

Nº 44

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO · JUNIO 2024 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

LAURA
SALAS-ARBELÁEZ

JUAN MANUEL
CANDELO-VIÁFARA

MARÍA DEL PILAR
RIVERA-DÍAZ

JEL: JEL: M12, M54, L25

DOI: [https://doi.org/10.17230/
Ad-minister.44.5](https://doi.org/10.17230/Ad-minister.44.5)

www.eafit.edu.co/ad-minister



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]

GESTIÓN HUMANA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE UNA ECONOMÍA EMERGENTE: UN ENFOQUE AL CONTEXTO COLOMBIANO

HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN AN EMERGING ECONOMY: AN APPROACH TO THE COLOMBIAN CONTEXT"

LAURA SALAS-ARBELÁEZ¹
JUAN MANUEL CANDELO-VIÁFARA²
MARÍA DEL PILAR RIVERA-DÍAZ³

RESUMEN

En esta investigación se analizó el efecto de la gestión humana y la gestión del conocimiento sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en una economía emergente y ajustada al caso colombiano. Se aplicó una metodología mixta que consistió en 104 encuestas y 7 entrevistas a empresas de la región. Los resultados indican que existe un efecto positivo en términos cuantitativos cuando la empresa tiene procesos definidos para la formación, selección y evaluación de desempeño, y obtiene flujos de información del entorno, lo que le permite adoptar nuevos procesos aplicados a prototipos y nuevas tecnologías. En términos cualitativos, se encontraron particularidades en los resultados, aunque también se apoyaron con los datos cuantitativos. En conclusión, la gestión humana y la gestión del conocimiento son factores que favorecen un mejor desempeño de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento, Gestión humana, desempeño laboral, PYMES.

ABSTRACT

In this study, the impact of human resource management and knowledge management on the performance of small and medium-sized enterprises in an emerging economy, specifically adapted to the Colombian context, was examined. A mixed methodology was applied, consisting of 104 surveys and 7 interviews with companies in the region. The results indicate that there is a positive effect in quantitative terms when the company has defined processes

¹ Profesora asociada en el área de Administración y Organizaciones de la Universidad del Valle sede regional Buga. Miembro del grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle. Correo: salas.laura@correounivalle.edu.co. Buga- Colombia.

² Profesor Asociado de la facultad de administración de empresas de la Universidad del Valle. Miembro del grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle. Correo: juan.candelo@correounivalle.edu.co. Buga-Colombia.

³ Profesora Asistente de la facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle. Escuela de Ingeniería Industrial. Miembro del Grupo de investigación GIFINC - Finanzas Cuantitativas. Correo: maría.delpilar.rivera@correounivalle.edu.co. Buga-Colombia.

*La corrección de estilo del presente documento estuvo a cargo de los autores.

for training, selection and performance evaluation, and obtains information flows from the environment, which allows it to adopt new processes applied to prototypes and new technologies. In qualitative terms, particularities were found in the results, although they were also supported by quantitative data. In conclusion, human management and knowledge management are factors that favor better performance of small and medium-sized Colombian companies.

KEYWORDS

Knowledge management, human management, job performance, SMEs.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre las Pymes ha adquirido relevancia global debido a su impacto económico, particularmente en Colombia, donde constituyen aproximadamente el 90% del sector productivo (Rivera, Rivera & Cándelo, 2022). Si bien las Pymes representan un componente vital de la economía colombiana, es necesario abordar los desafíos que enfrentan, especialmente en términos de capacitación y apoyo empresarial, al hacerlo, se puede fortalecer su contribución al desarrollo económico del país y fomentar un entorno empresarial más próspero y competitivo, (Vargas y Hernández, 2021). Así, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se destacan por estar entre los segmentos más vulnerables dentro del entorno empresarial, esto se debe principalmente a la falta de capacitación y apoyo en materia de gestión empresarial (Aguilera y Golovina 2022).

En este sentido, resulta importante diseñar políticas y programas destinados a fortalecer las capacidades de las Pymes en aspectos como la gestión, las finanzas, la comercialización y la administración, ofrecer apoyo en la identificación de oportunidades de mercado y la mejora de procesos puede potenciar su rendimiento y sostenibilidad a largo plazo. La formación continua tanto para los empresarios como para el personal desempeña un papel fundamental en la optimización de los procedimientos internos y externos, así como en la implementación de tácticas para abordar desafíos con el objetivo de mejorar el rendimiento empresarial (Gonzales y Jaramillo 2022).

Desde la gestión empresarial, las organizaciones permiten que se conjuguen una serie de elementos humanos, tecnológicos, productivos y financieros para alcanzar sus objetivos. Martínez y Sánchez (2014) determinan que, si se quiere mejorar el desempeño de una organización, se requiere identificar los factores que la establecen y la importancia que estos tienen. De acuerdo con Mathison, Gándara, Primera y García, (2022), coinciden en que el componente humano de las organizaciones tiene una gran influencia en el logro de este.

El enfoque en el capital humano es esencial para el éxito empresarial, independientemente del sector o tamaño de la empresa, la inversión en el desarrollo de los empleados mejora el compromiso y la motivación, lo que se traduce en un mejor desempeño y ventajas competitivas a largo plazo, sin embargo, es importante recordar que las perspectivas y factores de influencia pueden variar; Agudelo-Orrego (2019) sostiene esta perspectiva, mientras que otros autores como Harmen (2014) y Sikýr (2013) indican que su impacto no es necesariamente directo ni determinante.

No obstante, cuando se habla de la gestión del conocimiento, investigadores como Romero, Herrera y Barboza, (2019), indican que, las organizaciones consideran la gestión del conocimiento como un elemento estratégico y valioso para su desarrollo, con la dificultad de que, la gestión del conocimiento no se aborda a través de políticas, planes, programas y

proyectos específicos, sino que se enfoca de manera global, lo que se traduce en una ausencia de estos procesos en la misión, visión y planes de desarrollo estratégicos y de acción de las organizaciones.

Se han realizado varios estudios empíricos que se centran en analizar el impacto de los recursos intangibles en diversas métricas que evalúan el rendimiento de una organización (Guterres, Armanu, & Rofiaty, (2020); Chatterjee et al., (2021); Haseeb, Hussain, Androniceanu & Jermsttiparsert, (2019); Budur y Poturak, (2021)), no obstante, los estudios exploren la relación entre gestión humana, gestión del conocimiento y el desempeño son escasos en los países latinoamericanos, en particular en Colombia y en las pequeñas y medianas empresas.

En este contexto, el objetivo de esta investigación es identificar el efecto de la gestión humana y la gestión del conocimiento sobre el desempeño de las Pymes colombianas. Por último, este artículo se divide en cinco secciones las cuales son la introducción, fundamento teórico, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La gestión humana y el desempeño

La gestión del talento humano según Boluarte (2021), abarca el manejo integral de experiencias, bienestar, conocimientos y habilidades de los colaboradores con el fin de generar beneficios tangibles para la entidad. En la actualidad, el equipo humano es crucial tanto en entidades públicas como privadas, y la selección de personal competente es importante para alcanzar resultados positivos (Moncayo-Ortiz et al., 2023). Es por ello, que en el proceso de selección implica la necesidad de brindar capacitación continua al personal, utilizando herramientas y modelos adaptados a las circunstancias específicas.

Hay que resaltar que los recursos humanos, tanto tangibles como intangibles, agregan valor a una organización mediante la optimización de recursos (Barney, 1991; Di Vaio et al., 2020), estos recursos incluyen el conocimiento, información y habilidades de los empleados (Calderón et al., 2006; Chávez y Vizcaíno, 2017), en este sentido, un estudio propuesto por Mori y Bardales (2020) determina que una gestión más efectiva del talento humano se refleja en una mejora del desempeño laboral, destacando especialmente la importancia de las capacitaciones y los incentivos al rendimiento proporcionados por la institución, de igual manera, Bracho, Gonzales & Hernández (2018) en su investigación encontraron que las deficiencias en el diseño de puestos y funciones en los manuales llevaron a la contratación de personal no idóneo y menos efectivo, afectando el desempeño de una organización. Según lo señalado por Romo, Orozco, Forcael y Moreno (2023), los recursos humanos y sus componentes inciden en la competitividad de las empresas, determinando que esta variable tiene un impacto significativo en el desempeño.

De acuerdo a lo anterior Sabiu, et al., (2019), señalan que existe una correlación positiva entre la implementación de las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos y el desempeño. –Alhumeisat (2023) determina que la gestión estratégica de recursos humanos (SHRM) puede ejercer una influencia significativa en el rendimiento organizacional, esta capacidad fortalece y potencia la efectividad del SHRM en la ejecución de sus funciones, lo que se traduce en una mejor gestión de los empleados y, por ende, un mayor desempeño global.

Gestión del conocimiento y desempeño

La gestión del conocimiento ha adquirido un papel fundamental para alcanzar ventajas competitivas y optimizar la eficiencia operativa en las organizaciones, (Durst, Edvardsson & Foli, 2023). De tal forma se puede decir que la gestión del conocimiento es un proceso que permite aprovechar el saber de las personas en la organización para lograr innovación en procesos, productos o servicios, tomar decisiones efectivas y adaptarse al mercado (Marulanda, López & Valencia, 2017). Es por ello, que las empresas contemporáneas han comprendido la importancia de mantener altos niveles de cualificación y aprendizaje mediante la implementación de prácticas de gestión del conocimiento (GC), según lo señalado por Lopes, et al., (2017).

En la actualidad, las empresas se encuentran con diversas barreras al incorporar la gestión del conocimiento en sus estructuras organizativas, tales como la resistencia al cambio por parte del personal en relación a la cultura organizacional, la carencia de ejemplos prácticos que puedan orientar al personal y las dimensiones relacionadas al tamaño de la empresa (Monteverde-Oliden, 2021). En este sentido, es esencial comprender que la gestión del conocimiento (GC) posibilita que los empleados adquieran una comprensión más sólida y transparente de los procesos internos y las operaciones de la organización, lo cual resulta en una mejora de la calidad del servicio y del producto y esto, a su vez, conlleva a un mejor desempeño por parte de los colaboradores (Sarmiento, 2018).

Diversos autores, como Hernández, Marulanda, y López (2014); Barrios-Hernández, Contreras-Salinas y Olivero-Vega, E. (2019); y Gómez y Bottini (2017), han investigado el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia, estos estudios han destacado que, aunque se han registrado avances en los procesos de gestión del conocimiento dentro de estas empresas, estos progresos suelen desarrollarse de manera gradual, además, se ha constatado que el ritmo de avance en la gestión del conocimiento varía según el sector empresarial, llegando a la conclusión de que en los sectores más avanzados en lo que respecta a la gestión del conocimiento se evidencia un mayor desempeño. Por su parte, la evidencia empírica en la Pymes respalda que la gestión del conocimiento y el capital intelectual tienen una relación positiva con el rendimiento (Vázquez, Guerrero & Nuñez, 2014).

3. METODOLOGÍA

En esta investigación se aplicará una ejecución concurrente de métodos cualitativos y cuantitativos de manera simultánea ya que los métodos mixtos se refieren a la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como a su integración y discusión conjunta (Hernández Sampieri et al., 2014). Se utilizará el diseño de investigación de triangulación concurrente DITRIAC, en el que se busca confirmar resultados y llevar a cabo una validación cruzada entre los datos cuantitativos y cualitativos. Para la recolección de datos cuantitativos se utilizará una encuesta, mientras que para la recolección de datos cualitativos se utilizará una entrevista semiestructurada. El análisis de datos se llevará a cabo mediante análisis multivariante y análisis del discurso.

En esta investigación, la variable dependiente será el desempeño, evaluado mediante el cuestionario Quinn y Rohrbaugh (1983), tal como se citó en el estudio de Azeem et al. (2021), este cuestionario mide el desempeño a través de aspectos racionales, que incluyen el aumento de la cuota de mercado, el incremento de la rentabilidad y el aumento de la productividad. la variable independiente será la gestión humana, medida a través del modelo AMO que incluye habilidad (selección y formación), motivación (compensación y evaluación

del desempeño) y oportunidad (participación, comunicación/retroalimentación y flexibilidad). La gestión del conocimiento se medirá mediante los índices establecidos por Flatten et al. (2011), adquisición de conocimiento, asimilación del conocimiento, transformación del conocimiento y explotación del conocimiento, estos índices se medirán en una escala Likert de 1 a 5.

Las variables de control incluyen el número de trabajadores, la antigüedad de la empresa, la edad del gerente y el género del gerente, el número de trabajadores medirá el número total de trabajadores en la empresa en el año 2021, la antigüedad de la empresa se definirá en términos de los años de funcionamiento de la empresa, desde su constitución hasta la actualidad, la edad del gerente representará el número de años del gerente en el momento de la encuesta. El género del gerente será una variable dicotómica, donde se establecerá si el gerente es hombre (valor 0) o mujer (valor 1). La recolección de datos se realiza mediante un muestreo aleatorio simple que incluirá una muestra total de 104 Pymes. Los datos de las empresas a encuestar se obtendrán a través de la base de datos EMIS profesional.

Datos

Para la recolección de datos cuantitativos, se envió la encuesta a 3.000 empresas de todo el país por correo electrónico durante el año 2021 y primer semestre de 2022. Para el envío de los cuestionarios, se recurrió a un muestreo aleatorio en la base de datos de la Cámara de comercio de Bogotá, donde se incluyen diferentes registros mercantiles de empresas de todo el país, de los cuales respondieron 104 empresas, lo cual representa aproximadamente el 30% de la muestra. Dado el tamaño de la muestra se refuerza en análisis con 7 entrevistas en profundidad y semiestructuradas, en las que se considerarán como criterios de inclusión ser gerente/dueño/propietario, ejecutar prácticas de gestión humana y tener más de dos años de antigüedad en la empresa., es decir, los gerentes, dueños y propietarios actuarán como fuentes de información primaria. Los resultados de esta investigación presentan limitaciones debido a que se obtuvieron respuestas de solo 104 encuestas a lo largo de un año y medio, lo que podría afectar la generalización completa de los hallazgos.

4. RESULTADOS

Los resultados descriptivos de la investigación se presentan en la Tabla 1, de acuerdo con los datos, se observa que el desempeño, gestión humana y gestión del conocimiento son medios, lo que sugiere que las prácticas asociadas a estos procesos son escasas en estas organizaciones. Además, se encontró que las empresas perciben el desempeño como medio, lo que indica que su capacidad para neutralizar amenazas, aprovechar oportunidades y crecer en términos generales no está a la altura de lo esperado. Los resultados anteriores se relacionan con los planteamientos de Georgiadis y Pitelis (2012) y Escamilla-Salazar, Zugaide, Diana del Consuelo, Caldera-González y Fortino Ruiz-Lara. (2020) se pone en evidencia que la gestión humana, la gestión del conocimiento y el desempeño en las Pymes es muy bajo dado los niveles de formalización y retos a los que se enfrentan este tipo de organizaciones. En cuanto al género del gerente, se observó que el 67,3% de las empresas son gestionadas por hombres y el 32,7% por mujeres.

Tabla 1. Análisis descriptivos

VARIABLES	Media	Desviación estándar
Desempeño	3,3837	0,77586
Gestión del conocimiento	3,6997	0,633989
Gestión Humana	3,7455	0,57600
Número de Empleados	48,50	70,131
Antigüedad de la Empresa	19,68	13,903
Edad del Gerente	47,85	11,199

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis del efecto de la gestión humana y la gestión del conocimiento sobre el desempeño se estima una función que se formula en el siguiente modelo:

$$Desempeño = \beta_0 + \beta_1 \text{gestionconocimiento} + \beta_2 \text{gestionhumana} + \beta_3 \text{NumeroEmpleados} + \beta_4 \text{AntigüedadEmpresas} + \beta_5 \text{EdadGerente} + \beta_6 \text{GeneroGerente} + e \quad [1]$$

En este estudio, se ha considerado el desempeño como un factor clave que se ve influenciado por diversas variables, entre las que se encuentran la gestión del conocimiento y la gestión humana, es importante señalar que se ha evaluado un solo factor para cada una de estas variables mencionadas. Al realizar un análisis multivariante, se ha podido identificar que el factor de desempeño se ve positiva y significativamente afectado por los factores de gestión del conocimiento y gestión humana, esto sugiere que un aumento en la gestión del conocimiento y en la gestión humana puede conducir a un mayor desempeño en las organizaciones.

Tabla 2. Análisis multivariante

VARIABLES	Desempeño
<i>VARIABLES DE CONTROL</i>	
Números de empleados de la empresa	0,0012 (0,0010)
Antigüedad de la empresa	-0,001 (0,0056)
Género del gerente	0,1118 (0,1546)
Edad del gerente	-0,001 (0,0068)
<i>Principales Efectos</i>	
Gestión humana	0,282 (0,137) **
Gestión del conocimiento	0,39 (0,123) **
R ² Ajustado	0,200
R ²	0,248
R ² Δ	0,0148

Nota: Errores entre paréntesis n= 104 pymes

Significancia de las variables *** p<0.0001; ** p<0.01 y *p<0.05

Los resultados de la regresión realizada se muestran en la tabla 2, la cual proporciona información valiosa sobre la relación entre estas variables y su impacto en el desempeño de las organizaciones. De esta manera, se puede afirmar que una adecuada gestión del

conocimiento y de los recursos humanos son elementos cruciales para el éxito y el desempeño de las empresas. Esto coincide, en términos de gestión humana con Lopes, et al., (2017) quienes señalan que, a través de cada una de sus prácticas, la gestión humana genera conocimientos, habilidades y competencias que, de manera sinérgica, se transforman en ventajas competitivas. También son acordes con Batarliene et al. (2017) y Sabiu, et al., (2019), quienes señalan que las prácticas de gestión humana son clave en las Pymes, las cuales constantemente deben diseñar y formalizar estrategias para sobrevivir en los mercados. En términos de gestión de conocimiento estos resultados coinciden con Vázquez, Guerrero y Nuñez (2014), Hernández, Marulanda y López (2014) y Alhumeisat (2024) quienes señalan que el conocimiento en cada una de sus etapas contribuye a la generación de ventajas competitivas.

Ahora bien, la aceptación de las hipótesis se puede validar con la realización de las siete entrevistas. Dentro de los principales resultados se encuentra que, en términos de actividades relacionadas prácticas de gestión humana y específicamente con el desarrollo de las habilidades de los empleados, todas las empresas realizan selección y formación. No obstante, el tema del análisis y diseño de cargo está presente en dos empresas, de las cuales en una de ellas esto es realizado por una empresa externa. Para el caso de las prácticas asociadas a la motivación como lo son la compensación y la evaluación de desempeño, se evidencia que la mayoría de las empresas entrevistadas tienen una compensación que por lo general está ligada a lo legal pero que no siempre está orientada al desempeño, dado que la mayoría de las empresas no tienen un proceso formal de evaluación de desempeño.

Con relación a las empresas entrevistadas, los resultados revelan que la mayoría de las empresas hacen que participen los empleados, retroalimentan y son flexibles en las actividades de balance vida-trabajo. En el caso de la Empresa G se encuentra que...*En este proceso del ser humano hay errores y hay aciertos, pero desde el principio de poder crear un balance en las partes es muy fundamental. De hecho, los niveles de ausentismo son muy bajos, y las incapacidades se deben solo a cuadros virales y no cuadros asociados al estrés. Esto ha hecho que la empresa siga por el camino de la flexibilidad. (Gerente Empresa G, comunicación personal, 15 de mayo de 2022)*

En el caso de la gestión del conocimiento se evidencia según lo expuesto por los entrevistados que en cuanto a las empresas tienen estrategias para la búsqueda de información, algunas de ellas trabajan de manera cooperativa con esa información y toman decisiones, pero al momento de transformar y explotar ese conocimiento dado que no lo aplican muchas veces y en la mayoría no llega a aplicar a nuevas tecnologías o prototipos. Según lo señalado por algunas entrevistas se muestra que ... *nosotros lo que hacemos es tomar decisiones en relación a esa información, pero concretamente nosotros no creamos prototipos o innovamos... nosotros queremos es saber que está pasando en el mercado para seguir funcionando... para nosotros las reuniones son clave (Empresa F, comunicación personal, 12 de mayo de 2022).*

Para resumir lo dicho en las entrevistas realizadas en cuanto a desempeño, gestión humana y gestión del conocimiento se muestra la Tabla 4. En términos cualitativos se evidencia que las prácticas que promueven la habilidad son las que están más presentes en la empresa, sin embargo, estas no muestran ninguna relación con el desempeño dado que esta ha sido muy variante y parece más depender del sector y la recuperación pospandemia que de las actividades que se realizan desde las prácticas de gestión humana. En términos de gestión del conocimiento no es visible una relación con el desempeño dado que el

comportamiento de estas prácticas es variable y lento en las Pymes seleccionadas y muchas de ellas aun así han sido competitivas.

Ahora bien, dentro de las entrevistas se evidencia la relación que existe entre las prácticas de gestión humana, gestión de conocimiento y el desempeño cuando se manifiesta que hay muchas prácticas en términos de virtualidad, servicio e innovación que tuvieron que ser desarrolladas por las empresas para sostener su desempeño, en ese sentido, el factor humano se convirtió en un elemento clave para seguir en el mercado. La Empresa G señala que *...Tocó reunir a todo el personal para aclarar la situación que estábamos pasando, y cambiar el paradigma de que nuestro funcionamiento era salir a vender unas jornadas... Por el momento histórico que vivía el mundo, el llamado a la pandemia era que teníamos que entrar a buscar otras alternativas en donde el objetivo era la conservación de todas las personas, y así lo hicimos: durante toda la pandemia no prescindimos de ninguna persona, y fueron muy importantes los acercamientos del programa de atención para el empleado que creó el Gobierno por la generación de algunos subsidios y préstamos que generamos para apalancarnos con el elemento fundamental de sostener el equipo que en ese momento dependía de nosotros. (Gerente Empresa G, comunicación personal, 15 de mayo de 2022).*

En este sentido, según el análisis de las 104 encuestas se encuentra que existe una relación de la gestión humana y la gestión del conocimiento con el desempeño, mientras que según el análisis de las siete (7) entrevistas realizadas se encuentran algunos elementos que corroboran dicha relación, pero donde la gestión humana no actúa como un determinante de desempeño y en donde la gestión del conocimiento aún es muy incipiente en estas empresas. Ahora bien, dicho análisis puede centrarse en el tipo de sector y nivel competitivo de cada una de las empresas dado por la recuperación económica en épocas de pandemia. Desde una perspectiva pragmática, dada la relación causal identificada, los gerentes pueden implementar estrategias integradas que promuevan mejoras tanto en la gestión humana como en la gestión del conocimiento. Esto implica la aplicación de diversos incentivos para los empleados, así como la facilitación de la educación, tanto formal como informal. Estas iniciativas pueden generar condiciones propicias para que los colaboradores adquieran un mayor entendimiento de los procesos y tecnologías organizacionales, impactando positivamente en la eficiencia y fomentando innovaciones dentro de la organización. En última instancia, este enfoque integral tiene el potencial de mejorar significativamente el desempeño global de la empresa.

Tabla 4. Análisis entrevistas

Empresa	COMPETITIVIDAD			GESTIÓN HUMANA									GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
	Estrategia o factor diferenciador antes del 2020	Estrategia o factor diferenciador desde 2020	Nivel de competitividad	HABILIDAD (A)			MOTIVACIÓN (M)		OPORTUNIDAD (O)				Adquisición	Asimilación	Transformación	Explotación
				Análisis y diseño de descargos	Selección	Formación	Compensación	Evaluación del desempeño	Retroalimentación	Flexibilidad	Participación					
A	Servicio al cliente y calidad	Alianzas y relaciones comerciales	Alto	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
B	Diferenciación de servicios	Desarrollo de productos	Constante	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	
C	Servicio al cliente y calidad	Virtualización e internet	Alto	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	
D	Servicio al cliente y calidad	Alianzas y diferenciación de productos	Constante	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	
E	Precios y calidad	Diversificación de productos	Constante	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	
F	Servicio al cliente y calidad	Servicio al cliente y calidad	Constante	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	
G	Servicio al cliente y calidad	Virtualización e internet	Bajo	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	
H	Servicio al cliente y calidad	Calidad y desarrollo de Servicios	Constante	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	

Fuente: Elaboración propia.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este estudio se examinó la relación entre la gestión humana y el desempeño en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia. La investigación contó con una muestra de 104 empresas y se realizaron entrevistas con 7 gerentes. Los resultados del análisis empírico revelan que tanto las prácticas de gestión humana como la gestión del conocimiento tienen un efecto significativo en el desempeño de las Pymes, es importante destacar que este estudio amplía el análisis de estas prácticas más allá de las grandes empresas, enfocándose en las Pymes y considerando la informalidad, la flexibilidad y los enfoques ad hoc.

Todo ello permite a los directivos adoptar nuevas normativas para mejorar la gestión humana y la gestión del conocimiento y contribuir al desarrollo de la empresa. 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 y conocimientos 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 los problemas que enfrentan, a saber, la reactivación y la generación de nuevas oportunidades laborales, empleando programas de redireccionamiento o perfeccionamiento a partir de planes de estudios orientados a la ampliación de habilidades. Esto conlleva al desarrollo de nuevas políticas públicas enfocadas a la activación y actualización del mercado laboral. Estas políticas deben dirigirse a mejorar los indicadores de desempeño y a hacer más atractivas a las empresas para los inversionistas, lo anterior, evidentemente, trabajando desde un elemento interno de la organización y no desde elementos externos como son la mayoría de las apuestas estratégicas del Gobierno nacional.

El impacto de esta investigación se enfoca en la promoción del desempeño de las Pymes a partir de estrategias desarrolladas desde la gestión humana que apunten a mejores procesos de selección, formación y remuneración y en términos de gestión del conocimiento para lograr la transformación y explotación del conocimiento que se tienen en las empresas. Desde la perspectiva académica, los resultados de esta investigación permitirán la formulación de nuevos proyectos relacionados con los factores internos del desempeño en diferentes regiones del país.

Las limitaciones de este trabajo deben ser tenidas en cuenta en futuras investigaciones. Primero, el tamaño de la muestra: a pesar de que el cuestionario se dirigió a 3.000 empresarios, se obtuvo respuesta de solo 104 lo que podría afectar la generalización completa de los hallazgos, por lo tanto, hay que buscar espacios de sensibilización para que los directivos de las Pymes a futuro vean la importancia de estudios que permitan desarrollar estrategias para su fortalecimiento y ampliar la muestra de estudio. Segundo, incluir variables que ayuden a entender el concepto y la importancia de las prácticas de gestión humana, gestión del conocimiento y el concepto de desempeño que manejan los directivos de las Pymes. En futuras investigaciones sería interesante analizar elementos financieros que complementen el concepto de competitividad, además de realizar análisis en los diferentes sectores de la economía, de igual manera, ampliar la muestra para la generalización de los resultados.

REFERENCIAS

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137.
- Aguilera, F. J. G., & Golovina, N. S. (2022). Factores socioeconómicos que influyen en la competitividad de los negocios de ropa y calzado en Estelí, Nicaragua. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, (44), 57-76 <https://orcid.org/0000-0002-6280-1087>
- Alhumeisat, E.K.I.(2024). The Impact Of Strategic Human Resource Management (Shrm) On Organizational Performance: Mediating Role Of It Infrastructure. *Quality - Access to Success*, 25(200), pp. 48-58
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrios-Hernández, K. D. C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114.
- 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>
- Boluarte Zarate, Y. (2021). La gestión del talento humano y la calidad de servicio en una entidad bancaria de Lima, 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63948>
- Bracho, D., González, N., & Hernández, O. (2018). Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la empresa lácteos santa bárbara, CA. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15(2), 43-61.
- Budur, T. y Poturak, M. (2021). Desempeño de los empleados y fidelización del cliente: efecto mediador de la satisfacción del cliente. *Revista de Gestión de Oriente Medio* , 8 (5), 453-474.
- 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.

- Chatterjee, S., Rana, NP, Tamilmani, K. y Sharma, A. (2021). El efecto del CRM basado en IA en el desempeño de la organización y la ventaja competitiva: un análisis empírico en el contexto B2B. *Gestión de Marketing Industrial*, 97, 205-219.
- Chávez, A., & Vizcaíno, A. de J. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 1(36), 1-14.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121, 283-314.
- Durst, S., Edvardsson, I. R., & Foli, S. (2023). Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 25-58.
- Escamilla-Salazar, Zugaide, Diana del Consuelo Caldera-González, and Fortino Ruiz-Lara. "Gestión del conocimiento en PYMES del sector servicios: Una aproximación empírica en el Estado de México." *Inquietud Empresarial* 20.1 (2020): 11-24.
- Flatten, T., Greve, G. y Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152.
- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: Empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808-825.
- Gómez, J. M., & Bottini, M. Á. N. (2017). Productividad de las empresas de la zona extractiva minera-energética y su incidencia en el desempeño financiero en Colombia. *Estudios gerenciales*, 33(145), 330-340.
- Gonzales Sanchez, A. E., & Jaramillo Vergara, L. (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Ticapampa, Huaraz 2022.
- Guterres, LFDC, Armanu, A. y Rofiaty, R. (2020). El papel de la motivación laboral como mediadora en la influencia de la educación-formación y el estilo de liderazgo en el desempeño de los empleados. *Cartas de ciencias de la gestión*, 10 (7), 1497-1504.
- Harmen, H. (2014). Strategic Human Resource Management and Sustainable Competitive Advantage: the Role of Dynamics and Innovation Capabilities. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 5(2), 41-47.

- Haseeb, M., Hussain, HI, Kot, S., Androniceanu, A. y Jermisittiparsert, K. (2019). Papel de los desafíos sociales y tecnológicos en el logro de una ventaja competitiva sostenible y un desempeño empresarial sostenible. *Sostenibilidad*, 11 (14), 3811.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>
- Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de PYMES en Colombia. *Informacion Tecnologica*, 25(2), 111–122. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000200013>
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Tavares, M. A. & Roehe, G. L. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142(1), 476-488. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.083>.
- 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>
- Marulanda, C., López, M., & Valencia, F. (2017). Competencias personales y procesos de gestión del conocimiento en PYMES de Colombia. *Revista Espacios*, 38(08), 7-15.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2022). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*, (7), 46-83.
- Moncayo-Ortiz, E. A., Villota-Torres, Y. E., Matabanchoy-Salazar, J. M., & Figueroa-Peña, M. F. (2023). Revisión sistemática sobre la ética de las organizaciones y del rol del psicólogo organizacional: un marco de referencia en países latinoamericanos. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 13(1), 39-52.
- Monteverde Oviden, E. Y. (2021). Propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de Petromont, Talara 2021.
- Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.

- Quinn, RE y Rohrbaugh, J. (1983). Un modelo espacial de criterios de eficacia: hacia un enfoque de valores competitivos para el análisis organizacional. *Ciencias de la gestión*, 29 (3), 363-377.
- Rivera Díaz, M., Rivera Díaz, A., y Candelo Viafara, J. M. (2022). Sistemas Integrados de Gestión: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 612629. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.40>
- Romero, M. M., Herrera, A. C., & Barboza, M. D. G. (2019). La ecoeficiencia en pequeñas y medianas empresas: retos y beneficios para un desarrollo sostenible. *Revista de Jóvenes Investigadores Ad Valorem*, 2(2), 83-97.
- Romo, R., Orozco, F., Forcael, E., & Moreno, F. (2023). Towards a model that sees human resources as a key element for competitiveness in construction management. *Buildings*, 13(3), 774. <https://doi.org/10.3390/buildings13030774>
- Sabiu, MS, Ringim, KJ, Mei, TS y Joarder, MHR (2019). Relación entre prácticas de gestión de recursos humanos, climas éticos y desempeño organizacional, el eslabón perdido: un análisis empírico. *Revisión de la investigación de PSU*, 3 (1), 50-69.
- Sarmiento, R. G. (2018). Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento (GC) para el fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de una organización educativa en Mosquera. Trabajo de maestría. Universidad Externado de Colombia, de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/646>.
- 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. <https://doi.org/10.5937/sjm8-4573>
- Vargas Baquero, D., & Hernández Bonilla, J. P. (2021). Análisis del impacto causado por la ausencia de un proceso contable en las microempresas de la comuna 2 del municipio de Soacha Cundinamarca.
- Vázquez, G., Guerrero, J. F., & Nuñez, T. (2014). Gestión del conocimiento, capital intelectual y competitividad en Pymes manufactureras en México. *RETOS: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 4(7), 28–43.