

LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE PRODUCTIVIDAD EN LAS PYMES COLOMBIANAS.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODELS AS A PRODUCTIVITY TOOL IN COLOMBIAN



## AUTORES:

Jorge García Patiño<sup>1</sup>  
Lina Gómez Rodríguez<sup>2</sup>  
Michael Robledo Moreno<sup>3</sup>



<sup>1</sup> **Jorge García Patiño**. Administrador en Salud Ocupacional. Corporación Universitaria UNIMINUTO de Dios. [Jorgeagp1010@gmail.com](mailto:Jorgeagp1010@gmail.com)

<sup>2</sup> **Lina Gómez**. Negociadora Financista. Universidad Autónoma del Caribe. [Lina1996gomez@gmail.com](mailto:Lina1996gomez@gmail.com)

<sup>3</sup> **Michael Robledo**. Ingeniero Ambiental. Corporación Universitaria del Meta (UNIMETA). [Ing.mrobledo@gmail.com](mailto:Ing.mrobledo@gmail.com)

## RESUMEN

La implementación de un modelo de gestión del talento humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES<sup>4</sup>) colombianas resulta ser una herramienta indispensable para obtener los mejores resultados en términos de productividad y competitividad, para lo cual es necesario alinear el talento humano a la misión de la organización. En este artículo de revisión bibliográfica se estudiaron aportes, conclusiones y planteamientos frente al tema de estudio, por parte de diferentes autores; que permitió ratificar la importancia de la gestión del conocimiento, la retención del personal y el compromiso del nivel directivo para la implementación de acciones vanguardistas en términos de la gestión del talento humano como activo principal y generador de competitividad al interior de las PYMES. En tal sentido, se analizaron diferentes aspectos, como las principales dificultades de este segmento empresarial y su contexto en el mercado nacional e internacional, así como aquellos factores más relevantes para el éxito de este tipo de

---

<sup>4</sup> PYMES, Pequeñas y Medianas Empresas, en adelante se utilizara esta sigla como referencia al concepto.

empresas en términos de la relación talento humano-productividad.

**Palabras Clave:** PYMES, Productividad, Competitividad, Modelo de gestión.

## ABSTRACT

The implementation of a human talent management model in Colombian Small and Medium Enterprises (SMEs) turns out to be an indispensable tool to obtain the best results in terms of productivity and competitiveness, for which it is necessary to align human talent to the mission of the organization. In this bibliographic review article, contributions, conclusions and approaches to the subject of study were studied by different authors; which was able to ratify the importance of knowledge management, staff retention and the commitment of the management level for the implementation of cutting-edge actions in terms of human talent management as the main asset and generator of competitiveness within SMEs. In this sense, different aspects were analyzed, such as the main difficulties of this business segment and its context in the national and international market, as well as the most relevant factors for the

success of this type of company in terms of the human talent-productivity relationship.

**Keywords:** SMEs, Productivity, Competitiveness, Management model.

## INTRODUCCIÓN

En este artículo se abordará algunos aspectos sobre los modelos de gestión de recursos humanos como herramienta de productividad en las pequeñas y medianas empresas colombianas a partir de investigaciones realizadas a través del tiempo, se tendrá como base de referencia hechos históricos que llegaron a marcar un antes y un después en el mundo empresarial como lo fue la revolución industrial.

Los acontecimientos más relevantes para Colombia comenzaron a ocurrir a partir de la segunda revolución industrial la cual dio inicio para el año 1870, el mundo fue testigo del conjunto de cambios económicos y tecnológicos que empezaron a ocurrir y que transformó la sociedad agraria y artesanal de aquella época en las modernas sociedades industriales de la actualidad, estos avances fueron afectando directamente a los trabajadores y la administración de los

recursos alrededor de ellos, lo que promovió la investigación de los diferentes contextos que trajeron cambios en el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones.

En tal sentido, en Colombia esta revolución industrial llegó a dejar huellas a comienzos del siglo XX, tras las numerosas y diversas crisis que acarrearón las guerras mundiales y que obligaron al país a adaptar sus políticas y condiciones comerciales sin dejar de lado las políticas estatales, como una manera de frenar los estragos ocasionados, (León, 2002). Al final todas estas adaptaciones trajeron consigo beneficios a través de la creación de nuevos procesos y metodologías, sobre todo en materia de gestión del recurso humano.

Desde entonces las empresas e industrias empezaron a evolucionar y consigo la manera en que eran gestionadas, el área que más sufrió cambio fue la de recursos humanos, hoy día conocido también como talento humano.

Los empresarios se dieron cuenta que lo que funcionaba antes de la revolución industrial no era funcional en la pos-industrialización, muchos empezaron a darse cuenta de la importancia del capital humano

como un elemento indispensable que con una buena administración generaría aportes beneficiosos en base a un equilibrio balanceado en sus operaciones.

Para conceptualizar un poco el tema investigativo es importante resaltar que la planeación, la organización, el desarrollo y la organización permiten alcanzar un desempeño eficiente del personal (Chiavenato, 2007). En este sentido los diferentes autores e investigadores vislumbraban desde hace más de una década la importancia de la adecuada gestión del talento humano al interior de las organizaciones.

Al mirar a través de la historia, en Colombia la era de modernización y conceptualización de la gestión de recursos humanos se presenta alrededor de los años 50' con la necesidad de las empresas colombianas de sobrevivir, manteniendo la armonía en sus relaciones internas y por consiguiente alcanzar los objetivos propuestos.

Las nuevas tendencias y disposiciones para la gestión estratégica del talento humano al interior de las PYMES colombianas si bien permiten alcanzar las metas y objetivos organizacionales como

nos ilustran Ramírez, Chacón y El kadi, (2018), también logra de manera transversal mejorar las condiciones laborales y promover el desarrollo de habilidades en los colaboradores, factor que se traducen en un mayor rendimiento, lo que impacta directamente la productividad y competitividad de las empresas.

El presente artículo aborda las PYMES colombianas, en términos de realizar un análisis a sus modelos de gestión del talento humano y como éste impacta su productividad, resaltando que éstas en comparación de las grandes empresas poseen mayores ventajas competitivas como la flexibilidad y adaptación frente a los cambios del entorno y el mercado.

Indiscutiblemente la implementación de políticas y estrategias al interior de las organizaciones que permitan gestionar el talento humano de forma tal, que éste se desempeñe en función de los objetivos estratégicos y la misión de la empresa, garantizara un crecimiento en términos de productividad y competitividad, toda vez que el nivel directivo posea la mejor disposición para generar cambios positivos en estos aspectos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hace décadas el direccionar o gerenciar una organización obedecía generalmente a la obtención de resultados positivos en términos económicos sin importar los medios y los métodos, generando ambientes de trabajo hostiles que afectaban directamente los trabajadores en términos de salud, viéndose afectada la integridad física y psicológica al desarrollar actividades repetitivas y con herramientas precarias.

Con el transcurrir del tiempo autores como Henry Fayol y Frederick Taylor generan significativos aportes para la administración organizacional dando nuevos rumbos que permitieron mejorar y potenciar aspectos como la gestión del recurso humano, al punto de considerarse hoy como el activo más importante que poseen las organizaciones. Para Barba y Serrano (2015), esto condujo al desarrollo de numerosas investigaciones que pusieron en marcha prácticas para la optimización del rendimiento de las personas en empresas del sector privado.

La PYMES en Colombia muestran su relevancia en términos de aportes a la economía del país, producción de bienes y

servicios y generación de empleos, situación que denota una estrecha relación entre la dinámica económica de un país y su actividad empresarial (Quintero, 2018).

En tal sentido, las PYMES no son ajenas a la gestión del talento humano como herramienta de productividad y competitividad, permitiendo en primera instancia seleccionar y reclutar personal altamente calificado, y aún más importante con vocación hacia la transparencia, los derechos humanos y el respeto por el medio ambiente. Para Feijoo (2011), el conocimiento no solo se ha convertido en el factor de producción más relevante sino también el más necesitado al interior de las organizaciones, toda vez que permite una colaboración colectiva en aspectos de innovación entre la organización, colaboradores y clientes; factores que se desarrollan a pasos muy lentos en las PYMES nacionales influenciados por la precaria gestión del talento humano.

Existen principios, tratados y diferentes convenciones internacionales para la lucha contra la corrupción en el sector privado que se han venido desarrollado como herramienta de castigo contra aquellas organizaciones en las que se presenta este flagelo y más aún para aquellas que no han

implementado medidas para la prevención del mismo; pues finalmente este tipo de conductas obstaculiza los negocios e impacta a la baja la productividad de las organizaciones, (Ojeka, Adegboye, Adegboye, Umukoro, Dahunsi y Ozord, 2019).

En esta dirección, la junta directiva mostrara su compromiso y velara por el desarrollo de conductas que promuevan la integridad y la transparencia, propiciando un clima laboral basado en la confianza y en el cual no se tolera el soborno, (Villegas, 2018).

Las precarias condiciones laborales, el bajo compromiso de parte del nivel directivo para la gestión del talento humano y los delitos corporativos como la corrupción, representan el escenario propicio para que una organización manifieste bajos niveles de productividad ya que dichos factores tienen una relación estrecha con el ambiente y la cultura organizacional; aspectos determinantes para extraer todo el potencial productivo del talento humano dentro de las PYMES.

Diferentes estudios muestran que el 86,5% de las empresas en Colombia son familiares, con una tasa de fracaso del

87%"; situación que en su mayoría obedece a los altos índices de endeudamiento, cambios generacionales y la inadecuada gestión del talento humano. Aunado a esto, la corrupción al interior de las organizaciones termina por delimitar su productividad al verse inmersa en castigos tributarios por evasión de impuestos, investigaciones por sobornos, apropiación de recursos monetarios de forma ilegal entre otros; situaciones que finalmente deja expuesta la organización al criterio de los stakeholders<sup>5</sup> externos, en adelante se utilizara el término para referirnos a "grupos de interés", impactando negativamente la imagen corporativa, lo que se traduce en un descenso de las ventas.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Analizar los modelos de gestión del recurso humano en las PYMES colombianas y su impacto en la productividad.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

---

<sup>5</sup> Stakeholders o "grupos de interés" o "partes interesadas", son las personas, grupos u organizaciones que se ven afectadas por las acciones y decisiones de una empresa.

- ✓ Identificar las dificultades más relevantes para las PYMES colombianas en términos de productividad.
- ✓ Describir los principales aspectos de los modelos de gestión del recurso humano que mejoran la productividad de las PYMES colombianas.

## JUSTIFICACION

El aporte de las PYMES a la economía del país se ve reflejado en un 67% de generación de empleos y un aporte alrededor del 28% del Producto Interno Bruto, en adelante PIB<sup>6</sup>, es por ello que analizar el comportamiento de las más exitosas en términos de la gestión del recurso humano permite generar un aporte significativo en la toma de decisiones sobre este importante aspecto de la administración y la alta gerencia. En tal sentido, se logra una contribución para disminuir el fracaso de las PYMES en el país ya algunos estudios estiman que el 50% de estas sobreviven al primer año y tan solo el 20% al tercero.

---

<sup>6</sup> PIB – Producto Interno Bruto. Es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país.

En cuanto a la participación sectorial de las PYMES, se observa una gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Este contexto nos permite entrever la importancia y el impacto de las PYMES en la economía nacional y su valía en los diferentes renglones económicos, razón por la cual debemos abordar las más exitosas y analizar como la gestión del talento humano dentro de ellas se relaciona con los índices de productividad.

Para Pardo y Díaz (2014) muchos de los resultados positivos en materia de productividad y competitividad está atado a las políticas en materia de capacitación y desarrollo del talento humano, garantiza una adaptación a la vanguardia de los cambios al interior de la organización y lógicamente al mercado.

Claus (2019), en su artículo “Disrupción de recursos humanos----Ya es hora de reinventar el talento en la administración” plasma la importancia de atender las necesidades competitivas del talento humano a través de la gestión estratégica; lo cual trae su relevancia en términos de productividad al mejorar condiciones laborales que aumentan los niveles de rendimiento en los colaboradores.

Todas estas acciones implementadas a través de un modelo de gestión del talento humano es imperante extraerlo y plasmarlo para ser replicado y obtener los mejor resultados dentro de las PYMES nacionales.

Estudiar las dificultades y los fracasos de las pequeñas y medianas empresas del país analizando sus diferentes contextos, enriquece los conocimientos de emprendedores y de quienes deseen crear empresa para no cometer errores que han llevado al fracaso a un gran número de PYMES colombianas, en tal sentido, el presente artículo ofrece un análisis y genera reflexión sobre la importancia de un adecuado modelo de gestión del talento humano frente a la productividad de la organización.

## ANTECEDENTES

La dinámica cambiante de los mercados y las exigencias de los stakeholders externos, demandan la definición de políticas de gestión del talento humano al interior de las organizaciones que estén en sintonía con dichas exigencias. Es este sentido plasmaremos una visión panorámica de aquellos estudios realizados por diferentes autores sobre nuestro tema de estudio a partir del año 2010 y en forma cronológica, donde resaltaremos estudios a nivel nacional, algunos aportes de organizaciones internacionales y una visión efímera a nivel mundial.

La globalización económica, suceso que trajo consigo tanto elementos positivos como negativos, y que a su vez ayudaron en materia a la conceptualización del recurso humano, como una herramienta que ayuda a brindar condiciones propicias para la productividad comercial y la rentabilidad de una organización, pero solo es aceptable si se parte desde la integración total de una gran variedad de factores y recursos, como los son algunos de ellos los tecnológicos y sistemas de información, (Mejía, Castillo, y Serrano, 2013).

El tema del origen de las PYMES en Colombia, es un poco extenso, para Cuevas (2013) a pesar de que es un país considerado activo en temas de emprendimiento y creación de empresa, se desconoce la respuesta al interrogante si estas nacieron gracias a estrategias políticas nacionales o por la carente oportunidad en el mercado laboral, siendo la respuesta más acertada la segunda. Es bien sabido que el comercio predomina en el país es el informal donde las mujeres son las más vulneradas, llevando como motivación principal “la necesidad” y como segunda “la oportunidad” por surgir y seguir adelante. La invitación es a reforzar incentivos para la formalización de mercados y a la captación de capital humano calificado.

Se ha podido concluir que las personas más felices son más productivas, así nos indica Prieto (2013) en su artículo “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal”, y es que este factor se encuentra intrínsecamente ligado a la gestión del talento humano en términos del clima laboral, lo que hace un llamado a la dirección y a los gerentes a propiciar el desarrollo de escenarios laborales amigables y de trabajo en equipo.

Para Pulido (2015), el talento humano no se puede desarrollar espontáneamente, las organizaciones deben posibilitar una permanencia prolongada evitando la rotación del personal, toda vez que son los precursores de la creación de los mejores productos y la generación de ideas exitosas.

Como nos indica la Organización Internacional del Trabajo - OIT<sup>7</sup>, en el marco de su programa “Inicie y mejore su negocio” dirigido a las pequeñas empresas de más de 100 países con economías emergentes, en su sección de “El recurso humano y la productividad”, señala que existen varios factores que contribuyen a la competitividad, tales como la ubicación, los equipos, las materias primas, la distribución, entre otros. Pero son los stakeholders internos quienes son el factor decisivo para crear una ventaja competitiva a largo plazo para la organización (People and productivity - OIT- 2015, pág. 17).

A través de Mendoza, López y Salas (2016) en su artículo de “Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal” se puede afirmar la importancia de las estrategias dentro de la gestión de los

---

<sup>7</sup> OIT – International Labour Organization [Organización Internacional del Trabajo].

recursos humanos y como puede ser la ejecución de éstas otra manera también de hacer más competitiva una organización, pero es necesario cumplir con una serie de etapas y procesos que parten desde la definición de objetivos del área hasta la implementación y la evaluación de los procesos. El bien final es poder alcanzar grandes beneficios a través del aprovechamiento de oportunidades y fortalezas internas de la organización.

Cuando se presentan resultados bajos en términos de productividad, resulta importante revisar diferentes variables e indicadores que permitan analizar la situación; para Smallwood y Snyman (2017), uno de ellos y tal vez el más importante son las habilidades de los colaboradores, ya que permite identificar y potenciar aquellas que mejoran la productividad.

En este sentido, el diseño de planes de acción proactivos previos a un proceso de cambio al interior de las organizaciones resulta vital, puesto que de no realizar actividades de divulgación y sensibilización se genera incertidumbre y problemas en el ambiente laboral. Así las cosas, el

Desarrollo Organizacional, en adelante DO<sup>8</sup>, debe estar lejos de generar traumatismo en el personal que involucra dicho proceso.

Carrillo (2020), menciona la importancia de los modelos de gestión dentro de una organización, define claramente cada uno de esos procesos utilizados para el reclutamiento y selección de personal. El análisis que plantea está enfocado en los años comprendido entre 2008 y 2018 con base a esto define los diferentes modelos de gestión existentes: del talento, del conocimiento y de competencias, enfocando la mayor parte de su análisis en este último, pues demuestra que es el único que puede abarcar todo el ciclo dentro de los procesos, iniciando desde la selección hasta el componente de capacitación.

Mayorca, Díaz, Duque y Corrales (2020), señalan que la innovación es una de las herramientas que debe estar presente y en constante evolución en las PYMES, puesto que los exigentes mercados y las condiciones socioculturales a nivel nacional así lo exigen; y que para lograrlo es necesario contar con un equipo de trabajo comprometido y que entienda la misión de

---

<sup>8</sup> DO - Es el conjunto de métodos y procesos puestos en marcha para maximizar el potencial humano de las organizaciones.

la organización; de allí la importancia de los procesos de reclutamiento en la gestión del talento humano.

La constante evolución de la industria y los procesos de transformación en el comercio, trajo consigo cambios importantes en la gestión del talento humano, los empresarios son más conscientes de que hoy en día ya no se trata solo de reclutar personal a los cuales se les asignara una determinada tarea, pues los estándares de calidad cada vez se van haciendo más exigentes y el papel de estos colaboradores más importante, quienes comprometidos con los objetivos de la organización ayudaran a la obtención de resultados favorables y por ende a una mayor productividad en sus procesos. Es preciso dejar claro que cada empresa deberá implementar sus procesos encaminados a la motivación y retención de personal calificado, (Díaz y Quintana, 2021)

Es importante abordar el factor financiero cuando hablamos de productividad para las empresas y en especial las PYMES, en el estudio denominado “Restricciones legales y financieras y crecimiento empresarial: pequeñas y medianas empresas (PYME) frente a grandes empresas” los autores son concluyentes al determinar que los obstáculos financieros conducen a que las

empresas sean más vulnerables en términos de liquidez, lo que restringe su crecimiento y disminuye la capacidad de creación de empleos permanentes (Bui, Pham, Pham, y Van Ta, 2021); y en definitiva, se ve afectado el desarrollo del personal al tener tasas de rotación muy altas.

Por otra parte, la ubicación geográfica de una PYME puede ser determinante para establecer políticas de inversión en términos de investigación y desarrollo (I+D) o de innovación, así nos muestra Hervas, Parrilli, Rodriguez y Sempere (2021), al estudiar los factores determinantes en aspectos de innovación de las PYMES en algunas regiones de la Unión Europea, toda vez que los arraigos culturales de los stakeholders externos son influyentes y determinantes para definir el modelo de negocio más apropiado y que por ende arrojará los mejores resultados en términos económico.

Ante las diversas dificultades que pueden atravesar las PYMES a nivel nacional, en muchos casos resulta inminente el cierre temporal o en el peor de los casos el cierre definitivo de la organización; y para llevar a cabo un proceso de este tipo, la preparación del nivel directivo en estos escenarios resulta crucial para suavizar el impacto que esto genera en los trabajadores. Stephens,

McLaughlin y McLaughlin (2021), concluyen que este tipo de procesos se deben llevar a cabo mediante una serie de etapas que incluyen: el aseguramiento de las instalaciones, analizar y proponer soluciones a la situación económica del personal, negociar y llegar a acuerdos con entidades financieras sobre los créditos, entre otras. Para finalizar podemos expresar que tema se aborda en la medida que resulta similar al panorama nacional, donde a diario se cierran pequeñas empresas y el nivel directivo no posee las capacidades ni las habilidades para realizar estos procesos de forma responsable.

## MARCO TEORICO

Históricamente el papel del área de recursos humanos nació como un elemento cuya función era la de integrar los demás factores de producción en una organización, tales como el capital, máquinas y herramientas. Martínez (2015), a través de sus escritos hace un análisis de la evolución de los recursos humanos que ha surgido a través de los años y su administración, parte con las teorías impuestas por investigadores como Munsterberg y George Elton personajes, quienes a partir de 1930 en adelante dan muestra de cómo empiezan a

surgir los conceptos que conocemos hoy en día: liderazgo, motivación y cultura organizacional abriéndole paso desde entonces hasta la fecha a la aplicación de teorías como la del comportamiento organizacional, coaching ejecutivo y teoría sistémica ligadas a los nuevos avances tecnológicos.

## Algunas dificultades de las PYMES

Aunque las diversas barreras de las PYMES sobresalen con mayor importancia e impacto en los países en desarrollo, Para Elhuseinya y Crispimc (2021), el contexto es globalizado en términos organizacionales como la falta de apoyo gerencial, resistencia al cambio, lentitud en la implementación de nuevas tecnologías y la falta de personal calificado, entre ellos los gerentes.

González, Pineda, Velásquez y Escobar, (2016), nos ilustran sobre las prácticas de gerencia del talento humano en 12 empresas antioqueñas (Colombia), que permite determinar que en Colombia en materia organizacional ocurrió la aplicación de cinco prácticas funcionales tradicionales de recursos humanos propias de la administración del personal como: selección, formación, planes de carrera,

evaluación y retribución. Cada empresa participante demostró seguir el mismo patrón y la resistencia frente a la implementación de nuevas y modernas prácticas, pues no resultó ser un aspecto relevante para la mayoría. La clave está en integrar las funciones tradicionales con todas las políticas y prácticas orientadas al personal sin dejar de lado la identificación de los estilos gerenciales, el diseño del trabajo y la cultura organizacional.

Si bien se mencionaba la dificultad para acceder e implementar nuevas tecnologías en las PYMES, por diversas razones como la carencia de músculo financiero o fuentes de inversión; existe también el paradigma que con la implementación de nuevas herramientas tecnológicas habrá pérdida de empleos, situación que descartan algunos empresarios por la estrecha relación que sostienen con sus trabajadores. No obstante, Ellingrud (2018), nos acerca un poco más a la realidad y en su estudio concluye que va mucho más allá de lo señalado, pues las transformaciones que esto genera al interior de las organizaciones incluyen la creación de nuevos puestos de trabajo y la dinamización del negocio aumentando su productividad.

Resulta significativo observar la postura teórica sobre el género femenino y su éxito o fracaso en el sector empresarial, su trascendencia resulta impulsada por el deseo de autosuficiencia, la toma de decisiones, el controlar los recursos y eliminar la subordinación; para Handaragama y Kusakabe (2021), a nivel globalizado cada vez son más el número de mujeres que inician sus propios negocios, pero tienden a incursionar en mercados poco rentables, su crecimiento es lento y la probabilidad de fracaso es muy alta. Sumado a todo esto el acceso a servicios financieros es limitado lo que conlleva a utilizar fuentes de financiación informales que terminan reduciendo sus índices de rentabilidad considerablemente.

### **Aspectos relevantes que mejoran la productividad en las PYMES**

Para esta nueva era llena de cambios, una organización no solo debe centrarse en cumplir con sus funciones operativas, es realmente importante también identificar y plantearse estrategias de diferenciación. Este proceso es interno, parte desde la buena gestión de sus recursos humanos hasta los financieros y comerciales. La base para

alcanzar la diferenciación esta en gestionar estratégicamente a los stakeholders internos, ya que un empleado puede ser valioso por sus habilidades, conocimiento y características individuales, y como las aplica dentro del cargo que ocupa en la organización. (Rivero y Dabos, 2016).

Ha quedado claro a través de muchos experimentos y estudios, que las personas dentro de una organización son lo más importante siendo uno de los elementos primordial para el éxito de esta. Contar con el capital humano idóneo es su mayor ventaja competitiva.

Dentro de la gestión del conocimiento como herramienta fundamental para aumentar los niveles de productividad en las PYMES, el liderazgo juega un papel de vital importancia en el proceso de creación del conocimiento en la organización al generar empoderamiento e inducir a procesos de innovación, (Chaithanapat, P. Punnakitikashem, P. Khin, N. and Rakthin, S., 2022).

Hoyes (2016), en su artículo “Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa” la teoría de

aprendizaje o de reforzamiento de Skinner<sup>9</sup> contribuye a alcanzar la satisfacción del personal y deja un aprendizaje para aquellos líderes empresariales; resultando que para la organización no basta solamente con poseer grandes talentos, es un proceso más complejo que abarca su desarrollo y retención, pues solamente el personal más capacitado podrá fortalecer la organización frente a su competencia, creando los mejores productos y brindando los mejores servicios.

Ante toda esta investigación es inevitable que surja el tema con respecto al liderazgo, la importancia del papel de los líderes dentro de la gestión de una organización. El ser humano innatamente tiene la capacidad de adquirir competencias, habilidades y conocimientos que lo ayudan a desenvolverse en su diario vivir, dentro de la gestión del talento humano es fundamental estudiarlo, analizarlo y potencializarlo.

El mundo moderno ha llegado a un estado donde prevalece la tendencia de la necesidad de líderes optimistas, más fortalecidos y orientados a la competitividad, visionarios, innovadores y de confianza con conocimientos y actitudes que impulsen a alcanzar los objetivos

---

<sup>9</sup> B. F. Skinner (1904-1990). Psicólogo más influyente en el campo del comportamiento humano.

empresariales y el correcto direccionamiento del personal a su cargo. Así nos lo hace interpretar Ramírez, Lay, Avendaño y Herrera (2018), en su artículo “Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano”.

Como ya bien se tiene entendido la gestión de los recursos humanos es el proceso de influir en los trabajadores para que contribuyan a los objetivos de la organización en conjunto. Se analizó una empresa multinacional líder del sector de la ingeniería mecánica y con los resultados del caso se puede deducir que la motivación de los trabajadores, contribuyo como uno de los factores fundamentales para encaminar al éxito todos los procesos de la organización. Se demostró que la promoción al crecimiento personal de los empleados ayuda a atraer trabajadores valiosos del mercado y se retiene a los trabajadores con talento de la empresa. (Rodríguez, 2020).

En esta dirección, podemos analizar algunas habilidades blandas como la amabilidad, pues actualmente se presta mucha atención a este aspecto al interior de las organizaciones, toda vez que se considera que genera ventajas competitivas en las empresas, (Eriksson, Näppä y Robertson, 2022). Este comportamiento va

más allá de los roles formales que se espera de empleados y socios comerciales, y se refleja continuamente en las Pequeñas y Medianas Empresas debido a su rango medio de participación en los mercados que les permite tener contacto mucho más personalizado con sus stakeholders externos.

Para Terrón, Gómez, Miras y Rodríguez (2019), Las PYMES tienen diferenciados sus objetivos de acuerdo a la naturaleza de la organización, pues para empresas no familiares es fundamental maximizar los ingresos, agregar valor en la marca, y crecer mientras se innova; mientras que las organizaciones de naturaleza familiar propenden: mantener el negocio en armonía, sostener los empleos y garantizar la estabilidad de la familia. Si bien estos factores influyen en el éxito o fracaso de las empresas, en la mayoría de los casos termina siendo lo segundo, puesto que se pierde el horizonte cuando la productividad es la que garantiza la supervivencia del negocio.

Al introducirse el término “industria 4.0” en el año 2011, se conceptualiza la digitalización de las industrias, la cual se hizo más dinámica y presente con el transcurrir del tiempo hasta convertirse en un modelo de negocio. Para Jeske, Würfels, y Lennings (2021), la flexibilidad que trajo

conigo la industria 4.0 se refleja en el aumento de los índices de productividad al desarrollarse iniciativas como el teletrabajo o trabajo a distancia, ya que esto permitió a los trabajadores desarrollar sus actividades laborales en horarios que estimulaban un mayor intelecto.

No es posible hablar de una productividad ascendente dentro de las PYMES sin referirnos de alguna manera a los procesos de digitalización; Viswanathan y Telukdarie (2021), concluyen que las tendencias digitales marcan la pauta en términos de competitividad, pues el uso de la redes sociales, la operación en línea y las crecientes demandas de los millennials<sup>10</sup> abocan las organizaciones a su implementación inminente, pues de ello depende su supervivencia al existir una estrecha relación entre la tecnología y la productividad.

En este sentido, las PYMES deben apuntar sus objetivos estratégicos hacia la implementación de factores que los acerque a convertirse en una industria 4.0 lo que incluye enormemente a los colaboradores, pues deben desarrollar mejores

---

<sup>10</sup> Millennials: El término se refiere a la generación que está formada por todos aquellos jóvenes que llegaron a su vida adulta con el cambio de siglo, es decir en el año 2000.

competencias, habilidades y flexibilidad al cambio, lo que debe ir a tono con las directrices del nivel directivo y los procesos de formación al interior de las organizaciones, (Turkyilmaza, Dikhanbayeva, Suleimana, Shaikholla, y Shehab, 2021).

## RESULTADOS

Teniendo en cuenta que esta investigación tuvo como propósito analizar los modelos de gestión del recurso humano en las PYMES colombianas y su impacto en la productividad. Se buscaron las diferentes teorías y pensamientos planteados por diversos autores a lo largo de los últimos 12 años, para al final describir cuales procesos se ajustan a estos tiempos modernos y alcanzar la productividad exitosa de las organizaciones colombianas, más específicamente de las PYMES.

Se analizó la contribución de los diferentes líderes de Talento Humano en la última década y la implementación como también el impacto de sus teorías. Con base a lo anterior Hoyes, D. (2016) quien a través de su estudio coinciden con este artículo de revisión, al afirmar que el factor motivacional es fundamental a la hora de

gestionar el recurso humano, plantea la importancia de los planes estratégicos de retención de personal teniendo en cuenta el entorno laboral y la condiciones alrededor de este. El factor motivacional pasó a adaptarse como un nuevo modelo de gestión donde prevalece la satisfacción y la evolución profesional del empleado con base a sus funciones dentro de una organización.

Por otro lado, tenemos a los investigadores Mendoza, D. López, D. y Salas, E. (2016) quienes refuerzan el análisis plasmado en este artículo, el cual reflexiona sobre la lucha constante por sobrevivir de las organizaciones desde tiempo atrás hasta el día de hoy. Es una necesidad constante de adaptabilidad donde la clave está en la planificación estratégica y la implementación de modelos de gestión que se integren con las exigencias del personal en tiempos modernos y que permita medir las capacidades y competencias de éstos, para aportar beneficios en un contexto global definiendo sus alcances a mediano y largo plazo.

Los resultados demostraron las similitudes favorables en las diferentes investigaciones estudiadas, que contribuyeron a un análisis profundo y

reflexivo de la situación actual del recurso humano como una herramienta indispensable para la productibilidad de las empresas en Colombia, país donde el mercado y entorno empresarial se va modernizando poco a poco dejando atrás los antiguos modelos de gestión donde eran más importantes las utilidades y las cuentas que el bienestar de los stakeholders internos.

Por otra parte, las dificultades observadas en el contexto nacional para las PYMES no son ajenas al panorama mundial, pues se pudo establecer que la falta de apoyo a nivel gubernamental, las barreras de apalancamiento financiero, la influencia familiar en los negocios y la corrupción, se presentan de manera transversal en este segmento empresarial, situaciones que junto a la inadecuada gestión del talento humano al interior de estas organizaciones determinan un futuro adverso en la mayoría de los casos.

## CONCLUSIONES

Al investigar los conceptos y teorías presentados en este artículo de revisión, se puede concluir que la gestión del recurso humano es de suma importancia, bien sea para alcanzar el éxito o para conducir al

fracaso de las organizaciones según los lineamientos de implementación y el compromiso del nivel directivo. Las diferentes teorías traídas a colación más los diferentes modelos implementados a través de la historia han servido para entender el comportamiento de los empleados, quienes se tornaron hoy en día como el recurso más influyente en la productividad, logrando identificar las fallas o situaciones de mejora que se pueden llevar a cabo en determinadas circunstancias. En si la buena gestión del recurso humano, más un buen plan de motivación pueden ayudar a descubrir el porqué de la conducta humana y encaminar las operaciones al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin importar el número de modelos de gestión existentes y cual se decida aplicar para manejar a un determinado grupo de personas dentro de una organización, este siempre debe ir encaminado a la buena

comunicación, integración y a la práctica de incentivos motivacionales. Al buscar la satisfacción de este personal se asegura de poder establecer un excelente clima laboral y los buenos resultados no se harán esperar. Para llegar a ser competitivos en este mundo moderno es necesario que cada empresario entienda que los resultados positivos van muy de la mano del rendimiento y desempeños de sus empleados.

Para finalizar, se logra identificar que dentro del mundo empresarial es determinante generar ventajas competitivas a través de la gestión del recurso humano, lo que se ha convertido en un plus para aquellas organizaciones que lo hacen de manera correcta. En tal sentido, cada organización debe ser capaz de diferenciarse de otras en términos desarrollo y retención del personal, innovando en cada proceso y emitiendo productos y servicios de calidad que puedan perdurar dentro de la industria.

## BIBLIOGRAFIA

- ✚ Barba, M. y Serrano, J. (2015). ¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252313000531>
  
- ✚ **Bui, A., Pham, T., Pham, L., y Van Ta, T. (2021). Legal and financial constraints and firm growth: small and medium enterprises (SMEs) versus large enterprises. [Restricciones legales y financieras y crecimiento empresarial: pequeñas y medianas empresas (PYME) frente a grandes empresas]. Recuperado de:**  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021026797>
  
- ✚ Carrillo, G. (2020) Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento Humano en los procesos de Reclutamiento y selección 2008-2018, Recuperado de:  
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10060/CarrilloGiovanni2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  
- ✚ **Chaithanapat, P. Punnakitikashem, P. Khin, N. and Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. [Relaciones entre el liderazgo orientado al conocimiento, la gestión del conocimiento del cliente, la calidad de la innovación y el desempeño empresarial en las pymes]. Recuperado de:**  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X22000026>
  
- ✚ Chiavenato, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones Octava edición. MacGraw-Hill. Recuperado de:  
<https://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0447.%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%208a.%20ed..pdf>
  
- ✚ **Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. [Disrupción de recursos humanos----Ya es hora de reinventar el talento en la administración].** Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943619302129>

- ✚ Cuevas, M. (2013), Origen de las pymes en Colombia: ¿consecuencia de una acertada política nacional de emprendimiento o fruto de la ausencia de oportunidades laborales para los colombianos? págs. 217-225, Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial CINDE, Recuperado de: <https://revistas.uamerica.edu.co/index.php/rinv/article/view/155/150>
- ✚ Díaz, G. y Quintana, M. (2021) La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización Vol. 22 - Núm. 1, Recuperado de: [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf)
- ✚ Elhousseiny, H. y Crispim, J. (2021). **SMEs, Barriers and Opportunities on adopting Industry 4.0: A Review. [PYMES, Barreras y Oportunidades en la adopción de Industria 4.0: Una Revisión].** Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921023097>
- ✚ Ellingrud, K., (2018). **The Upside Of Automation: New Jobs, Increased Productivity And Changing Roles For Workers. [El lado positivo de la automatización: nuevos trabajos, mayor productividad y roles cambiantes para los trabajadores].** Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/kweilinelingrud/2018/10/23/the-upside-of-automation-new-jobs-increased-productivity-and-changing-roles-for-workers/?sh=41433cc27df0>
- ✚ Eriksson, T. Näppä, A. y Robertson, J. (2022). **Crafting a paying-it-forward mindset in business: Five principles for a competitive employer branding advantage. [Elaboración de una mentalidad de recompensa en los negocios: cinco principios para una ventaja competitiva de marca de empleador].** Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681322000015>
- ✚ Feijoo, J. (2011). **People and knowledge management in organizations Challenges of the next decades [Gestión de personas y conocimiento en las organizaciones retos de las próximas décadas],** Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4046145>
- ✚ González, M., Pineda, G., Velásquez, A., y Escobar, F. (2016). **Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia).** *Revista En-Contexto*, 4(4), 117–137. Recuperado de: <https://doi.org/10.53995/23463279.318>

- ✚ **Handaragama, S. y Kusakabe, K. (2021). Participation of women in business associations: A case of small-scale tourism enterprises in Sri Lanka. [Participación de las mujeres en asociaciones empresariales: un caso de empresas turísticas de pequeña escala en Sri Lanka]. Recuperado de:**  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021024063>
  
- ✚ **Hervas, J., Parrilli, M., Rodriguez, A., y Sempere, F. (2021). The drivers of SME innovation in the regions of the EU. [Los impulsores de la innovación de las pymes en las regiones de la UE]. Recuperado de:**  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733321001177>
  
- ✚ **Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa, Investigación y Negocios vol.9 no.13, Recuperado de:**  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372016000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372016000100005&script=sci_arttext)
  
- ✚ **International Labour Organization (OIT), 2015, People and Productivity [El recurso humano y la productividad]. Recuperado de: [iYB People and Productivity \(ilo.org\)](http://ilo.org)**
  
- ✚ **Jeske, T. Würfels, M. y Lennings, F. (2021). Development of Digitalization in Production Industry – Impact on Productivity, Management and Human Work [Desarrollo de la Digitalización en la Industria Productiva – Impacto en Productividad, Gestión y Trabajo Humano]. Recuperado de:**  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921004348>
  
- ✚ **Martínez, R. (2015). Administración del talento humano: evolución teórica siglo xx, Recuperado de: <https://revista.jdc.edu.co/index.php/deyso/article/view/165/189>**
  
- ✚ **Mayorca, D. Díaz, J. Duque, J. y Corrales, E. (2020), Gerencia organizacional: Retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial. Recuperado de:**  
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7209/gerencia%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- ✦ Mejía, A. Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones, Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1815-59362013000100002)
- ✦ Mendoza, D. López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- ✦ Ojeka, S., Adegboye, A., Adegboye, K., Umukoro, O., Dahunsi, O. y Ozord, E. (2019). **Corruption perception, institutional quality and performance of listed companies in Nigeria, [Percepción de corrupción, calidad institucional y desempeño de empresas cotizadas en Nigeria].** Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844019362292>
- ✦ Palacios, L. (2002). La industrialización colombiana: una visión heterodoxa, Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v12n20/v12n20a06.pdf>
- ✦ Pardo, C. y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- ✦ Prieto, P. (2013). Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal, Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20de%20personal.pdf?sequence=1>
- ✦ Pulido, J. (2015). El Talento Humano Como Estrategia De Productividad, Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14306/Pulido%20Pinzon%20Jenny%20Catalina%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- ✚ Quintero, J. (2018). Las PYMES en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad, ensayo de grado, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17949?show=full>
  
- ✚ Ramírez, R., Chacón, H. y El kadi, O. (2018). Gestión estratégica del talento humano en las PYMES. Editorial Corporación Cinted. Recuperado de: <http://memoriascinted.com/wp-content/uploads/2018/11/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-del-talento-humano-en-las-PYMES.pdf>
  
- ✚ Ramírez, R., Lay, N., Avendaño, I. y Herrera. B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano, Opción, Año 34, No. 86, Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5266/Liderazgo%20resiliente%20como%20competencia%20potenciadora%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  
- ✚ Rivero, A. y Dabos, G. (2016) Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura, Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300013?token=052D9A522D5EC775640F23A2D2FC16B05F08352CFB8C88FACC46E1F8D7BBEBA94CB56150B1B5ED828D7A8BA737AE1E0A&originRegion=us-east-1&originCreation=20220220234850>
  
- ✚ Rodríguez, J. (2020) Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. Inf. tecnol. vol.31 no.2 La Serena, recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200207&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200207&script=sci_arttext)
  
- ✚ Smallwood, J. y Snyman, T. (2017). **Improving Productivity in the Business of Construction.** [Mejorando la Productividad en el Negocio de la Construcción]. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817313115>
  
- ✚ Stephens, S., McLaughlin, C. y McLaughlin, K. (2021). **Small business in a time of crisis: A five stage model of business grief.** [Pequeñas empresas en tiempos de crisis: un modelo de cinco etapas del duelo empresarial]. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673421000603>

- ✚ Terron, S., Gomez, M., Miras, M. y Rodriguez L. (2019). **Economic and financial snapshot of small Spanish family firm.** [Panorama económico y financiero de la pequeña empresa familiar Española]. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6881948>
  
- ✚ Turkyilmaza, A., Dikhanbayeva, D., Suleimana, A., Shaikhollaa, S. y Shehab, E. (2021). **Industry 4.0: Challenges and opportunities for Kazakhstan SMEs.** [Industria 4.0: desafíos y oportunidades para las pymes de Kazajstán]. Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827121001049>
  
- ✚ Villegas, J. (2018). **Corrupción empresarial en Colombia. Un estado del arte.** Recuperado de:  
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13069>
  
- ✚ Viswanathan, R. y Telukdarie, A. (2021). **A systems dynamics approach to SME digitalization.** [Un enfoque de dinámica de sistemas para la digitalización de las pymes]. Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921003859>