

# DEMANDA LABORAL DEL NOROCCIDENTE DE MEDELLÍN

## Expectativas y Potencialidades

Luis Gonzalo Tejada Moreno  
Oscar Gonzalo Giraldo Arcila  
Alfredo Restrepo Ruiz



Editorial  
Esumer



**DEMANDA LABORAL DE LA ZONA NOROCCIDENTAL  
DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

Alfredo Restrepo Ruiz  
Rubén Ovidio Echavarría



© Demanda Laboral del Noroccidente de Medellín

© Restrepo Ruiz, Alfredo

Tejada Moreno, Luis Gonzalo

Giraldo Arcila, Oscar Gonzalo

**Institución Universitaria Esumer**

ISBN 978-958-8599-36-6

**Coordinación Editorial**

Comité Editorial Esumer

**Asesor**

Iván Sylva

**Diseño de Portada**

Mónica Vasco

Sandra Aristizábal

Diana Marcela Giraldo

**Revisión y Evaluación**

Comité editorial

**Corrección de Estilo**

Comité editorial

**Diseño y Diagramación**

Comité editorial

Institución Universitaria Esumer, 2011

Calle 76 80-26, Carretera al Mar

Teléfono: (57) (4) 403 81 30

[www.esumer.edu.co](http://www.esumer.edu.co)

Medellín, Colombia

Publicado y hecho en Colombia

Published in Colombia

Se permite la reproducción del material citando la fuente.

Las opiniones expresadas en esta publicación son responsabilidad directa de sus autores y no necesariamente representan los puntos de vista de la Institución Universitaria Esumer.



## **TABLA DE CONTENIDO**

### **1. JUSTIFICACIÓN**

### **2. INTRODUCCIÓN**

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

#### **3.2. Objetivos específicos**

### **4. ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL ENTORNO MACROECONÓMICO**

#### **4.1 Características generales**

### **5. ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS, ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y POTENCIALIDADES DE LA ZONA NOROCCIDENTAL**

### **6. LINEAMIENTOS DE ARTICULACIÓN ENTRE LA FUERZA DE TRABAJO Y LAS NECESIDADES DE LA ECONOMÍA REAL**

### **LISTA DE REFERENCIAS**



## 1. JUSTIFICACIÓN

Existe una fuerte tendencia a nivel mundial y del país de concederle importancia a los procesos sociales y económicos llevados a cabo en el ámbito regional y microlocal. La ciudad no es ajena a este fenómeno; las preocupaciones sobre ordenamiento territorial y desarrollo local son un hecho (la actuación local con mirada global –*glocalización*-). Dado lo anterior, resulta necesario continuar la realización y profundización de investigaciones socioeconómicas que ofrezcan una lectura de la situación actual (desde el entorno internacional, nacional y territorial), como insumo para contribuir acertadamente con el diseño de políticas y estrategias que permitan en alguna medida incidir efectivamente en el desarrollo presente y futuro de la economía y, paralelamente, en el bienestar de la calidad de vida de la comunidad.

Desde este marco resulta clave conocer y evaluar las particularidades del mercado de trabajo, y, en este caso, de la demanda laboral. En efecto, con la identificación de las necesidades y tendencias de la demanda laboral de los territorios se logra, de manera más certera y pertinente, participar activamente en la estructuración de medidas de política económica y educativa (planes, programas y proyectos), que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la población de la



zona, y, en especial, de los sectores particularmente vulnerables a los fenómenos del desempleo y el subempleo.

De cualquier forma, toda investigación debe ser el soporte científico y técnico para sustentar los planes, programas y proyectos de ciudad; los cuales deben procurar la consecución de mejores oportunidades de empleo, sustentadas en trabajos adecuados a las necesidades del medio, salarios acordes con el desempeño personal, tiempo justo para realizar las diferentes actividades laborales y una adecuada formación y capacitación para el trabajo requerido. Todo podría apuntar a explicar el nivel de calidad de empleo que existe y que constantemente es requerido.

En este escenario, resulta entonces necesario tener un conocimiento específico de los sectores estratégicos o vocaciones productivas hacia los cuales apunta el desarrollo de ciudad, zonal y/o comunal. Igualmente, conocer los distintos programas y proyectos que se estén ejecutando en la ciudad y en particular en la comuna, y que de alguna manera aportan al estudio sobre demanda laboral, es decir, si bien es importante revisar el inventario empresarial de la zona, también se deben analizar otras actividades y potencialidades que las instituciones (públicas, privadas, gremiales, corporaciones, etc.) y la comunidad en general proyectan y realizan a través de los mecanismos de cooperación y una alianza público-privada.

## 2. INTRODUCCIÓN

El dinamismo en los cambios de la economía y específicamente del mercado de trabajo conlleva necesariamente a realizar cambios acelerados en el sistema de la educación, tanto a nivel de oficios como a nivel profesional. Si nos detenemos en un escenario en el cual el mercado de trabajo causa constantes cambios en la curva de demanda y de salarios y la oferta es invariable, sin duda el resultado arrojará permanentes desequilibrios en el sector, tales como: problemas de escasez de oferta o exceso de demanda, variación en los salarios, informalidad, desempleo estructural, entre otros. En efecto, si la demanda laboral por un cierto tipo de trabajador aumenta y la oferta no está preparada para asumir tal compromiso, los desequilibrios serán evidentes. Pero, ¿qué tiene que ver la mesa económica de la comuna 6 y la educación con tales desequilibrios? Pues bien, con estos indicios lograría identificar las necesidades y potencialidades del mercado de trabajo y la economía en general, y, por consiguiente, podría definir líneas de trabajo que orienten a las instituciones educativas, programas u otros instrumentos a relacionarlas con la realidad de manera más pertinente y construir así proyectos de formación para el empleo, que respondan oportunamente a dichas necesidades.

Para conocer esta realidad es necesario mantener información sobre las necesidades del sector socioeconómico y empresarial. Nuestro sistema no aprovecha la información existente, que aunque limitada es

útil,<sup>1</sup> para realizar estudios que sirvan de insumo para la toma de decisiones oportunas y pertinentes en beneficio de la comunidad.

No se tiene certeza sobre las necesidades generales y específicas de la economía real y de las empresas, en especial de la zona noroccidental, ni estamos preparados para afrontar las nuevas competencias que están por venir. No estamos capacitados para el cambio y las dinámicas de nuevas profesiones u oficios (de acuerdo con esas potencialidades). Desconocemos lo que se tiene y aquello que está por venir, y tampoco construimos lo que puede ser.

Con el presente trabajo investigativo, y de acuerdo con la experiencia y la visión de especialistas e instituciones, se pretende examinar la demanda laboral por profesiones, artes u oficios que la economía real, las empresas, en especial aquellas localizadas en la zona, requieren o requerirán en el tiempo. De modo que a través de la mesa económica de la comuna 6, el diagnóstico les permita analizar, discutir y orientarse hacia programas o actividades formativas que conlleven a la articulación de su fuerza de trabajo con la vida productiva y las potencialidades de la zona.

Dicha información, utilizada de manera adecuada, se constituye en instrumento de apoyo para articular, coordinar y generar estrategias de desarrollo que logren acercar los diferentes mercados –empresarial, educativo, laboral y social– desde la pertinencia entre la oferta y la demanda de trabajo profesional y/o por oficios o competencias laborales; así como para orientar estrategias dirigidas al desarrollo y a la calidad de vida de la población.

---

<sup>1</sup>No se trata de descartar todo lo que existe en materia de información (McMeekin), sino de aprovechar y buscar maneras en que éstas pueden ser eficientemente utilizadas y adaptadas a los propósitos expuestos sobre información.

En primer lugar se identifican las características generales del entorno macroeconómico de la ciudad y en especial de la comuna y/o zona objeto de estudio, donde se identifican los sectores estratégicos de ciudad y también las vocaciones productivas de la comuna (de acuerdo con los estudios de censo y caracterización socioeconómica de ésta).

El segundo apartado pretende determinar un registro y caracterizar las principales empresas localizadas, actividades económicas y potencialidades en la zona noroccidental de la ciudad de Medellín, en especial, de aquellas que están ubicadas en el epicentro industrial y comercial del corredor de la 65 y la autopista norte (cuyo referente es la zona industrial de Everfit); lo anterior, con el fin de describir, analizar y guiar las condiciones y particularidades de la demanda laboral. El tercer y último apartado pretende especificar líneas de trabajo para articular las fuerzas laborales de la Comuna 6 con las necesidades de la economía real y empresarial de la zona 2.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Identificar las necesidades del sector real de la economía local para la fuerza de trabajo de la Comuna 6 de la zona noroccidental de Medellín.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Determinar un registro o base de datos de las principales empresas localizadas en la zona noroccidental de la ciudad de Medellín para analizar y guiar las particularidades de la demanda laboral y el potencial de oferta existente.
- Describir las condiciones y necesidades de la economía real y empresarial local (zona noroccidental) para la fuerza de trabajo a corto, mediano y largo plazo.
- Sugerir algunas líneas de trabajo para articular la fuerza de trabajo de la Comuna 6 con las necesidades de la economía real y empresarial, en especial de la zona 2.



## **4. ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL ENTORNO MACROECONÓMICO**

### **4.1. Características generales**

#### **4.1.1 *Dinámica de la población laboral y educativa***

El origen del proceso de la dinámica creciente de la población de la ciudad, y en mayor medida de las comunas populares, está relacionado, en parte, con los históricos desplazamientos socio-demográficos –la migración campo-ciudad de la población víctima de la violencia, los problemas económicos que padece el sector primario de la economía, la ausencia del Estado, la falta de oportunidades educativas y de formación, entre otros. Muchas de estas personas arriban a la ciudad o se desplazan de un lugar a otro dentro de la misma ciudad y se lanzan al mercado laboral en busca de una oportunidad de trabajo sin ningún éxito.

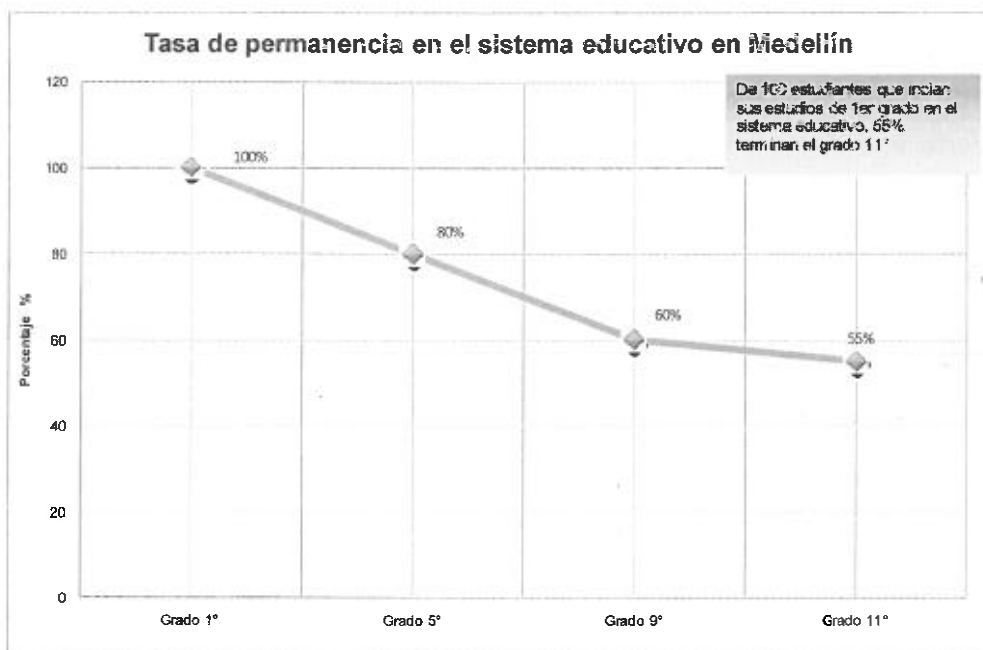
Efectivamente, el sector moderno de la economía es incapaz de absorber este tipo de población, caracterizada en su mayoría por sus bajos niveles educativos y formativos, y, por otra parte, el sector no encuentra las respuestas oportunas y correspondientes a las necesidades cambiantes de su quehacer continuo y cambiante. Frente a esta brecha, muchos pobladores han logrado constituirse en comunidades alrededor de formas organizativas propias –familiares y de carácter informal–, como alternativas de solución a problemas comunes de subsistencia y/o desempleo. El propósito es la autogeneración de empleo y, por supuesto, el desarrollo económico que revierta sus excedentes en el fortalecimiento personal y el de sus familias (Giraldo, Osorio & Nieto, 1997).



Muchas empresas, que constituyen el sector moderno, no encuentran respuesta oportuna a sus necesidades productivas, comerciales y de servicios, persistiendo amplia y continuamente *la brecha entre la oferta y la demanda laboral*, pues aquellos que no establecen su propia actividad económica no encuentran la oportunidad para responder laboralmente, puesto que adolecen de las competencias (educación y formación para el trabajo) para atender dichas necesidades productivas y laborales.

Por ejemplo, a nivel general, la ciudad de Medellín muestra que de cada 100 estudiantes que empiezan el primer grado de primaria, 80 terminan a tiempo sin deserción y sin repitencia hasta el grado quinto. Unos 60 concluyen el grado 9° y unos 55 culminan el grado 11°. Las mayores tasas de deserción se presentan en los primeros grados de cada nivel: básica primaria (primero de primaria con un 5.1%), básica secundaria (el grado sexto con un 6%), y media (el grado décimo con un 4.4%), siendo más alta la deserción en la media académica que en la técnica, como resultado, en parte, de la falta de pertinencia en la formación al mercado laboral y productivo. Los jóvenes buscan oportunidades de generación de ingresos para el autosustento y poder continuar con sus estudios superiores, sin embargo, el actual sistema de educación no parece responder a dichas expectativas.

Por tal motivo, deben programarse cursos que se ajusten y respondan a las necesidades reales de lo productivo y económico. Por ejemplo, una propuesta de la mesa económica que se articule a los colegios y a las instituciones de educación interesados en incluir en su currículo programas puntuales para el mercado productivo y laboral, con lo cual se evitarían las deserciones estudiantiles y se ampliaría la vinculación laboral (inicialmente mediante prácticas y más adelante con vinculación laboral).



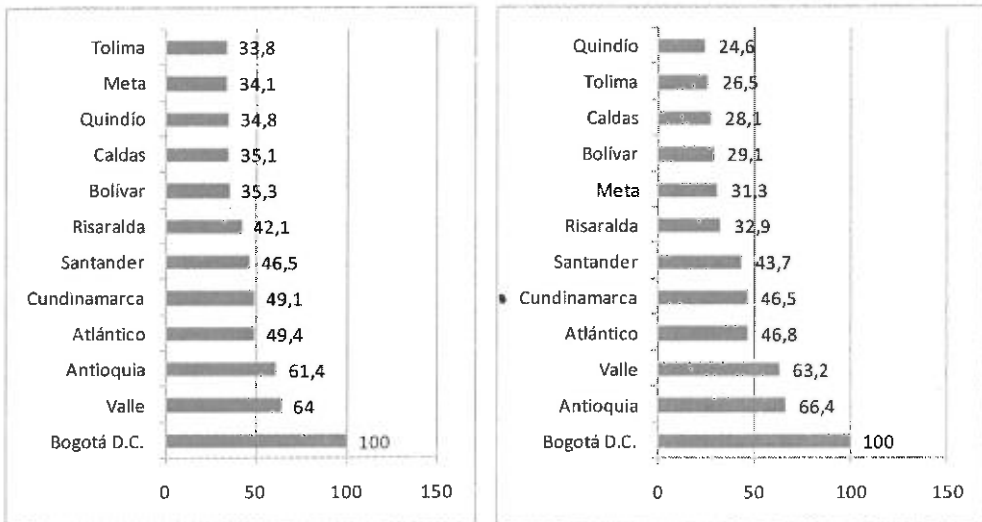
**Figura 1. Tasa de permanencia en el Sistema Educativo en Medellín**

Fuente: Fundación Corona, Fundación Proantioquia & Alcaldía de Medellín-Secretaría de Educación de Medellín (2006). Indicadores de la Educación en Medellín N°1.

#### ***4.1.2 La estructura productiva y competitividad regional de la ciudad de Medellín***

Para la CEPAL (2006) el departamento de Antioquia no pierde el reconocimiento de ser una de las regiones con mejor plataforma competitiva dentro del conjunto del país. No obstante, para el año 2000, ésta se había relegado en cuestiones de competitividad a un tercer lugar, siendo superada por Cundinamarca y Valle. Para el año 2004, alcanzó nuevamente el segundo lugar, aunque seguida, muy de cerca, por el Valle. En efecto, la economía antioqueña se muestra como una de las regiones más vigorosas y dinámicas del país, donde su estructura productiva está liderada por las actividades urbanas que jalonan el desarrollo económico,

en especial, el de la industria, el comercio y los servicios modernos.<sup>2</sup> Las cifras también indican que las actividades modernas que jalonan el desarrollo económico están concentradas en su ciudad capital (Giraldo, Osorio & Nieto, 1997; CEPAL, 2006).



**Figura 2. Escalafón competitivo en Colombia. Fortaleza de la economía por regiones 2000 y 2004**

Fuente: Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2006). Escalafón de la competitividad de las regiones de Colombia.

Pese a esta recuperación en el escalafón competitivo del país, no puede ocultarse que la vocación productiva se ha venido cambiando (se proyecta hacia la reconversión y la constante consolidación del sector terciario). En efecto, esta vocación económica ha cambiado en favor de los servicios y en detrimento de la industria tradicional.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> El centro dinamizador de las actividades económicas se sitúa en Medellín y su área Metropolitana; allí se concentra más del 55% de la población de Antioquia, el 75% del PIB Antioqueño y el 95% de la industria (Plan estratégico de Medellín y el Área Metropolitana 1997).

<sup>3</sup> Teniendo en cuenta datos de la CCMA en la Estructura sectorial de las 50 empresas más grandes de Antioquia 1981-1997.

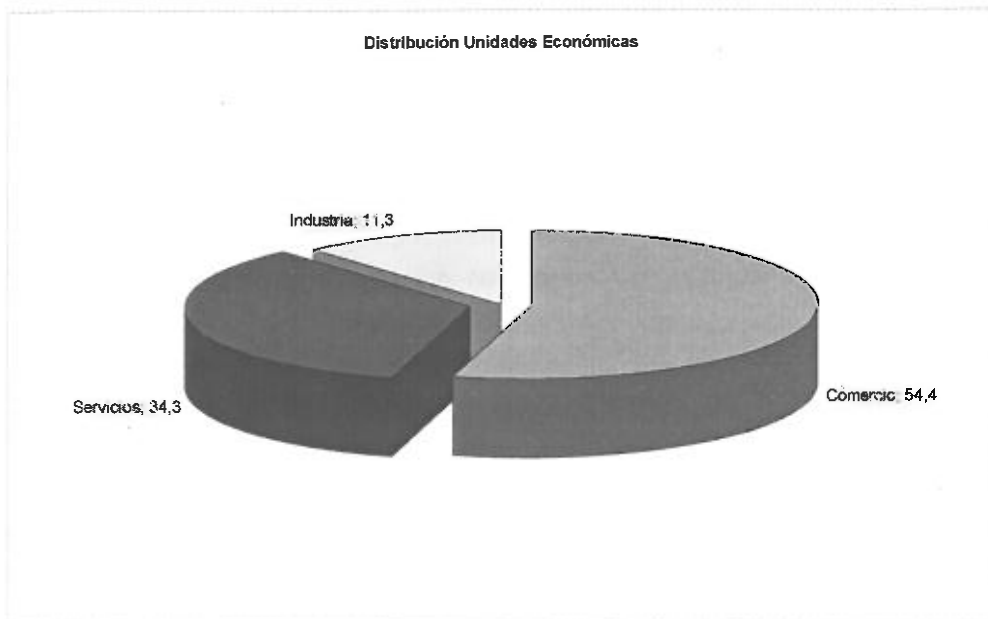
Unidades Económicas	Nro. de unidades		Participación porcentual (%)		Variación	Crecimiento (%)
	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Comercio	30.542	37.120	57,1%	54,4%	2,7%	21,5%
Servicios	17.247	23.445	32,2%	34,3%	-2,1%	35,9%
Industria	5.744	7.711	10,7%	11,3%	-0,6%	34,2%
<b>Total</b>	<b>53.533</b>	<b>68.276</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>27,5%</b>

**Figura 3. Número de unidades económicas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (1996 y 2002)**

Fuente: De acuerdo con datos de la Secretaria de Hacienda Municipal, Planeación Metropolitana (1996). Anuario Estadístico Metropolitano, 1996 y el Departamento Administrativo de Planeación (DNP) & Alcaldía de Medellín (2002). Anuario Estadístico Metropolitano. Medellín 2002.

La estructura productiva en la ciudad de Medellín, al igual que en el contexto regional (también el nacional), ha orientado su vocación hacia la *terciarización* de la economía. Así lo corroboran las cifras de Planeación Metropolitana. Por ejemplo, la distribución del número de establecimientos clasificados según su actividad económica, de acuerdo con el Anuario Estadístico Metropolitano (1996 y 2002), se determinaba así: para el año 1996, el sector comercial era el más representativo de la economía con 30.542 unidades comerciales (29.062 de ellas eran de comercio al por menor); seguido por el de servicios con 17.247 establecimientos, y, finalmente, el de la industria con 5.744. Para el año 2002, se registraron un poco más de 37 mil establecimientos comerciales (lo que representó un crecimiento del 21.5% con respecto al año de 1996). El sector de los servicios, que en número de establecimientos fue muy dinámico, subió a 23 mil unidades, y la industria tan sólo aumentó en unas

dos mil unidades (tasas de crecimiento del 35.9% y 34.2%, respectivamente).



**Figura 4. Distribución porcentual de los establecimientos industriales, comerciales y de servicios. Municipio del Valle de Aburrá (2002)**

Fuente: De acuerdo con datos del Departamento Administrativo de Planeación (DNP) & Alcaldía de Medellín (2002). Anuario Estadístico Metropolitano. Medellín 2002.

En general, y de acuerdo con la Figura 4, la composición no ha cambiado, *prima el sector comercio sobre los servicios y los dos anteriores superan con creces la industria*, esto es, en la ciudad ha ganado participación el sector comercio y servicios en menoscabo de la participación del sector industrial. Adicional a esta conclusión, se encuentra el hecho de que las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) sean la base de la pirámide empresarial de la ciudad.

En efecto, las Mipymes registradas en la Cámara de Comercio de Medellín (CCMA) son del 89% y el 8.3%, respectivamente. Pero existen otras famiempresas y microempresas que no aparecen en los registros formales de Industria y Comercio y/o en la Cámara de Comercio, entre otras, y que, por supuesto, son también unidades económicas que cuentan como parte del empresarismo de la ciudad (éstas se localizan básicamente en zonas marginadas).

Esta base empresarial de Mipymes registradas (y no registradas) es muy inestable y aunque crecen en los momentos de crisis, también es cierto que desaparecen con mucha facilidad. Por ejemplo, según datos de CCMA, Planeación y Desarrollo, entre el año 2004 y 2005 se crearon 2714 nuevas empresas y se liquidaron 875; es decir, un 32.2% de cierre de empresas. Entre las causas que explican este fenómeno están: la falta de integración a las dinámicas y redes productivas de la ciudad, la ausencia de mentalidad empresarial, la escasa capacitación del personal, el poco conocimiento y aplicación en temas relacionados con la administración y la gestión organizacional, la frágil inversión en maquinaria y equipos que permitan un pleno aprovechamiento de la capacidad instalada, la carencia de productos con valor agregado, entre otras.

Estas micro y pequeñas empresas juegan un papel fundamental en la economía, en tanto representan, en general, más del 90% del total de las empresas existentes en el país. Además, ofrecen ocupación a más del 50% de la población económicamente activa y por consiguiente son una importante fuente de recursos y de ingresos para personas y familias que, por falta de formación y experiencia, no pueden vincularse a la economía moderna de empresas de mayor estabilidad y con mejores condiciones laborales; de ahí que establezcan negocios con alta vulnerabilidad y poco sostenibles en el tiempo.

Por ello, adicional a esta población que se queda sin actividad económica propia, existe otro número importante de población que constantemente busca oportunidades de trabajo en el sector moderno de la economía, pero que por sus cualificaciones, no pertinentes y no ajustadas a la economía real, se quedan “aumentando” la masa laboral de la ciudad, y en especial de la zona.

Microempresas	65.692	89%
Pequeñas	6.104	8.3%
Medianas	1.137	1.5%
Grandes	878	1.2%
Total	73.811	100%

**Figura 5. Estructura empresarial de la economía local**

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA), diciembre de 2002.

Sumado a lo anterior, el cierre de empresas y aumento de la oferta laboral, la Alcaldía de Medellín, en la administración de Sergio Fajardo Valderrama 2004-2007, demostró que la densidad empresarial (número de empresas por número de habitantes) en la ciudad había sido baja en comparación con otras ciudades del mundo. Lo que daba muestra del atraso en el ritmo de desarrollo empresarial (crecimiento de nuevos negocios) y, por supuesto, de la incidencia poco favorable en las variables laborales de la economía. No obstante el foco de la Línea 4 del Programa de Gobierno de Fajardo fue la creación y el fortalecimiento de las empresas, la situación en la actualidad no debe ser ajena a aquella descrita anteriormente, pues los efectos de dicha línea se esperan en un plazo de tiempo más largo. Igual ocurriría con los programas de formación para el trabajo y el sector productivo.

CIUDAD / REGIÓN	No. De Empresas / 1.000 hab.
Valle de Aburrá	30
Bilbao (España)	96
Curitiba (Brasil)	80
Bogotá - Cali y Barranquilla	30 y 40 aprox.

**Figura 6. Comparación del número de empresas por cada mil habitantes**

Fuente: [www.culturae.gov.co](http://www.culturae.gov.co)

Se evidencia claramente una economía desindustrializada y de pequeña escala (pérdida de la vocación industrial), preocupada igualmente por la escasez de empresarios y emprendedores visionarios y autónomos, una oferta laboral poco pertinente y poco ajustada a la realidad actual del sector productivo, que provoca unos niveles de desocupación no alarmantes pero sí preocupantes, así mismo, la calidad de vida de muchas personas y el fraccionamiento del modelo empresarial tradicional por los mismos procesos de descentralización productiva son algunas de las particularidades de nuestra economía local.

En consecuencia, y pese a las dificultades expresadas, el reconocimiento y la importancia de la economía recae en las micro y pequeñas empresas como generadoras de empleo e ingresos, autosostenibles y dinamizadoras del desarrollo. Así pues, resulta necesario que este sector empresarial se logre consolidar y dinamizar para que incida de forma suficiente en el crecimiento de la economía. De igual manera, y aún más importante, se halla la necesidad de preparar paralelamente y de manera pertinente a la población laboral, para que ingrese acertadamente al sector moderno de la economía y pueda favorecer igualmente el desarrollo del territorio.



### 4.1.3 Identificación y priorización de sectores estratégicos

Con todo lo dicho hasta el momento, resulta necesario iniciar la revisión de las diferentes definiciones de política pública, así como de los proyectos y programas que la empresa privada y otras instituciones estén alineando y planeando (para ejecutar o que vienen ejecutando), con miras a fortalecer el desarrollo empresarial y laboral de la ciudad, y, por supuesto, que podrían incidir positivamente en la Comuna 6.

Desde las diferentes definiciones de políticas públicas que se han adoptado para el desarrollo territorial empresarial, productivo y competitivo, y que están expresadas en las agendas internas y en los planes de desarrollo a nivel nacional, departamental y municipal,<sup>4</sup> surgen los sectores estratégicos prioritarios como ejes dinamizadores para el desarrollo económico. Por ejemplo, el desarrollo de las agendas internas orientadas por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), quien define algunas pautas para la identificación de esos sectores estratégicos<sup>5</sup> para las diferentes regiones, comienzan a ser retomadas a nivel regional y local.

Desde una mirada integrada de las políticas plasmadas en estas agendas se rescatan algunas definiciones que se convierten en grandes dinamizadoras del desarrollo empresarial.

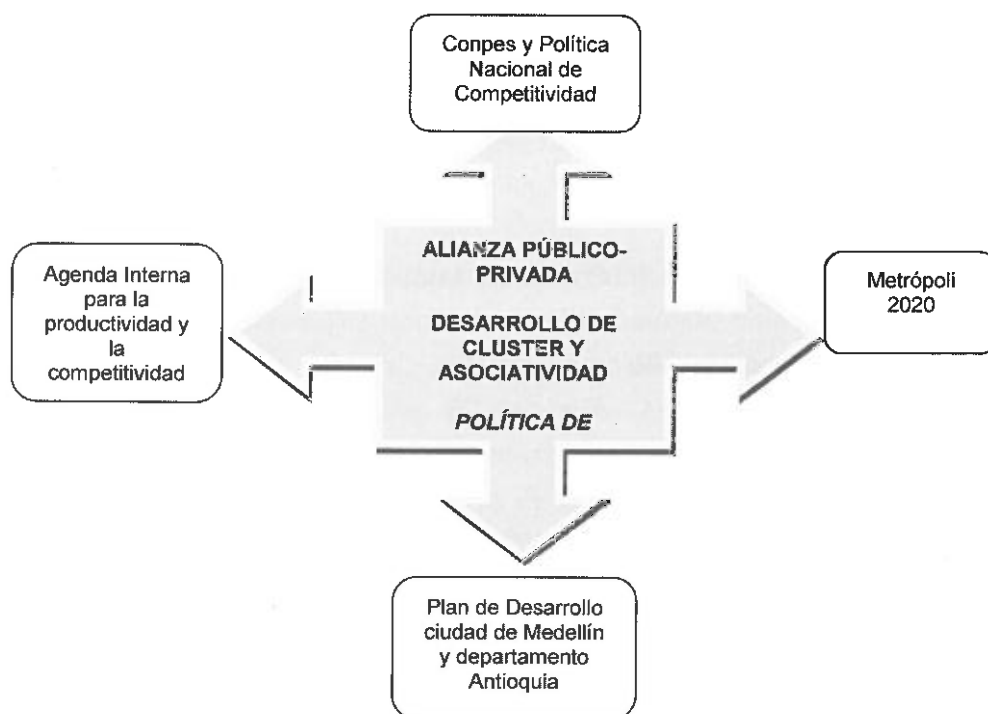
---

<sup>4</sup>Decreto 2828 y CONPES 3439 de 2006, Agendas Internas; Planes de Desarrollo a nivel Nacional y departamental y municipal (Plan de Desarrollo Nacional 2006-2010; Plan de Desarrollo Departamental 2008-2011; Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011); Documento CONPES sobre competitividad territorial; Instrumentos de política sobre Descentralización y Ordenamiento Territorial; el estudio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; el estudio SENA sobre competencias gerenciales; el Plan Colombia 2019, Segundo Centenario de la Presidencia de la República; La Agenda de Ciencia y Tecnología de Antioquia.

<sup>5</sup> La estrategia de competitividad territorial, según Conpes, podría fundamentarse en las siguientes etapas:

a) Diagnóstico: comprensión clara y compartida de la organización territorial, recursos y dinámicas de desarrollo. b) Visión Estratégica: visión estratégica regional soportada en la valorización de los recursos propios (*humanos, competencias regionales, cultura, ambiente, encadenamientos productivos, innovaciones, renovación institucional*). c) Definición de ejes estratégicos de desarrollo con perspectiva regional y de largo plazo. d) Selección y concertación de acciones, programas, proyectos, arreglos territoriales e institucionales que propicien el logro de la apuesta productiva.

Según la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, Gerencia General de Acuerdos Comerciales (2005), en una mirada articuladora e integradora de las políticas (intra e interregional y con perspectivas internacionales) se rescatan definiciones muy fuertes que se convierten en grandes dinamizadores del desarrollo empresarial territorial, además, se diseñan y ponen en marcha acciones pertinentes que respondan a las necesidades del contexto analizado, las cuales deben partir de los acuerdos tripartitas; las cadenas productivas y cluster; los sistemas de información de ciencia, tecnología, e innovación; el fortalecimiento de la educación y currículos pertinentes a las vocaciones territoriales; la promoción del proceso de investigación y desarrollo en ciencia y tecnología, tanto en las universidades como en las empresas; el desarrollo de la infraestructura, entre otros.



**Figura 7. Lineamientos de Desarrollo Empresarial Territorial**

Fuente: Gonzalo Giraldo, 2008 (Elaboración personal).

En los procesos de planificación regional, por ejemplo, se dan cuenta de los productos prioritarios (Gobernación de Antioquia) y los sectores estratégicos (Plan de Desarrollo de Medellín).

- Con respecto a los productos prioritarios (Gobernación de Antioquia):
  - ✓ Lácteos
  - ✓ Cárnicos
  - ✓ Caña
  - ✓ Caucho
  - ✓ Cacao
  - ✓ Reforestación
  - ✓ Minería Aurífera
  - ✓ Banano
  - ✓ Flores
  - ✓ Café
  - ✓ Turismo
  
- Con respecto a los sectores estratégicos (clusters estratégicos de Medellín):
  - ✓ Energía
  - ✓ Construcción
  - ✓ Textil-confección
  - ✓ Turismo de negocios
  - ✓ Frutas y verduras
  - ✓ Forestal
  - ✓ Salud
  
- Tres actividades transversales:
  - ✓ Maquinaria y equipos
  - ✓ Transporte y logística
  - ✓ Software

En el Plan de Desarrollo de Medellín 2004-2007 y actualmente en el Plan de Desarrollo 2008-2011, los sectores identificados para la ciudad continúan su rumbo y se trabaja fuertemente para la consolidación e internacionalización de éstos (los clusters estratégicos). En efecto, lo que hace varios años atrás estaba en renglones secundarios, actualmente resulta prioritario para el futuro desarrollo de la ciudad y del departamento.

Por ejemplo, los clusters de servicios especializados de salud, turismo, confecciones, energía y construcción son hoy por hoy el foco de atención del desarrollo, junto con productos forestales, frutas y verduras. Adicional a éstos existen otros que aparecen como sectores transversales a los anteriores y que igualmente se vienen fortaleciendo y trabajando desde una visión a largo plazo: maquinaria y equipos, software, transporte y logística. Finalizando la administración Municipal de Sergio Fajardo Valderrama (2004-2007), el foco fue la educación y su Línea 5 de Desarrollo promulgó la internacionalización de la economía. Posteriormente, el Alcalde Alonso Salazar (2008-2011) agrega otro ingrediente, relacionado con la investigación y la innovación para el desarrollo.

El actual Plan promueve la formación por *competencias para el trabajo y el emprendimiento*, los cuales servirán como componentes transversales al desarrollo. Se espera que sean pertinentes y respondan a las apuestas empresariales y sectoriales de la ciudad y, particularmente, de las comunas. Seguidamente, se instaura *la innovación y el desarrollo* como políticas para el fortalecimiento del sector productivo y la productividad, a partir de un vínculo directo de las empresas con el desarrollo científico-tecnológico. Esta es otra manera de consolidar la institucionalidad a través de un esquema público-privado, y de fortalecer y consolidar la alianza empresa, Estado, educación y comunidad.

El desarrollo económico de la ciudad está fundamentado y en consonancia con las orientaciones de intervención, tanto en el ámbito internacional como en el nacional y regional. La comuna debe igualmente articularse y alinearse en estas dinámicas. Por tal motivo, se sintetizan las líneas más importantes que tienen que ver con dicho desarrollo: el fortalecimiento y consolidación de los procesos asociativos empresariales y cluster, la innovación y la tecnología, el modelo de la alianza público-privada, el acceso a nuevos mercados, el apalancamiento financiero de las propuestas empresariales, la formación por competencias y la formalización.



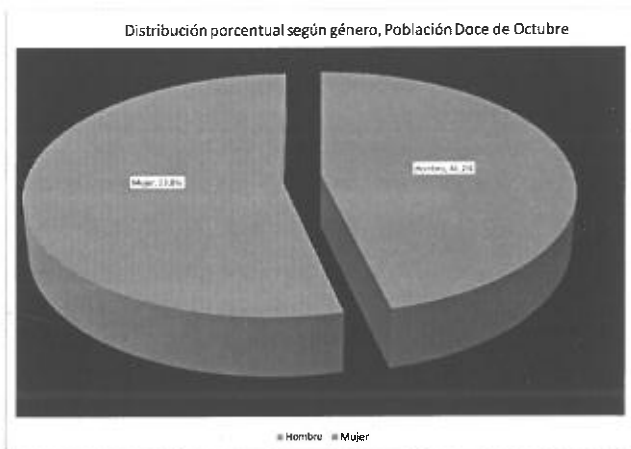
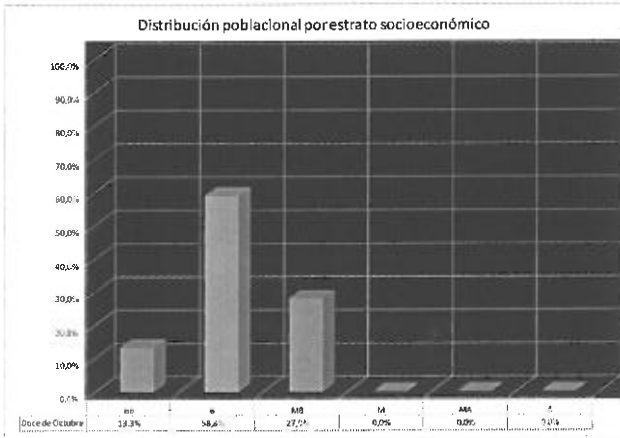
**Figura 8. Sectores estratégicos. Apuestas a largo plazo para el desarrollo de Medellín.**

Fuente: Gonzalo Giraldo, 2008 (Elaboración personal).

Nota. En la definición de actividades a fortalecer con la estrategia se consideraron siete clusters que agrupan el 80% de la actividad empresarial antioqueña, y que se constituyen en actividades jalonadoras de otras. Los clusters agrupan de manera importante la oferta exportable de Antioquia e

incluyen el 80% (primeros ocho renglones de la figura) de las posiciones arancelarias que hacen parte de la lista de peticiones hecha a Estados Unidos.

#### 4.2 Caracterización socio-económica de la Comuna 6 Doce de Octubre



**Figura 9. Distribución poblacional por estratos socioeconómicos y género**  
 Fuente: Alcaldía de Medellín (2005). Municipio de Medellín. Encuesta Calidad de Vida 2005.

#### **4.2.1 Distribución poblacional**

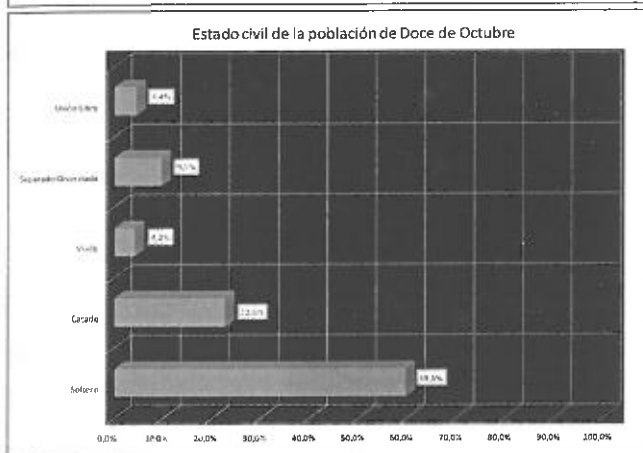
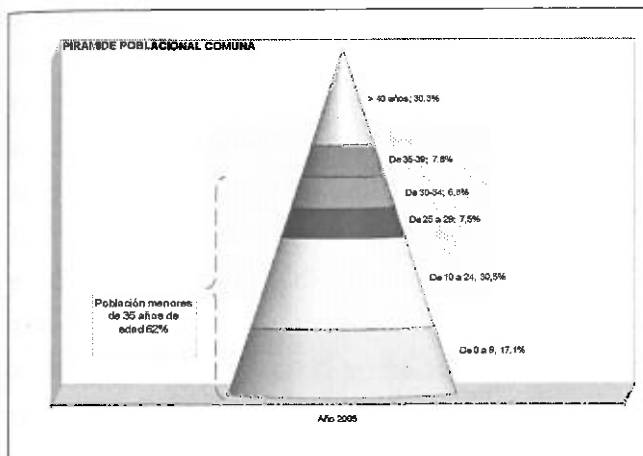
La población de la Comuna Doce de Octubre está constituida por 204.525 personas, predominando los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. En orden de participación porcentual, la población se distribuye así: el 58.8% pertenece al estrato socioeconómico 2 (NSE 2, bajo)<sup>6</sup>, el 27.9% al estrato 3 (NSE 3, medio-bajo) y el 13.3% al estrato 1(NSE 1, bajo-bajo). Como se puede apreciar en la Figura 9, el 72.1% de la población se clasifica en estrato 1 y 2. Paralelamente, la Comuna Doce de Octubre está contribuyendo con el 8.6% del total de la población de la ciudad (siendo más alta la contribución del estrato bajo con el 13.4%, seguido del estrato bajo-bajo con el 10.8%).

Con respecto al género, la población femenina de la comuna mantiene la misma tendencia de la participación de la mujer en el total de la población de la ciudad. La brecha se encuentra a favor del género femenino (el 53,8% corresponde a las mujeres contra un 46.2% de hombres).

---

<sup>6</sup> Nivel socioeconómico (NSE).



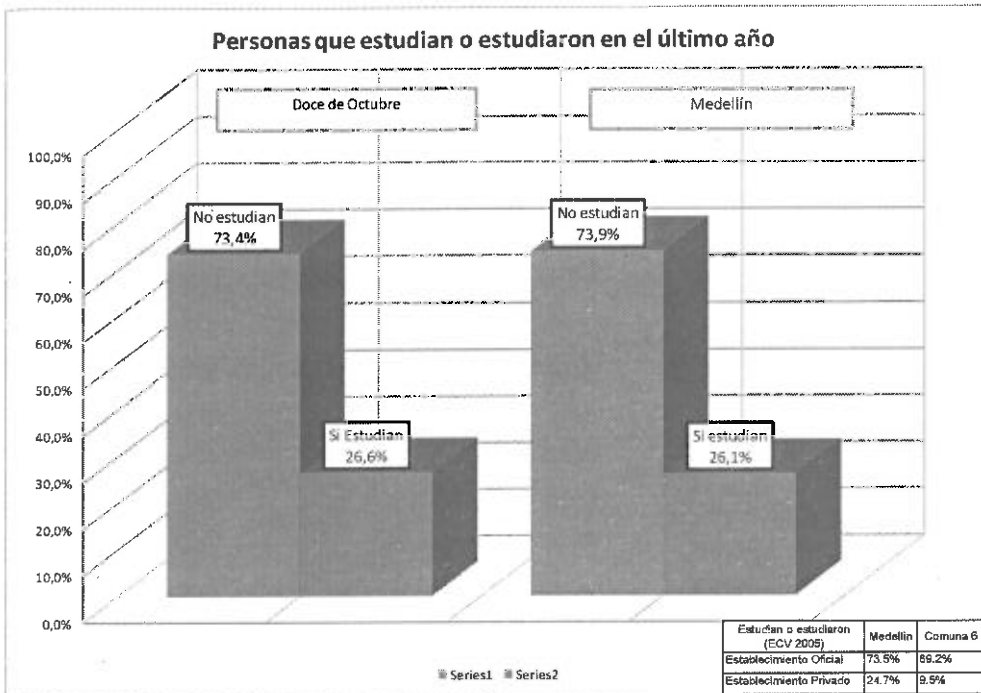


**Figura 10. Porcentaje de la población por grupos de edad y estado civil**  
 Fuente: Fuente: Alcaldía de Medellín (2005). Municipio de Medellín.  
 Encuesta Calidad de Vida 2005.

Tal como muestra la Figura 10, la población joven se encuentra localizada en la base de la pirámide. En efecto, un poco menos de la mitad de las personas que viven actualmente en la comuna son menores de 24 años. Si al grupo anterior se suma la población entre 25 y 34 años, agruparían el 62% del total de la población (esto es, una población menor de 35 años de edad).

Por su parte, la Encuesta de Calidad de Vida (ECV) también demuestra que existe una importante cantidad de población sin ningún tipo de relación conyugal (59.5%); el resto de la población tiene o ha tenido algún compromiso con un compañero(a), esto es, el 40.5% ha estado casado o es viudo(a), está separado/divorciado o tiene algún tipo de vínculo con su pareja. Múltiples estudios locales y nacionales corroboran que este tipo de población joven (constituida en mayor medida por mujeres y por aquellos que presentan niveles bajos de educación y provienen de estratos populares) es la más propensa al fenómeno del desempleo y subempleo; también es aquella que presenta mayores restricciones económicas y, por tanto, menos oportunidades de acceso al mercado de la educación media técnica y superior.

#### 4.2.2 Indicadores de acceso y permanencia



**Figura 11. Personas que estudian o estudiaron en el último año**

Fuente: Fuente: Alcaldía de Medellín (2005). Municipio de Medellín.  
Encuesta Calidad de Vida 2005.

La Comuna 6 tiene una población altamente dedicada al trabajo asalariado. Según la Encuesta de Calidad de Vida 2005 (Municipio de Medellín), para ese año, el 73.4% del total de personas manifestó que no estudió o que lo hizo en el último año (referido al año inmediatamente anterior de la encuesta) y el restante, es decir, el 26,6%, manifestó que si lo hacía. En efecto, gran parte del primer grupo de la población se encontraba en edad de trabajar y por lo tanto registraban en la encuesta que tenían alguna ocupación, que estaban en búsqueda de un empleo o que simplemente estaban inactivas económicamente (véase más adelante mercado de trabajo).

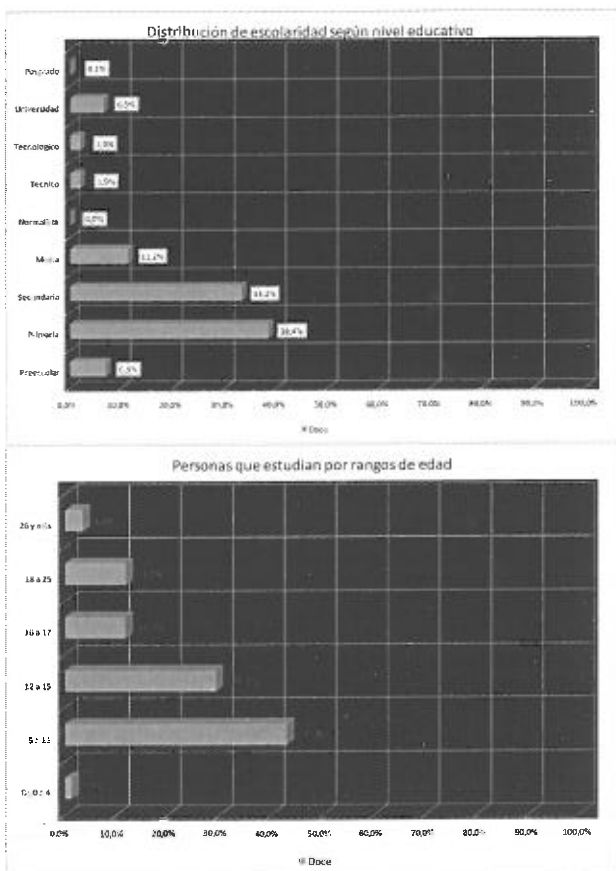
Ahora bien, según el informe de “Indicadores de la Educación en Medellín N°1” (Alcaldía de Medellín, 2005) y el de la ECV 2005 la prestación del servicio educativo en la ciudad de Medellín y particularmente en la Comuna Doce de Octubre ha sido fundamentalmente oficial (con mayor prioridad en la comuna que en la ciudad). Efectivamente, los datos de la segunda fuente oficial registran que un 89.2% de los estudiantes de la comuna estudian o estudiaron en el sector oficial y un 9.5% en el sector privado (para Medellín el indicador era menor: 73.5% en el sector oficial y 24.7% en el privado).

Más que identificar el sesgo de la educación hacia un sector en específico justificado por diversas causas, el problema de la educación radica en los niveles de cobertura y calidad. Según el informe de “Indicadores de la Educación en Medellín N°1” los niveles de cobertura en básica primaria y secundaria son altas, *el reto lo constituyen la educación preescolar (niños entre 3 y 4 años) y la educación superior.*

En efecto, el número de personas que estudian o estudiaron en la comuna durante ese último año (ECV, Municipio de Medellín, 2005) está concentrado en los niveles de primaria, secundaria y educación media (38.4%, 33.2% y 11,2%, respectivamente), entre los tres acogen el 82.7% de la población estudiantil. Con ello se puede corroborar que el número de personas en niveles de educación inicial y nivel superior es menor, lo que puede sustentar las dificultades de cobertura en estos dos niveles (preescolar 6.9% y 10.4% en postsecundaria a nivel técnico, tecnológico, universidad y posgrado).

Dicha situación resulta preocupante, en tanto el primer grupo apenas inicia su proceso de formación integral, y, el segundo, se encuentra conformado por aquellos que están más expuestos no sólo a los fenómenos sociales, sino a los laborales y productivos. Lo anterior, en tanto se ha logrado

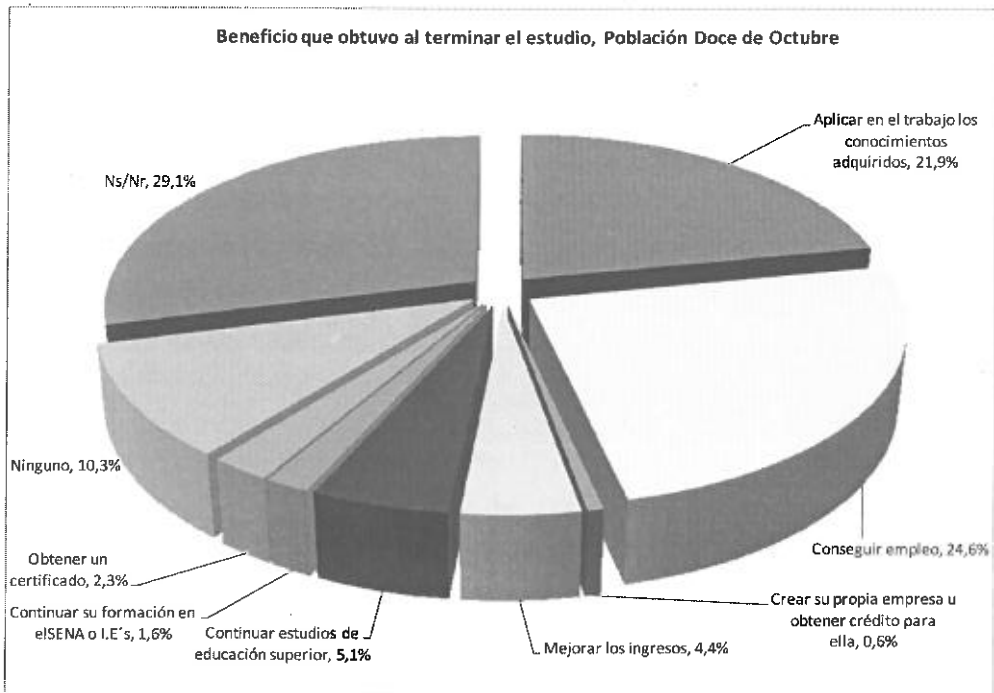
identificar que esta población en edad de estudios superiores, y que no logra avanzar en sus niveles de conocimientos, es quien más padece el fenómeno del desempleo y subempleo en la ciudad (y particularmente en la comuna).



**Figura 12. Distribución de escolaridad según rangos de edad y nivel educativo**

Fuente: Alcaldía de Medellín (2005). Municipio de Medellín. Encuesta Calidad de Vida 2005.

“No deja de ser preocupante el hecho que casi la mitad de la población no conozca (o no responda) y/o manifieste que no tiene ninguna importancia y/o que solamente los estudios les sirvan para obtener un certificado” (Alcaldía de Medellín, 2005). Lo anterior, demuestra la falta de pertinencia y correspondencia entre el mercado educativo y la dinámica de la economía real o la preparación para asumir los retos del mercado, no existe una relación directa entre la educación (en mayor medida en la del ámbito superior) y el sector real de la economía. Para describir la situación, según ECV, de cada 100 personas entrevistadas un 25% expresó que después de sus estudios obtuvieron un empleo, otro 22% manifestó que han aplicado en el trabajo los conocimientos obtenidos.



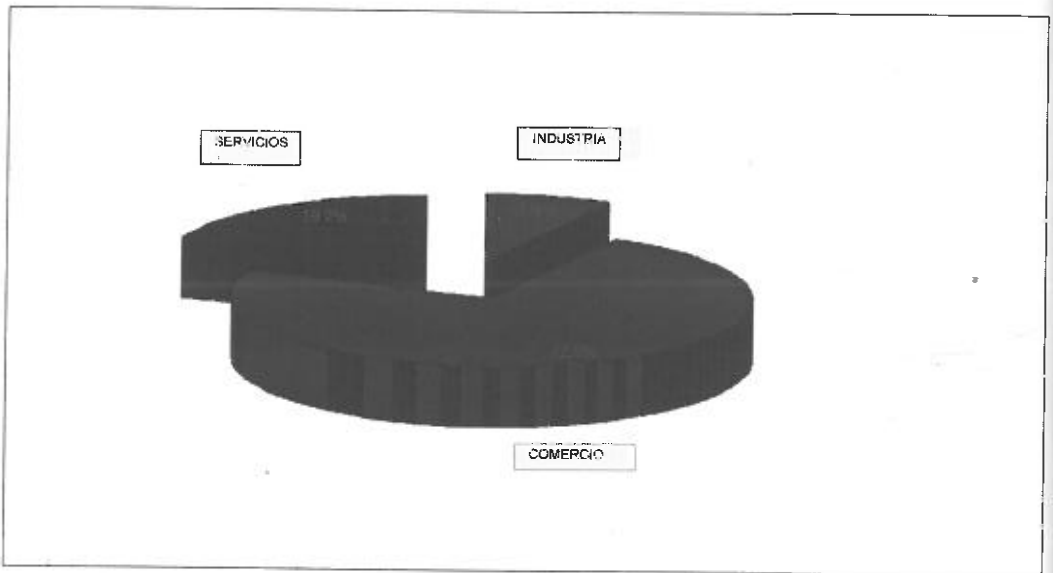
**Figura 13. Beneficios obtenidos al terminar sus estudios. Población Doce de Octubre**

Fuente: Alcaldía de Medellín (2005). Municipio de Medellín. Encuesta Calidad de Vida 2005.

**4.2.3 Sectores y actividades económicas**

El perfil económico de la ciudad se caracteriza por la amplia participación de actividades pertenecientes a los sectores de comercio y de servicios, dando paso a un nuevo proceso en el que la terciarización de la economía ha comenzado a definir la base y plataforma económica (DICE, 2006).

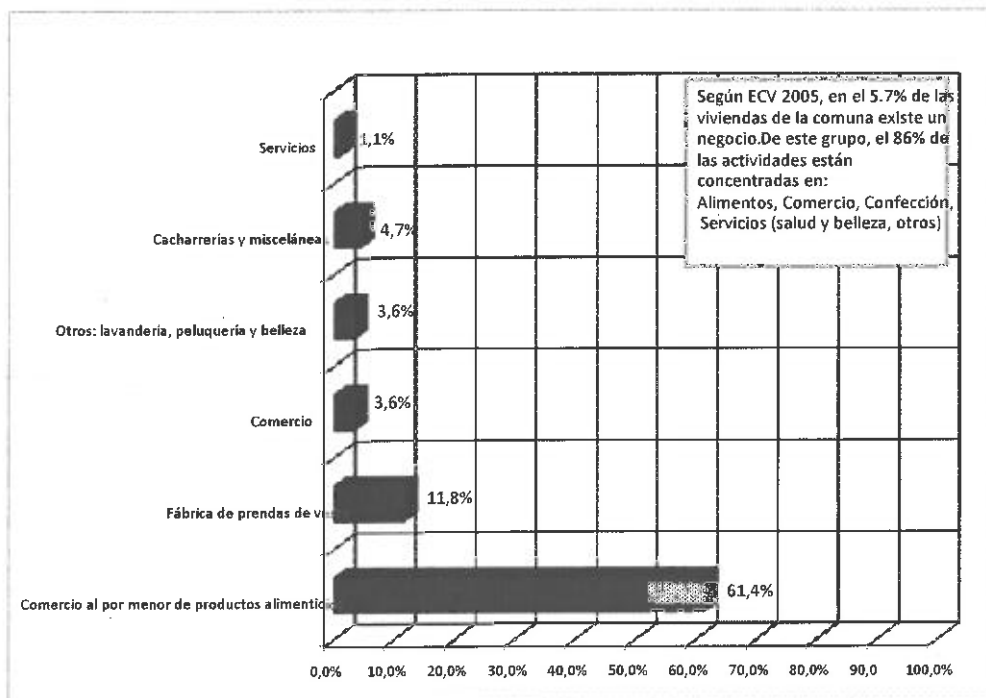
Reconociendo que los barrios no fueron concebidos como asentamientos empresariales sino como lugares para la vivienda, debe rescatarse el hecho de que la situación de la comuna no se encuentre ajena al comportamiento de ciudad, pues los establecimientos existentes muestran una tendencia prioritariamente de tipo comercial seguida –aunque de lejos, pero con una importante participación– por otra que se inscribe en el sector de servicios. Según las cifras del Departamento Administrativo de Planeación, municipio de Medellín, en la Comuna Doce de Octubre más del 72.9% de los establecimientos son de carácter comercial y el 19.2% se clasifica en el sector de servicios, el resto del porcentaje, el 7.9%, corresponde al industrial (véase Figura 14).



**Figura 14. Distribución por actividad económica en la Comuna 5 de la ciudad de Medellín**

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación (DNP) & Alcaldía de Medellín (2002). Anuario Estadístico Metropolitano. Medellín 2002.





**Figura 15. Hogares según tipo de negocio en la vivienda**

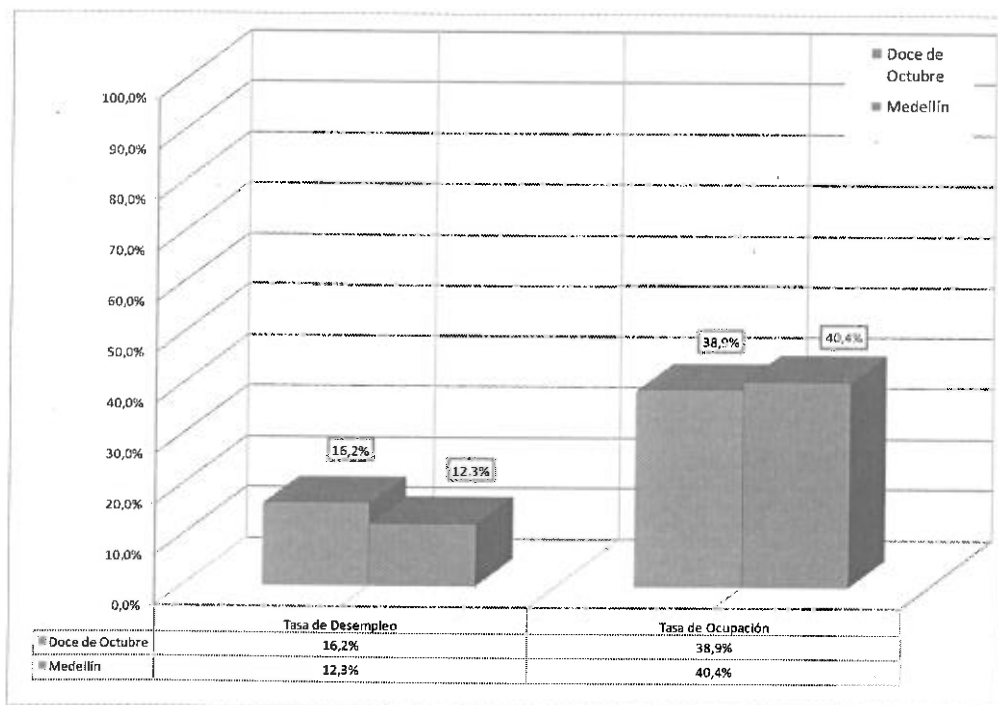
Fuente: Alcaldía de Medellín (2005). Municipio de Medellín. Encuesta Calidad de Vida 2005.

Ahora bien, si una de las características de la comuna es que está definida como asentamiento para la vivienda, entonces es importante destacar que, según ECV 2005, en el 5.7% de estas viviendas existe un negocio,<sup>7</sup> y que de esta franja el 86% de las actividades están concentradas en comercio, alimentos (producción y/o comercialización), confecciones y servicios

<sup>7</sup>El precenso y estudio de caracterización de la Comuna 6 en el marco del Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo muestra un indicador parecido del 7.2%, lo que significa aproximadamente (1) negocio por unas 15 personas.

(salud, belleza, entre otros) (véase Figura 15). De esta forma, se puede demostrar que la población de la comuna tiene una particularidad especial de trabajadores asalariados, aunque los negocios pequeños e informales, de poco valor agregado, vienen expandiéndose y surgen como una alternativa adicional para mejorar los ingresos de la unidad familiar.

#### 4.2.4 El mercado de trabajo



	Comuna 6
<b>Total Población</b>	<b>204525</b>
<b>PEI</b>	<b>86359</b>
<b>PEA</b>	<b>74703</b>
<b>Desocupados</b>	<b>12121</b>
<b>Ocupados</b>	<b>62582</b>
<b>Tasa de desempleo</b>	<b>16.2%</b>
<b>Tasa de ocupación</b>	<b>38.9%</b>

**Figura 16. Tasas de desempleo y niveles de ocupación**

Fuente: Alcaldía de Medellín (2005). Municipio de Medellín. Encuesta Calidad de Vida 2005.

Según la misma fuente de la ECV, la oferta laboral de la Comuna 6 Doce de Octubre representa el 46,4% del total de la población en edad de trabajar (PEA/PET). Mientras tanto, la tasa de ocupación asciende al 38.9% (Ocupados/PET) y la tasa de desempleo (Desocupados/PEA) es superior al promedio de la tasa de la ciudad, esto es, 16.2% en la comuna contra 12,3% de la ciudad. De la tasa de inactividad resulta necesario destacar a la población estudiantil y a los oficios del hogar.

**Figura 17. Porcentaje de personas que reciben ingresos por diferentes motivos**

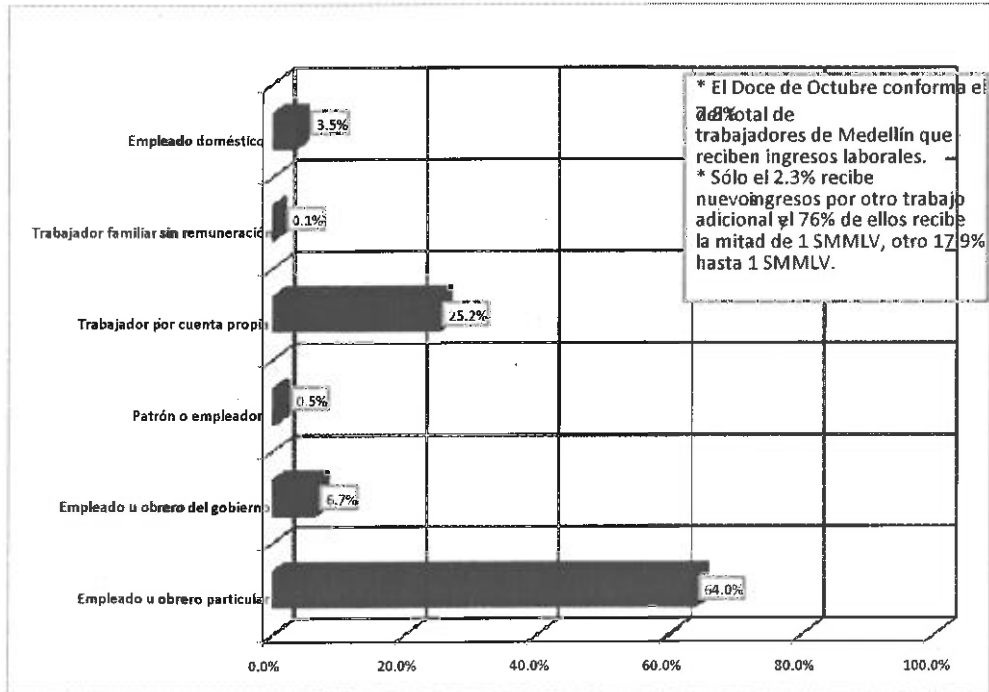
Fuente: Alcaldía de Medellín (2005). Municipio de Medellín. Encuesta Calidad de Vida 2005.

Con respecto al personal que trabaja (véase Figura 17) se puede rescatar que el 75.8% de ellos recibe como contraprestación por su labor un ingreso o remuneración económica, los demás, al parecer, reciben una remuneración en especie (alimentación, arriendo, pago de lo que produce

u otros). La Comuna 6 contribuye –en el total de la ciudad– con el 7.7% del total de personas que trabajan y que reciben una contraprestación económica. Ahora bien, el salario de los trabajadores del Doce de Octubre es solamente el 68.9% de lo que recibe normalmente un trabajador en la ciudad de Medellín y la gran mayoría (79.5%) sólo cuenta con la variable de un Salario Mínimo Legal Vigente (SMMLV) como ingreso (un poco más del 2.1% recibe más de dos o tres SMMLV –más de 1 millón de pesos–, en el total de la ciudad representa el 13.3%). Una pequeña franja (2.3%) recibe ingresos adicionales al SMMLV; sin embargo, es inferior o igual al valor de un salario mínimo (por arriendo, pensión o jubilación y/o reciben dinero del exterior).

#### ***4.2.5 Ocupados por posición ocupacional***

Una vez identificado el número de trabajadores que reciben un salario mínimo –un 79.5% recibía menos de 400 mil pesos (el SMMLV para ese año, 2005, era de \$381.500)– se puede manifestar, tal como se confirmó líneas atrás, que la gran mayoría de la población es empleado u obrero con carácter de asalariado. En efecto, la gran mayoría está ocupada como empleados u obreros particulares y trabajadores del gobierno (64% y 6.7%, respectivamente), una cuarta parte (25.2%) la conforman los trabajadores por cuenta propia.



**Figura 18. Población ocupada según posición ocupacional**

Fuente: Alcaldía de Medellín (2005). Municipio de Medellín. Encuesta Calidad de Vida 2005.

En general en los barrios de la Comuna 6, las características del empleo y de los ingresos se tipifican en personal asalariado de empresas por fuera de la comuna y con ingresos medios, estratificados en el rango entre 1 y 2. Las personas que no obtienen un empleo (formal) tienen como actividad el “rebusque”, como opción generadora de ingresos. La mayoría de éstos se ubican dentro de la misma comuna, desarrollando corredores de comercio y servicios dentro de los distintos barrios, especialmente en las vías principales; caracterizándose como unidades de carácter informal, de poco valor agregado y de subsistencia.

Una de las quejas recurrentes por parte de los habitantes<sup>8</sup> de la comuna es la falta de estímulos a proyectos productivos en diferentes áreas, capacitación o educación (en oficios y niveles superiores) pertinente para el empleo, así como la consolidación de programas de asociatividad. Por ello, resulta necesario diseñar y poner en práctica políticas de fomento empresarial que le den oportunidad a la población joven, mujeres y jefes de hogar, quienes son los más afectados por los altos índices de desempleo o empleo informal, y/o paralelamente formar estos jóvenes para el trabajo, desde una formación pertinente y ajustada a las necesidades y potencialidades de la comuna, la zona y la ciudad.

Es demostrable que ahora los barrios no son sólo espacios tradicionales de residencia, sino también escenarios importantes para las actividades económicas de producción; característica ésta que tiende a acentuarse con la creciente descentralización de los procesos productivos (el caso de la “maquila” en confecciones), el crecimiento y desarrollo de la ciudad en las zonas marginales (caso Metrocable, Metroplus, Parque E, Planes Parciales y su Proyecto Urbano Integral PUI)<sup>9</sup> y las políticas de inclusión de esta población en los programas y proyectos de ciudad, cobertura en educación, formación para el trabajo, entre otras. Lo que se requiere es detectar todos esos programas y proyectos de desarrollo e iniciar un proceso de gestión para articular e insertar a la población en el mundo productivo y laboral,

---

<sup>8</sup> Según entrevistas para la sistematización CES Comuna 6, 2007.

<sup>9</sup> El 30 de julio de 2004, el Metro de Medellín inauguró la línea K, Metrocable, beneficiando directamente los habitantes de los barrios Andalucía, La Francia, Granizal, Villa del Socorro, Popular 1 y 2, Nuevo Horizonte, La Esperanza, La Avanzada y Santo Domingo 1 y 2. Actualmente funciona el Metrocable de Occidente, que beneficia directamente algunos barrios localizados en la Comuna 7 Robledo y la Comuna 13 San Javier.

El proyecto Urbano Integral PUI pretende recuperar el espacio público, mejorar en la calidad de vida de los habitantes del sector y ser un aporte para la solución del conflicto social de sectores específicos, así como una oportunidad para generar un modelo de intervención urbana (construcción de parques, bibliotecas, restaurantes escolares, mejoramientos de vivienda, entre otras) (Alcaldía de Medellín, 2005).

pero con respuestas oportunas y pertinentes a esas necesidades reales y potenciales.

### **5. ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS, ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y POTENCIALIDADES DE LA ZONA NOROCCIDENTAL**

#### **5.1 Vocaciones productivas o sectores estratégicos**

En algunas comunas, se muestran los primeros *inicios* en la discusión e identificación de las vocaciones productivas o apuesta de sectores estratégicos que jalonarán el desarrollo empresarial del territorio, éstas apenas vienen trabajando de manera articulada con la empresa, el Estado, las instituciones educativas y la comunidad. Aún no se trasciende con fuerza en su ámbito funcional. Por un lado, las instituciones de educación y sus programas formativos no ponen sobre el escenario la discusión de sus reformas curriculares con las necesidades productivas (reales y potenciales) y, por otra parte, no existe una definición definitiva sobre los sectores estratégicos sobre los que se fundamentará el desarrollo de la localidad o territorio.

Si bien es cierto que se desea detectar las necesidades reales y potenciales de la economía comunal o zonal para articular e insertar su fuerza laboral a estas dinámicas, también lo es el hecho de que se debe trabajar arduamente para definir y apostarle a los sectores (o vocaciones productivas) que dinamizarán el desarrollo empresarial y territorial. Se trata de aprovechar externalidades, pero igualmente de explotar y



multiplicar el crecimiento y desarrollo de los recursos internos que no se han identificado o que aún no se han priorizado.

## **5.2 La brecha entre los sectores estratégicos de la ciudad y la comuna**

Actualmente en la comuna no existe una definición clara de los sectores estratégicos (vocación productiva) o de una apuesta para el desarrollo empresarial del territorio, solamente se desatan algunas actividades económicas que no se encuentran estratégica y voluntariamente adheridas o encadenadas a ellas, pese a estar dentro de la línea de desarrollo estratégico de ciudad. Son pequeños negocios de subsistencia, de poco valor agregado, independientes y desarticulados de esas dinámicas de ciudad. Esas pequeñas unidades productivas o de negocios todavía no alcanzan a percibir aquella oportunidad a la que se orientan los esfuerzos y recursos, a las que públicamente se les declara como sectores promisorios y de gran potencial para el desarrollo local y regional. Se trataría, entonces, de permitir que estas pequeñas unidades económicas o productivas de comuna (y especialmente si son agrupaciones empresariales) se articularan por el momento a esos escenarios de ciudad, mientras se define, prioriza e implementan las estrategias para la apuesta económica de comuna.

Desde la situación actual, la identificación y priorización de los sectores estratégicos para el desarrollo de la región y de la ciudad son regularmente ajenas y se distancian de las dinámicas informales que se registran en la comuna, aun cuando algunas sean procesos productivos descentralizados de las primeras. Por las mismas lógicas sociales y económicas, existen apuestas en la ciudad (y la región) distintas a las vivencias y dinámicas de la población radicada en la respectiva comuna. No obstante, ello no es impedimento para que se pueda redireccionar su desarrollo empresarial y, por supuesto, se puedan adoptar acciones articuladoras al sector estratégico moderno de desarrollo, tanto desde lo empresarial como desde lo laboral.



En la Figura 19 se presenta la brecha entre los sectores estratégicos que quieren y han estado potencializando la ciudad *versus* las dinámicas de las pequeñas unidades productivas existentes en la comuna. La brecha inicia porque dichos sectores han sido pensados desde una visión a largo plazo y sostenible en el tiempo, mientras las segundas se han formado como unidades de subsistencia y con poco valor agregado; son actividades del día a día, de autoempleo. Adicional a esto, se encuentra una concepción formal y organizada con mirada empresarial y, de otro lado, una de carácter informal con baja perspectiva organizacional y empresarial. La una considerada como conjunto, como producto de las ventajas comparativas y competitivas de la región, la otra como mecanismo de sobrevivencia y de abastecer un mercado localista (caracterizado por ser netamente barrial).

Si bien podrían ser muchas las brechas para enumerar, aquí se trata de poder acercar estos dos escenarios, de tener claro el punto de encuentro de ambas dinámicas. En efecto, se trata de identificar las características, potencialidades y encadenamientos que generarían el desarrollo de los sectores estratégicos y que podrían constituirse desde las unidades productivas y de la población de la comuna en función de las primeras (es decir, de las apuestas estratégicas de ciudad). Se busca además del fortalecimiento de agrupamientos productivos, la articulación entre las unidades productivas informales y la oferta laboral con las dinámicas formales de los sectores estratégicos de la ciudad, así como con los recursos humanos internos alineados a las necesidades y dinámicas de las apuestas productivas de cada uno de los sectores (formales e informales). Se pretende que la formación de la población pueda insertarse a cualquiera de estas dinámicas o incluso puedan llegar a convertirse en emprendedores inscritos al desarrollo potencial y promisorio del territorio.

Es lógico pensar que el desarrollo y la dinámica creciente de los sectores estratégicos, que por sus ventajas comparativas y competitivas fueron

identificadas, traerán consigo demandas directas importantes sobre otros sectores, pero igualmente es importante destacar que aquello también tendría efectos multiplicadores indirectos en otras actividades económicas, laborales y sociales. Además de los impactos de carácter económico que implicarían el fortalecimiento y la consolidación de los clusters estratégicos (o sectores apuestas), se jalonaría el desarrollo de todo un equipamiento además de la infraestructura (transporte, hoteles, vías de acceso, entre otros) requerida para atender estas dinámicas. También se reactivarían otros sectores como el comercio, las confecciones y artesanías propias de la región, quienes a su vez demandarían la actuación de otros sectores (por ejemplo, en hotelería podría demandarse más personas o pequeñas unidades productivas agrupadas dedicadas a tareas afines a la hotelería y turismo, esto es, guías turísticas, servicios de lavandería, aseo, entre otras).

### **5.3 Empresas, proyectos y programas relacionados que inciden en el territorio de la zona**

Además de las necesidades empresariales de carácter privado es interesante destacar aquellos programas, proyectos y acciones de política pública que inciden e incidirán no sólo en el bienestar social, ambiental, físico-espacial y político de la comuna, sino en el carácter económico, empresarial y laboral de ésta; ya que siempre serán una gran oportunidad para cerrar la brecha entre el sector productivo, el mercado educativo y el de trabajo. Se trata entonces de identificar y priorizar los programas y proyectos que requerirán de los recursos humanos y/o empresariales que existen en la misma comuna donde se ejecutarán. Identificados y priorizados dichos proyectos, debe seleccionarse y formarse el recurso humano para que respondan adecuadamente a los requerimientos que jalonan estas acciones concretas de inversión pública, finalmente, y quizás de manera simultánea a lo anterior, se requiere de la gestión y el establecimiento de acuerdos con el sector público para que se empalme esta población dispuesta a vincularse en dichos procesos.

Este apartado pretende mostrar las oportunidades y potencialidades para la zona y la comuna, sin dejar de reconocer otras posibilidades externas (de la ciudad), que se están ejecutando y/o aparecerán a corto, mediano y largo plazo, las cuales deben ser aprovechadas para pensar, diseñar y poner en marcha estrategias y acciones que respondan a estas manifestaciones. Se trata de prepararse, pensar en el futuro, lograr planear estratégicamente la comuna, no sólo desde la formación del personal requerible, sino en función del desarrollo del territorio en sus distintas dimensiones (social, económica, ambiental, etc.) y ámbitos (regional, municipal, local, zonal y comunal).

Los propósitos del estudio se concentran en los requerimientos del recurso humano, en función de estas potencialidades. Veamos:

Revisando el Plan de Ordenamiento Territorial de Medellín (POT Acuerdo 46 de 2006), las implicaciones del Proyecto Urbano integral (PUI) en la zona noroccidental, el Plan de Desarrollo de Medellín y los Procesos de Planeación Local, el Plan de Desarrollo Turístico del Valle de Aburrá 2008-2015 y los proyectos de la EDU en la zona de estudio, entre otros, pueden evidenciarse los siguientes aspectos:

- ✓ **Proyectos de recuperación ambiental:** conformar bordes ambientales en la ladera occidental de la ciudad. Reforestación, valoración y recuperación de los Cerros Tutelares (El Picacho y El Volador). Son proyectos dirigidos a favorecer la conformación de un cluster ambiental en la zona donde puedan ofrecerse varios servicios que incluyan: mano de obra para los procesos de siembra masiva de árboles; servicios turísticos en los Cerros que incluyan colectivos de alimentos, servicios de recreación y entretenimiento, artesanías, artículos o recordatorios que muestren la imagen de la zona (o de la Comuna 6), prácticas de deportes alternativos.

- ✓ Proyectos de generación de equilibrio urbano: Cable a Pajarito, centralidades en las estaciones de Metrocable (Nuevo Occidente). Favorecerá la mano de obra para la construcción de las obras complementarias; creación de corredores comerciales, de servicios, turísticos.
  
- ✓ Proyectos de planes parciales: Plan parcial en el área de expansión de Pajarito; Vivienda de interés social en esta zona. Surgen Barrios nuevos como Las Flores, La Huerta y La Aurora y la Urbanización Mirador de Calasanz. Mano de obra para la construcción de las viviendas; provisión de materiales de construcción; servicios de turismo ambiental y lugares comerciales para proveer víveres y otros, en los cuales igualmente podrían formarse auxiliares de construcción, promotores de ventas, servicios de vigilancia, etc. También se aprovecharía la experiencia de las organizaciones y corporaciones para su intervención social en la ejecución de proyectos de acompañamiento comunitario. Ayudantes de construcción, jefes de obra, plomeros, electricistas, incluso ingenieros estructurales y civiles, arquitectos, delineantes de arquitectura.
  
- ✓ Parques urbanos: cerro El Volador; *Parques lineales de quebradas*: La Moreno: entre la autopista norte y la vía regional, margen derecha; La Malpaso: transversal 78 y carrera 80, La Pilarica; La Quintana: carrera 65 y carrera 92; La Cantera: autopista norte y carrera 73ª; La Batea: carreras 92 y 87ª; La Iguaná: entre el río y la avenida 80. *Miradores panorámicos*: cerro El Volador; Parroquia Santa Mariana de Jesús (Picacho); Barrio Aures 3, carrera 92 por la Quebrada La Malpaso; carrera 72 por Quebrada La Quintana. Se podría intervenir en la educación ambiental, arqueológica y recreación pasiva con miras a la generación de servicios ambientales. Grupos de personas capacitados en educación y

turismo ambiental que actúen como guías ambientales para el cuidado de los recursos existentes y la sana explotación de ellos o también podrían participar grupos u organizaciones con conocimientos de gestión ambiental, de modo que a largo plazo se constituyan en expertos en el tema, con capacidad de asesoría y asistencia técnica en el manejo ambiental. Creación de organizaciones culturales y de recreación que promuevan el cuidado de los parques lineales y/o como guías de los mismos, programa de guardabosques.

- ✓ Centralidades zonales:<sup>10</sup> Doce de Octubre, Castilla, Robledo. Conformar redes de comercio y servicios para proveer a los negociantes de la zona de aquellos productos que necesitan, mediante la creación de rutas comerciales.
  
- ✓ Proyectos de la EDU: La EDU ofrece sus capacidades en la construcción, modificación o adecuación de los espacios existentes como parques, edificios, infraestructuras, calles y demás, sobre las cuales se construye la ciudad. Por eso, sus proyectos se consideran potencialidades que se deben aprovechar. Entre otras obras se destacan: el Parque recreo-deportivo Juanes de la paz; el Parque Biblioteca Tomás Carrasquilla (La Quintana). Podrían promocionarse grupos de personas y/o empresarios que presten sus servicios relacionados con estas áreas lúdico-recreativas (deporte, danza, teatro, pintura, dibujo, escultura; servicios en logística de eventos; guías y sensibilizadores de la cultura, el deporte y la lectura en todas sus modalidades).
  
- ✓ Hacia el 2010: La Aurora, ubicada en uno de los sectores de mayor expansión urbanística de la ciudad (Pajarito), cuenta con una

---

<sup>10</sup> Núcleos de distribución de bienes y servicios de un conjunto de sectores que sirven de enlace entre éstos y el centro de la ciudad.

excelente vista panorámica del sur y el occidente de la ciudad, se encuentra cerca a la Carretera al mar, y será el principal punto de encuentro para centenares de deportistas que participarán de los juegos Odesur 2010 y quienes contarán con alojamiento en esta zona. Por otra parte, se encuentra el Parque Juanes de la Paz, un nuevo escenario deportivo y recreativo para la ciudad que servirá como sede alterna para la disputa de tenis de campo en el marco de los juegos Odesur 2010, permitiendo que una cantidad significativa de deportistas y sus acompañantes se acerquen a las Comunas 5 y 6 no sólo para competir, sino para disfrutar de los restaurantes, bares y discotecas que se encuentran en la zona. Desde esta perspectiva es posible considerar la implementación de programas dirigidos a la formación de guías turísticos que contemplen el desarrollo de habilidades comunicativas en otros idiomas (inglés y portugués especialmente).

En las Figuras 20, 21, 22 y 23 se presentan algunos proyectos de inversión pública que tendrán efectos positivos en la zona, especialmente, en sus programas de formación.

En el Plan de Desarrollo, por ejemplo, se observa una gran oportunidad de participación de técnicos, tecnólogos y profesionales en las áreas Sociales y Humanas (psicólogos, historiadores, trabajadores sociales, sociólogos, antropólogos, especialistas en trabajo con familias, politólogos, etc.), Ciencias de la Salud (gerontólogos, nutricionistas, terapeutas, médicos deportivos), Ingenierías (ambientales, civiles, de obras, de sistemas, estructurales), Arquitectura, Urbanismo, Bibliotecología, Artes (plástica, danza, música, teatro, pintura), Agronomía, Pedagogía Infantil, Turismo, Administración, Relaciones y Negocios Internacionales. Igualmente, se observa la necesidad de mano de obra calificada y no calificada para



vincularse con el desarrollo de proyectos de construcción en vivienda, hábitat y equipamientos barriales.

Adicional a esto, existe una serie de programas y proyectos de carácter público y/o de cooperación nacional e internacional que pretenden brindar las condiciones físico-espaciales, económico-empresariales, ambientales y sociales, entre otras, para el desarrollo del territorio y el bienestar de la sociedad. Se trata igualmente de detectar estas oportunidades, pues servirán para planificar, orientar y gestionar acciones de carácter laboral y productivo que respondan, oportuna y pertinentemente, a las necesidades surgidas en cada una de ellas.

Además de continuar promocionando, fortaleciendo y consolidando agrupamientos o colectivos empresariales incluidos en las apuestas estratégicas de ciudad o a la futura definición de vocaciones productivas de comuna, se requiere diseñar programas y proyectos formativos de la fuerza de trabajo para que incursionen en el sector moderno de la economía o sectores actuales y las apuestas futuras de la zona y la comuna. Una forma de lograrlo sería fortaleciendo los actuales colectivos sectoriales (y apostando a otros futuros potenciales) con miras a su articulación productiva, comercial y administrativa con otros colectivos de la misma zona, los sectores de ciudad y/o con los programas y proyectos públicos-privados existentes y programados, lo que podría, además, tener efectos multiplicadores y extendidos para vincular más personal.

El objetivo es el de identificar y analizar las probabilidades de desarrollo y articulación de las pequeñas unidades productivas (agrupamientos o colectivos) y la fuerza de trabajo con las dinámicas de ciudad, zona y/o comuna (apuestas de sectores estratégicos).

#### **5.4 Conexiones entre el sector productivo y los programas de formación para el trabajo de universitarios, tecnólogos, técnicos y de niveles semicalificados**

##### **5.4.1 *Análisis de competencias laborales requeridas en el medio***

Líneas atrás, se especificaba que debían mejorarse las conexiones entre la educación, el mercado laboral y el desarrollo de los diferentes sectores de la economía y la sociedad. Igualmente, que los proyectos productivos tenían que tener un mayor acercamiento con las instituciones educativas y/o con quienes impulsaran programas de formación para determinar la pertinencia y calidad de los mismos; y, finalmente, que los programas y proyectos públicos, además de proporcionar las condiciones para el desarrollo empresarial y territorial, debían posibilitar y apoyar las dinámicas laborales y productivas ajustadas a las necesidades específicas de la economía.

Esta propuesta en particular trata de concretarse como instrumento guía para que se tomen las mejores decisiones de formación laboral y productiva. Por supuesto, existen invariantes que son aplicables a cualquier tipo de necesidad laboral y otras que requieren de la especificidad o particularidad del puesto productivo o laboral que se quiere cubrir. Este apartado pretende recurrir a fuentes bibliográficas y estadísticas, así como a un recorrido de observación e información primaria a empleadores, que den cuenta de la situación desde los niveles de requerimientos más calificados (profesionales, tecnólogos y técnicos) hasta los más operativos (artes y oficios).

Las investigaciones pueden ser utilizadas para determinar algunas invariantes y especificidades (competencias generales y específicas) con respecto a conocimientos, habilidades y valores, propias de una persona que incursione en el sector moderno y real de la economía, tanto desde el

ejercicio directivo, profesional y técnico como desde su nivel calificado, semicalificado y su forma de vida. A través de este ejercicio se pueden derivar elementos que sirven de apoyo y dan lineamientos a los diferentes programas y/o proyectos que pretenden formar en competencias para el trabajo y el sector productivo.

Antes de realizar el recorrido, resulta necesario registrar algunas definiciones y apreciaciones validadas y relacionadas con el tema de trabajo:

#### *5.4.1.1 Competencias*

Las *competencias*<sup>11</sup> se definen como las características subyacentes de un individuo que en comparación con las de otros individuos le permiten tener un mejor desempeño en diferentes contextos laborales o productivos. El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

- ✓ **Competencias laborales generales:** se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en éste y aprender.

---

<sup>11</sup>Al respecto puede consultarse: *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*, (Corpoeducación, 2003).

- ✓ **Competencias laborales específicas:** son aquellas competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Se han identificado algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles, y aprender sobre su trabajo. En la Figura 24 se presenta una síntesis de diversos hallazgos respecto a estas competencias.

**Figura 24. Competencias laborales generales**

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en: Corpoeducación

<b>Competencias laborales generales</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

(2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Documento elaborado en el Marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional Bogotá, D.C., para la Definición de Lineamientos de Política para la Educación Media (Agosto de 2003).

El Sena construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CON), la cual agrupa las ocupaciones por afinidad de funciones, buscando hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos ocupacionales. Se identificaron 450 ocupaciones agrupadas por áreas de desempeño; cada una de ellas está distribuida de forma vertical por niveles ocupacionales, desde el semicalificado hasta el de alta dirección y gerencia (véase la Figura 25).

#### ***5.4.2 Ejemplo de niveles y ocupaciones por sector o área del conocimiento***

- ✓ Nivel semicalificado: personal que no requiere formación educativa más allá de la básica primaria (son apoyos operativos o ayudantes de cocina, vigilantes, aseadores, guías).
- ✓ Nivel calificado: personal que asume la función de auxiliares del área del conocimiento o sector (enfermería, de odontología, promotores de salud).
- ✓ Nivel técnico: personal que requiere de conocimientos, habilidades específicas del área o sector (enfermeras, técnicos dentales, técnicos ópticos, tecnólogos y técnicos en radiación, terapia respiratoria, instrumentadores quirúrgicos).

- ✓ Nivel profesional: personal que requiere de conocimientos, habilidades generales y específicas del área o sector, esto es, formación universitaria (médicos, odontólogos, optómetras, dietistas, fisioterapeutas).
- ✓ Nivel directivo: personal que requiere de conocimientos, habilidades generales y específicas del área o sector, esto es, formación universitaria (gerentes de servicios de salud).

#### ***5.4.3 Demanda laboral nivel profesional y directivo***

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Red Colombia Compite (Gerencial Ltda., 2003) identifica y analiza el perfil de las competencias gerenciales disparadoras del desempeño superior de la gerencia en Colombia. Los resultados pueden ser un instrumento guía para formular currículos acordes con las necesidades de la economía real. Es un grupo de competencias que debe tener un buen profesional o directivo, pero que igualmente debería identificar a cualquier persona que incursione en el sector moderno de la economía, tanto desde el ejercicio profesional como desde su forma de vida (véase Tabla 1. Columna *Formación de vida*).

Las conclusiones muestran que el modelo está conformado, en orden de importancia, por el siguiente grupo de competencias: Entendimiento Estratégico Organizacional, Trabajo en equipo, Orientación a objetivos, Integridad personal, Liderazgo y Proactividad. Con menor reconocimiento se encuentran: Pensamiento gerencial, Capacidad de exploración, Negociación y Relaciones, y Habilidad Personal. En último lugar está la Proyección social.

**Tabla 1.**

## Fuentes de adquisición grupo de competencias

**Tabla 7-1 Fuentes de Adquisición Grupo de Competencias —Total Muestra**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	PREGRADO (%)	POSGRADO (%)	EJ PROF (%)	FORM VIDA (%)
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	10%	2%	33%	56%
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	6%	2%	16%	76%
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	6%	2%	49%	43%
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	17%	17%	56%	19%
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	13%	16%	49%	22%
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	8%	11%	57%	24%
GRUPO 5	LIDERAZGO	11%	6%	57%	24%
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	3%	3%	16%	78%
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	14%	17%	60%	8%
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	13%	13%	54%	21%
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	6%	10%	76%	8%

*Elaboró: Gerencial Ltda.*

**Nota.** EJ PROF (Ejercicio Profesional); FORM VIDA (Formación de Vida). Este estudio se aplicó en el período (1995 –2001) a 5000 empresas y sus resultados permitieron distinguir a las empresas de mejor desempeño y de desempeño promedio. Fuente: Gerencial Ltda. (2003). Identificación y análisis de las competencias gerenciales en Colombia.

Según la investigación, los grupos de competencias agrupan diversas características (véase Figura 26).

Competencias	Características	Competencias	Características
GRUPO 1: CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN / Sensibilidad al entorno	Obtiene información relevante (política, económica, social, tecnológica) inclusive más allá de las fronteras	GRUPO 6: NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	Impacta, influye, persuade, convence o impresiona a otros para lograr soporte en sus iniciativas o que otras personas realicen una acción específica.



	sectoriales a que se pertenezca. Ello le permite identificar tendencias, desarrollos e información cuyo conocimiento le brinda mejores habilidades para interactuar con el entorno.		
<b>GRUPO 2:</b> <b>PENSAMIENTO GERENCIAL</b>	Discierne entre la información existente para tomar la decisión más oportuna. En el momento de la toma de decisión, su forma de pensar y de organizar la información le permite sugerir las mejores soluciones.	<b>GRUPO 7:</b> <b>ORIENTACIÓN A OBJETIVOS</b>	Fija metas que permitan dirigir las acciones de su empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.
<b>GRUPO 3:</b> <b>ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL</b>	Conoce cuál debe ser su negocio, a dónde se quiere llegar con la	<b>GRUPO 8:</b> <b>PROACTIVIDAD</b>	Toma la iniciativa y reacciona anticipativamente a los cambios del entorno y sus

		<p>empresa y cómo alcanzar este objetivo. Hace un análisis estratégico (amenazas y oportunidades) para formar un marco de referencia para la toma de decisión futuras de la empresa.</p>		<p>tendencias con el fin de hacer efectivas las acciones que sean necesarias en aspectos tecnológicos, de producto, de servicio o de administración, en procura de la adquisición de una ventaja ante la competencia.</p>
GRUPO TRABAJO EQUIPO	4: DE	<p>Selecciona y conforma grupos de personas que trabajen con una meta específica; estimula la participación individual para tener iniciativas; escucha las opiniones y experiencias de otras personas; comunica ideas y comparte la información.</p>	GRUPO 9: PROYECCIÓN SOCIAL	<p>Utiliza la influencia que se tiene para lograr beneficios para un grupo más amplio de personas en campos sociales: igualdad, justicia, medio ambiente, respeto por la diversidad</p>
GRUPO	5:	Crea	GRUPO 10:	Se controla a sí

LIDERAZGO	cooperación y compromiso por parte de los empleados, alineando su capacidad y energía para focalizarse en los objetivos de la empresa.	HABILIDAD PERSONAL	mismo y mantiene unas relaciones constructivas con la gente y el trabajo
GRUPO 11: INTEGRIDAD PERSONAL		Respeta principios y valores y se comporta de manera transparente para vivir en armonía consigo mismo y en sociedad.	

**Figura 26. Grupos de competencias**

Fuente: Gerencial Ltda. (2003). Identificación y análisis de las competencias gerenciales en Colombia

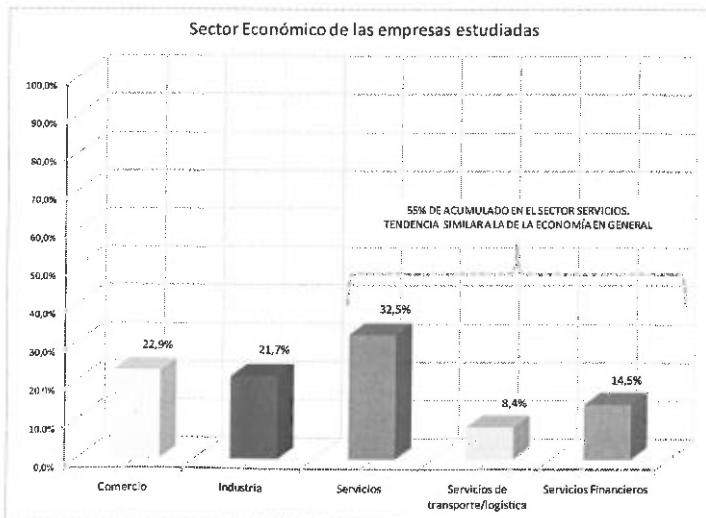
#### ***5.4.4 Demanda laboral nivel profesional, técnico y calificado***

El apartado anterior no puede estar desarticulado del análisis de este nivel, simplemente se desvincula por cuestiones de tipo metodológico y con el propósito de tomarlos como referentes en el momento que se deseen tomar decisiones específicas por tipo de nivel.

Así las cosas, a continuación se evidencian algunos resultados importantes, relacionados con el objeto de estudio de lo que ha adelantado la Institución Universitaria Esumer. Obedecen a dos tipos de investigación: uno para indagar acerca de los cargos administrativos que requieren las empresas de la ciudad y otro para examinar las necesidades específicas de tecnólogos y profesionales que requieren los empresarios de los distintos sectores económicos que emplean este tipo de profesionales. En efecto, se

seleccionará la información requerida para los propósitos sobre los determinantes generales sobre la demanda laboral de la ciudad, los cuales son igualmente válidos y un soporte para identificar los de la zona en estudio.

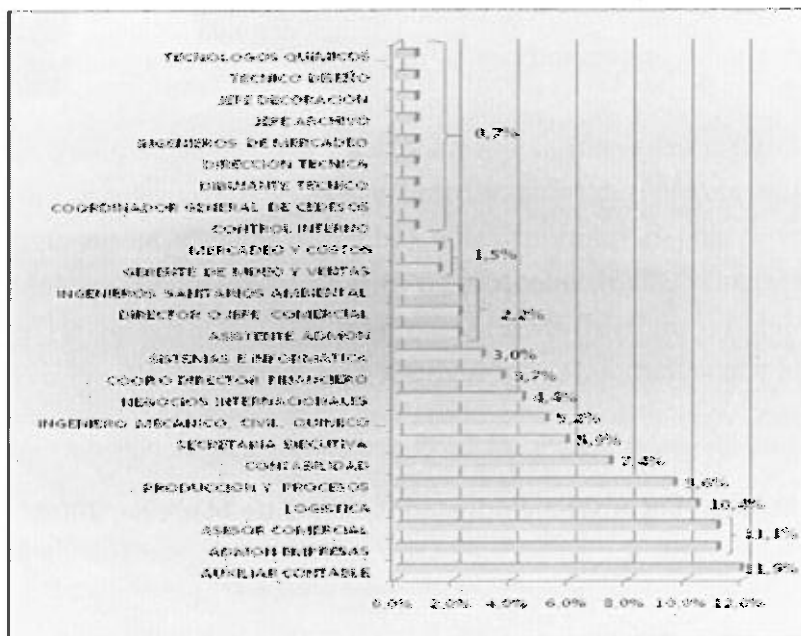
El primero de los estudios aplicó encuestas a empresarios de distintos sectores, tamaño y lugares (véase Figura 26). La muestra estuvo distribuida entre grandes empresas (35%), medianas (30%), pequeñas (27%) y microempresas (8%). Igualmente, el 55% de las mismas estaba concentrado en el sector Servicios (servicios a las empresas, 32.5%; servicios de transporte/logística, 8.4%; y financieros, 14.5%), en Industria (21.7%) y en Comercio (22.9%). (Esta distribución sectorial es muy parecida a la tendencia de la economía en general).



**Figura 27. Sector económico de las empresas de la ciudad de Medellín**

Fuente: Esumer. Encuesta a empleadores ciudad de Medellín, 2008.

Para apreciar los cargos administrativos de más difícil consecución en el medio con base en la opinión de los empresarios se elaboraron las Figuras 28 y 29.



**Figura 28. Cargos Administrativos de difícil consecución en el mercado de trabajo**

Fuente: Esumer. Encuesta a empresarios ciudad de Medellín, 2008.

Como se puede inferir de las Figuras 28 y 29, algunos de estos cargos, si bien es cierto que requieren de competencias generales porque son de carácter profesional, técnico y calificado, también demandan explícitamente competencias específicas, las cuales deben ser atendidas de manera pertinente y oportuna. No se trata simplemente de engrosar la oferta de estos programas —porque es claro que existe una nutrida oferta de este tipo de personal formado—, sino de crear programas competentes

que atiendan realmente las necesidades requeridas. Para ello resulta necesario tener en cuenta las competencias identificadas en los apartados anteriores (generales, específicas, ejercicio profesional, formación de vida).

En cuanto al sector económico y tamaño de la empresa, la situación no difiere mucho, aunque aparecen ciertas particularidades que se registran a continuación:

El sector de Servicios, por su misma lógica y naturaleza, requiere en mayor medida de personas formadas como asesores comerciales y en perfiles relacionados con la administración (administrador de empresas, auxiliar contable, contabilidad), mientras en el Industrial, aunque no deja de ser importante lo administrativo, se infiere la necesidad de un personal instruido particularmente en logística e ingenierías afines al tipo de producción.

Fuente: Esumer. Encuesta a empresarios ciudad de Medellín, 2008.

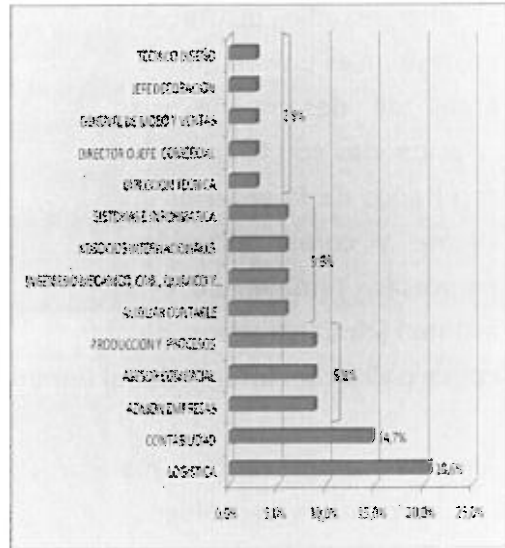
La situación por tamaño de empresa también muestra que la mediana empresa (y seguramente la micro), en comparación con la gran empresa, prioriza sus necesidades en aspectos relacionados con las ventas y la distribución, cuestión que puede estar resuelta en la segunda (gran empresa). En efecto, en el primer grupo de empresas aparecen entre los cargos de más difícil consecución logística los de asesores comerciales y contabilidad.

En el segundo, prevalecen los temas relacionados con lo estratégico-administrativo, lo financiero y lo productivo (encontrar un buen administrador, director financiero y personal en competencias específicas de la producción) (véase Figura 30).

**CARGO ADMINISTRATIVO DE DIFÍCIL CONSECUCCIÓN  
EN GRAN EMPRESA**



**CARGO ADMINISTRATIVO DE DIFÍCIL CONSECUCCIÓN  
EN MEDIANA EMPRESA**



Fuente: Encuesta empresarios ESUMER., febrero de 2008.c

Con respecto a los niveles ocupacionales se pueden observar algunos cargos que requieren indiscutiblemente de formación en posgrado, universitaria y tecnológica. Sin embargo, existen otros en los que se podría trabajar desde niveles de calificación técnica y semicalificada (y las cuales podría diseñar y orientar la mesa económica de la comuna), como: auxiliar contable, secretaria ejecutiva, asesor comercial (fuerza de ventas, atención al cliente), logística, asistente de administración, jefe de archivo, entre otros (véase Figura 32).

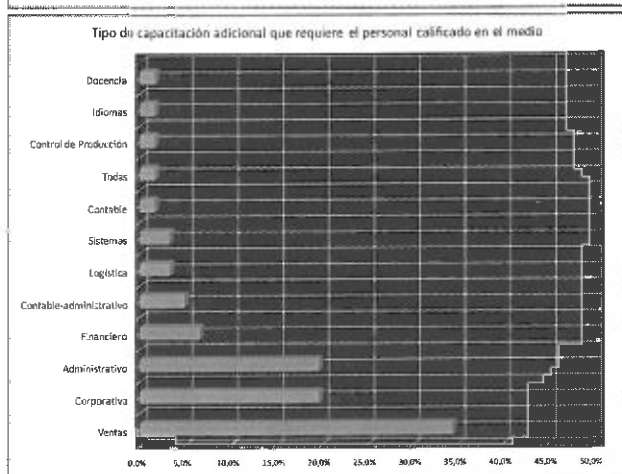
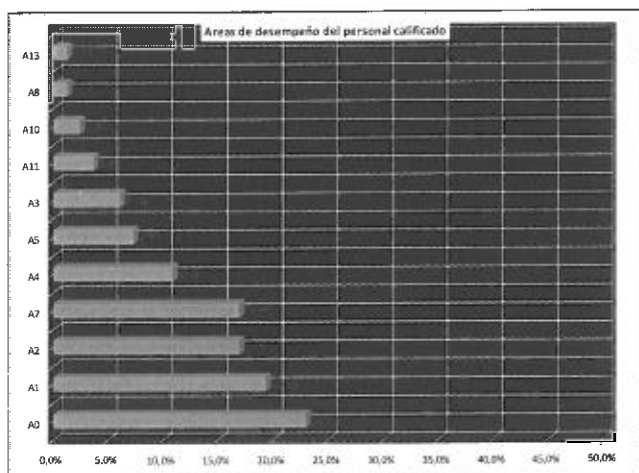
El otro estudio institucional estuvo orientado a los empleadores de profesionales universitarios del área administrativa; evidenciándose que las áreas de desempeño más demandadas por los empresarios están relacionadas con lo comercial y lo estratégico. En efecto, y al igual que los resultados de la anterior investigación, los cargos para ventas, servicio al cliente y comercialización marcan las principales necesidades de las empresas. También se evidenció la necesidad de personal formado en asuntos administrativos, de planeación y financieros, así como en temas de comercialización internacional (empresas con vocación exportadora).

Algunos empresarios manifestaron que el personal capacitado (profesionales y tecnólogos) que llega a la empresa, independiente de su tamaño y sector, requiere complementar sus conocimientos y habilidades, esto es, competencias adicionales en temáticas; principalmente en temas comerciales (ventas), corporativos<sup>12</sup> (competencias específicas de la empresa) y administrativo-financieros (véase Tabla 2).

---

<sup>12</sup> Las megatendencias muestran que se requiere de una cualificación renovada y nuevos enfoques en la forma de llevar a cabo nuestras relaciones de intercambio y de negocios: trabajar en cualquier parte, en cualquier momento. Y, sobretodo, que predominará el aprendizaje corporativo (imposición de procedimientos, tecnologías y sistemas probados corporativamente). *En el futuro las empresas sólo se ocuparán de sus competencias básicas, de su personal, y subcontratarán el resto de la formación corporativa.* Paralelamente, se hace necesario un pensamiento estratégico (visionarios y líderes) que los ordenadores no son capaces de reproducir (todavía). El mundo cada vez requiere de capital humano más emprendedor y una educación permanente e innovadora que acumule y construya conocimiento. De otro lado, La UNESCO se ha dado a la tarea de promover, como la clave para una Educación de Futuro, una propuesta de formación integral con la cual se disponga de Siete Saberes Fundamentales (entre otros, la comprensión de que lo humano es a la vez filosófico, físico, biológico, psíquico, político, social, histórico, cultural y económico).





**Figura 33. Áreas de desempeño y tipo de capacitación adicional requerida por los empresarios**

**Nota.** A1: Área Comercial, A2:Comercialización y Marketing, Departamento Administrativo y/o Financiero, Exportaciones o Planes Estratégicos de Exportación, A3: Investigación de Mercados, A4: Departamento de Mercadeo, Logística, Cartera, A5: Publicidad, Trámites y Procedimientos, Inversiones, A6: Canales de Distribución, Banca, Contabilidad, A7: Servicio al Cliente, Planeación, A8: Docencia, A9: Comunicaciones, Desarrollo Organizacional, Negociaciones, A10: Otra, Cuál, A11: Aduana, Procesos y Procedimientos, A0:Área no relacionada con lo que estudió.

Fuente: Esumer. Encuesta a empleadores ciudad de Medellín, 2008.

**Tabla 2.**  
**Tipo de capacidad adicional requerida por las empresas**

Tipo de capacitación adicional	Tamaño Empresa			
	Grande	Mediana	Pequeña	Total
Ventas	37,5%	28,6%	40,0%	34,4%
Corporativa	12,5%	23,8%	20,0%	19,7%
Administrativo	12,5%	28,6%	20,0%	19,7%
Financiero	12,5%	4,8%		6,6%
Contable-administrativo	8,3%	4,8%		4,9%
Logística	8,3%			3,3%
Sistemas	4,2%		6,7%	3,3%
Contable	4,2%			1,6%
Todas			6,7%	1,6%
Control de Producción			6,7%	1,6%
Idiomas		4,8%		1,6%
Docencia		4,8%		1,6%
<b>Total general</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

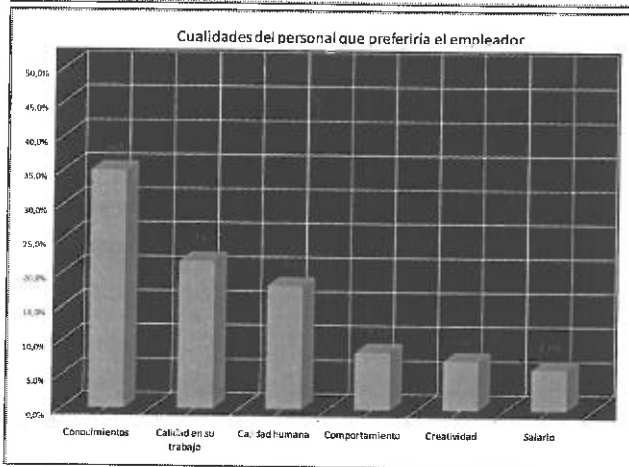
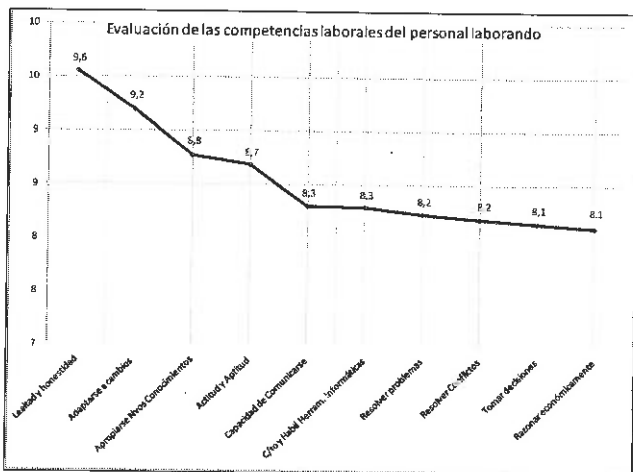
**Nota.** Fuente: Esumer. Encuesta a empleadores ciudad de Medellín, 2008.

Los empresarios calificaron el desempeño de su personal vinculado, con respecto a cada una de las competencias laborales (véase Figura 34). Esta situación debería servir de referente para conocer la importancia que tiene cada una de las variables o competencias de desempeño del personal vinculado en cada una de las empresas; con el fin de estimular la formación en competencias mínimas (básicas, generales, específicas, de formación de vida, de conducta o cualquiera de las tipologías que puedan aparecer), como condición necesaria – aunque no suficiente– para actuar en cualquier escenario de la sociedad, la economía o del sector productivo. Algunas de ellas son innatas en el ser humano, lo cual supone que deberían estar en la

conducta de cada individuo; sin embargo, es necesario desarrollarlas y orientarlas continuamente. En orden de importancia, aunque todas fueron bien valoradas (en escala de 1 a 10, donde 10 es muy importante y 1 poco importante o deficiente), se obtuvo lo siguiente:

Lealtad y honestidad (9.6 puntos), facilidad para adaptarse al cambio, capacidad para apropiarse de nuevos conocimientos, actitud y aptitud para trabajar en equipo, capacidad para comunicarse por escrito (y de manera verbal), conocimiento y habilidad en el manejo de herramientas informáticas.

Sumado a lo anterior, los empresarios aludieron a que preferirían empleados con las siguientes cualidades: conocimientos, calidad en su trabajo, calidad humana, comportamiento, creatividad y salario. Si bien es cierto que los conocimientos y las habilidades (más aún si son pertinentes y responden a las necesidades de la empresa) son importantes en el momento de la contratación del personal, los valores juegan un papel determinante en las decisiones de vinculación laboral.

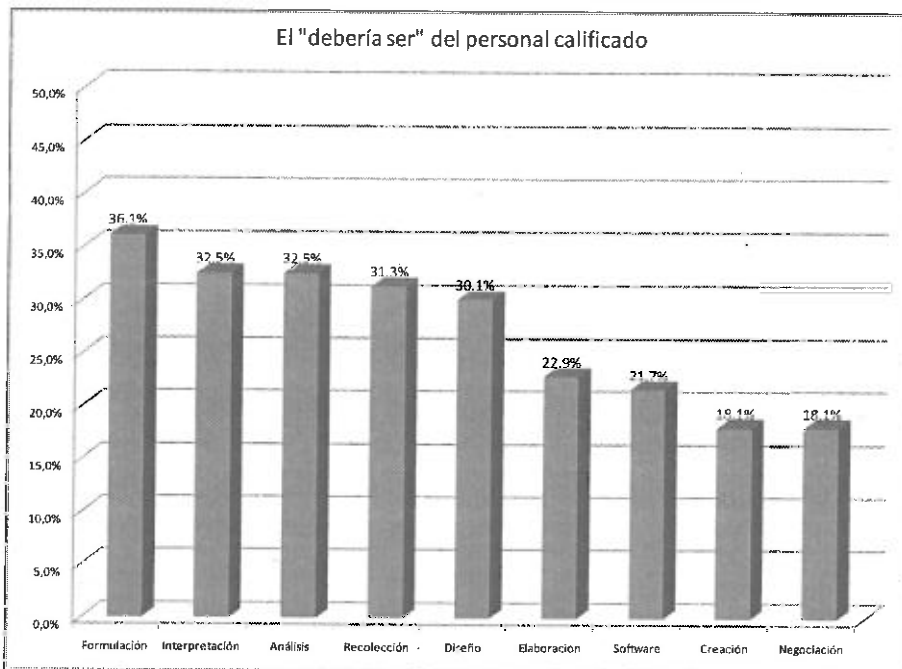


Capacidad para comunicarse por escrito	Actitud y aptitud para trabajar en equipo
Capacidad crítica, reflexiva y capacidad de tomar decisiones	Capacidad para apropiarse de nuevos conocimientos
Capacidad para resolver problemas	Capacidad para resolver conflictos en el trabajo
Lealtad y honestidad	Conocimientos y habilidades en herramientas informáticas
Facilidad para adaptarse a los cambios	Capacidad para razonar en términos económicos

### **Figura 34. Evaluación de las competencias y cualidad del personal requerido por los empresarios**

Fuente: Esumer. Encuesta a empresarios ciudad de Medellín, 2008.

Para finalizar con el tema de los conocimientos, habilidades y valores del personal requerido por las empresas de la ciudad (y de cualquier zona o territorio), resulta también interesante mostrar la opinión sobre el imaginario que los empresarios tienen de su personal, esto es, sobre lo que debería ser el profesional de su respectiva empresa (véase la Figura 35). Así, aluden a que su personal debería tener la capacidad y habilidad para formular y evaluar proyectos de inversión; para interpretar indicadores económicos (y también de otra naturaleza, pues en la actualidad el enfoque de competitividad es territorial y por consiguiente se necesita capacidad para leer el entorno); además de apto para detectar oportunidades de mercado (en este caso desde lo financiero, pero podría ser en cualquier otro), analizar la información recogida del entorno interno y externo, y, por último, debería tener la capacidad para diseñar y gestionar planes estratégicos empresariales y organizacionales.



A	<u>Interpretación</u> de indicadores económicos	de <u>Elaboración</u> y análisis de presupuestos	F
B	<u>Recolección</u> , procesamiento y análisis de información especializada	<u>Creación</u> de nuevos sistemas de información	G
C	<u>Formulación</u> y evaluación de proyectos de inversión	Desarrollo de <u>software</u>	H
D	<u>Diseño</u> y gestión de planes estratégicos	<u>Negociación</u> con clientes y proveedores	I
E	<u>Análisis</u> y elección de ofertas de financiación	No aplica alguna o ninguna de las anteriores para el caso de esta empresa	J

Figura 35. Aspectos que "debería" tener el personal calificado para laborar en las empresas

Fuente: Esumer. Encuesta a empleadores ciudad de Medellín, 2008.

#### **5.4.5 Demanda laboral nivel técnico y semicalificado**

Cada uno de los estudios de censo y caracterización empresarial de las comunas que conforman la zona noroccidental de la ciudad de Medellín muestran indicadores comunes, y que se pueden sintetizar en lo siguiente: la gran mayoría son pequeñas unidades de producción, subsistencia y poco valor agregado, generadoras de 2.5 empleos promedio, netamente informales desde lo organizacional, lo laboral y lo productivo, empíricas, donde predomina el sector comercial, unidades que son fuente importante de generación de ingresos para sus familias, vecinos y amigos.

A estas pequeñas unidades de producción, si se les continúa fortaleciendo desde las distintas políticas públicas y de apadrinamiento privado y de cooperación internacional, se les podría también generar sus propias demandas laborales (las cuales podrían ser igualmente calificadas y no calificadas o semicalificadas). Este apartado pretende otorgarle una mirada más particular a la demanda laboral que desde la mayoría de estas pequeñas unidades económicas y/o productivas pueden surgir. Para ello, nos respaldaremos en varias fuentes de información que también son referentes de ciudad (Banco de las Oportunidades, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA) y Plan Parcial de la zona de Everfit).

De acuerdo con la clasificación que realiza la CCMA del número de empresas registradas y localizadas en la zona noroccidental se puede corroborar que la mayoría de éstas son microempresas (véase Tabla 3). Sin embargo, existen 32 empresas clasificadas como medianas y grandes, que se suponen deben estar concentradas en la zona de influencia de la terminal de transporte y todo el corredor de la autopista norte.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Al respecto véase Plan Parcial Everfit (GAIA, 2008).

Tabla 3.

## Estructura empresarial en la zona noroccidental de la ciudad de Medellín

Tamaño empresa	Nro. de empresas	Total Activos
Micro	3.974	20.376.078.293
Pequeña	96	75.982.534.362
Mediana	26	140.384.547.614
Grande	6	632.963.894.773
Total	4.102	869.707.055.042

Nota. Fuente: CCMA, Investigaciones Económicas 2008.

Por sector Económico, una gran cantidad de pequeñas unidades estructuradas en esta zona son de comercio, representando la mitad del total de las unidades instaladas allí; seguido del sector Servicios (29.8%) e Industria (20%). Efectivamente, en cada uno de los sectores la sumatoria del número de unidades y de activos da muestra de la importancia de estas pequeñas economías dentro del desarrollo de la zona. En la Tabla 4 se clasifica cada sector económico en tres categorías, una categoría CA que significa una cantidad elevada de empresas que juntas significan una importante y significativa valoración económica del conjunto del sector; una categoría CB que alude a una cantidad baja de empresas, pero que igualmente muestran una importante valoración económica del conjunto de actividades que existen en dicho sector; una categoría CC que significa una cantidad media de empresas y que agregadas no muestran indicadores importantes de activos. Con esta clasificación se pretende describir las



distintas actividades económicas que cada una desde su sector económico puede demandar en el mercado de trabajo.

El sector de la Industria tiene el 20% de las unidades productivas de la zona noroccidental; y esta se dividió en tres niveles o categorías que muestran la cantidad de empresas y lo significativo de ellas en el valor económico bruto de la zona. Para entender los cuadros, se analiza cada categoría y las respectivas actividades económicas que se presentan dentro de cada sector; por ejemplo, existe una importante cantidad de empresas con una buena participación de activos en el sector de la industria (clasificados en la categoría CA), que se dedican a la *fabricación de prendas de vestir, preparado y tejido de pieles*, y en las cuales se podrían diseñar programas de formación integral para el trabajo (y/o para el empresario), que respondan a este nicho específico, como distintos programas semicalificados de primeros auxilios mecánicos para las máquinas de confección, fundamentos para el proceso productivo (métodos y tiempos de producción), la planeación, el manejo de telas y texturas, de diseño y moda, entre otros.

Analizando el sector Servicios y tomando como referente una de las principales actividades, según cantidad de empresas y por valoración de activos, podemos igualmente diseñar cursos, currículos o programas que puedan responder a las especificidades que éstas demanden. Por ejemplo, las diferentes actividades de transporte podrían constituirse en potenciales demandadores de mano de obra semicalificada, no sólo para el público en general, sino para el traslado de mercancías. No obstante, aquí no se requiere "*más de lo mismo*", sino un personal con un valor diferenciador, con actitud de servicio y pasión por lo que realiza.

En este apartado se incorporan los datos (organizados en tablas) correspondientes a cada uno de los sectores y actividades más importantes de la zona, los cuales dan muestra específica de la oferta productiva y de las posibilidades que éstas implican para el diseño y la puesta en marcha de

proyectos formativos acordes con esta realidad empresarial (ver Tablas 4, 5, 6 y 7).

**Tabla 4.**

**Sector económico según categorías por número de empresas y valor de activos estimados, 2008**

	(CA) Categorías por sector	N° Empr esas	% empres arial	% por Acti vos
TOTAL	Total tres principales actividades de los tres sectores	3806	92,8%	96,6 %
	TOTAL de todas de las actividades	4102	100,0%	100,0%
INDUS TRIA	CA. Elevada cantidad de empresas y activos elevados(sumatoria)	593	78,0%	95,6 %
	CB. Baja cantidad de empresas con activos moderados	33	4,3%	4,1%
	CC. Cantidad media de empresas y bajos activos	134	17,6%	0,2%
	<b>Total de las principales actividades</b>	<b>750</b>	<b>20,0%</b>	<b>75,2 %</b>
COME RCIO	CA. Elevada cantidad de empresas y activos elevados(sumatoria)	1.577	82,5%	29,4 %
	CB. Baja cantidad de empresas con activos moderados	170	8,9%	48,6 %
	CC. Cantidad media de empresas y bajos activos	164	8,6%	22,0 %
	<b>Total de las principales actividades</b>	<b>1.911</b>	<b>50,2%</b>	<b>8,2 %</b>
SERVIC IOS	CA. Elevada cantidad de empresas y activos elevados(sumatoria)	658	58,0%	91,4 %

CB. Baja cantidad de empresas con activos moderados	156	13,7%	7,9%
CC. Cantidad media de empresas y bajos activos	321	28,3%	0,7%
Total de las principales actividades	1135	29,8%	16,5 %

**Nota.** Fuente: CCMA, Investigaciones Económicas 2008.

**Tabla 5.**  
Sector y actividad económica según categorías por número de empresas y valor de activos estimados, 2008

SECTOR INDUSTRIA		
Actividad Económica	N° Empresas	Activos
<b>Elevada cantidad de empresas y activos elevados (sumatoria)</b>		
Fabricación de prendas de vestir, preparado y tejido de pieles	272	152.542.321.056
Elaboración de productos alimenticios y de bebidas	169	425.057.822.117
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	57	4.900.129.062
Fabricación de productos textiles	37	4.211.407.252
Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	33	2.183.908.731
Fabricación de productos de caucho y de plástico	25	15.290.549.725
<b>Baja cantidad de empresas con activos moderados</b>		
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	9	21.398.414.136
Fabricación de maquinaria y equipo ncp	18	2.362.015.758
Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	2	1.305.500.000
Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión, y fabricación de relojes	4	997.493.136
<b>Cantidad media de empresas y bajos activos</b>		

Fabricación de muebles, industrias manufactureras ncp	62	357.642.456
Curtido y preparado de cueros, fabricación de calzado, fabricación de artículos de viaje (maletas, bolsos de mano y similares), artículos de talabartería y guarnicionería	40	440.776.189
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho (excepto muebles), fabricación de artículos de cestería y espartería	32	740.842.587

Nota. Fuente: CCMA, Investigaciones Económicas 2008.

Tabla 6.

**Sector y actividad económica según categorías por número de empresas y valor de activos estimados, 2008**

SECTOR SERVICIOS		
<b>Elevada cantidad de empresas y activos elevados</b>		
Hoteles, restaurantes, bares y similares	359	7.146.927.044
Otras actividades empresariales	157	4.078.909.551
Transporte por vía terrestre, transporte por tuberías	43	40.897.775.305
Educación	39	6.503.733.530
Actividades complementarias y auxiliares al transporte, actividades de agencias de viajes	30	43.518.886.653
Actividades inmobiliarias	30	24.851.679.902
<b>Baja cantidad de empresas con activos moderados</b>		
Construcción	120	4.628.629.605
Intermediación financiera, excepto los seguros y los fondos de pensiones y cesantías	13	4.585.254.111
Alquiler de maquinaria y equipo sin operarios y de efectos personales y enseres domésticos	23	1.794.290.000
<b>Cantidad media de empresas y bajos activos</b>		
Otras actividades de servicios	114	185.520.000
Correo y telecomunicaciones	75	171.228.916
Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas	59	169.800.000
Informática y actividades conexas	40	316.246.761
Servicios sociales y de salud	33	113.309.433

**Nota.** Fuente: CCMA, Investigaciones Económicas 2008.

Tabla 7.

**Sector y actividad económica según categorías por número de empresas y valor de activos estimados, 2008**

<b>SECTOR COMERCIO</b>		
Comercio al por menor (excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas), reparación de efectos personales y enseres domésticos	1.577	20.259.890.908
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas (partes, piezas y accesorios), comercio al por menor de combustibles y lubricantes para vehículos automotores	170	33.528.833.789
Comercio al por mayor y en comisión o por contratación, excepto el comercio de vehículos automotores	164	15.176.732.055

Nota. Fuente: CCMA, Investigaciones Económicas 2008.

También se considera pertinente especificar los cargos (por sector) más demandados por el Servicio de Información de Empleo de la ciudad de Medellín. Los resultados de la búsqueda se presentan en la Figura 36.<sup>14</sup>

<b>SECTOR</b>	<b>OCUPACIONES</b>
CONSTRUCCIÓN	Tecnólogos y técnicos en construcción, plomeros, cerrajeros, carpinteros metálicos, ayudantes de construcción, carpinteros-ebanistas,

<sup>14</sup>La agrupación de las ocupaciones en algunos sectores (actividades) económicos se establece desde el equipo para efectos del análisis.

	electricistas, instaladores de redes de gas.
ADMINISTRACIÓN, MERCADEO, VENTAS	Administrador agropecuario, auxiliar administrativo, auxiliar de cartera, auxiliar contable, secretaria auxiliar contable, auxiliar de inventarios, auxiliar de bodega, asesor comercial, coordinadores de ventas, ejecutivos de ventas, supervisor de ventas, director comercial, vendedor de mostrador, vendedor tienda a tienda.
CONFECCIONES	Supervisor de calidad, patronista, troquelista.
EDUCATIVO	Docentes, instructores: Mecánica diesel, inglés, producción agrícola, modistería, danzas, educación especial-básica primaria, auxiliar de preescolar
MECANICA	Mecánico industrial, mecánico diesel, mecánico automotriz, mecánico electricista de motos
TELECOMUNICACIONES	Técnico en instalación de redes, liniero instalador de redes
SALUD	Terapeuta ocupacional, médico general, médico cirujano, fonoaudiólogo, técnico salud ocupacional, auxiliar de laboratorio clínico, auxiliar de enfermería
	Conductores



ESTÉTICA	Estilista, manicurista
TURISMO	Guías turísticos, recepcionista de hotel

**Figura 36. Ocupaciones más demandadas ciudad de Medellín.**

Fuente: Servicio Nacional para el Aprendizaje (SENA) Servicio de Información para el Empleo, 2008.

La muestra sobre los registros de microempresarios y pequeñas unidades de negocios localizados en la zona noroccidental muestran las siguientes características (véase Tabla 8):

- ✓ La localización de la empresa o unidad económica es el lugar de la vivienda.
- ✓ El promedio de años de funcionamiento de las empresas o unidad de negocio es de seis años de existencia. Relativamente son nuevas y están generando entre dos y tres empleos por empresa.

**Tabla 8.**

**Características generales de las microempresas por comunas de la zona noroccidental**

Comuna	Nro. Empresas	Lugar de vivienda	Localización de la empresa	Años de funcionamiento	Prom. Empleos
Castilla	159	31,0%	31,2%	6,2	2,9
Doce de Octubre	173	34,1%	33,9%	5,8	2,8
Robledo	178	34,9%	34,9%	5,9	2,8
<b>Total Zona</b>	<b>510</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,0</b>	<b>2,8</b>

**Nota.** Fuente: Banco de las Oportunidades, 2008.

- ✓ Las principales actividades por cada uno de los sectores económicos coincide con los estudios del censo y la caracterización empresarial de las comunas (Planeación Local y Presupuesto Participativo,

vigencia 2006-2007) (véase Tabla 9). Las principales actividades por sector son: en Industria, confecciones, artesanías, carpintería-ebanistería y alimentos; en Servicios, prestación de servicios relacionados con las primeras actividades del sector industrial, esto es, servicios de confecciones, alimentos y estética y belleza –estos dos último con menor participación, pero igualmente importantes–, estampación y servicios de tecnologías de información (internet); en Comercio, tiendas y abarrotes, almacenes, papelerías, artesanías y carnicerías. Al igual que con los registros estadísticos de las actividades suministradas por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia se pretende buscar alternativas de fortalecimiento empresarial y/o de formación laboral y productiva pertinente para estas actividades específicas.

- ✓ También es importante señalar, como se ha demostrado con las demás investigaciones, que se podrían diseñar cursos de formación por competencias con un carácter transversal; por ejemplo, ventas, negociación y planeación, métodos y tiempo de producción, costos. El tipo de empresas que aquí se analizan presentan sus principales dificultades entorno a estas áreas, es así como se podría pensar en preparar al empresario y/o familiares o vecindad para asumir de manera individual o colectiva estos retos. La estrategia podría ser que un grupo de empresarios que desean, por ejemplo, promocionar y distribuir sus productos contraten la persona o personas formadas en la comuna, así, todos contribuirían con una parte del salario que se pagaría a esta persona(s) y esta última asumiría la responsabilidad de promocionar y distribuir los productos del grupo de empresarios.

## Tabla 9.

**Principales actividades económicas en tres sectores económicos de la zona noroccidental**

Cinco (5) principales actividades Económicas según sectores económicos					
Industria	%	Servicios	%	Comercio	%
CONFECCIÓN	36,4	SERV. DE	47,1	ABARROTES	29,5
N	%	CONFECCIÓN	%	S	%
ARTESANÍA	17,0		14,3	ALMACÉN	26,1
S	%	COMIDAS RÁPIDAS	%		%
CARPINTERÍA Y EBANISTERÍA					
A	7,3%	ESTÉTICA Y BELLEZA	3,3%	PAPELERÍA	12,5
				ARTESANÍA	%
CALZADO	4,9%	ESTAMPACIÓN	3,3%	AS	3,4%
				CARNICERÍA	
PANADERÍA	4,9%	SALAS DE INTERNET	2,9%	A	4,5%

Nota. Fuente: Banco de las Oportunidades, 2008.

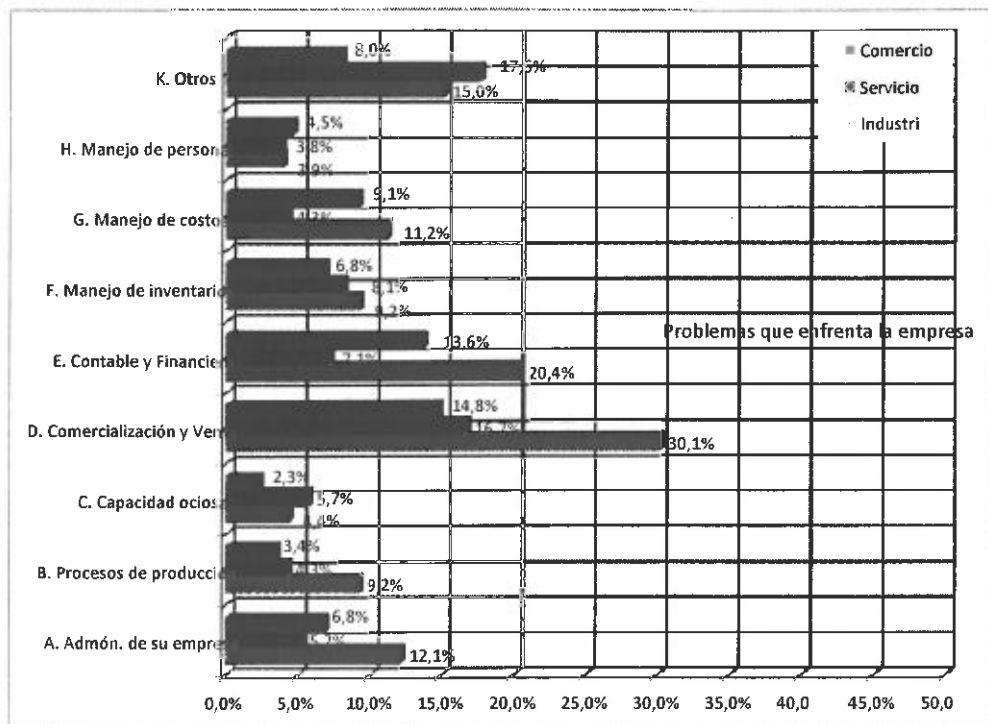
- ✓ Efectivamente, los principales problemas que enfrentan las empresas o unidades económicas de la zona se encuentran relacionados con la comercialización y venta, lo contable y financiero y el manejo de costos. Para enfrentar estas áreas críticas resulta necesario pensar en una formación integral en las respectivas temáticas, que proporcionen respuestas pertinentes y prácticas (véase Tabla 10 y Figura 37).

**Tabla 10.**

**Principales problemas que enfrentan las pequeñas empresas de la zona noroccidental**

Principales problemas	Industria	Servicios	Comercio	Total
A. Admón. de su empresa	12,1%	5,2%	6,8%	8,4%
B. Procesos de producción	9,2%	4,3%	3,4%	6,7%
C. Capacidad ociosa	4,4%	5,7%	2,3%	4,7%
D. Comercialización y venta	30,1%	16,7%	14,8%	21,6%
E. Contable y Financiera	20,4%	7,1%	13,6%	13,9%
F. Manejo de inventarios	9,2%	8,1%	6,8%	8,2%
G. Manejo de costos	11,2%	4,3%	9,1%	7,8%
H. Manejo de personal	3,9%	3,8%	4,5%	3,9%
K. Otros	15,0%	17,6%	8,0%	15,1%

**Nota.** Fuente: Banco de las Oportunidades, 2008.



**Figura 37. Principales problemas que enfrentan las pequeñas empresas de la zona noroccidental**

Fuente: Banco de las Oportunidades, 2008.

Finalmente, y tomando como referencia el área de influencia de Everfit<sup>15</sup> (Plan Parcial Everfit, GAIA 2008, y el Recorrido de observación del equipo

<sup>15</sup> El Plan Parcial de Everfit plantea la importancia de la dimensión social, económica y participativa en el desarrollo de las ciudades y más explícitamente del desarrollo local. Este Plan del polígono de referencia está focalizado en la parte baja de la zona noroccidental, entre las Comunas 5 y 7, y considera las siguientes delimitaciones geográficas: de norte a sur por las carreras 67 y 65, y de oriente a occidente por las calles 80 y 71 (esta área hace parte de la Comuna 5, Castilla). Existe, al norte, una franja más pequeña incluida dentro del polígono y que comprende desde la carrera 67a hasta el límite del Cementerio Universal (esta franja hace parte de la Comuna 7, Robledo). Básicamente es el corredor industrial y comercial asentado a lo largo de la autopista norte de la ciudad de Medellín.

de trabajo, mayo de 2008) se puede apreciar que en este corredor céntrico predominan actividades de carácter industrial y comercial, pero también un sector de prestación de servicios (por ejemplo, servicios de transporte y bodegaje), los cuales sirven de soporte a esos otros sectores económicos. En la actualidad,<sup>16</sup> se puede corroborar que operan empresas panificadoras, de textiles, productos alimenticios, transportes, bodegaje, venta de repuestos para autos y servicios de latonería y pintura, entre otros.<sup>17</sup> Igualmente, destacables compañías, centros de comercio, universidades y zonas verdes, entre otras, Terpel y otras estaciones de gasolina, la embotelladora Coca-Cola, Proleche, Colanta, la panificadora Castilla, el Centro Comercial Terminal del Norte, Andercol, Gases de Antioquia, la Universidad de Antioquia y la Universidad Nacional, uno de los cementerios tradicionales de la ciudad, las oficinas del Tránsito Municipal, el cerro El Volador y un sinnúmero de talleres de automotores y repuestos.

Existe una presencia considerable de servicios (dentro de los cuales el bodegaje es el principal, seguido por el de transporte) e industria, cada una de éstas equivalentes al 54% y 31%, respectivamente. El comercio es la tercera tipología importante, con una presencia equivalente al 15% (GAIA, 2008).

Con respecto a Servicios, los más representativos están clasificados en: servicios de parqueaderos, transporte, bodegaje y otros servicios.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Según el estudio del Plan Parcial de la zona de Everfit, el 50% de las empresas tienen menos de 6 años de existencia en la zona, el otro 50% más de 6 años (37% entre 6 y 22 años y otro 13% lleva más de 22 años. El 50% de estas últimas son de carácter industrial).

<sup>17</sup> Al respecto véase: "Barrio Caribe: Industrial por excelencia", (Separata especial). *El Mundo* (1999, 9 de agosto).

<sup>18</sup> Se habla de bodegaje cuando el bien inmueble se utiliza para almacenar víveres o mercancías y, de otros Servicios, cuando el producto que ofrece la empresa es un bien intangible: empresas de consultores, asesores, publicidad, bombas de gasolina, reparación, talleres de mecánica automotriz.

Predominan las bodegas (58% del total de empresas de servicios), seguidas de otras dos actividades, transporte y otros servicios, con una participación del 19% de cada una (véase Tabla 11).

**Tabla 11.**

**Sector y actividad económica de las empresas de la zona céntrica de la noroccidental (polígono Everfit)**

Sectores	Distribución	En Servicios	
Servicios	54.0%	Bodegaje	58%
Industria	31.0%	Transporte	19%
		Otros servicios (Parqueaderos)	19%
Comercio	15.0%		4%
Total	1000%		

**Nota.** Fuente: Grupo de Asesoría e Investigaciones Ambientales (GAIA). Diagnóstico Socioeconómico Plan Parcial Everfit, Medellín 2008.

Por tamaño<sup>19</sup> de empresa se puede inferir que el 44% de las unidades económicas son microempresas, el 31% obedece a pequeñas empresas y el 26% restante corresponde a medianas y grandes empresas.

Según estimaciones de GAIA, en la zona de estudio las empresas están generando aproximadamente una fuerza de trabajo de 5833 personas, de las cuales el 76.5% son trabajadores directos y el porcentaje restante

<sup>19</sup> Se entenderá por *Empresa* toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio. *Microempresa*: planta de personal no superior a los 10 trabajadores. Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes o *Pequeña empresa*: planta de personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales por valor entre 501 y menos de 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. *Mediana empresa*: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores. *Gran empresa*: planta de personal con más de 200 trabajadores. Activos totales por valor entre 5001 a treinta mil 30000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (Código de Comercio).

trabajadores indirectos. Un alto porcentaje de ellas están legal y jurídicamente registradas (véase Tabla 12).

**Tabla. 12**

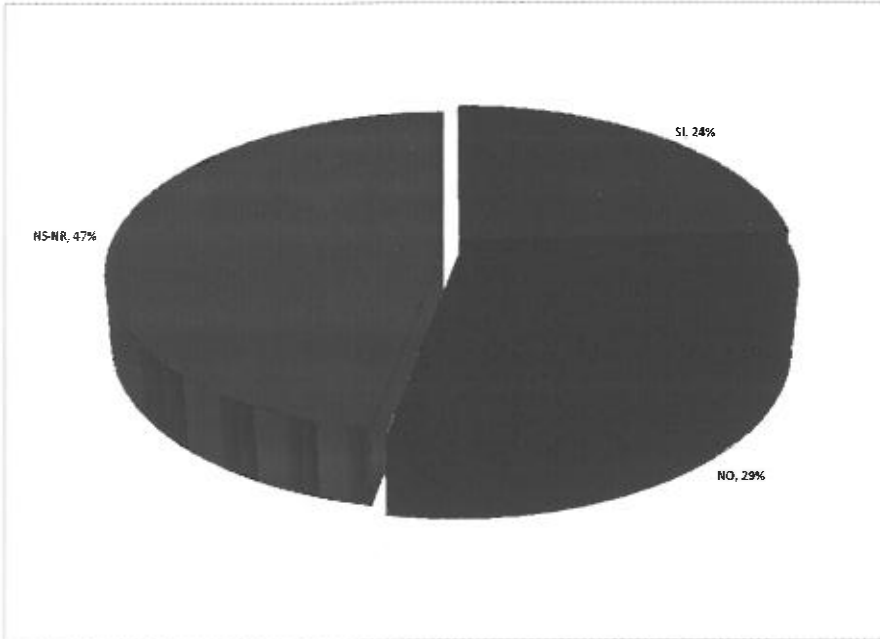
**Tipo de registro de las empresas de la zona céntrica de la zona noroccidental**

Registros legales	Porcentaje de empresas
Cámara de Comercio	98%
DIAN	100%
Licencia de Funcionamiento	98%
Licencia de Sanidad	83%

**Nota.** Fuente: Grupo de Asesoría e Investigaciones Ambientales (GAIA). Diagnóstico Socioeconómico Plan Parcial Everfit, Medellín 2008.

*La población residente que trabaja en el polígono equivale al 24%, esto sin contar a las amas de casa. En segundo lugar, están los que no laboran en el sector con el 29% y, por último, quienes no manifestaron no saber o no quisieron responder equivalen a un 47%(véase Figura 38). Para el 33% de la población trabajadora los ingresos laborales son inferiores al salario mínimo legal vigente. Gana más de un salario mínimo el 19%, el porcentaje restante (49%) no prefirió dar esta información, la consideran de carácter confidencial.*





**Figura 38. Porcentaje de población residente que trabaja en la zona céntrica de referencia**

Fuente: Grupo de Asesoría e Investigaciones Ambientales (GAIA).  
Diagnóstico Socioeconómico Plan Parcial Everfit, Medellín 2008.

Con lo anterior se corrobora lo que se ha dicho hasta ahora, se requieren programas de formación integral generales y específicos, transversales y sectoriales, que respondan a las necesidades manifiestas de dichas empresas, las cuales tienen las mismas características del aglomerado de ciudad, zona y comuna (también cabe el polígono céntrico de Everfit).

## **6. LINEAMIENTOS DE ARTICULACIÓN ENTRE LA FUERZA DE TRABAJO Y LAS NECESIDADES DE LA ECONOMÍA REAL**

Este apartado pretende recoger los aspectos más importantes del estudio, con el fin de determinar una serie de lineamientos o recomendaciones generales que podrían orientar a la mesa económica o a cualquier otra organización de la comuna para que con sus estrategias y acciones contribuyan al desarrollo y bienestar de la comunidad. Se debe advertir que cada una de las propuestas requiere de una discusión más profunda por parte de la mesa y las organizaciones e instituciones comprometidas con el territorio, pues existen acciones concretas que se requieren pensar, diseñar, presentar y gestionar.

### **6.1 Una mirada sistémica de desarrollo económico local**

No se trata de aislar este tema laboral y productivo de las demás dimensiones que hacen parte del desarrollo de la comuna, sino de buscar empalmar y articular cada una de ellas en función de un propósito común de desarrollo y bienestar de la calidad de vida de las personas. Se trata de pasar del abordaje de los problemas desde cada dimensión a un trabajo que los agrupe en un conjunto, a partir de la necesidad de fortalecer y consolidar el territorio, esto es, que la competitividad de las empresas se vea desde el territorio.

“El territorio debe ser el escenario de articulación y coordinación de actores, instituciones y políticas públicas, en los cuales los elementos socio-culturales y de identidad se entrelazan con las actividades económicas locales influenciándose de forma recíproca” (Albuquerque, 2002).

Se trata también de detectar y aprovechar las oportunidades y potencialidades del entorno interno y/o externo. Para ello es importante

tener la capacidad de leer, entender y articularse a cada una de las estrategias de crecimiento y desarrollo, tanto desde lo nacional, regional e internacional como desde la misma propuesta zonal y comunal, expuesta en los respectivos lineamientos de los Planes de Desarrollo, Agendas Internas de Competitividad, Plan de Ordenamiento Territorial, entre otros instrumentos.

La mesa debe entenderse como el espacio para el debate, la construcción de propuestas y la orientación colectiva del desarrollo económico y territorial, para que igualmente ésta sea coherente, sostenible, alineada y articulada a los lineamientos, tendencias y dinámicas de políticas locales, regionales, nacionales e internacionales, se requiere que la respuesta sea estructural para que impacte no solamente en el corto plazo, sino también en el mediano y largo plazo. Es necesario partir de la mirada sistémica de desarrollo económico y social que se viene promoviendo desde el nivel territorial, trascendiendo los enfoques sectoriales y empresariales a los de territorios (la mirada es que el desarrollo y la competitividad no son solamente responsabilidad del sector empresarial, sino que parte de un conjunto de variables que hacen del territorio el espacio para lograr mejores desarrollos productivos y competitivos) (Grupo de sistematización de experiencias de Esumer, 2008).

## **6.2 Direccionamiento Estratégico: Esquemas estratégicos de planeación compleja sobre sectores actuales y promisorios**

Resulta imprescindible la necesidad de identificar y revisar el inventario empresarial de la zona, pero también, y más importante aún, se deben analizar otras actividades y potencialidades que las instituciones gubernamentales, a través de su política de inversión pública, diseñan, realizan y proyectan en la zona o comuna (mediante mecanismos de

cooperación, alianzas público-privadas, financiación y apalancamiento, etc.).

La mesa podría fortalecer y consolidar su estructura como una consejería económica para el desarrollo comunal (en la Visión de la mesa económica: agencia rectora y promotora del desarrollo económico empresarial del territorio), esto es, como organismo comunitario que pueda definir y proponer políticas públicas en beneficio de su propio territorio, generar y fortalecer sus competencias (se sugiere ver las competencias gerenciales en Colombia) y desarrollar procesos de investigación e innovación.

Por ejemplo, la apuesta estratégica de la comuna debe partir desde la concepción, el debate y la discusión investigativa de la mesa. Por eso, como lo sugiere el estudio sobre la sistematización de la mesa económica de la Comuna 6, se debe organizar y estructurar un planteamiento estratégico de apuesta interna, para proyectar hacia afuera la discusión política y económica sobre la orientación del desarrollo de la comuna. Esto es, de la mesa se debe derivar un componente no solamente de carácter formativo integral, sino que debe ser el espacio para la discusión sobre el desarrollo económico local de la comuna.

### **6.3 Diseño y gestión de programas y proyectos de competencias para el trabajo y el sector productivo**

Como se ha insistido durante todo el estudio, la mesa económica debe propiciar espacios de discusión económica, debe ser un orientador para lograr obtener el mejoramiento y desarrollo de la comunidad, esto es, debe ser el referente de progreso para la comuna.

Además de este gran reto macro, debe disminuir la brecha entre el sector productivo, el mercado de trabajo y, por supuesto, el educativo. Para ello, existen varias formas de atender este acercamiento, direccionar y

gestionar la alianza público-privada-educación para atender las necesidades empresariales y, en mayor medida, las posibilidades y potencialidades de los programas y proyectos públicos que se consideren para el desarrollo de la comuna. Entre otras acciones, se encuentra el hecho de que la mesa económica discuta, establezca pautas y oriente la implementación de talleres, cursos o programas en los currículos de los colegios e instituciones de educación técnica (como actualmente lo viene haciendo el Sena); es decir, debe gestionar acciones con diversas instituciones que podrían ofrecer las capacidades o fortalezas requeridas. Se trata entonces de que la población, y en mayor grado de importancia aquella más vulnerable a los fenómenos del desempleo y subempleo, aproveche la oportunidad para lograr unas competencias ajustadas al sector productivo y empresarial.

Igualmente, debe identificar y priorizar aquellos proyectos que requerirán de los recursos humanos y/o empresariales, para los cuales también se diseñarán programas de calificación, desde el nivel profesional hasta el semicalificado. Este propósito de vinculación acudirá a varias etapas: identificados y priorizados los programas y proyectos productivos, de infraestructura, ambientales, etc., se tratará de seleccionar y formar el recurso humano para que responda adecuadamente a los requerimientos que jalonan estas acciones concretas de inversión pública, finalmente, y podría hacerse de manera simultánea a las anteriores, se requiere de la gestión con el sector público para que se empalme la población.

#### **5.4 Formación integral diferenciadora, pertinente y con alto valor agregado, "No más de lo mismo"**

Es cierto que las empresas requieren de capacidades que el mercado puede estar ofreciendo en grandes cantidades, pero realmente la falta de pertinencia y la forma de abordar los procesos de formación empresarial y para el trabajo no están respondiendo de manera acertada, o las condiciones socioeconómicas no son las más ajustadas a las expectativas de la población. Se requiere entonces de una perspectiva que se vincule y dirija a las apuestas que tiene nuestra economía (desde los distintos ámbitos geográficos).

Existe un conjunto de cargos que podrían responder a las actividades identificadas en la ciudad, la zona y, especialmente, en la comuna, tanto desde lo empresarial como desde las proyecciones de inversión pública. Entre los que más se podrían destacar, de acuerdo con las características socioeconómicas que se registraron en el estudio, se encuentran: asesor comercial y ventas, auxiliar de costos y contabilidad, constructor, guías ambientales, turísticos y de la salud, personal encargado del cuidado de recursos naturales, quebradas y senderos, secretaria ejecutiva, logística. Igualmente se destaca que dichas ocupaciones deben estar al mando de personas caracterizadas por ser visionarios y líderes, capaces de adaptarse al cambio constante y en aquellos temas específicos del objeto de la empresa (formación corporativa). Sin embargo, en lo que más deben enfatizar los procesos formativos, y aquello que más subraya el empleador a nivel local e internacional, es en una formación desde lo humano, desde el fortalecimiento de los valores, es decir, una formación basada en la *ética del género humano*.



## LISTA DE REFERENCIAS

Albuquerque, F. (2002). *Desarrollo económico territorial. Guía para agentes*. España: Instituto de Desarrollo Regional y Fundación Universitaria, Sevilla.

Alcaldía de Medellín (1997). *Municipio de Medellín. 2015 El futuro de la ciudad metropolitana. Plan Estratégico para Medellín y el Área Metropolitana en la mejor esquina de América*. Recuperado de <http://www.medellin.gov.co>

Alcaldía de Medellín (2005). *Municipio de Medellín. Encuesta Calidad de Vida 2005*. Recuperado de <http://www.medellin.gov.co>

Alcaldía de Medellín (2006). *Acuerdo 46 de 2006. Plan de Ordenamiento Territorial de Medellín*. Recuperado de <http://www.medellin.gov.co>

Alcaldía de Medellín (2007). *Acuerdo 43 de 2007. Planeación Local y Presupuesto Participativo*. Recuperado de <http://www.medellin.gov.co>

Alcaldía de Medellín (2008). *Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2010, Medellín es Solidaria y Competitiva*. Recuperado de: <http://www.medellin.gov.co>



Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2007). *Plan de Desarrollo Turístico del Valle de Aburrá 2008-2015*. Medellín, Colombia: Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Recuperado de <http://www.metropoli.gov.co>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA) (2002). *Investigaciones económicas*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA) (2002). *Las 120 empresas más grandes de Antioquia 1981, 1990, 1997*. . Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA) (2008). *Investigaciones económicas*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co>

Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2006). *Escalafón de la competitividad de las regiones de Colombia*. Recuperado de <http://www.cepal.org>

Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) (2006). *Documento CONPES 3439. Institucionalidad y Principios rectores de política para la productividad y la competitividad*. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co>

Corpoeducación (2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Documento elaborado en el Marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional Bogotá, D.C., para la Definición de Lineamientos de Política para la Educación Media. Recuperado de <http://www.oei.es>

Departamento Administrativo de Planeación (DNP) & Alcaldía de Medellín (2002). *Anuario Estadístico Metropolitano. Medellín 2002*. Recuperado de <http://www.mediclin.gov.co>

Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2005). *Programa Visión Colombia 2019*. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co>

Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2007). *Plan de Desarrollo Nacional 2006-2010*. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co>

Escuela del Hábitat CEHAP & Alcaldía de Medellín (2006). *Diagnóstico integral de ciudad para la equidad: DICE*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, Centro de Estudios del Hábitat Popular (CEHAP), Alcaldía de Medellín.

Fundación Corona, Fundación Proantioquia & Alcaldía de Medellín-Secretaría de Educación de Medellín (2006). *Indicadores de la Educación en Medellín N°1*. Medellín, Colombia: Secretaría de Educación de Medellín. Recuperado de <http://www.fundacioncorona.org.co>

Gerencial Ltda. (2003). *Identificación y análisis de las competencias gerenciales en Colombia*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Red Colombia Compite. Recuperado de <http://www.ascolfa.edu.co>

Giraldo A., O. G., Osorio J., R. D. & Nieto L., E. (1997). *El Mercado de Trabajo en Medellín y Valle de Aburrá*. Colombia: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Serie Estudios de Mercado de trabajo Regionales.

Gobernación de Antioquia. *Plan de Desarrollo 2008-2011. Antioquia para Todos. Manos a la Obra*. Recuperado de <http://www.dssa.gov.co>.

Grupo de Asesoría e Investigaciones Ambientales (GAIA) (2008). *Diagnóstico Socioeconómico Plan Parcial Everfit, Medellín 2008*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (República de Colombia). *Decreto 2828 de 2006*. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co>

Periódico El Mundo. (1999, 9 de agosto). Barrio Caribe: Industrial por excelencia. *El Mundo*, (Separata especial).

Secretaría de Hacienda Municipal, Planeación Metropolitana (1996). *Anuario Estadístico Metropolitano, 1996*. Medellín, Colombia: Alcaldía de Medellín.

Servicio Nacional para el Aprendizaje (SENA) (2008). *Servicio de Información para el Empleo*. Recuperado de <http://www.sena.edu.co>

Servicio Nacional para el Aprendizaje (SENA) (2008). *Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)*. Recuperado de <http://www.sena.edu.co>

[www.cepal.gov.co](http://www.cepal.gov.co) Escalafón de la competitividad de las regiones de Colombia, 2006. En su orden: Bogotá, Valle, Antioquia

El texto que usted tiene en sus manos es un producto de los Investigadores Luis Gonzalo Tejada Moreno, Oscar Gonzalo Giraldo Arcila, Alfredo Restrepo Ruiz, con el apoyo del Grupo de Investigación: "Escuela de Prospectiva y **Desarrollo Empresarial**", de la Institución Universitaria Esumer. El objetivo del grupo es desarrollar, preservar y promover conocimiento socialmente útil en los campos de la prospectiva, el desarrollo empresarial y el mercadeo territorial, al servicio de las organizaciones y acorde con las realidades intervenidas.



ISBN 978-958-8599-36-6