

Año 28 No. Especial 10
JULIO-DICIEMBRE 2023



Año 28 No. Especial 10

JULIO-DICIEMBRE 2023

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., y Ramiro Azuero, A. (2023). Influencia de la gestión humana en la competitividad de pequeñas y medianas empresas colombianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 905-921. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.3>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 28 No. Especial 10, 2023, 905-921
Julio-diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Influencia de la gestión humana en la competitividad de pequeñas y medianas empresas colombianas*

Salas-Arbeláez, Laura**
García-Solarte, Mónica***
Ramiro Azuero, Andrés****

Resumen

Esta investigación busca identificar la influencia de la gestión humana sobre la competitividad de las pequeñas y medianas empresas colombianas (Pymes). Para ello se aplica una investigación cuantitativa donde se encuesta a 174 gerentes. Se reconocen como variables independientes las prácticas de gestión humana dadas por el modelo AMO (*Ability, Motivación, Oportunidad*) y como variable dependiente los índices de competitividad. Como resultado se obtiene que la gestión humana influye la competitividad principalmente con aquellas prácticas que promueven habilidades como la selección y formación. Estos resultados aportan a la gestión de las Pymes desde la perspectiva de la gestión humana y contribuyen al mejoramiento de las políticas públicas nacionales y gubernamentales para el mejoramiento de la competitividad.

Palabras clave: Gestión humana; competitividad; habilidad; Pymes.

Recibido: 15-11-22

Aceptado: 16-04-23

- * Esta investigación fue financiada a través de la Convocatoria Interna 112-2018 para la presentación de proyectos de investigación. Se agradece a la Universidad del Valle por su apoyo económico y a las empresas participantes de la encuesta.
- ** Profesora asociada tiempo completo del Área de Administración y Organizaciones de la sede regional Buga de la Universidad del Valle. (Cali, Colombia). Magister en Administración de la Universidad del Valle. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3082-7247> Email: salas.laura@correounivalle.edu.co . Autor de correspondencia
- *** Profesora titular tiempo completo del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle – Cali, Colombia. Doctora en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena. (Cali, Colombia). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6219-0012> Email: monica.garcia@correounivalle.edu.co
- **** Profesor Asociado tiempo completo del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. (Cali, Colombia). Magister en Administración de la Universidad del Valle. Email: andres.azuero@correounivalle.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0446-6559>

Influence of human resource management on the competitiveness in Colombian small and medium enterprises

Abstract

The objective of this research is to identify the influence of human management on the competitiveness of Colombian SMEs. For this, a quantitative research is applied where 174 managers are surveyed. The human management practices given by the AMO model (Ability, Motivation, Opportunity) are recognized as independent variables and the competitiveness indices as the dependent variable. As a result, it is obtained that human management influences competitiveness mainly with those practices that promote abilities such as selection and training. These results contribute to the management of SMEs from the perspective of human management and contribute to the improvement of national and government public policies for the improvement of competitiveness.

Keywords: Human Resource Management; Competitiveness; Ability; SMEs.

1. Introducción

El Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial señala que Colombia se encuentra en la casilla 57 entre 141 países. Aunque Colombia ha presentado una ventaja en Latinoamérica, no lo ha hecho en relación con todos los países del mundo (Consejo Privado de Competitividad, 2018). Estas mediciones resaltan la necesidad de acelerar el ritmo competitivo del país con la ayuda del Gobierno y empresas, entre otros actores. El Gobierno aparece como un ente regulador que garantiza mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, el empleo y la consolidación de logros sociales, mientras que el papel de las organizaciones es estratégico para desarrollos tecnológicos, de conocimiento y habilidades dentro del mercado. Dada la problemática del

Covid-19 en el 2020, los índices de competitividad hicieron una pausa, pero según el Foro Económico Mundial (2020) se evidenció que la escasez de talento de varios años y creciente desajuste entre incentivos y recompensas y desajustes de habilidades para los trabajadores devino un obstáculo para promover la productividad. Con la crisis de salud del 2020 y la adopción de tecnología de manera acelerada, los desafíos frente a las prácticas orientadas a los trabajadores fueron más evidentes en torno a la pérdida de empleos, lo que llevó a brechas más amplias en competitividad.

Reina, Castro & Tamayo (2013) señalan que las políticas de competitividad colombianas han sido insuficientes comparadas con otros países. La carencia de inversión, sofisticación de la oferta e innovación,

además de la creación de políticas poco coherentes, son factores asociados a esta insuficiencia. La formulación de políticas de competitividad ha aplicado a todos los sectores de la economía, donde unos han logrado destacarse más que otros. En ese sentido, aparece un elemento latente a nivel nacional y es la apuesta por aquellos sectores estratégicos para mejorar los índices del país.

Ahora, la competitividad se convierte en un tema complejo en cuanto a las Pymes. Según Salinas (2013), las Pymes en Colombia han sido fundamentales en el desarrollo del país, participando positivamente en los indicadores de desempleo y crecimiento. No obstante, la falta de capacitación y apoyo a estas genera que sea uno de los sectores más frágiles y vulnerables ante los obstáculos del entorno empresarial y la competitividad, dados por el inadecuado manejo de las finanzas, costos, manejo comercial y de servicio, manejo administrativo, entre otros.

En el 2020, la problemática Pyme aumenta al ser las más afectadas por la crisis del Covid-19. Sumado a ello, la falta de capacitación técnica y empresarial genera que se presenten fallas internas que debilitan la credibilidad y confiabilidad de la empresa ante el mercado, y la falta de manejo de TIC genera barreras de comunicación de desarrollo (Acosta-Medina et al, 2019). Salinas (2013) ha identificado que dentro de las mayores debilidades de las pequeñas y medianas empresas en Colombia está el poco apoyo en programas de emprendimiento y capacitación, generando carencias de habilidades en el control y seguimiento de los procesos internos de las mismas.

Bajo estos lineamientos, la competitividad de las Pymes se ve limitada por elementos externos que

evitan que lleguen a niveles altos. Sin embargo, las empresas, como segundo actor en el rol de la competitividad, cuentan con elementos de carácter interno estrechamente ligados a la gestión empresarial, que no se han considerado del todo y que pueden promover los indicadores de competitividad además de las actividades realizadas por el Gobierno (Buitrago et al, 2015; Calderón, 2006). Desde la gestión empresarial, las organizaciones conjugan elementos humanos, tecnológicos, productivos y financieros para alcanzar sus objetivos. Según Martínez & Sánchez (2014), para mejorar la competitividad de una organización hay que identificar los factores que la determinan y su importancia. Así, para Calderón (2006) y Porter (1990), el componente humano de las organizaciones tiene gran influencia en la competitividad y es una capacidad interna que compromete directamente a las empresas sin importar en el sector en el que se encuentren ni su tamaño.

Dentro de las perspectivas analizadas y los factores de influencia, hay quienes señalan que las prácticas de gestión humana influyen en la competitividad (Calderón, 2006; Hartatik et al, 2021). En cambio, para Sikýr (2013) no es un factor tan determinístico de manera directa, por lo que se requiere la intervención de otros. Los estudios que indagan la relación entre las prácticas de gestión humana y competitividad son poco frecuentes en países latinoamericanos, en especial en Colombia y Pymes. Además las organizaciones deben permanecer alerta y adaptarse a eventos imprevistos que crean una mayor incertidumbre entre su fuerza laboral y plantean amenazas inmediatas para el desempeño y la viabilidad de las organizaciones (Carnevale, 2020). Esto implica nuevos

retos y oportunidades (Bañuls et al, 2007), como el entorno que trae la cuarta revolución industrial y los impactos en los procesos de gestión humana. Identificar nuevas variables y estrategias para ser competitivo teniendo en cuenta el factor humano es pues esencial para garantizar la sinergia entre los determinantes de la competitividad y se convierte en un activo intangible a considerar en la organización, especialmente por el protagonismo de las personas en el desarrollo de las Pymes.

De ahí la necesidad de identificar la influencia de prácticas de gestión humana en la competitividad del contexto local, considerando que el protagonismo lo tienen las políticas públicas e inversiones nacionales, que las empresas desconocen del todo la importancia del factor humano en su crecimiento, que los altos niveles de informalidad limitan los procesos de crecimiento regional y que a nivel académico la práctica principal a la que se orientan las empresas es la formación, dejando de lado la sinergia entre las prácticas de gestión humana en el desarrollo del empleado y en el aumento de la competitividad. Hay carencia de relación de estas variables y hay datos contradictorios en la influencia de estas en las Pymes, en especial en el caso colombiano. Así, el objetivo de esta investigación es identificar la influencia de la gestión humana sobre la competitividad de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Para alcanzar el objetivo se lleva a cabo un estudio empírico sobre muestra de 174 empresas. Los datos de estas se obtienen a través de la base de datos EMIS profesional. La encuesta se envió a 3.000 empresas a través del correo electrónico durante el 2021. Se reconocen como variables

independientes las prácticas de gestión humana dadas por el modelo AMO (Ability, Motivación, Oportunity), y como variable dependiente los índices de competitividad.

La primera parte muestra la revisión de la literatura donde se conceptualiza la competitividad y la gestión humana, además de las investigaciones que relacionan estas variables y que dan paso a la formulación de hipótesis. En la segunda parte se presentan los elementos metodológicos aplicados, y en la tercera los resultados y su discusión para la validación de la hipótesis. Al final aparecen las implicaciones de esta investigación.

2. Relaciones entre competitividad y la gestión humana de las PYMES

Este apartado definirá los principales términos relacionados con la investigación:

- **Competitividad**

La competitividad se define como la capacidad para hacer rentable un negocio gracias a la implementación de estrategias que supongan una ventaja competitiva respecto a sus rivales en el mercado, o como el aprovechamiento de falencias del mercado o de oportunidades del entorno para ser superadas y consideradas como oportunidades (Calderón, 2006). Además, la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) presenta un enfoque competitivo a nivel micro, dado por el desarrollo e integración de actividades generadoras de valor impulsadas por las áreas funcionales para la creación de la ventaja competitiva. Los primeros modelos de competitividad fueron los planteados

por Porter (1990), quien señala que la clave del éxito nacional es la capacidad de las industrias para innovar y mejorar. Empero, para el Foro Económico Mundial y del Instituto Internacional para el Desarrollo Administrativo, el éxito consiste en crear condiciones macro y microeconómicas para que las empresas sean competitivas. La competitividad de las industrias es la que presiona la competitividad nacional, de modo que las definiciones de competitividad pueden ser diversas en su medición.

Frente a la competitividad de la empresa, Sigalas et al, (2013) señalan que ha sido definida en términos de desempeño y de determinantes o fuentes para ella. Mencionan que la gestión estratégica necesita una medida válida y confiable de competitividad basada en una definición operativa, integral y al mismo tiempo conceptualmente robusta. Al definirla señalan que la competitividad es "la capacidad de una empresa para crear más valor económico que los competidores menos eficientes" (Sigalas et al, 2013: 7).

Plantean además que la competitividad medida de manera robusta indica el grado en que una empresa ha explotado oportunidades, amenazas neutralizadas y costos reducidos. Así, la competitividad de la empresa representa un mejor nivel de ciertas características frente a otras empresas de la industria, como el grado de actividades de mercadeo, la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento en ventas. Estas medidas son no financieras y permiten medir la competitividad de la empresa basada en elementos no asociados al desempeño. Adicionalmente, entender qué variables inciden en la competitividad de las empresas ayuda a generar estrategias que las hagan más efectivas en los

entornos actuales. Hoy las Pymes juegan un papel fundamental para el desarrollo económico, por tanto, cualquier mejora en su desempeño puede contribuir significativamente a la economía en general y sus sectores.

• Gestión Humana

La gestión humana ha ido ganando fuerza, convirtiéndose en un elemento clave para competir y enfrentar retos externos. Esta gestión se define como el proceso que desarrolla e incorpora nuevos candidatos a la fuerza laboral para alcanzar el éxito en las organizaciones, este proceso permite que las empresas desaparezcan o crezcan. El modelo AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), propuesto por Bailey (1993), sugiere que para obtener un esfuerzo discrecional del empleado se requieren tres factores: aquel debe tener las habilidades requeridas, una motivación adecuada y oportunidades de participar activamente en la organización. Su acrónimo representa los elementos que mejoran el desempeño de los empleados: habilidades individuales (A), motivación (M) y oportunidad de participación (O) (Marín-García & Martínez, 2016). Este modelo es muy utilizado para medir la relación de las prácticas de gestión humana y procesos de desarrollo sostenible, gestión del conocimiento, compromiso organizacional y desempeño.

Habilidad: el modelo considera que diferentes políticas y prácticas favorecen que los trabajadores obtengan los conocimientos adecuados para realizar su trabajo, pero para ello se requiere que estén lo suficientemente motivados para emplear esos conocimientos y realizar un esfuerzo voluntario. El componente de habilidad se define como la capacidad

psicológica y física del individuo para participar en la actividad en cuestión. Incluye tener los conocimientos y habilidades necesarios. Las prácticas de gestión humana que apuntan a mejorar la habilidad son los procesos de selección y las técnicas de capacitación formal y el desarrollo de recursos humanos (Marín-García & Martínez, 2016).

Motivación: son todos los procesos cerebrales que energizan y dirigen el comportamiento, no solo los objetivos y las decisiones conscientes. Incluye los procesos habituales, las respuestas emocionales o la toma de decisiones analítica, que se relacionan con el deseo de un empleado de realizar la labor, y que pueden mejorarse mediante una motivación extrínseca o intrínseca. Las prácticas de gestión humana para mejorar la motivación son incentivos u oportunidades profesionales y la evaluación de desempeño. Así, se busca conseguir la motivación y el esfuerzo del trabajador con políticas encaminadas a la gestión del desempeño, incentivos y la remuneración (Jiang et al, 2012). Ahora, si los empleados se encuentran motivados, pero no tienen los conocimientos suficientes, no podrán desempeñarse idóneamente.

Oportunidad: el modelo también considera el entorno donde los empleados utilizan su motivación y habilidades: estos deben tener la oportunidad de participar en la organización, alcanzando las expectativas que se esperan de ellos y desarrollando su trabajo adecuadamente. La dimensión de oportunidad se define como todos los factores externos al individuo que hacen posible o motivado el comportamiento. Las prácticas que contribuyen a esta dimensión son, por ejemplo, círculos de calidad o trabajo en equipo. Estas prácticas deben proporcionar a los

empleados oportunidades para mostrar los comportamientos deseados. En este caso, la flexibilidad y la comunicación son elementos transversales donde el empleado siente que tiene espacios de participación en la organización.

- **Relación competitividad y gestión humana**

La teoría de recursos y capacidades aparece como el marco en el que se evidencia la relación entre la competitividad y la gestión humana (Chávez & Vizcaíno, 2017). Dentro de esta teoría se concibe a los recursos como el conjunto de activos tangibles e intangibles que dan valor a las actividades de la organización soportadas en una estructura que permite su aprovechamiento (Barney, 1991). Los recursos humanos son considerados un activo intangible de la organización, en tanto está conformada por conocimiento, información, destrezas y habilidades de los empleados. Así, esta teoría fundamenta la creación de valor en las capacidades que aporten los recursos, i.e. los empleados, para mejorar la calidad de la actividad económica de la organización y, por lo tanto, su competitividad (Calderón et al, 2006; Chávez & Vizcaíno, 2017).

Acosta-Medina et al, (2019), señalan que dentro de esta teoría las capacidades son los conocimientos y habilidades que aparecen en la organización como consecuencia de la coordinación y cooperación del talento humano, lo cual contribuye a mayores niveles de competitividad. Para estos autores, la combinación de recursos y capacidades permite mayor competitividad, ya que se cuenta con recursos humanos y se adquieren capacidades dinámicas que

generan valor a todos los procesos. No obstante, esa combinación de recursos y capacidades no puede ser a la ligera.

Para Poloski & Vidovic (2007) las fuentes tradicionales de competitividad ya no son suficientes para el éxito organizacional; los recursos humanos, sus conocimientos, habilidades y competencias, más la sinergia entre ellos, se transforman en una nueva fuente de ventaja competitiva. Luego, la función de recursos humanos y su gestión, es decir, la gestión humana que se ocupa de seleccionar, desarrollar y mantener a las mejores personas, pasa al primer plano como elemento clave de la competitividad. La teoría de recursos y capacidades sugiere que los sistemas de recursos humanos contribuyen a una competitividad sostenida cuando se facilita a través de estos el desarrollo, las relaciones y el conocimiento.

El primero en indagar acerca de la relación entre competitividad y gestión humana fue Duffey (1988) en Estados Unidos. Para él, las habilidades y talentos de las personas ayudan a la economía de las naciones y la dimensión social, marcada con la actitud. Todo esto ayudaba a la mayor productividad y competitividad de las empresas. En 1990, en ese mismo país, Kydd & Oppenheim (1990) identificaron que los recursos humanos pueden ser una gran herramienta para la competitividad, pero la formación y la asignación de salarios deben estar dados por los referentes del sector y la región. Sikýr (2013) explica la relación positiva entre las mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos y el rendimiento y la competitividad de la organización.

A través de un estudio empírico, el autor encuentra que las empresas requieren de un sistema óptimo de administración de recursos humanos

basado en prácticas comprobadas en el análisis de cargos, selección, evaluación de desempeño, compensación y capacitación que derive en empleados capaces y motivados que logren el rendimiento organizacional, y, por lo tanto, la competitividad. Lo importante de esa investigación es que confirma que los empleados, con sus habilidades, objetivos y motivación para trabajar, son un recurso clave en la organización.

Si utilizan de manera óptima los recursos y capacidades, el objetivo se logra de la manera más eficiente. Por esto, si las organizaciones buscan una competitividad sostenida, deben asegurarse de que los empleados logren sus objetivos (Baigireyeva et al, 2020). En fin, las organizaciones deben atender a la gestión humana y sus prácticas para mejorar la habilidad y motivación de los empleados (Andreeva & Kianto, 2012).

Batarliene et al, (2017) evalúan el impacto de la gestión de los recursos humanos en la competitividad de las empresas de transporte de Lituania. Encuentran que la estrategia es la que debe moderar la relación entre estas variables, ya que es la que da el enfoque sistémico a la empresa. Para los autores, las habilidades excepcionales del personal y los recursos excepcionales son los que logran la competitividad, en tanto el personal tenga la formación y capacidad suficiente para actuar en el entorno al cual están expuestos.

Las investigaciones sobre Pymes son muy pocas. Según Díaz-Chao et al, (2016) aunque la pequeña empresa no tenga tanta gestión de personas, sí cuenta con el recurso y capacidad de estas, por lo que su efecto es positivo sobre la competitividad. En el caso de Colombia, son pocas las investigaciones sobre la relación entre estas variables. Calderón (2003:16)

señala que en Colombia los “recursos humanos serán una fuente de ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando sean valiosos, escasos, relativamente inimitables e insustituibles”. Indica que en las Pymes la situación es peor, pues los factores de competitividad interna no son aprovechados, por lo que el desarrollo de competencias y capacidades cada vez es menor, generando poca consolidación de la ventaja competitiva. Para Loaiza (2011), la competitividad es posible cuando la gestión humana se alinea con la estrategia. Montoya & Boyero (2016) concluyen que es necesario vincular el direccionamiento estratégico con las prácticas de gestión humana y así tener un capital humano comprometido para generar una ventaja competitiva sostenible. Se propone, pues, la siguiente hipótesis:

H₁: Las prácticas de gestión humana influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Hay diferencias entre los diversos componentes de la gestión humana en el caso de promover la habilidad de los empleados, por ejemplo prácticas como selección y formación. Kydd & Oppenheim (1990) y Purwadi (2012) argumentan que la capacitación y requisitos educativos en general son necesarios para la competitividad: es a través de la formación que los empleados adquieren las habilidades para el cumplimiento de los objetivos, lo que se ve reflejado en la competitividad. Según Del Castillo (2000), en el caso del sector hotelero el desarrollo de las competencias es imprescindible y lleva al logro de la competitividad internacional: ya que el personal es quien tiene contacto directo con los clientes, es el que genera ventaja competitiva en el servicio ofrecido.

Chávez & Vizcaíno (2017) señalan que la relación entre gestión humana y competitividad, al basarse en la teoría de recursos y capacidades, se ancla en la formación del talento humano, pues a través de esta se adquieren dichas capacidades.

Para Dubra (2019), los recursos —el aprendizaje del empleado, el conocimiento, las habilidades y la experiencia, la creatividad y la innovación— acumulan capital humano, lo cual se representa en el valor agregado percibido por los clientes. Así, la capacidad de las empresas para competir depende de la acumulación de capacidades y conocimientos de sus empleados adquirida a través de la formación. Es el personal capacitado quien descubre cómo usar el conocimiento para encontrar herramientas de competitividad al aprovechar los elementos internos y externos (Acosta-Medina *et al*, 2019; Lazar, 2017).

En las Pymes, las prácticas que promueven habilidades siguen siendo las que más generan competitividad. Suzana (2015), al investigar las Pymes de Romania, identifica la relación entre gestión humana y competitividad mediada por el desempeño. Encontró que se requieren empleados calificados y bien entrenados, satisfechos y con buena carga laboral para incrementar los niveles de competitividad. De la Garza *et al*, (2018) se aplicó un cuestionario basado en Guest, Michie, Conway y Sheehan (2003, a partir de una investigación en Pymes mexicanas, señalan que la gestión del recurso humano influye positiva y significativamente en la competitividad. Empero, dentro de sus conclusiones identifican que las prácticas asociadas a la compensación no inciden en la

competitividad, sino las relacionadas con formación y capacitación. Jaya *et al.*, (2020) plantean que la calidad de las prácticas de recursos humanos favorece el desempeño, lo que lleva a la competitividad. Para estos autores, la capacitación en habilidades hace que los empleados cualifiquen para ejercer sus funciones, por lo que sé los productos serán de mayor calidad, luego más competitivos. Se propone, pues, la siguiente hipótesis:

H₂: Las prácticas de gestión humana que promueven la habilidad, como selección y formación, influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Frente a las prácticas de gestión humana que promueven la motivación, Kydd & Oppenheim (1990) señalan que su relación con la competitividad se da por el entorno de la empresa. Aquellas en las que es estable promueven objetivos que se cumplen y recompensan mediante el resultado, mientras que en entornos turbulentos la evaluación y recompensa se relacionaba poco con las metas. La evaluación y recompensa de los objetivos promueve la competitividad al garantizar que los empleados estén motivados para alcanzarlos. Izvercianu & Radu (2012) encuentran que para aumentar la competitividad mediante los recursos humanos se debe invertir en las personas, implementar estándares de calidad, gestionar el desempeño y pagar en relación con este. Por tanto, la importancia de las recompensas y el desempeño para obtener una ventaja competitiva se reconoce en el énfasis del cumplimiento de los objetivos, la motivación para alcanzarlos y que una empresa que cumple muy bien sus objetivos estratégicos es competitiva (Poole & Jenkins, 1996). De aquí se propone la siguiente hipótesis:

H₃: Las prácticas de gestión humana que promueven la motivación, como remuneración y evaluación de desempeño, influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Para las prácticas que promueven la oportunidad, como la comunicación, flexibilidad y participación, son pocos los estudios que soportan su relación con la competitividad. Martínez & Sánchez (2014) investigan el sector automotor de España y encuentran que la flexibilidad laboral abordada desde la gestión humana permite adaptarse a entornos cambiantes y competir mejor. Según Guthrie *et al.*, (2002) las prácticas laborales de alta participación se asocian positivamente con el desempeño en las empresas que compiten, en especial si buscan diferenciarse: los empleados aportan ideas para ser mejores que las otras empresas. Se propone esta hipótesis:

H₄: Las prácticas de gestión humana que promueven la oportunidad, como participación, comunicación y flexibilidad, influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

3. Recorrido metodológico

Para identificar la influencia de la gestión humana sobre la competitividad en las Pymes colombianas se aplica una metodología con enfoque cuantitativo. Los datos se recolectaron con un muestreo aleatorio simple y una muestra total de 174 empresas. Los datos de estas se obtienen a través de la base de datos EMIS profesional. La encuesta se envió a 3.000 empresas a través del correo electrónico durante el 2021.

Variable dependiente

Competitividad: La competitividad será medida con el cuestionario de Sigalas et al, (2013), quienes la miden a través de medidas perceptivas de competitividad en una escala Likert de 1 a 5. Las variables ahí comprendidas son mercadeo, cuota de mercado, rentabilidad y crecimiento en ventas, evaluadas en relación con el desempeño de los competidores de la industria. Esta escala fue validada por los autores.

Variable independiente

Prácticas de Gestión Humana: esta se mide con el Modelo AMO de Bailey (1993), que comprende: Habilidad (Selección y Formación), Motivación (Remuneración y Evaluación de Desempeño) y Oportunidad (Participación, Comunicación y Flexibilidad). Estos índices se componen de 17 ítems con una escala Likert de 1 a 5. La validez y confiabilidad se deriva de Peláez-León & Sánchez-Marín (2021).

Variables de control

Género del gerente: Es una variable dicotómica que adopta el valor de 1 cuando la empresa es liderada por una mujer y 0 cuando es liderada por un hombre.

Antigüedad: Es medida por el número de años de funcionamiento de la empresa y es una variable continua.

Junta Directiva: Es una variable dicotómica que adopta un valor de Sí o No dependiendo de si la empresa posee junta directiva para su funcionamiento.

Empresa Familiar: Es una variable dicotómica y adopta un valor de Sí o No cuando la empresa cuenta con un valor superior al 50% de los miembros pertenecientes a la misma familia dentro de sus socios.

La metodología aplicada consta de una primera aproximación a través de un análisis univariante a partir de un modelo de regresión lineal estimado por Mínimos Cuadrados Ordinarios. En una segunda etapa para verificar que los comportamientos univariantes se mantienen se realiza un análisis multivariante incorporando variables de control.

4. Influencia de la gestión humana sobre la competitividad de las pequeñas y medianas empresas colombianas (Pymes): Resultados

Este estudio busca determinar si las prácticas de gestión humana inciden en la competitividad de las Pymes. Primero se desarrolla un análisis descriptivo de las variables (Tabla 1). Los resultados muestran que las prácticas más promovidas en las Pymes son las relacionadas con oportunidad, que involucran participación, flexibilidad y comunicación; mientras que las prácticas de habilidad, que comprenden la selección y formación, son las menos presentes.

Tabla 1
Análisis descriptivo de las variables de análisis

Variables	Promedio
Habilidad	4,701
Oportunidad	5,171
Motivación	5,011
Competitividad	5,469
Antigüedad	33,4
No. de Empleados 2021	37,5
No. de Empresas	
Género del gerente	Hombre 135
	Mujer 39
Junta Directiva	Sí 114
	No 60
Empresa Familiar	No 114
	Sí 60

Fuente: elaboración propia.

Las empresas se consideran competitivas, lo cual puede darse gracias a la recuperación económica en los procesos postpandemia. La mayoría de las empresas son maduras (más de veinte años); tienen en promedio 37 empleados (son pequeñas), son lideradas principalmente por hombres,

tienen junta directiva y en su mayoría no son familiares.

Para determinar el efecto de la gestión humana en la competitividad de las Pymes, se realiza un modelo de regresión lineal estimado por Mínimos Cuadrados Ordinarios.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \text{GestionHumana}_i + \beta_2 \text{Empleados2021}_i + \beta_3 \text{Antigüedad}_i + \beta_4 \text{Género}_i + \beta_5 \text{JuntaDirectiva}_i + \beta_6 \text{PropiedadFamilia}_i + \varepsilon_i$$

(Ecuación 1)

Y_i corresponde al índice de competitividad i , β son los parámetros del modelo, ε_i es el término de error aleatorio del modelo. Los resultados se presentan en la Tabla 2. De acuerdo con ellos, la gestión humana tiene efecto positivo en la competitividad, lo cual hace aceptable la hipótesis H1. Esto coincide con Baigireyeva et al, (2020) y Poloski & Vidovic (2007), quienes señalan que, a través de sus prácticas, la gestión humana genera conocimientos, habilidades y competencias que, de manera sinérgica, se transforman en

ventajas competitivas. Lo anterior también coincide con Andreeva & Kianto (2012); Batarliene et al, (2017) y Sikýr (2013).

Los resultados reflejan que entre más empleados haya y más madura sea la empresa, la competitividad es mayor, es decir, el crecimiento y madurez dan estabilidad y permiten reconocer las ventajas competitivas sobre las empresas del sector. También se refleja que, si la gerente es mujer, el índice de competitividad disminuye.

Tabla 2
Análisis multivariante de la influencia de la GH sobre la competitividad

Variable	Coefficientes
Gestión Humana	0,37391*** (0,08630)
Empleados 2021	0,18519*** (0,06934)
Antigüedad	0,36945*** (0,09487)
Género del Gerente	-0,14402 (0,12212)
Junta Directiva	-0,10549 (0,11248)
Empresa familiar	-0,15724 (0,10493)
Constante	1,85747*** (0,57287)
R ² ajustado	0,2181
Nota: Errores estándar entre paréntesis	
Significancia: (***) : p<0,01;(**):p<0,05;(*) :p<0,1	

Fuente: elaboración propia.

Luego se establece el efecto de cada una de las categorías de gestión humana en el índice de competitividad considerando el género del gerente, la antigüedad de la empresa, el número

de empleados y la presencia de junta directiva, esto a través de un modelo de regresión lineal estimado por el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios.

$$\begin{aligned}
 Y_i &= \beta_0 + \beta_1 \text{Habilidad}_i + \beta_2 \text{Motivación}_i + \beta_3 \text{Oportunidad}_i \\
 &+ \beta_4 \text{LnEmpleados2021}_i + \beta_5 \text{LnAntigüedad}_i \\
 &+ \beta_6 \text{Género}_i + \beta_7 \text{JuntaDirectiva}_i \\
 &+ \beta_8 \text{PropiedadFamilia}_i + \varepsilon_i
 \end{aligned}$$

(Ecuación 2)

Y_i corresponde al índice de competitividad elaborado para la empresa i , β son los parámetros del modelo, ε_i es el término de error aleatorio del modelo. Los resultados se presentan en la Tabla 3. De acuerdo con ellos, la habilidad tiene un efecto positivo en la competitividad, lo cual muestra la aceptación de la hipótesis H2. Esto coincide con Kydd & Oppenheim

(1990) y Purwadi (2012), para quienes la formación genera en los empleados habilidades para alcanzar los objetivos y, por tanto, mejorar la competitividad. También coinciden con Chávez & Vizcaíno (2017) al plantear que la formación de las personas potencia sus habilidades y en consecuencia genera ventaja competitiva.

Tabla 3
Análisis multivariante de la
influencia de las prácticas de
GH sobre la competitividad

Variable	Coefficientes
Habilidad	0,25734*** (0,05371)
Motivación	-0,01043 (0,06051)
Oportunidad	0,10596 (0,07157)
Empleados2021	0,21133*** (0,06913)
Antigüedad	0,31198*** (0,09651)
Género del Gerente	-0,14211 (0,12082)
Junta Directiva	-0,07310 (0,11161)
Empresa Familiar	-0,13853 (0,10445)
Constante	2,05567*** (0,60450)
R ² ajustado	0,2398
Nota: Errores estándar entre paréntesis	
Significancia:	(***):
p<0,01;(**):p<0,05;(*):p<0,1	

Fuente: elaboración propia.

De ahí se fundamenta la relación de gestión humana y competitividad basada en la teoría de recursos y capacidades (Acosta-Medina et al, 2019; Lazar, 2017).

Por otro lado, los resultados muestran que las prácticas que promueven la motivación y la oportunidad no tienen resultados significativos sobre la competitividad, luego no se aceptan las hipótesis H₃ y H₄. Lo anterior es atribuible a lo planteado por Jaya et al, (2020): una mejor recompensa no garantiza el cumplimiento de un objetivo estratégico. Para Poole & Jenkins (1996) las recompensas y el desempeño no

siempre garantizan la competitividad dadas sus diferentes perspectivas. En oportunidad tampoco da significativa; esto puede deberse a que los modelos se desarrollan pensando en grandes empresas y pocas veces en pequeñas, donde importa más sobrevivir que ser competitivo. Es importante ampliar los conceptos e incorporar la informalidad, la flexibilidad y los enfoques ad hoc, y que los directivos de las Pymes también los adopten.

Finalmente, se resalta que la práctica menos valorada por los directivos de las Pymes es la más influyente sobre la competitividad. De ahí la importancia de brindarles información que impulse el desarrollo de las prácticas de gestión humana, no importando el tamaño de las organizaciones ni el número de empleados.

5. Conclusiones

Se analizó la influencia de la gestión humana sobre la competitividad en el ámbito de las Pymes con una muestra de 174 empresas en Colombia. Se evidencia que las prácticas de gestión humana afectan significativamente la competitividad, en especial las orientadas a la habilidad, que implican el desarrollo de procesos de selección y formación.

Estos resultados impulsan el estudio de las prácticas de gestión humana en las Pymes y su contribución a la competitividad, y resaltan la importancia de dichos procesos y de impulsar el desarrollo de las prácticas orientadas a la oportunidad y la motivación. Estas prácticas son estudiadas en las grandes empresas y no en las Pymes, más es importante ver cómo se operacionaliza el concepto dentro del contexto de las pequeñas

empresas ampliando e incorporando la informalidad, la flexibilidad y los enfoques ad hoc, de modo que permita a los directivos adoptar nuevas normativas que aporten al desarrollo de la gestión de los recursos humanos.

Los resultados contribuyen en dos aspectos: primero, aportan a la teoría de desarrollos y capacidades y su incidencia en la gestión de las personas y las capacidades que cada uno de los empleados tiene y la manera en que contribuyen al desempeño y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues las capacidades organizacionales permiten formalizar las prácticas y aprovechar los conocimientos y habilidades de los empleados. Segundo, aportan al análisis de las Pymes y sus problemas: la reactivación y la generación de nuevas oportunidades laborales, con programas de redireccionamiento o perfeccionamiento a partir de planes de estudios orientados a la ampliación de habilidades. Esto lleva al desarrollo de nuevas políticas públicas enfocadas a la activación y actualización del mercado laboral. Estas políticas deben dirigirse a mejorar los indicadores de competitividad y a hacer más atractivas a las empresas para los inversionistas, lo anterior, evidentemente, trabajando desde un elemento interno de la organización, contrario a como son la mayoría de las apuestas del Gobierno nacional.

El impacto de esta investigación recae en la promoción de la competitividad de las Pymes a partir de estrategias desarrolladas desde la gestión humana que apunten a mejores procesos de selección, formación y remuneración. Desde la perspectiva académica, estos resultados permitirán la formulación de proyectos relacionados con los factores internos de la competitividad. Las

limitaciones de este trabajo deben ser tenidas a futuro. Primero, el tamaño de la muestra: aunque el cuestionario se dirigió a 3.000 empresarios, respondieron solo 174; hay que buscar espacios de sensibilización para que los directivos de las Pymes vean la importancia de estos. Segundo, incluir variables que ayuden a entender el concepto y la importancia de las prácticas de gestión humana y el concepto de competitividad que manejan los directivos de las Pymes. En posteriores estudios habría que analizar elementos financieros que complementen dicho concepto.

Referencias bibliograficas

- Acosta-Medina, J. K., Plata-Gómez, K. R., Puentes-Garzón, D. E., & Torres-Barreto, M. L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, 13(1), 125–134. <https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019013>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does Knowledge Management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Baigireyeva, Z. Z., Niyazbekova, S. U., Borisova, E. V., & Ivanova, O. S. (2020). The Role of Human Capital in Improving the Competitiveness of Enterprises. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 114(19), 100–102. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200114.022>
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and*

- the organization of work: Employee participation and work reform since.* Columbia University.
- Bañuls, A., Ramón, A., & Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, (19), 47–69. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639107100108>
- Batarliene, N., Čižiuniene, K., Vaičiute, K., Šapalaite, I., & Jarašuniene, A. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *Procedia Engineering*, 187, 110–116. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.356>
- Buitrago, N., Bustamante, A., Castañeda, S., & Ramírez, S. (2015). Retos de las organizaciones privadas en el postconflicto colombiano. *Revista Ensayos*, 8, 228-239. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/56333>
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22, 157–172.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las Pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(27), 57–72. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/25027>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, C. J. (2006). Gestión Humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-35922006000200010&script=sci_arttext
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chávez, A., & Vizcaino, A. de J. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 1(36), 1–14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086001>
- Consejo Privado de Competitividad (2018). *Informe Nacional de Competitividad 2017-2018*.
- De la Garza, M., Zerón, M., & Sánchez, Y. (2018). El impacto de la gestión del recurso humano en la competitividad de la pyme en el noreste de México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 27–36. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a2>
- Del Castillo, I. (2000). Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero. *Economía y Desarrollo*, 127(2), 226–243.
- Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., & Torrent-Sellens, J. (2016). The competitiveness of small network-firm: A practical tool. *Journal of Business Research*, 69(5), 1769-1774. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.053>
- Dubra, I. (2019). Human Capital Impact on the Enterprise Competitiveness. *Publications of International Conference*, January, 53–57.

- Duffey, J. (1988). Competitiveness and Human Resources. *California Management Review*, 30(3), 92–100.
- Foro Económico Mundial (2020). *Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183–197. <https://doi.org/10.1080/09585190110085071>
- Hartatik, Nilawati, E., Sitio, V. S. S., Prayoga, D., & Rusliandy. (2021). The relationship between best practices of human resource management and the operational effectiveness of MSMEs. *Webology*, 18(2), 675-686. <https://doi.org/10.14704/web/v18i2/web18346>
- Izvercianu, M., & Radu, A. (2012). The impact of human resources performance on enterprise competitiveness. *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 11(21), 59–62. <https://doaj.org/article/e9449a68616f4f1299092a7d17c-db1c7>
- Jaya, P. E., Utama, M. S., Murjana Yasa, I. G. W., & Yuliarini, N. N. (2020). Improving competitiveness and well-being through human resources quality, local culture, and product performance. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1831247>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Kydd, C., & Oppenheim, L. (1990). Using Human Resource Management to Enhance Competitiveness: Lesson from four excellent companies. *Human Resource Management*, 29(2), 145–166. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290203>
- Lazar, A. (2017). The Role of Human Resources in Increasing the Competitiveness of the firm. *Review of General Management*, 26(2), 153–160.
- Loaiza, D. (2011). Algunos aportes de la gestión humana al desarrollo de la estrategia y competitividad de la organización. *Revista Pensamiento Americano*, 4(7), 17–21.
- Marín-García, J. A., & Martínez, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>
- Martínez Navarrete, J. A., & Sánchez Hernández, M. I. (2014). Responsabilidad social y competitividad en las organizaciones del sector del automóvil: un enfoque de recursos humanos. *Pecunia: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 19(19), 81–102. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i19.3583>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1–20. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es.
- Peláez-León, J. D., & Sánchez-Marín, G. (2022). Socioemotional wealth and

- human resource policies: effects on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 28(1), 109–135. <https://doi.org/10.1108/ijeb-05-2021-0404>
- Poloski, N., & Vidovic, M. (2007). HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people—The case of Croatia. *FEB Working paper*, 385(7). <https://doi.org/10.1177/030630709602200201>
- Poole, M., & Jenkins, G. (1996). Competitiveness and Human Resource Management Policies. *Journal of General Management*, 22(2), 1–19.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of Nations*. McMillan.
- Purwadi, D. (2012). The Role of Japanese Human Resource Planning Practices for Increasing Industrial Competitiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(ICIBSoS), 253–259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.119>
- Reina, M., Castro, F., & Tamayo, L. (2013). 20 años de políticas de competitividad en Colombia.
- Salinas Loaiza, F. J. (2013). *Problemática que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control* [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11148>
- Sigalas, C., Pekka, V., & Georgopoulos, N. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320–342. <https://doi.org/10.1108/jsma-03-2013-0015>
- Sikýr, M. (2013). Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness. *Central European Business Review*, 2(1), 43–48.
- Suzana, D. (2015). The relationship between human resource, managerial performance and the economic competitiveness of the enterprise. *Annals of Constantin Brancusi University of Targu-Jiu. Economy Serie*, 1(1), 169–176.