

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i1.2054>

## **Informalidad organizacional y gestión estratégica del talento humano en PYMES: Implicaciones para la sostenibilidad empresarial**

*Organizational Informality and Strategic Human Talent Management in SMEs:  
Implications for Business Sustainability*

**Leticia Alexandra Morales Delgado**

[Lmoralesd@unemi.edu.ec](mailto:Lmoralesd@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-1643-2943>

Investigador Independiente  
Ecuador

**Tatiana Ordeñana Sierra**

[pordenana@umet.edu.ec](mailto:pordenana@umet.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0008-6392-8099>

Universidad Umet  
Ecuador

**Kevin Arnold Garcia Ortega**

[kgarcia5294@utm.edu.ec](mailto:kgarcia5294@utm.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-0731-0573>

Master of Business Administration (Mba Administracion De Empresas)  
Ecuador

**Teodoro Iván Blakman Briones**

[tiblakmanb@ube.edu.ec](mailto:tiblakmanb@ube.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0007-8607-608X>

Universidad Bolivariana del Ecuador  
Ecuador

**Daniela Lizbeth Martínez Apolo**

[danielama1396@gmail.com](mailto:danielama1396@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-4438-5333>

Unir / Universidad internacional de la Rioja  
Ecuador

**Arita Ivonne Horna Castro**

[arita.horna@gmail.com](mailto:arita.horna@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-4107-3046>

Magister En Administración De Empresas Con Mención  
En Calidad Y Productividad  
Ecuador

*Artículo recibido: 18 enero 2026-Aceptado para publicación: 20 febrero 2026  
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

### **RESUMEN**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un componente esencial del tejido productivo y del empleo en la mayoría de las economías. No obstante, pese a su dinamismo comercial y capacidad de adaptación al mercado, muchas operan con estructuras organizacionales altamente centralizadas y con bajos niveles de formalización en la gestión del talento humano. En

diversos casos, la prioridad estratégica se orienta hacia actividades de ventas y posicionamiento, relegando la consolidación de subsistemas formales de administración de personal. El presente estudio tiene como objetivo analizar si la informalidad organizacional, la limitada visión estratégica y el escaso interés directivo en estructurar una gestión integral del talento humano inciden en el desempeño y sostenibilidad de las PYMES. Desde un enfoque descriptivo de corte transversal, se aplicó un instrumento a tres organizaciones, evaluando percepciones relacionadas con reclutamiento, capacitación, desarrollo profesional, bienestar laboral y priorización presupuestaria. Los resultados evidencian un reconocimiento generalizado sobre la importancia del talento humano; sin embargo, también revelan inconsistencias en la asignación estratégica de recursos, especialmente cuando se priorizan inversiones de impacto inmediato sobre el fortalecimiento interno de capacidades. Estos hallazgos sugieren que la brecha entre valoración conceptual y práctica administrativa puede constituir un factor crítico en la competitividad y permanencia empresarial. Se concluye que la profesionalización de la gestión del talento humano no debe concebirse como un componente accesorio, sino como un eje estratégico determinante para la consolidación y sostenibilidad de las PYMES en entornos dinámicos y competitivos.

*Palabras claves:* pequeñas y medianas empresas (PYMES), gestión del talento humano, informalidad organizacional, gestión estratégica, capital humano

#### **ABSTRACT**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) represent a fundamental component of economic systems due to their contribution to employment generation, local development, and productive dynamism. Despite their structural flexibility and market proximity, many SMEs operate with centralized decision-making processes and low levels of formalization in human talent management. Frequently, strategic priorities are directed toward sales growth and market positioning, while internal organizational development receives limited attention. This study aims to analyze whether organizational informality, limited strategic vision, and insufficient managerial commitment to structured human talent management influence the performance and sustainability of SMEs. A descriptive, cross-sectional research design was applied to three SMEs, assessing perceptions related to recruitment processes, training investment, professional development, organizational climate, and resource allocation priorities. Findings indicate a broad recognition of the importance of human talent development; however, inconsistencies emerge in strategic resource allocation, particularly when short-term commercial investments are prioritized over long-term human capital strengthening. This gap between conceptual acknowledgment and managerial implementation suggests that the absence of integrated human talent policies may weaken organizational competitiveness. The study concludes that formalizing human talent management systems constitutes a strategic factor for SME sustainability. Beyond operational considerations, aligning human capital development with corporate planning may significantly

enhance organizational resilience and long-term performance in competitive environments.

*Keywords:* small and medium-sized enterprises (SMES), human talent management, organizational informality, strategic management, human capital, business sustainability

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

Es natural que las empresas producto de los múltiples factores económicos, legales, ambientales y demás que influyen directamente o indirectamente, impulsan a sus administradores a pensar en producir y vender a paso acelerado dejando a un lado el enfoque de administrar desde el interior, desde Recursos Humanos, enfocándose solo en los recursos necesarios para sobrevivir o desaparecer como empresa, dentro de este análisis exponemos argumentos sustentados con datos estadísticos reales y estudios publicados que explican por qué muchos inversionistas y pequeños empresarios de PYMES perciben la inversión en talento humano (capacitación, desarrollo y bienestar) como un “gasto” y no como una inversión estratégica.

Analicemos que es una pyme para entender la importancia del tema a desarrollar. Según el Inec de Ecuador las definen como *micro, pequeñas y medianas empresas que actualmente existen en el Ecuador, “son las responsables del crecimiento de la producción, la generación de plazas de empleo, la innovación y el dinamismo productivo del país. las Mipymes se encuentran inmersas en todas las actividades productivas de la economía, tales como el comercio al por mayor y al por menor; agricultura, silvicultura y pesca; industrias manufactureras; construcción; transporte, almacenamiento y comunicaciones; bienes inmuebles, entre otros “.*

La Unión Europea define las PYMES como empresas con menos de 250 empleados, un volumen de negocios anual que no supera los 50 millones de dólares americanos, (Anzola, 2010): Define a la pequeña empresa como un negocio donde el propietario es autónomo en su manejo, sin dominar su ámbito de operación ni por número de trabajadores ni por ventas.

(Enrique, 2012): Considera a las Pymes como organizaciones con rasgos sociales, cuyo objetivo económico es sostenerse en el mercado, manteniendo a menudo la prosperidad familiar.

Características Operativas (Romero, 2006): Son unidades que, a pesar de las limitaciones de recursos, tienen alta flexibilidad para adaptarse a cambios, cercanía con el cliente y son esenciales para el desarrollo económico local.

### **Criterios de Clasificación (Ejemplo Ecuador):**

- **Microempresa:** 1-9 trabajadores y ventas < \$100,000 anuales.
- **Pequeña empresa:** 10-49 trabajadores y ventas < \$1,000,000 anuales.
- **Mediana empresa:** 50-199 trabajadores y ventas < \$5,000,000

Estando claros que las pymes son pequeños negocios autónomos con un número reducido de personas y que el capital o inversión con el que inician sus actividades productivas, están dirigidas exclusivamente para actividades de ventas, publicidad y todas otras que impulsen y visualicen el negocio.

Otro de los argumentos y motivos que tienen los inversionistas y/o empresarios es que consideran que implementar y estructurar procesos y áreas de talento humano en sus organizaciones es el desconocimiento, pues consideran que solo las grandes empresas o aquellas que tienen muchos años de historia y de fundación son las que obligadamente deben tener programas de desarrollo, capacitaciones, procesos y áreas de talento humano completas.

Además, la falta de conocimiento en gestión del talento y la creencia de que el tamaño reducido no justifica su formalización refuerzan esta omisión. Sin embargo, la literatura especializada evidencia que ignorar el talento humano limita el crecimiento, incrementa la rotación y reduce la capacidad competitiva. En consecuencia, la gestión estratégica del talento humano se presenta como un factor crítico para la consolidación y sostenibilidad de las PYMES en entornos dinámicos y altamente competitivos. Los propietarios de PYMES suelen priorizar la producción, las ventas, el control presupuestario y el marketing, debido a presiones de supervivencia a corto plazo, restricciones financieras y una visión que concibe al talento humano como un costo y no como un activo estratégico (Chiavenato, 2009).

Es necesario para comprender el enfoque y el análisis de este artículo recordar que la organización es un sistema social donde el talento humano constituye el principal factor estratégico de competitividad, especialmente en las PYMES, cuyo crecimiento y sostenibilidad dependen directamente de la correcta gestión de sus subsistemas de talento humano.

Según Idalberto Chiavenato, (2017), define a las pymes como:

“Organizaciones de tamaño reducido, con estructuras simples, bajo nivel de formalización y alta centralización en la toma de decisiones”.

Mientras que para Bernal Torres (2014) afirma que las PYMES:

- Generan empleo
- Dinamizan la economía local
- Promueven innovación
- Contribuyen al desarrollo social
- Son base del tejido empresarial
- Requieren gestión profesional para crecer
- Dependen fuertemente del talento humano

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México, solo una de cada cuatro PYMES dedica recursos formales a capacitar a su personal. Esto indica que la mayoría de pequeñas empresas no asignan presupuestos específicos para formación ni desarrollo del talento humano.

Vamos a resaltar los resultados de una publicación reciente denominado “El informe Global Human Capital Trends 2025 de Deloitte”, basado en encuestas a cerca de 9 000 líderes empresariales pymes y de recursos humanos en 93 países, indica varios hallazgos claves e impresionantes:

- Las organizaciones enfrentan tensiones entre resultados de negocio y resultados humanos, y solo un pequeño porcentaje (6 %) cree que su organización ha logrado crear valor real a partir de su fuerza laboral.
- El 66 % de los gerentes y ejecutivos percibe que las nuevas contrataciones no están preparadas para contribuir plenamente, lo cual explica por qué algunas empresas no priorizan la capacitación y el desarrollo desde el inicio.
- A pesar de que más del 70 % reconoce la importancia de reinventar el papel de los líderes y del talento, las prácticas tradicionales siguen centradas en funciones transaccionales y no estratégicas.

Deloitte demuestra que incluso organizaciones globales enfrentan desafíos en cómo medir y capitalizar el valor del talento humano, lo que explica por qué muchos líderes empresariales incluidos los de PYMES sin capacidades analíticas avanzadas carecen de confianza para invertir en esta área.

Los empresarios conscientes de la realidad en el que crece su negocio, conocen de primera mano que deben hacer cambios e invertir en sus operaciones para ser más eficientes y efectivos, incorporando talento humano capacitado o formarlo para que desarrolle habilidades y competencias a favor de las funciones claves de la organización, siendo el referente de valor frente a la competencia; “Un sistema conscientemente coordinado de actividades de dos o más personas, orientado al logro de objetivos comunes, mediante la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y la coordinación de esfuerzos”.

En una proporción considerable de pequeñas y medianas empresas, la administración de recursos humanos continúa ocupando un lugar periférico dentro de la gestión organizacional, especialmente durante las fases iniciales de su desarrollo. Esta marginalización no solo responde a limitaciones económicas, sino, de manera más profunda, a una comprensión restringida del papel que desempeñan las personas en la generación de valor organizacional. En este marco, el trabajo humano suele ser abordado desde una lógica meramente transaccional, en la que la relación empresa–empleado se reduce al cumplimiento de obligaciones contractuales y al pago de la nómina, sin una visión sistémica ni estratégica.

Esta concepción instrumental del talento humano tiene implicaciones estructurales para las pymes. Al considerar la gestión de personas como un gasto prescindible, las decisiones directivas tienden a excluir prácticas fundamentales como la planificación del personal, la gestión del desempeño, la formación continua y el desarrollo de capacidades organizacionales. En contraste, los recursos financieros suelen orientarse de forma prioritaria hacia actividades de carácter comercial, como el marketing y la publicidad, bajo el supuesto de que estas generan retornos más inmediatos. Sin embargo, esta orientación de corto plazo ignora el impacto que la ausencia de una gestión profesional del talento puede tener sobre la productividad, la cohesión interna y la sostenibilidad de la empresa.

Desde una perspectiva crítica, la falta de inversión en la administración de recursos humanos en las pymes no solo limita el aprovechamiento del potencial humano, sino que también contribuye a reproducir dinámicas de informalidad, alta rotación y pérdida de conocimiento organizacional.

Estas dinámicas debilitan la capacidad de la empresa para adaptarse a entornos altamente competitivos y caracterizados por la incertidumbre, donde el aprendizaje organizacional y la innovación dependen, en gran medida, de la calidad de las prácticas de gestión del personal. En este sentido, la omisión de políticas formales de recursos humanos desde las etapas tempranas del ciclo empresarial constituye un factor que condiciona negativamente el crecimiento y la consolidación de las pymes.

Asimismo, esta problemática pone de manifiesto una contradicción recurrente en la gestión de las pymes: mientras se reconoce discursivamente la importancia del capital humano, en la práctica se le asigna un tratamiento residual dentro de la estructura organizacional. Tal contradicción revela una brecha entre el discurso gerencial y las decisiones efectivamente implementadas, lo que refuerza una visión del trabajo humano como un recurso sustituible y no como un activo estratégico. Superar esta lógica implica replantear el enfoque dominante y reconocer que la administración de recursos humanos no constituye un costo innecesario, sino un componente central para la construcción de ventajas competitivas sostenibles y para la profesionalización de la gestión empresarial en el largo plazo

Las organizaciones con miras hacia el éxito, invierten en sus trabajadores advierte Idalberto Chiavenato para que sean quienes se especialicen en las actividades que atiende el negocio, llegando satisfactoriamente al cliente final. (2009, pp. 40 - 45)

Cuando se habla de la administración de recursos humanos, se debe estar claro en que la organización y las personas con el tiempo se convierten en uno solo, es decir, el trabajo es el lugar donde expenden tanto tiempo de sus vidas, que dependen de esta para lograr sus metas personales y profesionales; por tanto, la posibilidad de que la compañía crezca en el tiempo, depende de las personas que la integran en una relación de mutua dependencia que de ser bien manejada, resulta beneficiosa y recíproca a través de una estrategia “ganar-ganar”: direccionar el trabajo de las personas no solo al cumplimiento de las metas organizacionales, sino de sus metas como individuo; un empleado realizado, es un empleado productivo.

Dicho lo anterior, administrar con éxito un negocio requiere de una participación abierta con los trabajadores que involucre negociaciones asertivas, colaboración activa y sinergia de equipos de trabajo; el resultado no solo será personal comprometido y enfocado en su trabajo, también se verán afectados positivamente los costos generales del negocio, tiempo de trabajo, esfuerzo, planificaciones internas.

Diversos autores coinciden en que esta situación impacta negativamente en la productividad, la motivación y la sostenibilidad organizacional (Alles, 2015; Robbins & Judge, 2017).

En Latinoamérica aún son muchas las empresas “ciegas” en que el éxito de sus negocios se basa exclusivamente en el manejo de recursos comerciales, físicos y financieros, haciendo a un lado la importancia de tener al capital humano como socio estratégico.

Definitivamente los modelos corporativos que construyen las transnacionales siguen siendo el referente para empresas de igual o menor tamaño al mantener sistemas organizacionales basados en objetivos humanos; la Consultora Deloitte señala que la situación económica de cada país constituye un elemento de importante influencia en las actividades que las compañías desarrollan, haciendo que la gestión de RRHH resulte más compleja según el contexto socio-económico en el que se desenvuelve, por lo que se requiere de mucha flexibilidad y visión en la creación de estrategias corporativas para implementar cambios que beneficien y apoyen a la gestión del personal.

Estudios del Observatorio de Recursos Humanos señalan que la falta de políticas estructuradas en gestión de personas puede generar un “falso ahorro” en las PYMES, con consecuencias como:

- Mayor rotación de personal, lo que implica costos directos de reemplazo, contratación y entrenamiento.
- Dificultad para cubrir vacantes con perfiles adecuados.
- Ausentismo, conflictos internos y menor productividad generalizada.

Para lograr una buena gestión del Recurso Humano, es primordial el establecimiento de una estructura administrativa basada en un sistema que integre procesos definidos y organizados desde la incorporación de personal hasta su desarrollo en la empresa; es muy común que los negocios solo se fijen en aplicar prácticas de selección y reclutamiento, esto se debe a que se tiene poco o nulo conocimiento de los procesos que existen de talento humano, las cuales funcionan como un conjunto de actividades engranadas que requieren también de mantenimiento, evaluación, desarrollo y control como parte del sistema.

En el caso de Ecuador, los subsistemas de talento humano más necesarios para el manejo básico de una empresa sin importar el nivel de facturación, o tamaño de personal es el reclutamiento, entrenamiento y la nómina, son los más conocidos por empresas medianas y grandes, siendo pocas las organizaciones que planean una gestión completa que involucre compromisos desde la alta dirección y consolide estrategias eficientes en esta época de transición digital. Koppel (2017) define al país en pañales en cuanto a la creación de sistemas administrativos que involucren al talento, ya que aún impera en la mente de los directivos el “modelo paternalista y tradicional” sujetos a la idea de cuanto menos participación tenga el empleado, más se enfocará en realizar su trabajo; y así también, existen deficiencias a la hora de

definir el puesto del profesional como de sus funciones, lo que provoca que la empresa cuente con talento mediocre que afecte al crecimiento natural de sus operaciones.

En otras palabras, aunque las PYMES intentan ahorrar no invirtiendo en talento humano, terminan enfrentando costos operativos ocultos que pueden ser más altos que si hubieran implementado programas estratégicos o los subsistemas de talento humano básicos desde el inicio.

Cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La Administración de recursos Humanos busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos. (I. Chiavenato, Los nuevos desafíos de la administración del rrhh, pag. 14)

Para reforzar nuestro diagnóstico e investigación a continuación vamos a presentar los resultados de 3 empresas pymes perteneciente a sectores representativos de la ciudad de Guayaquil que por confidencialidad y ética vamos a etiquetarlas como PYMES A, PYMES B y PYMES C.

**Pymes A:** Empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo. Presenta una estructura organizacional simple, problemas que presenta la organización con 4 años de creación, número de personas enroladas, 12, el principal problema es la alta rotación de personal operativo y de ventas

**PYME B:** Empresa del Sector Servicios y consultorias, con 8 años de constitución, cuenta con 10 personas en total, la Organización dedicada a la prestación de servicios profesionales y operativos. Su principal activo es el conocimiento y desempeño del personal, aunque carece de procesos formales de gestión humana.

**PYME C:** Empresa del sector Manufacturero, empresa constituida hace 12 años, cuenta con 25 empleados, orientada a la producción de bienes manufacturados a pequeña escala, principal problema que presenta es la alta rotación de personal, reprocesos, duplicidad de funciones, estructura gerencial poco clara, lo que exige mayor coordinación interna.

Los resultados del estudio exploratorio evidencian que los directivos de estas tres PYMES asignan mayor importancia a los subsistemas de talento humano directamente vinculados al reclutamiento, la selección y la nómina, exclusivamente concentran sus esfuerzos y recursos a estas dos áreas. En contraste, la capacitación, el desarrollo y la evaluación del desempeño presentan menores niveles de valoración, lo que sugiere una orientación gerencial centrada en la productividad de corto plazo y no en el desarrollo sostenible del capital humano, en concordancia con lo señalado por Chiavenato (2017) y Alles (2015).

## METODOLOGIA

La metodología empleada en este estudio seguirá un enfoque mixto, combinando técnicas, descriptivas, cualitativas y cuantitativas exploratorias con fines ilustrativos, utilizado para contrastar la evidencia empírica disponible con los planteamientos teóricos sobre la gestión del talento humano en PYMES. Este tipo de diseño resulta pertinente cuando se busca caracterizar poblaciones y contextos poco estudiados, ya que posibilita identificar patrones, establecer relaciones iniciales y describir fenómenos sociales en condiciones naturales (Ato et al., 2013; Creswell & Creswell, 2018).

Para realizar el levantamiento de la información primaria, se procedió en primera instancia a realizar una visita de inspección a estas tres pymes donde se ejecutaron entrevistas a todo el personal en relación a un cuestionario de cinco preguntas, se empleó la encuesta interna, esta evaluación se mide y califica a través de una escala de Likert sobre cinco puntos que van desde “1 = Nada Importante” a “5 = Muy importante”.

La encuesta para esta evaluación fue aplicada a 40 empleados entre las 3 pymes;

PYME A : 12 personas

PYME B: 10 personas

PYME C: 25 personas

## RESULTADOS

En este capítulo se presentan las 6 preguntas elaboradas para el levantamiento de la información y luego expondremos los resultados obtenidos del análisis de las encuestas aplicadas a 47 empleados de las 3 pymes escogidas, cuyo análisis, interpretación de los resultados es el siguiente:

**Pregunta 1:** ¿Considera importante contar con procesos formales de reclutamiento y selección para la contratación del personal en la organización donde labora?

**Pregunta 2:** ¿Considera importante que esta empresa invierta recursos económicos en programas de capacitación y desarrollo del personal?

**Pregunta 3:** ¿Considera muy importante que los directivos inviertan más recursos económicos en marketing, publicidad de los productos que en el desarrollo del personal?

**Pregunta 4:** Considera importante que los directivos inviertan en el desarrollo profesional de los empleados?

**Pregunta 5:** ¿Es importante para usted contar con políticas y funciones clara para el desempeño de sus funciones ?

**Pregunta 6.** ¿Considera importante que la organización desarrolle programas de bienestar laboral y clima organizacional?

## Graficos e interpretacion de resultados

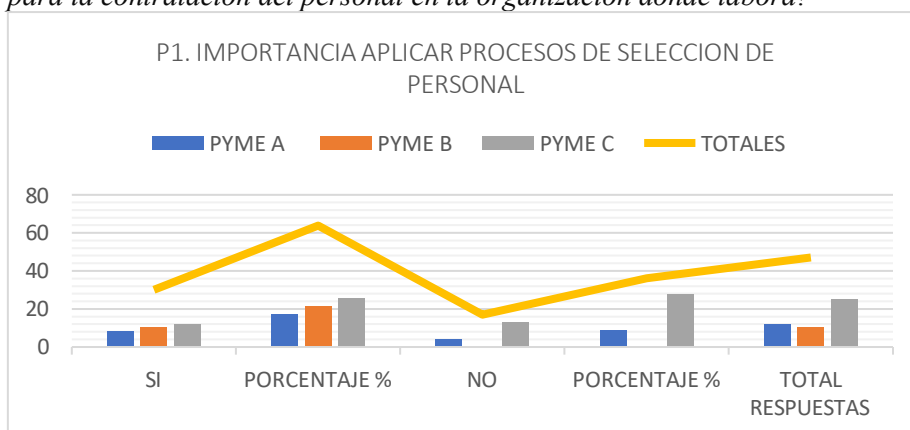
**Tabla 1**

*Pregunta 1 : ¿Considera importante contar con procesos formales de reclutamiento y selección para la contratación del personal en la organización donde labora?*

ORGANIZACIÓN	SI	PORCENTAJE %	NO	PORCENTAJE %	TOTAL RESPUESTAS
PYME A	8	17	4	9	12
PYME B	10	21	0	0	10
PYME C	12	26	13	28	25
TOTALES	30	64	17	36	47

**Gráfico 1**

*Pregunta 1 : ¿Considera importante contar con procesos formales de reclutamiento y selección para la contratación del personal en la organización donde labora?*



En relación con la percepción sobre la importancia de contar con procesos formales de reclutamiento y selección, el 64% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con su implementación, mientras que el 36% indicó no considerarlos relevantes. Estos resultados muestran una tendencia mayoritaria favorable hacia la formalización de la gestión de incorporación de personal; sin embargo, la proporción de respuestas negativas evidencia la persistencia de enfoques informales en una parte significativa de las organizaciones analizadas.

El análisis por empresa revela diferencias sustantivas. En la PYME B se registró consenso absoluto respecto a la importancia de procesos estructurados de contratación (100% de respuestas afirmativas), lo que sugiere mayor alineación interna con prácticas de gestión organizacional formales. En la PYME A también predominó la valoración positiva (aproximadamente dos tercios de los participantes), aunque se identificó un segmento minoritario que aún no reconoce su relevancia estratégica. En contraste, la PYME C presentó una distribución prácticamente equilibrada, con ligera mayoría de respuestas negativas, lo que refleja una cultura organizacional menos orientada a la institucionalización de prácticas de talento humano.

Los resultados se alinean con lo planteado por Gary Becker (1964) en la teoría del capital humano, donde la inversión en las personas constituye un determinante esencial de productividad

y competitividad. La ausencia o subvaloración de procesos formales de incorporación limita la posibilidad de atraer perfiles alineados con la estrategia organizacional, lo que puede impactar negativamente en el desempeño y en la sostenibilidad empresarial.

Los resultados también guardan relación con los planteamientos contemporáneos sobre capital humano organizacional. El informe *Global Human Capital Trends 2025* de Deloitte evidencia que, incluso en entornos corporativos globales, persisten dificultades para capitalizar estratégicamente el talento. Si grandes organizaciones enfrentan desafíos para medir y generar valor a partir de su fuerza laboral, es comprensible que en PYMES con recursos limitados y menor capacidad analítica la formalización del reclutamiento no sea percibida como prioridad inmediata.

En coherencia con lo expuesto en la introducción del presente estudio, donde se señala que muchos propietarios priorizan producción, ventas y control presupuestario por presiones de supervivencia (Chiavenato, 2009), los datos empíricos confirman que la informalidad y la limitada visión estratégica continúan incidiendo en la forma en que se gestiona el talento humano. No obstante, el hecho de que la mayoría de los encuestados reconozca la importancia de procesos formales sugiere una transición incipiente hacia la profesionalización de la gestión.

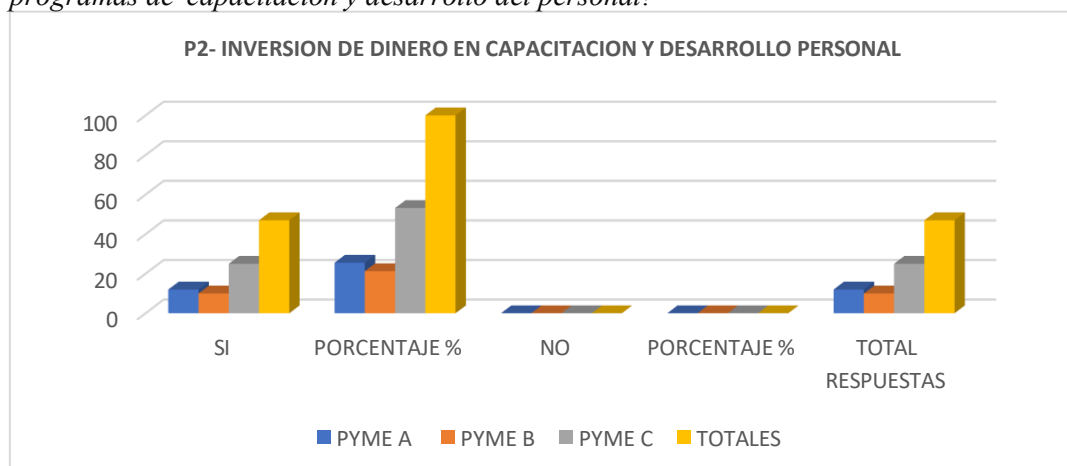
**Tabla 2**

*Pregunta 2 : ¿Considera importante que esta empresa invierta recursos económicos en programas de capacitación y desarrollo del personal?*

ORGANIZACIÓN	SI	PORCENTAJE %	NO	PORCENTAJE %	TOTAL RESPUESTAS
PYME A	12	26	0	0	12
PYME B	10	21	0	0	10
PYME C	25	53	0	0	25
TOTALES	47	100	0	0	47

**Gráfico 2**

*Pregunta 2 : ¿Considera importante que esta empresa invierta recursos económicos en programas de capacitación y desarrollo del personal?*



En relación con la percepción sobre la inversión en programas de capacitación y desarrollo, la totalidad de los encuestados (100%) manifestó que considera importante que la empresa destine

recursos económicos a la formación del personal. No se registraron respuestas negativas en ninguna de las tres organizaciones analizadas.

Al examinar la distribución por empresa, se observa uniformidad absoluta en la postura adoptada: tanto en la PYME A como en la PYME B y la PYME C, todos los participantes coincidieron en reconocer la relevancia estratégica de la capacitación. Este resultado refleja un consenso transversal independientemente del tamaño relativo o características internas de cada organización.

El acuerdo unánime respecto a la importancia de invertir en capacitación contrasta con la evidencia estadística nacional e internacional que señala que muchas PYMES no asignan presupuestos formales para el desarrollo del talento humano. Esta aparente paradoja sugiere la existencia de una brecha entre la valoración conceptual de la capacitación y su implementación efectiva en la práctica organizacional.

Desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato (2009), la capacitación constituye un subsistema esencial dentro de la gestión del talento humano, ya que fortalece competencias, mejora el desempeño y contribuye a la adaptabilidad organizacional. En este sentido, el consenso identificado en los resultados podría interpretarse como una toma de conciencia sobre la necesidad de profesionalizar la gestión interna, especialmente en entornos altamente competitivos.

De manera complementaria, la teoría del capital humano propuesta por Gary Becker (1964) sostiene que la formación representa una inversión y no un gasto, en tanto incrementa la productividad futura. Bajo esta lógica, el reconocimiento unánime de la capacitación como prioridad estratégica sugiere que los encuestados comprenden al menos en el plano discursivo que el desarrollo de competencias impacta directamente en el rendimiento organizacional.

Este hallazgo refuerza la hipótesis de que el éxito o fracaso de las PYMES no depende únicamente del reconocimiento discursivo del valor del talento humano, sino de la capacidad real de los directivos para transformar esa valoración en acciones concretas, sistemáticas y alineadas con la estrategia empresarial.

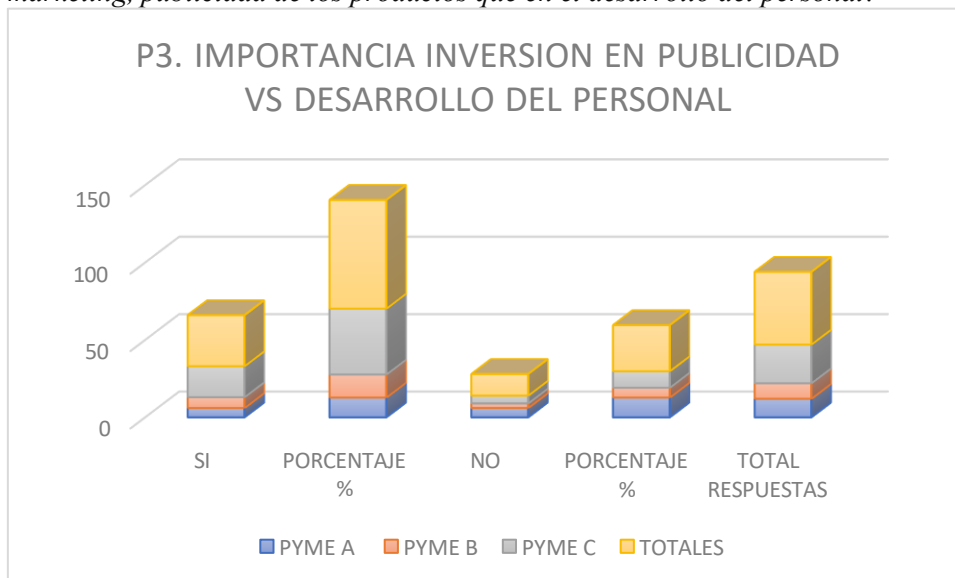
**Tabla 3**

*Pregunta 3: ¿Considera muy importante que los directivos inviertan más recursos económicos en marketing, publicidad de los productos que en el desarrollo del personal?*

ORGANIZACIÓN	SI	PORCENTAJE		PORCENTAJE	TOTAL RESPUESTAS
		%	NO		
PYME A	6	13	6	13	12
PYME B	7	15	3	6	10
PYME C	20	43	5	11	25
TOTALES	33	70	14	30	47

### Gráfico 3

Pregunta 3: ¿Considera muy importante que los directivos inviertan más recursos económicos en marketing, publicidad de los productos que en el desarrollo del personal?



En la tercera pregunta se indagó si los encuestados consideran muy importante que los directivos destinen mayores recursos económicos al marketing y la publicidad que al desarrollo del personal. Los resultados muestran que el 70% de los participantes respondió afirmativamente, mientras que el 30% manifestó desacuerdo.

El análisis por organización evidencia diferencias relevantes. En la PYME A se observa una división equitativa (50% a favor y 50% en contra), lo que sugiere una percepción interna fragmentada respecto a las prioridades de inversión. En la PYME B predomina la postura favorable a priorizar marketing (70%), aunque con un grupo minoritario que discrepa. En la PYME C la tendencia es más marcada: el 80% considera más importante invertir en marketing y publicidad que en el desarrollo del personal, lo que refleja una orientación claramente enfocada hacia el mercado externo.

Los resultados permiten identificar una inclinación significativa hacia la priorización de estrategias comerciales sobre las inversiones en desarrollo del talento humano. Esta tendencia es coherente con lo señalado por Idalberto Chiavenato (2009), quien sostiene que en muchas PYMES la presión por resultados inmediatos conduce a privilegiar áreas visibles como ventas y promoción, relegando la gestión de personas a un plano secundario.

Desde una perspectiva estratégica, esta preferencia puede interpretarse como una manifestación de visión de corto plazo. Si bien el marketing y la publicidad cumplen un rol esencial en la generación de ingresos, el desarrollo del personal constituye un factor estructural que incide en la calidad del producto, la innovación y la sostenibilidad organizacional. La teoría del capital humano de Gary Becker (1964) subraya que la inversión en formación incrementa la

productividad futura; por tanto, subordinar sistemáticamente el desarrollo del talento a otras áreas podría limitar la capacidad de crecimiento a mediano y largo plazo.

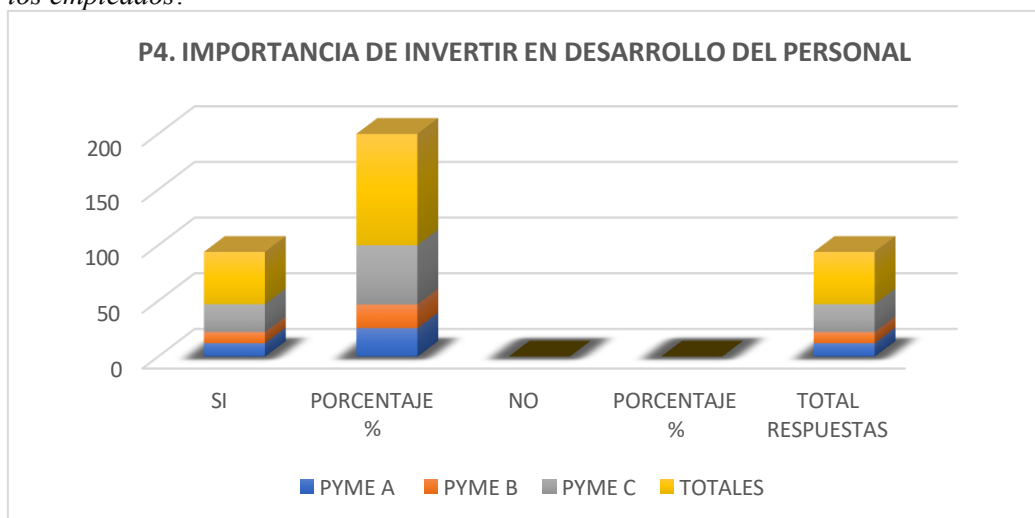
**Tabla 4**

*Pregunta 4 : Considera importante que los directivos inviertan en el desarrollo profesional de los empleados?*

ORGANIZACIÓN	SI	PORCENTAJE %	NO	PORCENTAJE %	TOTAL RESPUESTAS
PYME A	12	26	0	0	12
PYME B	10	21	0	0	10
PYME C	25	53	0	0	25
TOTALES	47	100	0	0	47

**Gráfico 4**

*Pregunta 4 : Considera importante que los directivos inviertan en el desarrollo profesional de los empleados?*



En la cuarta pregunta se evaluó si los encuestados consideran importante que los directivos inviertan en el desarrollo profesional de los empleados. Los datos muestran unanimidad: el 100% de los participantes respondió afirmativamente, sin registrarse respuestas negativas en ninguna de las tres PYMES analizadas.

La distribución por organización confirma esta coincidencia absoluta. En la PYME A, PYME B y PYME C, la totalidad de los encuestados reconoce la relevancia del desarrollo profesional como componente esencial dentro de la dinámica organizacional. Este patrón evidencia una percepción homogénea respecto al valor estratégico del crecimiento y fortalecimiento de competencias del personal.

El consenso observado refuerza la idea de que, al menos en el plano perceptual, existe reconocimiento del papel central que desempeña el desarrollo profesional en la sostenibilidad empresarial. Esta postura es consistente con el planteamiento de Idalberto Chiavenato (2017), quien sostiene que la gestión del talento humano debe orientarse no solo a la administración

operativa del personal, sino al fortalecimiento continuo de sus capacidades como elemento estratégico de competitividad.

al contrastar estos resultados con los obtenidos en la pregunta anterior donde una mayoría significativa prioriza la inversión en marketing sobre el desarrollo del personal emerge una aparente contradicción. Mientras el 100% reconoce la importancia del desarrollo profesional, el 70% considera muy importante destinar más recursos a marketing que al fortalecimiento interno del talento. Esta tensión revela una posible disociación entre valoración conceptual y jerarquización presupuestaria.

En el marco del problema de investigación, esta dualidad puede interpretarse como evidencia de una visión estratégica incompleta: los directivos y colaboradores reconocen el valor del talento humano, pero las decisiones de asignación de recursos podrían estar influenciadas por presiones de corto plazo. Esta dinámica es característica de organizaciones con estructuras centralizadas y bajo nivel de formalización, tal como lo describe Chiavenato (2017) al caracterizar a las PYMES.

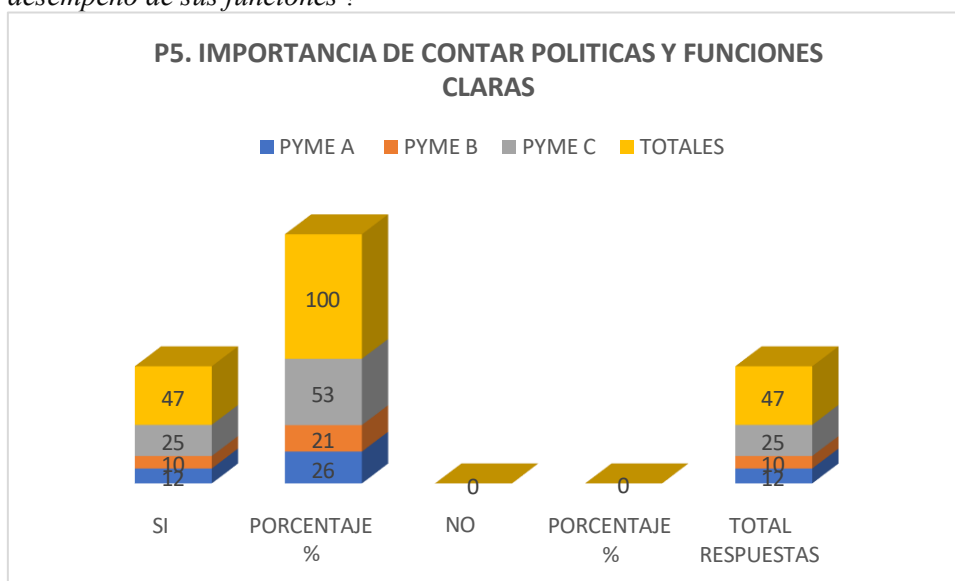
**Tabla 5**

*Pregunta 5; ¿Es importante es para usted contar con políticas y funciones clara para el desempeño de sus funciones ?*

ORGANIZACIÓN	SI	PORCENTAJE %	NO	PORCENTAJE %	TOTAL RESPUESTAS
PYME A	12	26	0	0	12
PYME B	10	21	0	0	10
PYME C	25	53	0	0	25
TOTALES	47	100	0	0	47

**Gráfico 5**

*Pregunta 5; ¿Es importante es para usted contar con políticas y funciones clara para el desempeño de sus funciones ?*



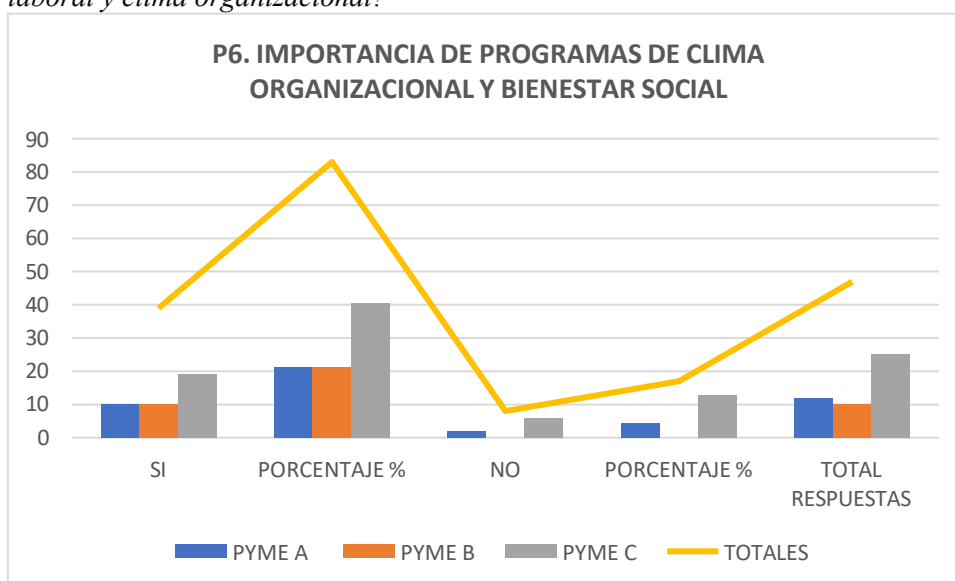
**Tabla 6**

Pregunta 6. ¿Considera importante que la organización desarrolle programas de bienestar laboral y clima organizacional?

ORGANIZACIÓN	SI	PORCENTAJE %	NO	PORCENTAJE %	TOTAL RESPUESTAS
PYME A	10	21	2	4	12
PYME B	10	21	0	0	10
PYME C	19	40	6	13	25
TOTALES	39	83	8	17	47

**Gráfico 6**

Pregunta 6. ¿Considera importante que la organización desarrolle programas de bienestar laboral y clima organizacional?



En la sexta pregunta, el 83% de los encuestados afirmó que es importante que la organización implemente programas de bienestar laboral y fortalecimiento del clima organizacional, mientras que el 17% manifestó una postura contraria.

Por empresa, la PYME B presentó consenso absoluto (100% de respuestas afirmativas), la PYME A mostró una aceptación mayoritaria (83%), y la PYME C registró el nivel más bajo de aprobación (76%), aunque manteniendo una tendencia predominantemente favorable.

Los resultados evidencian una valoración positiva hacia iniciativas orientadas al bienestar y al clima organizacional, lo que indica reconocimiento del impacto que estos factores tienen sobre el desempeño y la estabilidad laboral. De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2017), el clima organizacional influye directamente en la motivación y productividad, convirtiéndose en un componente estratégico de la gestión del talento humano.

No obstante, el porcentaje minoritario que no considera prioritarios estos programas sugiere que aún persisten enfoques centrados exclusivamente en variables operativas o financieras. En el marco de la investigación, este hallazgo confirma que, aunque existe conciencia

general sobre la relevancia del bienestar laboral, su incorporación efectiva dependerá del grado de visión estratégica y compromiso directivo dentro de cada PYME.

### **CONCLUSIÓN**

Existe un reconocimiento generalizado sobre la importancia del talento humano, la capacitación, el desarrollo profesional, la claridad de funciones y el bienestar laboral. Sin embargo, también se identifican tensiones relevantes en la jerarquización estratégica de recursos, particularmente cuando una proporción significativa prioriza la inversión en marketing por encima del fortalecimiento interno del personal.

Esta dualidad sugiere que la problemática no radica en la ausencia de conciencia sobre el valor del talento humano, sino en la limitada integración de este enfoque dentro de la planificación estratégica y la asignación efectiva de recursos. En consecuencia, la informalidad administrativa y la visión de corto plazo pueden incidir en la sostenibilidad organizacional, afectando la consolidación competitiva de las PYMES en entornos dinámicos. Los hallazgos respaldan la premisa de que la gestión estratégica del talento humano constituye un factor determinante para el éxito empresarial más allá de las decisiones operativas inmediata.

## REFERENCIAS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bernal Torres, C. A. (2014). *Administración de las organizaciones: Enfoque global e integral*. Pearson Educación.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2012, pág. 7)
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Deloitte. (2025). *Global Human Capital Trends 2025*. Deloitte Insights.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N., & Cupelli, V. (2020). Organizational stress: The collective impact of financial and ethical pressures. *Frontiers in Psychology*, 11, 234-245.
- Hernández Sampieri, R. "Metodología de la Investigación". México: 2006. Editorial McGraw-Hill. 850 Págs.
- John W. Budd (2004), "Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice":