las personas nuevas, es una persona que tú le puedes escribir, como le escribes a cualquier otro, entonces todos somos muy humildes porque todos sentimos que podemos aprender de cualquier persona y estamos muy abiertos a eso, entonces no hay arrogancia, no hay escalones, no hay jerarquía y eso también hace que el equipo sea muy estable y se trabaje muy bien.

Así pues, el proceso de Gestión Humana dentro de Alegra se concibe como un proceso estratégico, transversal a la compañía y que es responsabilidad de todos los líderes y colaboradores, se encuentra fundamentado en valores y en una cultura del aprendizaje que favorece e impulsa el crecimiento acelerado de la compañía.

#### **4.4. La incidencia de las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional en el crecimiento acelerado de Alegra SAS**

Los factores presentados por Alegra que dan sustento a su crecimiento acelerado y que, ligados a su generación creciente de ingresos operacionales, de clientes y de los colaboradores, muestran de igual manera el ejercicio que esta compañía ha tenido en estrategias emergentes y consolidadas en su experiencia empresarial, son apoyo del quehacer en la gestión del talento humano que hace parte de la compañía.

El exponencial crecimiento de Alegra en relación a sus colaboradores y de las estrategias que sus líderes han establecido para crear una identidad y cultura empresarial, están también ligadas a los referentes globales como Silicon Valley, Google, Netflix y demás Start Up; una diversidad de contextos marcados por la capacidad de innovación y emprendimiento que están expuestos para el conocimiento del mundo y, a través de libros y otras publicaciones, dan a conocer, sin reservas, lo que están haciendo. Para Jorge Soto, CEO y fundador, y su coequipero Santiago Villegas – CTO y cofundador, estos referentes brindan amplias posibilidades de conocimiento y experiencia de donde se toman aquellos elementos que pueden nutrir el quehacer de Alegra; a lo anterior su CEO argumenta:

(...) desde el primer el momento de que creamos Alegra, mi socio y yo, somos muy lectores y teníamos como referente esas empresas de Silicon Valley como fue Google y las Start Up en donde se hace mucho énfasis en el equipo, en la gente, en la cultura, en la confianza; entonces desde el primer día de Alegra, él y yo, ni nos tuvimos que poner muy de acuerdo en eso, teníamos claro que eso era lo que estábamos construyendo que era gente, talento, candor, exigencia, estudio, lectura, y eso es lo que hemos ido construyendo.

Esta visión que plantea su CEO ofrece elementos potenciales de como el talento humano puede ser gestionado desde prácticas empresariales que ofrecen valor, es decir, que puede ser adaptables o estructuradas en empresas que surgen como emprendimientos y/o muestran una dinámica de crecimiento acelerado, sin dejar de lado que las mismas pueden ser descartadas si no tienen un impacto esperado en los objetivos organizacionales.

Para sus líderes, es claro que estas acciones no siempre se articulan porque exista un área propia de Talento Humano y una persona responsable de su dirección. En Alegra esta área, llamada *Talent*, solo fue creada a finales del año 2018 lo que demuestra, en la experiencia desde su año de fundación (2013) hasta el momento actual, que las acciones o estrategias que contribuyen a la

gestión del talento confluyen en la participación y liderazgo de quienes hacen parte de la compañía. Para Jorge Soto, la responsabilidad de gestionar el talento dentro de Alegra es de cada uno sus miembros - “Todos, Todos somos responsables” -, y para él, el gestionar talento se hace

Con el día a día. Eso es de perseverar, insistir, ser exigentes con quién si debe estar en el equipo, dar independencia, exigir para que haya formación, para estar en movimiento, leer; nada, yo creo que eso no es “es que tenemos una persona de talento muy buena”, yo no creo que eso funcione porque entonces si eso fuera así simplemente sería “ah, contratemos a alguien y ya, no tenemos que volver a pensar en eso”. Es un poco como innovación que eso también ya se ha visto mucho. Como un banco que dice “ah, tenemos el área de innovación” y como si eso ya fuera hacer que fuera a innovar, y no es así; el banco por lo general (...) le dan la responsabilidad a alguien y en el fondo ya no es problema de nadie, sino de esa persona y eso hace que sea peor.

Lo mismo acá, esto no es responsabilidad de Sara (Talent Director), Sara es un pedacito, esto es responsabilidad de todos y de todos es responsabilidad que el equipo esté alineado, que estemos creciendo, que estemos haciendo cosas nuevas; entonces, es responsabilidad de todos.

A la anterior afirmación, las empresas que surgen como emprendimientos están llamadas a tener una visión amplia de su negocio, esto es, que tenga una capacidad de adaptación e innovación constante en la que los procesos que apalanquen su desarrollo empresarial y posicionamiento en el entorno rompan con los esquemas tradicionales y tenga una capacidad que, forjadas desde sus líderes y colaboradores, construyan nuevos modelos empresariales dinámicos, atractivos, ejecutables y sean referentes para nuevos emprendedores. De esta manera es en la que Alegra ha evolucionado para ser la compañía que es en siete años de trayectoria.

Para entender la incidencia del Desarrollo Humano Organizacional y articulado con el entendimiento de lo que es Gestión Humana para Alegra SAS, sus líderes (CEO, Talent Director, Sales Director y Finance Director), resaltan cómo las estrategias que se han establecido en el

crecimiento acelerado de esta compañía han jugado un factor importante para garantizar los resultados de la misma.

En Alegra – y en razón de los aportes dados por sus líderes – existen tres procesos de *Talent* que son fundamentales para favorecer el crecimiento y movilizan sus dinámicas empresariales *Selección, Formación y Desarrollo y Bienestar*. La evolución de estos procesos dentro de la compañía, desde su creación en 2013 y actualmente, han tenido la pauta de adaptarse a las necesidades mismas de ésta en cuanto al crecimiento de los colaboradores, pero, ante todo, ante el anhelo de sostener el crecimiento de la compañía en el desarrollo de estrategias que sigan impactando sus ingresos operacionales, la vinculación de nuevos clientes y su posicionamiento de marca como servicio de plataforma digital contable y de facturación electrónica en el mercado nacional y global.

#### **4.4.1. El proceso de Selección, factor primero del crecimiento acelerado.**

Para Alegra el proceso de Selección adquiere la mayor importancia en cuanto a estrategia para garantizar el mejor talento que llega a la compañía. Para Jorge Soto, la experiencia basada en el proceso de selección se alinea también en el contexto de oportunidad en que se ha movido la compañía, es decir, de cómo su crecimiento ha exigido que el talento humano que llega a la organización sea el mejor. Para él, este proceso fue también una construcción basada en modelos o prácticas empresariales (Start Up, Netflix, Google, etc.), adaptada en su evolución y del interés propio de qué se buscaba con este proceso:

(...) algo que uno encuentra y que es muy valioso es que todas estas mayorías de empresas son muy generosas con el conocimiento, es decir, hay libros que te dicen exactamente cómo en Google es su proceso de selección, cómo lo hace, cómo lo hizo, con una exactitud, y compartiendo todo ese conocimiento (...); entonces, lo que sabíamos desde el principio: “bueno, vamos a hacer un proceso de

selección, exigente, con muchos filtros, pasos, evaluaciones psicotécnicas”, y eso lo hemos ido elaborando y es un proceso muy complejo. Pero lo teníamos también claro, por ejemplo, “si esta persona la contratamos y nos equivocamos y no era, de una tomábamos la decisión”, cosas que aquí en Latinoamérica todavía no vemos, empresas siguen contratando por rosca, echamos carreta, hablamos y aquí pa’ que lo saquen a alguien, pues, tiene que ser que es muy malo, en el nivel de exigencia es muy bajito; entonces, no es como que ¡ay! “hicimos esto y fue...” no, es una construcción de muchos años de disciplina, de leer, de estudiar, de ponerlo en práctica y eso es lo que hemos hecho.

De igual manera para Felipe Jaramillo, Sales Director, el crecimiento acelerado de Alegria sugiere una mirada retrospectiva de cómo se ha forjado año tras año, y aún sin contar con un proceso de talento humano en principio, los procesos que han apalancado los resultados de la compañía:

Alegria es una compañía que tiene siete años en el mercado y recursos humanos existe hace dos (...) si miramos hacia atrás, el crecimiento ha sido exponencial pero cuando miramos para adelante, está más empinada la curva y es ahí donde empiezan los verdaderos retos.

Para su Sales Director, la identificación y selección del talento que hará parte de Alegria es esencial. En su experiencia dentro de la compañía, él resalta que las dinámicas de crecimiento y los resultados obtenidos se articulan a la capacidad o velocidad de contratación, esto es, en atender las necesidades de talento humano que los diversos procesos dentro de Alegria requieren para su ejecución y contribución de resultados. A lo anterior, él enfatiza:

Lo primero, es la Velocidad de Contratación; esta ha sido clave para el proceso, y nosotros hemos madurado ya mucho en contratación, porque es muy aspiracional. Pero Alegria es una compañía que se compara con las compañías de Silicon Valley, y tenemos unos mentores y amigos de Silicon Valley, de Malasia, de Argentina y España, de compañías similares a la nuestra; sectores que son de alta referencia y cuando les preguntamos ¿ustedes que están haciendo?, nos damos cuenta que estamos haciendo lo mismo, y nos sentimos satisfechos de hacerlo a ese nivel.

Los referentes que cita su Sales Director y de las estrategias que éstos ejecutan y Alegra también desarrolla - ¿qué están haciendo? - se ubican bajo el concepto de *Recursos Estrella*. Para él, el proceso de selección y su agilidad en la contratación no debe perder la identificación de los *Recursos Estrella*, estos son “personas que realmente le van a generar valor a Alegra”, no sólo por su conocimiento académico sino desde su experiencia – e incluso sin ella – puede aportar al crecimiento de la compañía; por eso, Felipe Jaramillo recalca que “el reclutamiento rápido tiene esos elementos muy poderosos, de saber que la persona que llega es una persona que realmente tiene mucho que aportarnos”.

Otro aporte que resalta la importancia del proceso de selección como impulsador de crecimiento lo da su Finance Director Daniel Atehortúa. Para él, la selección de las personas indicadas y que llegan a ser parte de Alegra favorecen los resultados, afirmando: “(...) lo que hemos visto y lo que necesitamos es que gran parte de nuestro crecimiento se pueda acelerar si tenemos las personas indicadas”. También para él la selección del talento humano implica, desde su análisis financiero, una responsabilidad importante:

Lo que sabemos es que contratar una persona equivocada es un gasto increíble, porque aparte que estamos moviéndonos muy rápido, tener la persona equivocada en un equipo, lo que genera es que dejas de crecer. Uno puede seguir creciendo, pero si esas personas no te ayudan a ser exponencial, terminan siendo un costo muy grande para la empresa, no lo tenemos medido, pero así es.

Finalmente, Sara Torres, Talent Director, exalta la importancia del proceso de selección en la compañía como factor de crecimiento acelerado. Para ella este proceso va articulado a las necesidades o ideales de las personas que quieren ser parte de Alegra, y de ahí, cómo se configuran al perfil o persona que puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales; a lo anterior, ella enfatiza:

(...) los procesos de selección son muy muy importantes porque desde ahí identificamos que personas pueden darle ese empujón a la estrategia que tenemos a nivel general, entonces siempre todas las personas que entran a Alegra tienen que ser personas que en estos momentos los motive el aprendizaje y el desarrollo profesional. Hay diferentes, digamos, motivaciones cuando tu escoges un trabajo o quieres cambiarte de trabajo, entre esas está el salario, en otros está el poder, en otros está el aprendizaje, el desarrollo profesional; y nosotros definitivamente lo que nos importa en estos momentos es conseguir personas que quieran crecer y que quieran aprender, buscamos también personas flexibles, personas que les guste, bueno que sean como abiertas al cambio, porque Alegra al ser una start up, es una empresa que está creciendo también muy rápido.

Desde Talent este proceso es generador de valor en cuanto busca obtener, de un mercado laboral competitivo, los *Talentos Estrella* que requieren para su organización.

Otro factor importante que se genera en su proceso de selección, en cuanto al crecimiento geográfico de Alegra, es pensar en su Reclutamiento Global. Para esta compañía los avances de su operación en diversos países han marcado una línea importante en sus características de empresa *Gacela o Scale Up*. Para Felipe Jaramillo (Sales Director), esta dimensión global de Alegra sugiere también un elemento potencial de aprendizaje, es decir, en la capacidad que como organización puede trascender fronteras para vincular nuevos talentos (*Talentos Estrella*) que aportan al crecimiento de la compañía entendiendo sus culturas, condiciones laborales, estilos de vida, entre otros factores cuando se da un proceso de selección en distintos contextos. Él expone en detalle esta experiencia de selección global diciendo

Actualmente nosotros desde Alegra tenemos reclutamiento en Europa, África y todo Latinoamérica; tenemos compañeros de Francia, Italia, África, Argentina, México, Chile, etc., y eso es entender Culturas. Hace tres años cuando contratábamos a la primera persona en República Dominicana era muy difícil, porque no nos entendíamos: hablan muy rápido, se comen letras, y decíamos “¿será que el dominicano tiene que ser así, entonces nos vamos por un dominicano que

sea así?"; o haciendo entrevistas en México, hay elementos claves que chocan entre nuestras culturas y decíamos ¿esta es la persona que tiene la cultura?; entonces es descentralizar todo, es pensar local: ¿el dominicano?, pensar en un dominicano que encaje con los dominicanos, en México con un mexicano; y ese ejercicio es desde Reclutamiento desde Talento, que es velocidad, estrellas, ese eslogan que es: pensar global y actuar local, que es otro que se trae acá; velocidad también para superar barreras de contratación, beneficios, pagos, ser atractivos en un mercado internacional donde no sabemos el mínimo, el mínimo en Perú para un contador ¿cuánto es?, ¿cuánto le deberíamos pagar a una persona que trabaje con nosotros?, ¿cómo lo vamos a contratar?; ahí se requiere mucha velocidad, y el modelo ahí es Iterar , equivoquémonos rápido, entonces paguemos y miremos a ver y después decidimos “estamos pagando mucho, no hay nada que hacer, aprendemos” o “nivelemos, entonces pagando poco, hay que nivelar, aprendamos”; porque en las contrataciones internacionales pues no están los beneficios que tenemos los que somos contratados bajo la cobertura local.

Además, enfatiza que esta selección, local o global, requiere de una debida *Definición de Perfiles* desde el equipo directivo:

Ahí entra un apoyo importante del Equipo directivo en la Definición de perfiles, y nos obliga a estar enterados en lo global qué se necesita, cierto; no estamos contratando una persona; al principio por ejemplo contratábamos personas de Colombia para que liderarán Perú, México, Dominicana, Costa Rica, y esa persona tenía que tener unas características de visión global, de tecnología, de comunicación, etc.; hoy ya estamos contratando locales en cada país y eso también nos da otras visiones diferentes, o algo simpático por ejemplo en México es saber si lo contratamos del norte, centro o del sur de México, porque son tres culturas diferentes y hay que averiguar cuál es la cultura que mejor conversa con las otras culturas, porque ya nos equivocamos y contratamos una persona que “chocaba” con los demás e incluso por el acento ellos mismo se decían “¿tú de dónde eres?, ¿tú por qué hablas así?, siendo locales ellos mismos se identificaban en el acento, como nosotros

con los bogotanos y los costeños; entonces era buscar que encajara en eso y en otras cosas. Hay una labor fuerte labor de los directores en la definición de perfiles, también en arriesgarnos en probar, pero si ser muy estrictos, en ser muy claros: la persona que viene para este roll debe tener estas características; en sales y en todos los equipos.

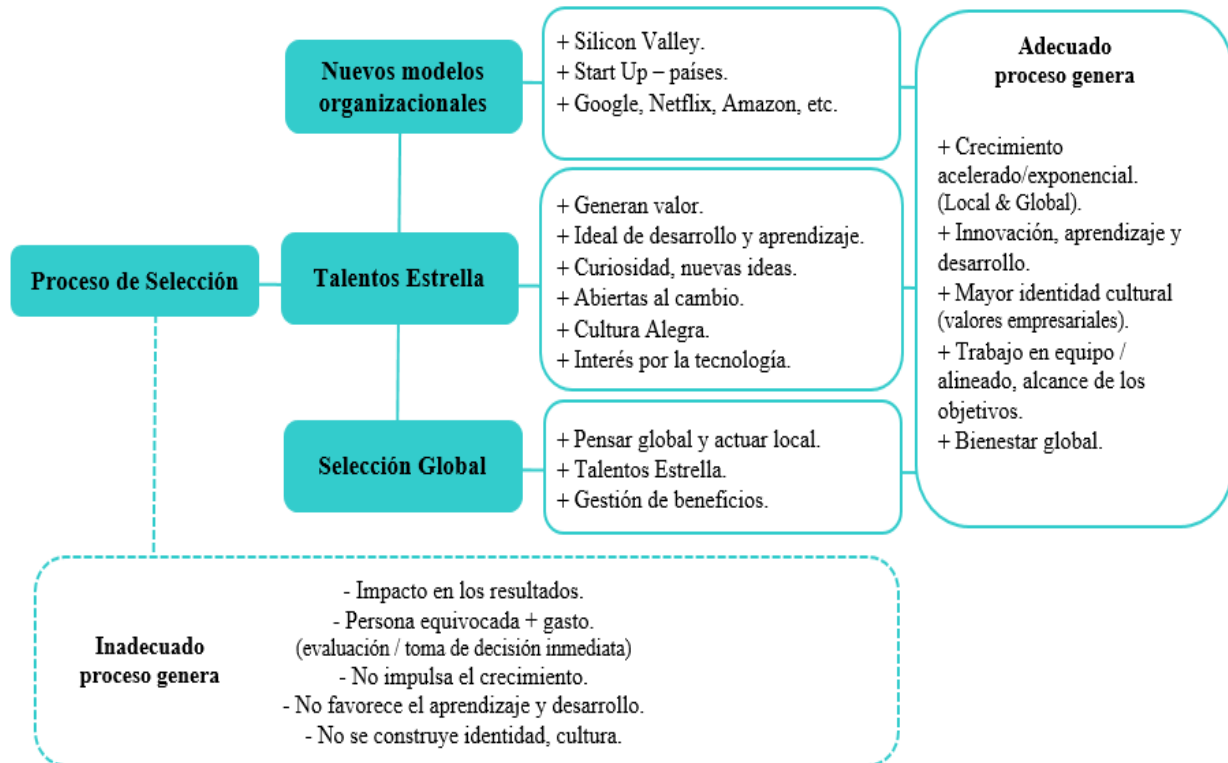
Así mismo, Sara Torres (Talent Director), resalta las acciones que se han logrado a partir de una selección global que garantice la fidelización de este talento humano y se alinee con los objetivos de crecimiento de la compañía. Los esfuerzos o estrategias en cuanto a selección global y su contribución de valor para las partes (Alegra y colaboradores) se articulan, no solo de entender las políticas de contratación de esos países, sino de favorecer su trabajo a partir de políticas de bienestar; a lo anterior ella expresa:

(...) buscamos también que esas personas se sientan bien y no sientan que de pronto pueden estar mejor en otra empresa de su mismo país, entonces los apoyamos con un 70% digamos en un seguro de salud para que todos tengan, esto no es algo voluntario, la idea es que todas las personas en Alegra tengan un seguro de salud (...), yo creo que para el próximo año ya empezaríamos también a ayudarlos en algo para pensión y apoyarlos para que, pues, no sientan que no tienen los mismos beneficios que pueden tener en sus países de origen, esto haciendo un estudio de cómo es todo en cada uno de los países, con cuales países de pronto si podemos trabajar de esta forma, con cuales de pronto se nos sale un poco de las manos. Otra cosa es que también estamos teniendo empresas como filiales en otros países que nos han permitido llegar a hacer contrataciones mucho más directas, como es el caso digamos de que estamos trabajando para Argentina, para Dominicana, para que ellos puedan empezar a trabajar desde esa filial y puedan tener todos los derechos sociales; adicional, tenemos beneficios: el beneficio de vacaciones (...), se les da el beneficio a las personas que están fuera de Colombia como lo tenemos aquí, igual que licencia de maternidad o paternidad, vacaciones o alguna incapacidad, todo eso igual lo tenemos en cuenta.

A todo lo anterior, Alegra resalta el esfuerzo constante desde sus líderes y en sinergia con *Talent* se ha forjado para tener en su proceso de selección el impulso de crecimiento empresarial en la necesidad de tener un talento humano calificado, competitivo, innovador, aprendedor y dispuesto al cambio. Para este tipo de organizaciones de crecimiento acelerado, *Gacela o Scale Up*, los esfuerzos por incorporar a su organización personas idóneas promueven una vez más la idea de observar, analizar e implementar nuevos modelos o procesos capaces de adaptarse a sus necesidades. Este dinamismo exige de sus líderes una capacidad analítica amplia, considerando que los contextos globales actuales buscan incorporar modelos menos estructurados sino más flexibles logrando permear ampliamente los procesos que tengan incorporados (administrativos, financieros, contable, ventas, mercadeo, talento humano, etc.), y que evolucionan no sólo a la necesidad de una estructura empresarial sino también de las personas, que sin importar su rol o cargo, contribuyen y aportan nuevas ideas para el desarrollo organizacional.

Las expectativas de las personas que llegan de igual manera a estas organizaciones de crecimiento acelerado logran permearse de una nueva realidad organizacional. En Alegra la experiencia del proceso de selección trasciende un simple proceso operativo, para ellos entender y conocer las expectativas de desarrollo personal y profesional de la persona que participa de este proceso y quiere llegar a ser parte de Alegra constituyen un elemento esencial a fin de identificar, desde esas expectativas, los Talentos Estrella que necesitan para seguir creciendo en su operación, sus resultados y darle un sostenimiento continuo a su modelo de negocio; esto es que las personas busquen y anhelan generar valor a la organización con su estilo de vida, conocimiento, interés de aprendizaje, desarrollo y experticia.

**Gráfica 9.** El proceso de selección como impulsador del crecimiento acelerado en Alegra.



**Fuente:** Creación propia (Alegra, 2020).

#### 4.4.2. Formación, Desarrollo y Bienestar y su relación con el crecimiento acelerado.

La llegada de las personas a una organización siempre trae consigo un ideal, un sueño, una meta impulsada por su deseo de crecer desde el ser (ideal personal), el hacer (desarrollo) y el tener (bienestar). Estos ideales llegan de igual manera a configurarse cuando comienzan a ser parte de las organizaciones, quienes de igual manera estipulan políticas estratégicamente para promover e impulsar la formación, el desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

Para Alegra la formación, el desarrollo y bienestar confluyen en la construcción de una cultura propia de las personas que hacen parte la compañía. Como lo ha argumentado su CEO, Jorge Soto, las acciones que se han ejecutado no se han establecido en un concepto o modelo de planeación estratégica, para él la evolución de Alegra, de sus resultados y demás acciones se ha

construido en el día a día y en la capacidad de su líderes y colaboradores por construir una organización de oportunidades para todos.

Desde sus comienzos en 2013, su CEO y CTO, - y antes de que Talent como área hiciera parte de la compañía – han construido un modelo de gestión humana cimentado en las siguientes características: “talento, candor, exigencia, estudio y lectura”, elementos que también ha sido parte esencial de la cultura de Alegra en cuanto a los modelos de formación y desarrollo que han construido a lo largo de sus siete años de experiencia. Sara Torres, Talent Director, resalta este interés del CEO; citando la experiencia que se ha construido

Él es una persona muy muy inteligente, muy integra y es como muy arraigado a las personas, o sea le importa saber que las personas están bien, como están las personas, cuidarlos y además de eso les importa también crear en ellos valores como el aprendizaje, la lectura, el desarrollo profesional, la buena comunicación; entonces desde el socio se puede ver eso y el empezó a hacer muchas cosas en Talent.

Al considerar la importancia de las personas dentro una organización, como individuos que aportan su ser al desarrollo de las estrategias organizacionales, éstas empiezan de igual manera a articular sus estrategias para garantizar su evolución en un modelo empresarial innovador, es decir, que los primeros pasos que se dan en la visión de un modelo de gestión del talento empiecen a configurar la cultura organizacional que desean sus líderes – o fundadores – como un elemento transformador. Ejemplo de esto lo da su CEO en cómo empiezan a articularse estrategias de bienestar, formación y desarrollo:

Como les dije, teníamos claro que queríamos trabajar por tener un equipo con unas condiciones (...), muy motivado, también exigirle al equipo. Entonces desde el principio, por ejemplo, dábamos fruta – en 2013 – fruta gratis para la gente, que pudiera comer, mecatos y cosas así que no era muy común. Entonces después vimos que el inglés era importante y que tenía la gente que hablar inglés,

además, si queríamos que crecieran. Entonces, pero de nuevo, es muy también sobre la marcha y así íbamos viendo que funciona, que no funciona, leyendo mucho, viendo referentes, ideas; con mucho criterio, no sólo hacerlo porque “fulanito lo hace” sino que lo hacíamos porque sabíamos, pues decimos “esto se puede acomodar a la realidad local” pero tampoco les puedo decir que “hicimos esto, y es la metodología X, Y, el Framework”, no, es algo que, pues, creemos y lo hemos hecho antes con mucha más honestidad porque eso es en lo que creemos, entonces no estamos siguiendo ningún Framework, ninguna teoría, simplemente pensando y viendo que creemos puede funcionar y que necesidades hay (...), por ejemplo, la fruta desapareció, porque somos remotos; entonces ahora el reto más es cómo conectamos el equipo remoto, qué podemos hacer para que ese equipo remoto esté alineado, conectado y todo el tiempo estamos pensando y viendo qué más podemos hacer para ese equipo.

Como se evidencia, las acciones ejecutadas no siempre requieren en este modelo de organizaciones una metodología lineal que genere estándares de actuación, por el contrario, Alegra ha sabido articular sus estrategias en aras de lo simple, esto es, de analizar y satisfacer lo que en realidad requieren sus colaboradores como una manera de potencializar su desarrollo y garantizar a través de acciones de bienestar una vinculación con la cultura y los objetivos de la compañía.

Para los demás líderes de Alegra – Sale, Finance y Talent Director – la correlación de crecimiento acelerado con los subprocesos de formación, desarrollo y bienestar son propios de la cultura de la compañía.

Adentrándonos al proceso de Formación y Desarrollo, para Felipe Jaramillo, Sales Director, este proceso se integra a la capacidad que tiene el proceso de selección. Para él, actividades como la Inducción constituyen un elemento fuerte para los colaboradores que vienen a generar valor a la compañía. Su argumento radica en el impacto de la inducción como elemento de configuración con la cultura Alegra, su alineación con los objetivos de la organización y el

impacto de valor de su experiencia y conocimiento dentro de ella; a estos él recalca “Otro elemento fuerte, después que ya están dentro de la compañía, es la Inducción. Procesos de Inducción escalables, que generen el mismo estrés en el sistema si se contrata una persona o si se contratan diez a la vez”.

Seguidamente resalta como *Talent* ha logrado articular diferentes maneras de contribuir al desarrollo de sus colaboradores

(...) se han implementado unas estrategias: estudiemos por pares - Felipe tiene como par a Tatiana, y Felipe y Tatiana tienen que avanzar al mismo ritmo, ninguno de los dos se puede quedar – eso viene del ejército, los lanzas del ejército que tiene que cuidarse entre ellos. Pero Talento no es el que cita a capacitaciones, Talento no es el que capacita, es un facilitador del proceso. De hecho, la persona que lidera en el equipo de Sales, la Universidad de Sales de Alegra, es alguien del equipo de Sales no de Talento, y simplemente coordina que el archivo tenga lo que en Sales necesitamos y que el equipo vaya avanzando durante los periodos que tenemos las diferentes temporadas de la Alegra Sales University que es como lo llamamos.

La anterior descripción que brinda su Sales Director, muestra como *Talent* contribuye a las acciones de crecimiento de la compañía de manera estratégica, esto es, que en la responsabilidad de gestionar el talento, en cada una de las áreas de la compañía, la tarea es conjunta, exige de sus líderes y de sus mismos colaboradores (autoformación) un trabajo conjunto pues es desde ellos principalmente donde se identifican las necesidades de formación y a su vez se fijan los planes de desarrollo, para que *Talent* sea un facilitador y no ejecutor principal de este proceso; Felipe Jaramillo argumenta lo anterior diciendo:

(...) tenemos y hemos avanzado en procesos de formación, de inducción, capacitación, reinducción, la Universidad Alegra; son cosas en las que hemos avanzado que son más automatizadas; y aquí viene cosas muy bonitas y es que le entregamos al individuo la responsabilidad de su crecimiento.

(...) los procesos los elaboramos en los equipos de trabajo, en las diferentes áreas, los difundimos a través de las universidades de equipo, pero si algo falla en el proceso somos los directores u otras personas diferentes a Talent los que entran a reforzar; ellos (Talent) de pronto nos enseñan con algo de pedagogía, pero está muy distribuido en los directores o en células el tema de capacitación y reinducción.

De igual manera estas acciones han implicado una inversión y cuyo retorno se plasma en el mismo crecimiento de la compañía y sus resultados. Para su Finance Director, Daniel Atehortúa, impulsar la formación y desarrollo de los colaboradores en Alegria constituyen un impulso de alineación de éstos para alcanzar los objetivos que en cada área se articulan y que confluyen a los objetivos generales de la compañía. Para él los esfuerzos para impulsar el crecimiento se dan en las siguientes inversiones:

(...) al desarrollo de las habilidades dentro de Alegria tenemos un profesor de inglés en planta, esto puede ser un costo de \$2,5 millones mensuales, tenemos un Coach para las personas en Alegria que también estamos teniendo y son \$3 millones mensuales, tenemos también rubros de capacitación que puede ser muy variable, pero presupuestados en capacitación para el equipo que pueden ser cursos, carreras, posgrado, son aproximadamente \$10 millones de pesos mensuales.

De igual manera, las dinámicas que se articulan en temas de Desarrollo han constituido un factor impulsador de su crecimiento. En Alegria su Sales Director resalta que, para mantener el ritmo de crecimiento, que se ha tenido durante siete años, está dado en la estabilidad de sus colaboradores afirmando “el ritmo de crecimiento obvio va pegado de la estabilidad del equipo”; esta afirmación la sustenta de igual manera al decir:

En el equipo hay personas que llevan siete años, los primeros cinco que arrancaron pueden todavía haber, además de los fundadores, tres personas que todavía están con nosotros, la rotación es muy baja, y a este ritmo de crecimiento nosotros hace tres años éramos treinta (30) personas y hoy somos 150; (...), tu ahí entras a estar en un equipo de ventas, pero en tres meses puedes estar liderando

Colombia y en otros tres Suramérica e internamente se empiezan a darse muchas posibilidades de promoción.

Dicha estabilidad es sustentada por su Talent Director en los resultados obtenidos en el índice de rotación de personal en la compañía:

**Tabla 16.** Índice de rotación de personal Alegra (2017-2019)

Año	Índice de rotación de personal
2017	0.5
2018	0.3
2019	0.4

**Fuente:** Creación propia (Alegra, 2020).

Para *Talent* los niveles bajos de rotación argumentan su quehacer que, articulado con los demás procesos, muestran la respuesta de sus colaboradores en su ideal de configuración o alineación con la organización y que para ellos denota además una percepción de favorabilidad a las estrategias que para promover, desarrollar y brindar bienestar se están ejecutando.

Un elemento característico y fundamental de la formación y desarrollo dentro de Alegra es el constante ejercicio de lectura. Para un colaborador de Alegra, capaz de autogestionar su formación, la lectura debe estar inserto en su ADN para configurarse con la cultura de la compañía, además es un ejercicio que es impulsado desde sus fundadores. Como hemos expresado, el crecimiento que ha sido referente en Alegra se ha forjado en su capacidad de analizar y entender los nuevos modelos empresariales que son ejemplo de crecimiento continuo. Este hábito de la lectura genera en los líderes y colaboradores de la organización una mentalidad innovadora que enriquece no sólo las actividades de la compañía, sino que aporta a sus colaboradores una amplia capacidad de análisis y creación. A esto su Sales Director expresa:

Porque aquí conviene leernos tres, cuatro libros al mes, pero ¿por qué? Porque están las historias de Netflix, de Google, de Facebook, de Amazon, están las historias de equipos intercomunicados,

están las historias de éxito en servicio al cliente para compañías como la nuestra, y hay mucha producción y hay mucho que entender.

De esta manera las estrategias como la lectura reflejan como las organizaciones pueden impulsar su crecimiento en procesos formativos constantes y que no implican una inversión – en términos de costo – representativa. Además, genera una gestión constante de sus líderes por el conocimiento capaz de articular la participación de sus colaboradores en las nuevas maneras de gestionar la organización para su crecimiento. Esto también lo sustenta Felipe Jaramillo (Sales Director) al detallar, en un libro que leen actualmente, el impulso de crecer:

(...) hay un libro que estamos en él metidos en este momento que se llama *Aquí no hay reglas*, es de los directivos de Netflix, y cuentan uno de los secretos que es dejar que el talento humano sea el que lidere y el que pida, pues que sea el equipo, talento humano ya decide, pero que el equipo pida; con esto lo que quiero decir, es que, además de escuchar al equipo, atomizar soluciones también es estar al día en oportunidades de mejora y desde adentro se dan porque el equipo las da, pero desde afuera también el mercado lo da desde los libros, los foros y todo lo que hay porque hoy hay mucho para consumir; un último detalle, que también está en un libro *¿Cómo trabaja Google? – How Google Works* – que dice “todos somos fundadores”, que hubo unos fundadores que hace siete años tuvieron la idea, pero alguien llega a la compañía y dice “por qué no hacemos esto, sino aquello”, y se convierte en fundador de ese proceso y que, si estimulamos que todos sean fundadores pues todos nos conectamos con esa intención de la compañía a crecer; es un trabajo que le damos todos los días, que el equipo nos ayude con esas recomendaciones.

Finalmente, explorar la relación de crecimiento también se articula desde las políticas de Bienestar al interior de la compañía. Para Alegra el reto del Bienestar implica una dimensión global por la ubicación geográfica de sus colaboradores y dado que todos trabajan en remoto. Algunas acciones, que exponen sus líderes, que se han articulado para garantizar el bienestar de los colaboradores e incluso el de sus familias son las siguientes:

- Conectividad, acceso a internet favorable para el desempeño de su labor (se analiza y gestionada incluso por políticas del país).
- Seguridad y salud en el trabajo: adecuados puestos de trabajo, pausas activas, etc.
- Formación en alimentación saludable, prevención y auxilios en salud (seguros).
- Incentivación, auxilios económicos.
- Tiempos de descanso: pensado en que la persona sea productiva y no afecte su labor.
- Creación de espacios de meditación, actividades remotas con la familia, clases de salsa, clases de culinaria, mindfulness, etc.
- Celebración de cumpleaños.
- Reuniones diferentes: desayunos virtuales, conversatorios.

Estas acciones que detallan sus directores (Sales, Finance, Talent), y que se han definido en razón de su crecimiento, logran ser de igual manera un elemento de la construcción de la cultura Alegra. Para Sara Torres, Talent Director, las políticas de bienestar no son una definición propia de Talent, esto también es una construcción conjunta entre líderes y colaboradores. Por ejemplo, ella expone como las estrategias de bienestar se aseguran en la evaluación de sus estrategias en la participación del Grupo Squads. De acuerdo a su Talent Director

Los Squads son grupos que se forman para cuidar nuestra cultura y trabajar en mantenerla siempre. Tenemos squads enfocados en la lectura, en la meditación, en la vida saludable, en inglés, en aprendizaje continuo. Allí creamos diferentes estrategias para involucrar a todo Alegra con estas buenas prácticas, realizamos charlas, hacemos preguntas y actividades, compartimos artículos y estamos leyendo nuevas formas de ver estos temas. Estos equipos se forman voluntariamente.

De esta manera, entender y explorar la relación de crecimiento acelerado de una organización permeada por las estrategias que se definen en el Desarrollo Humano Organizacional, sugieren ante todo una concientización de entender como las estrategias, emergentes o ya formalizadas, no se establecen únicamente desde la dirección de un área de Talento Humano, por

el contrario lograr una postura estratégica de gestionar el talento favorece, con el aporte y participación activa de sus líderes y sus colaboradores, que las estrategias se han de articular para promover la evolución de las personas dentro de la organización y, a su vez, a la alineación con ésta en la consecución de los objetivos y la construcción continua de su cultura. Los procesos integrados al Desarrollo Humano Organizacional, y que se articulan desde un área, serán de apoyo siempre y cuando se limiten a tareas estandarizadas; sin embargo, lograr que los procesos sean articulados a la estrategia permitirán tener una visión de valor en toda la organización, esto es, que logren permear el ideal de persona que se requiere para favorecer su crecimiento y, en un sinergia conjunta, orientar los caminos de desarrollo que como individuo desea satisfacer y la contribución de la organización para invertir, no sólo financiera sino emocionalmente, a nuevos modelos de gestionar a las personas. El contexto local ofrece así un nuevo modelo de gestionar el Desarrollo Humano Organizacional, con Alegra SAS las estrategias en favor de las personas dentro de ella serán dadas en una construcción conjunta de sus miembros, en la capacidad de leer el contexto en que se mueven como un entorno de oportunidad de donde pueden nutrir su experiencia con nuevas maneras de hacer las cosas dentro y fuera de ella, y de romper con esquemas tradicionales de administración para evolucionar como individuos y organización.

#### **4.4.3. La inversión en los procesos de Talent**

Entender el crecimiento acelerado de Alegra implica de igual manera explorar la estructura financiera que impulsa la eficiencia de su operación. De acuerdo a su Finance Director, Daniel Atehortúa, la estructura financiera de esta compañía es sólida y permite proyectar la evolución del negocio; es lo que él sustenta al decir:

(...) tenemos una estructura financiera muy sólida. Es una estructura que tiene un flujo de caja bastante sano, al ser un negocio de suscripción, pues, es muy fácil, entrar y pronosticar qué puede

pasar el próximo mes en cuanto a ingresos, (...), ya que tenemos seguros algunos usuarios que le intentaremos cobrar y eso es lo que te permite el negocio de suscripción o el SaaS (software as a service), tener un alto flujo de caja y cierta estabilidad en los ingresos.

Esta dinámica promueve que las acciones al interior de cada uno de los procesos tengan un apalancamiento de sus tareas, un ejercicio financiero constante que promueve su director al decir:

Como director financiero de Alegria, entiendo el área financiera como el área que se encarga de apoyar todos aquellos procesos necesarios para que la empresa crezca. En Alegria, finanzas no es el que te restringe la inversión, no es el que va a ver en que se están gastando la plata para ver si se pueden ahorrar dos o tres pesos en algo, eso es lo que menos queremos. Lo que queremos es asegurar que siempre vamos a contar con los recursos para emprender estos proyectos nuevos.

A lo anterior, el proceso de *Talent* ha contado, desde su creación en 2018, con Finance para garantizar la ejecución de sus proyectos. Para su Finance Director, *Talent* “es el área encargada de apoyar a las demás áreas a desarrollar tanto el equipo, como sus condiciones de vida”. En esta tarea de *Talent*, el área de Finance se convierte en un aliado estratégico, lo que permiten entender que las acciones ejecutadas para la gestión del talento adquieren una relevancia estratégica que permea a toda la organización.

En este impulso, y articulado a los procesos que han impactado el crecimiento acelerado de Alegria, la inversión que se hace en *Talent* oscila entre los \$75 y \$100 millones de pesos mensuales. Para su Finance Director, la inversión realizada a este proceso es destinada a garantizar en gran medida los procesos que aportan a identificar el mejor talento para la compañía e impulsar el desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

En esta inversión, la contribución que se hace a las acciones de *Talent* impacta los siguientes rubros:

**Tabla 17.** Inversión en los procesos de Talent Alegria

<b>Proceso</b>	<b>Acciones (estrategias)</b>	<b>Inversión</b>
<b>Selección</b>	<b>LinkedIn:</b> publicidad, publicación de vacantes	\$5 millones.
	<b>Elemplo.com, Facebook ads, Google ads:</b> Publicación de vacantes.	Inversión por demanda. (\$5 Millones)
	<b>Evaluar:</b> Proveedor pruebas psicotécnicas.	Compra de base de pruebas (300 pruebas) - \$500 mil mensuales
	<b>Pruebas automatizadas</b> por desarrolladores	\$ 100 USD (\$400 mil pesos al mes).
<b>Formación y Desarrollo</b>	<b>Profesor de Inglés</b>	\$2.5 millones (mensuales)
	<b>Coaching:</b> Coach	\$3 millones (mensuales)
	<b>Capacitación:</b> Cursos, Pregrados, Posgrados	Inversión variable (\$10 millones mensuales aprox.)
<b>Bienestar</b>	<b>Bienestar y recreación:</b> Cumpleaños, Cursos de baile, Curso de cocina, meditación, Prevención en salud, Salud Ocupacional, etc.	Inversión variable
	<b>Seguros de salud:</b> Colaboradores del exterior	En proceso de estudio.

**Fuente:** Creación propia (Finance Director, Alegra, 2020).

Otros elementos que se consideren inversión, refieren a los salarios competitivos y a su incremento el cual se evalúa en razones de su desempeño. Estas inversiones que de manera general se detallan, muestran la importancia de promover el crecimiento de la organización y de su talento, donde los propósitos conjuntos (empresa y personas) se articulan para el impulso del desarrollo y crecimiento de todos.

## 5. Conclusiones

Esta investigación enfocada en Estrategias de aceleración a partir del Desarrollo Humano Organizacional en las Empresas Gacela o Scale-Up de Medellín y aplicado en estudio de caso de una empresa del sector de negocios digitales llamada Soluciones Alegra S.A.S., muestra la relevancia del proceso de Gestión humana y su impacto en este tipo de organizaciones.

En el contexto de oportunidad que ofrece Medellín como ciudad de emprendimiento y su evolución como ciudad digital, se favorecen las dinámicas de nuevos emprendimientos capaces de aprovechar las oportunidades de negocio en los diversos sectores productivos de la ciudad.

El desarrollo de organizaciones en negocios digitales va tomando fuerza en un contexto de país que ve en el impulso de la innovación y la tecnología la construcción de nuevas dinámicas empresariales (Start Up) y que se van estableciendo a través de experiencias de contextos (ciudades) u organizaciones globales que son referentes para la construcción de nuevos modelos empresariales (procesos) en la ejecución de su negocio.

En el protagonismo de los nuevos emprendimientos han surgido organizaciones que han logrado obtener resultados significativos en su negocio, esto les ha permitido ser categorizadas como *Gacelas*, *Scale Up* o de crecimiento acelerado; empresas que, en un periodo de 1 a 5 años, han logrado alcanzar resultados mayores del 20% anuales en sus ingresos operacionales y en su generación de empleo.

Las estrategias que han impulsado el crecimiento acelerado son diversas en cuanto al interés de sus líderes por garantizar en el tiempo su operación y crecimiento. Sus esfuerzos se han focalizado regularmente en el crecimiento en ventas, crecimiento de clientes, mejores márgenes de utilidad operacional y neta, mayores activos y crecimiento de su estructura organizacional.

Dentro de las empresas de crecimiento acelerado, *Gacelas o Scale Up*, las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional han tenido una menor escala de actuación concentrando sus esfuerzos en dinámicas netamente operativas del proceso como selección y contratación.

El Desarrollo Humano Organizacional ha trascendido su quehacer dentro de las organizaciones como un mero proceso operativo y tomando su papel de generadora de valor que la pone como un eje estratégico de las organizaciones, integrando los propósitos de las personas y de las organizaciones para el crecimiento y desarrollo de las partes.

Soluciones Alegra S.A.S., es una compañía del sector de negocios digitales que ofrece un *eficiente y sencillo sistema de Administración, Contabilidad y facturación electrónica en la Nube para Pymes y contadores* y que con siete años de participación en este sector ha tenido un crecimiento acelerado en ingresos operacionales, clientes y colaboradores, superior al 20%.

El modelo de negocio de Soluciones Alegra S.A.S., ha sido construido a partir de la experiencia de su CEO y Fundador en el desarrollo de distintos emprendimientos, y que ha fundado a partir de su experiencia de conocimiento en la lectura y análisis de referentes globales en contextos de emprendimiento como Silicon Valley y nuevos modelos organizacionales de compañías globales como Netflix, Google, Amazon, Facebook, etc., y que aportan a fortalecer la estructura organizacional de Alegra S.A.S.

Para Soluciones Alegra S.A.S., sus líderes y colaboradores, el crecimiento acelerado que ha tenido la compañía se cimienta en el aprovechamiento de oportunidades que ofrece el mundo, en la incursión de nuevos mercados y en la contribución de las personas que la conforman, desde su conocimiento y experticia, lo que permite desligarse de procesos teóricos, planeaciones, *Frameworks*, etc.; logrando así, nuevas maneras de alcanzar sus objetivos, apoyados en los referentes y nuevos modelos organizacionales que ofrecen su conocimiento para mostrar cómo

ejecutan sus tareas y que pueden adaptarse, o no, a los nuevos emprendimientos que como Alegra S.A.S., siguen creciendo.

Las dinámicas de Desarrollo Humano Organizacional dentro de Soluciones Alegra S.A.S., se han articulado en el mismo crecimiento que ha presentado la compañía. Desde su fundación (2013) al momento actual de ésta, resalta que la gestión del talento humano es una tarea de todo el equipo de colaboradores y no propiamente de un área. El área de Talent solo se articula en Alegra S.A.S., a finales de 2018.

La concientización del impulso del talento humano dentro de Soluciones Alegra S.A.S., por parte de sus líderes, reconocen la importancia del ser humano que llega a su organización para aportar valor, desde su conocimiento y expertis, y se alinea a los propósitos que dentro de la compañía se han establecido para garantizar su crecimiento acelerado. Esto es, que en la generación de valor del Desarrollo Humano Organizacional sus líderes son los primeros impulsores de las estrategias que contribuyen al reconocimiento del talento (Talentos Estrellas), la Formación, Desarrollo y Bienestar de sus colaboradores.

En la compañía Soluciones Alegra S.A.S., las estrategias de Desarrollo Humano Organizacional ofrecen valor a su crecimiento acelerado a través de los procesos de Selección, Formación, Desarrollo, y Bienestar; impulsando el crecimiento del equipo y su adecuada alineación para el alcance de los objetivos organizacionales.

La evolución de Soluciones Alegra S.A.S., es reconocida por sus líderes en el estricto y eficiente proceso de selección, donde la compañía busca, no sólo por su conocimiento y experticia, personas apasionadas por la lectura, el aprendizaje continuo, la tecnología, la innovación, el desarrollo personal y profesional, para aportar a la consolidación de su cultura Alegra.

En Soluciones Alegra S.A.S., el proceso de Selección busca identificar desde sus líderes la necesidad de incorporar *Talentos Estrella* a sus procesos y conocer los ideales de aprendizaje y crecimiento de la persona que se postula a los mismos, generando un primer *Engagement* para incorporar este nuevo talento a la cultura de la organización, por medio del *Onboarding*, y desde ahí impulsar la estrategia organizacional.

La Formación, Desarrollo y Bienestar son en Soluciones Alegra S.A.S., dimensiones del ser humano que, de manera articulada entre las personas y la organización, se promueven para garantizar no sólo la satisfacción de necesidades primarias, sino que impulsan y se articulan en la construcción y sostenimiento de la cultura de la compañía alineándose con la estrategia.

En Soluciones Alegra S.A.S., el área de Talent no se constituye para delegar en ella responsabilidades operativas o para trasladar completamente la gestión de las personas. La sinergia creada de los procesos de la compañía con Talent demuestra la participación activa de sus líderes, en los procesos de Selección, Formación, Desarrollo, y Bienestar, y el accionar estratégico de Talent para contribuir a la eficiencia de éstos en una sensibilización constante de la tarea por gestionar el talento humano.

## 6. Referencias

- Alean Pico, A., Del Río C., J., Simancas Trujillo, R., y Rodríguez Arias, C. ¿El Emprendimiento como Estrategia para el Desarrollo Humano y Social? *Enterpreunership as a Strategy for Human and Social Development?*: Revista Saber, Ciencia y Libertad, 107-123. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n1.1470>
- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín. (2018). Estrategia cluster consolida a Medellín como territorio competitivo y sostenible [en línea]. Recuperado de: <https://www.acimedellin.org/estrategia-cluster-consolida-a-medellin-como-territorio-competitivo-y-sostenible/>
- Ahumada Méndez, L.E. Las competencias aplicadas al emprendimiento. *Applied Entrepreneurship Skills*: Revista Escenarios, p.44-56.
- Andrade V. C. Estado del arte de los modelos de gestión del talento humano y algunos casos de Colombia en el periodo de 2000 a 2015. Universidad San Buenaventura, Cartagena, Colombia.
- Bedoya Dorado, C., Salas Arbeláez, L., & García Solarte, M. (2019). Gestión Humana y Construcción De Paz: Una Aproximación Teórica. *Tendencias: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 20(2), 138–162. <https://doi.org/10.22267/rtend.192002.118>
- Caicedo Valencia, V. M., & Acosta Aguirre, A. M. (2012). La Gestión Del Talento Humano y el Ser Humano Como Sujeto De Desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), 105–113. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=82566042&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2020). Estrategia Cluster. ¿Qué es la estrategia cluster? [en línea]. Recuperado de Recuperado de: <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/que-es-la-estrategia-cluster>
- Castaño González, E. J. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano / Organizational environment and human development / Meio organizacional e desenvolvimento humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 9(1), 149–158. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1794.44492012000100015&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Confecámaras; CNC. (2017). *Determinantes del Crecimiento Acelerado de las Empresas en Colombia*.

- Confecámaras; CNC. (2018). *Determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento acelerado*. Bogotá.
- Douma, S. y Schreuder, H. (2004) *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones*. (p. 69-75). Civitas ediciones
- Duarte Cueva, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 2(3), 46–55. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=32649416&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Forero Díaz, L.A. y Velandia Espinel, O. (2005). *Gestión del Talento Humano en Pymes exitosas en Bogotá D.C. (Tesis de maestría)*. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Fundación Cotec. (2017). *¿Por qué crecen las Gacelas? Relación entre innovación y empleo en empresas de alto crecimiento*. Fundación Cotec. Sevilla: Fundación Cotec.
- Fundación Cotec. (2020). *De Start-Up a Gacela. ¿cómo es la evolución de las start-ups hacia el crecimiento?* Fundación Cotec, Universidad de Sevilla. Sevilla: Fundación Cotec.
- Garcés-Uribe, O.L. (2017). La estructura organizacional: expresión de “lo organizado”. En Gonzales-Miranda, D.R. Editor. *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. (p.35-37). Editorial EAFIT.
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana / Macro-process: A new approach in the human management study. *Pensamiento & Gestión*, 27, 162–200. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1657.62762009000200006&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Global Entrepreneurship Monitor Colombia GEM. Estudio de la actividad empresarial 2017.[en línea]. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-colombia-2017-report>
- Gonzales-Miranda, D.R. (2017). *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. (p.13-27). Editorial EAFIT.
- Gutiérrez, G. B. (2017). Ciudad digital: paradigma de la globalización urbana / Digital city: paradigm of urban globalization / Cidade digital: paradigma da globalização urbana. *Bitácora Urbano Territorial*, 27(1), 79–88. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v27n1.51349>
- Hicks, H. G. (1977). *Administración de organizaciones. Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*, (p. 45-47). Compañía Editorial Continental SA.
- Hernández Mora, J.A., Peña Reyes, L.O. y Velásquez Palacio, O. (2005). Factores de competitividad y competencias distintivas comunes y no comunes de las pymes gacela del sector servicios en Bogotá. 10 casos de estudio (Tesis de maestría). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza T., C.P. (2018). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Higueta-Palacio, A. M. (2015). Medellín: Capital De La Innovación. *Ingeniería Solidaria*, 11(18), 41–56. <https://doi.org/10.16925/in.v11i18.990>
- Johansen B., O. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*. (p. 21-24). Editorial Limusa.
- Leiva Bonilla, J. C., & Alegre Vidal, J. (2012). Empresas gacelas: definición y caracterización. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* (50), 31-43.
- Melo Barrero, F. y Moreno Angulo, O. Identificación de herramientas y servicios que requieren las pymes gacela en la ciudad de Bogotá para mejorar y hacer más eficiente su gestión. (Tesis de Maestría). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Namakforoosh, M. N. (2002). *Metodología de la Investigación*. Limusa.
- Naranja media Podcasts, (anfitrión). 2019- presente. Medellín en Grande EP.4 Los problemas y el fracaso son parte del plan con Mateo Carmona [Podcast]. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/1B4K8karWNKo5VcrpDpnW1?si=y6juiFe9TWujJeFzxM6v3Q>
- Orrego Correa, C. I. (2009). La fenomenología y el emprendimiento / Phenomenology and entrepreneurship. *Pensamiento & Gestión*, 27, 235–252. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1657.62762009000200008&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Parra, J.M. y Müller, C. (2017). 9 claves para una gestión humana estratégica. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U, Universidad de la Sabana.
- Pérez Patino, J.D., & Lopera Arbelaz, I.C. (2016). Gestión Humana De Orientación Analítica: Un Camino Para La Responsabilización. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 1, 101. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.f7b80918b45c4f4687bc0423ab32f788&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Pichón-Riviere, E. (2000). *Teoría del Vínculo* (E. Nueva Visión (ed.); 21st ed.).
- Revista Dinero. (2018). Emprendimiento: el verdadero ingenio paisa. [en línea] Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/aumenta-el-emprendimiento-en-antioquia/260196>
- Rodríguez Ramírez, A. (2010). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial / New perspectives for understanding business entrepreneurship. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 96 -109.

- Sánchez, A. (2013). La reinención de Medellín. *Lecturas de Economía*, 78, 185–227. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=89413088&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Soluciones Alegra S.A.S. [@alegraweb]. (2020, Noviembre 17). *Nuestra Historia*. Facebook. <https://www.facebook.com/alegraweb/>
- Soluciones Alegra S.A.S. (2020, noviembre 17). *Quiénes somos*. <https://www.alegra.com/colombia/quienes-somos/>
- Torres-Salazar, P. L., Miranda Acosta, y., Manga-García, I. V., Xenia M., M.M., Gómez-Hernández, M. M., Narváez-Arrieta, A. M., Palma-Cuadrado, F. N., & Flórez-Donado, J. P. (2019). La competitividad y la sostenibilidad de las Scale-ups de Latinoamérica. (Spanish). *Revista Espacios*, 40(28), 234.
- Vera-Barbosa, A. & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 74, 25. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>