

Impacto de la gestión humana para el reconocimiento de su influencia en el éxito de los proyectos en las empresas privadas de Colombia

Impact of human resource management on the recognition of its influence on project success in private companies in Colombia

Silvia Lucía Badillo Contreras¹

Nohora Elena Maldonado Arce²

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia

Resumen

En el presente documento se presenta un análisis del papel estratégico de la gestión humana en el éxito de los proyectos desarrollados en el sector empresarial privado colombiano, a partir de una revisión documental cualitativa entre los años 2015 y 2025. Se identificaron las prácticas más relevantes de gestión de talento, así como los desafíos que enfrentan las organizaciones al implementarlas. La investigación revela que prácticas como la selección por competencias, la formación continua y el liderazgo transformacional están directamente relacionadas con mejores indicadores de rendimiento en proyectos; además, se propone un modelo de intervención que integra estas prácticas en el ciclo de vida del proyecto, con el fin de mejorar la sostenibilidad, eficiencia y competitividad organizacional.

Palabras clave: gestión humana, liderazgo, prácticas, proyectos, talento humano.

Abstract

This document presents an analysis of the strategic role of human resources management in the success of projects developed in the Colombian private business sector. Based on a qualitative documentary review between 2015 and 2025, the most relevant talent management practices were identified, as well as the challenges organizations face when implementing them. The research reveals that practices such as competency-based selection, continuous training, and transformational leadership are directly related to improved project performance indicators. Furthermore, an intervention model is proposed that integrates these practices into the project lifecycle, with the aim of improving organizational sustainability, efficiency, and competitiveness.

¹ Estudiante de la maestría en Gerencia de Proyectos. <https://orcid.org/0009-0008-3427-4866> / slbadillo@unadvirtual.edu.co / silubac@gmail.com

² Maestría en Gerencia de Proyectos. <https://orcid.org/0009-0005-1204-7564> / nohora.maldonado@unad.edu.co / nelena01@gmail.com

Keywords: Human resources, leadership, practices, projects, human talent.

1. Introducción

En un entorno organizacional cada vez más dinámico, competitivo y marcado por la incertidumbre, el éxito de los proyectos empresariales no depende exclusivamente de metodologías técnicas ni de la eficiencia operativa, sino también del capital humano involucrado. En Colombia, los casos de fracaso y desalineación estratégica en proyectos han revelado que las debilidades en la gestión humana son una de las principales causas. Existen factores de riesgo que afectan el cumplimiento de los objetivos del proyecto en términos de alcance, tiempo y costo, componentes clave del denominado triángulo de gestión de proyectos o “triple restricción”. Si bien se han logrado avances significativos en la estandarización de metodologías como las propuestas por el Project Management Institute (PMI) y PRINCE2, persisten vacíos en la integración efectiva de estrategias de gestión del talento humano a lo largo del ciclo de vida del proyecto, lo cual puede comprometer el equilibrio entre estos tres elementos fundamentales.

Diversos estudios internacionales (Aga, Noorderhaven & Vallejo, 2016) y nacionales como Calderón, (2023) han evidenciado que prácticas como la selección por competencias, la capacitación continua, el liderazgo transformacional y la evaluación del desempeño influyen directamente en el rendimiento del equipo y, por consiguiente, en los resultados del proyecto. No obstante, la implementación de estas prácticas en el sector privado colombiano enfrenta obstáculos estructurales significativos, como alta rotación de personal, deficiencias en la alineación cultural, ausencia de liderazgo estratégico y resistencia al cambio organizacional.

En este *working paper* se presentan los hallazgos derivados de una revisión documental cualitativa realizada entre los años 2015 y 2025, donde el análisis permitió identificar las prácticas más relevantes en la gestión humana para proyectos, los desafíos recurrentes en su adopción, y con base en ellos se propuso finalmente un modelo de intervención que buscaba integrar estratégicamente estas prácticas al proceso de gestión de proyectos, contribuyendo así a la sostenibilidad organizacional y al éxito sistemático de los proyectos desde una perspectiva centrada en el talento humano.

2. Fundamentación teórica

La gestión de proyectos ha evolucionado desde enfoques tradicionales basados en una planificación rígida y secuencial, hacia modelos ágiles, adaptativos y con enfoque en la sostenibilidad, que reconocen la complejidad social, la necesidad de flexibilidad y la importancia del valor generado a largo plazo. En este contexto, el papel de la gestión del talento humano adquiere una relevancia central como factor crítico de éxito, al incidir directamente en el compromiso, el desempeño y la alineación estratégica de los equipos de trabajo frente a los objetivos del proyecto.

3. Enfoques de gestión humana en proyectos

Desde la perspectiva funcional, la gestión del talento humano comprende procesos como selección, formación, motivación, evaluación del desempeño y retención. Chiavenato (2020) plantea que el liderazgo transformacional, junto con estrategias bien estructuradas de capacitación y retroalimentación, incrementan la probabilidad de alcanzar resultados sostenibles en los proyectos. Ulrich *et al.* (2012) complementa esta visión al posicionar la función de recursos humanos como socio estratégico, capaz de generar capacidades organizacionales alineadas con los objetivos del negocio.

4. Modelos teóricos relevantes

La teoría de la gestión por competencias, propuesta por Crawford (2005) y fortalecida por el marco del Talent Triangle del PMI (2021), enfatiza la importancia de integrar habilidades técnicas, estratégicas e interpersonales tanto en los líderes como en los equipos de proyecto. Desde la teoría de la contingencia, se reconoce que no existe una única fórmula de gestión eficaz, por lo cual las prácticas de gestión humana deben adaptarse al tamaño, complejidad y entorno del proyecto (González, 2023).

El modelo diamante de Shenhar & Dvir (2007) permite analizar la naturaleza de los proyectos en función de su nivel de novedad, complejidad y ritmo, lo cual orienta la selección de competencias y estilos de liderazgo. Por su parte, las propuestas de Drucker (1999) y Dolan & Schuler (2004) insisten en que la productividad del conocimiento y la coherencia entre valores y acciones organizacionales son determinantes para la consolidación de una cultura de alto desempeño.

5. Gestión humana según enfoque metodológico

La gestión del talento también varía según el enfoque adoptado en la gerencia de proyectos, en contextos predictivos como los definidos en la *Guía PMBOK®*, prima la asignación jerárquica de roles y el liderazgo formal, en contraste, enfoques ágiles como Scrum promueven equipos autoorganizados, liderazgo distribuido y aprendizaje iterativo, y los modelos híbridos, cada vez más comunes en el sector privado colombiano, requieren líderes versátiles que equilibren el control técnico con la autonomía del equipo.

El enfoque de sostenibilidad, representado en el estándar GPM P5 y metodologías como PRiSM, introduce una dimensión ética y ambiental que resalta la necesidad de formar equipos conscientes y comprometidos con el impacto socioambiental de sus acciones.

6. Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo con un diseño exploratorio descriptivo, centrado en la comprensión del impacto de la gestión humana en el éxito de los proyectos en el contexto empresarial privado colombiano, la elección de este enfoque responde a la necesidad de profundizar en fenómenos complejos y contextualizados que no pueden ser explicados únicamente mediante métodos cuantitativos, en este sentido, la

metodología cualitativa permitió identificar relaciones conceptuales y enfoques estratégicos a partir de la revisión documental de fuentes secundarias.

La recolección de información se realizó mediante una estrategia de análisis documental sistemático, abarcando literatura académica, estudios de caso, informes corporativos y normativas nacionales e internacionales publicadas entre los años 2015 y 2025, para garantizar la rigurosidad, se emplearon ecuaciones booleanas en bases de datos como Scopus, Redalyc, Dialnet, Google Scholar y bases especializadas del Project Management Institute (PMI).

Los criterios de inclusión de los documentos fueron: (i) pertinencia con el tema de gestión del talento humano en proyectos, (ii) enfoque aplicado a empresas del sector privado, (iii) disponibilidad de evidencia empírica o modelos teóricos, y (iv) publicación entre 2015 y 2025, donde se excluyeron textos con duplicidad temática, carencia de revisión por pares o sin enfoque empresarial.

La información recolectada fue sistematizada a través de matrices de rastreo, lectura crítica y codificación temática, la cual se organizó en tres fases: (1) identificación de prácticas relevantes de gestión humana, (2) análisis de desafíos recurrentes, y (3) construcción de un modelo de intervención. A lo largo del proceso, se aplicaron principios de validez teórica, triangulación conceptual y consistencia metodológica, con el fin de fortalecer la confiabilidad y solidez de los hallazgos obtenidos.

7. Análisis de resultados

7.1 Prácticas clave de gestión humana en proyectos

Los hallazgos derivados del análisis documental evidencian que ciertas prácticas de gestión humana inciden de manera significativa en el desempeño de los proyectos, entre ellas se destacan:

Selección basada en competencias: esta práctica permite alinear los perfiles de los colaboradores con los requerimientos técnicos, culturales y estratégicos del proyecto. Estudios revisados señalan que una selección efectiva disminuye la rotación temprana y mejora la cohesión del equipo.

Capacitación continua y actualización de competencias: las organizaciones que invierten en el desarrollo de habilidades técnicas, digitales e interpersonales logran una mayor adaptabilidad frente a entornos complejos. El caso de Grupo Nutresa, que capacitó a 300 compradores estratégicos en su proceso de digitalización, demostró una reducción del 50 % en fugas de valor (Grupo Nutresa, 2022).

Liderazgo transformacional: se encontró que el liderazgo centrado en la inspiración, la empatía y la motivación aumenta el compromiso de los equipos y

la resiliencia frente a la incertidumbre. Este enfoque, sustentado en autores como Chiavenato y Northouse, es fundamental para la sostenibilidad del desempeño.

Evaluación y retroalimentación continua: los sistemas de seguimiento al desempeño que integran criterios cualitativos y cuantitativos permiten detectar desviaciones tempranas y fomentar la mejora constante. La transparencia en estos procesos fortalece la confianza y el sentido de pertenencia.

Estas prácticas, al ser implementadas de forma integrada y estratégica, se asocian con proyectos más exitosos en términos de tiempo, costo, alcance y satisfacción de partes interesadas

8. Desafíos recurrentes en su implementación

Pese a la existencia de evidencia favorable sobre la efectividad de estas prácticas, su adopción en el sector privado colombiano enfrenta obstáculos estructurales, donde según Calderón Hernández (2023), estas barreras incluyen aspectos como:

Alta rotación de personal: la inestabilidad del equipo repercute negativamente en la continuidad operativa y genera retrabajos. En varios sectores se identificó que la pérdida de talento clave puede incrementar los costos del proyecto hasta en un 22 %.

Desalineación cultural: la falta de coherencia entre los valores organizacionales y las dinámicas del equipo de proyecto genera fricciones internas, baja motivación y resistencia al cambio. Esto se observa especialmente en contextos de fusiones, adquisiciones o equipos multiculturales.

Ausencia de liderazgo estratégico: muchos proyectos carecen de figuras que integren visión técnica con gestión de personas. La figura del director de proyecto se ha centrado tradicionalmente en el control de indicadores, dejando de lado el acompañamiento humano del equipo.

Bajo nivel de empoderamiento: en estructuras jerárquicas tradicionales, las decisiones son centralizadas, lo que limita la capacidad del equipo para innovar, resolver problemas en tiempo real y adaptarse a imprevistos. Esto se refleja en pérdidas de oportunidad y menor agilidad en ejecución.

Estos desafíos, identificados en la literatura analizada, confirman que el éxito de los proyectos no solo depende de herramientas metodológicas, sino de una arquitectura organizacional que valore e integre al talento humano.

9. Modelo de intervención propuesto

Con base en la síntesis de buenas prácticas y desafíos identificados, se diseñó un modelo de intervención para fortalecer la gestión humana dentro del ciclo de vida de los proyectos. El modelo se estructura en cinco etapas integradas:

Diagnóstico y definición del perfil del equipo: implica el análisis contextual del proyecto y la identificación de competencias técnicas y blandas necesarias, evitando sobrecalificación o selección inadecuada.

Reclutamiento y selección por competencias: utiliza técnicas de entrevistas conductuales, pruebas situacionales y análisis de “fit cultural”. En esta fase, la participación de líderes funcionales y *stakeholders* clave resulta crítica.

Integración, formación y desarrollo: incluye un plan de inducción adaptado al proyecto, capacitación continua en gestión emocional y herramientas técnicas, y mecanismos de coaching o mentoring.

Monitoreo del desempeño y retroalimentación continua: utiliza KPI mixtos (productividad, clima, colaboración) y sesiones periódicas de revisión para fortalecer la mejora individual y del equipo.

Retención y cierre con transferencia de conocimiento: promueve el reconocimiento del desempeño, la identificación de talento para futuros proyectos y la documentación de lecciones aprendidas, asegurando la continuidad organizacional.

Este modelo puede adaptarse a proyectos de distinta escala y enfoque (predictivo, ágil o híbrido) buscando ser una herramienta pragmática para vincular la gestión del talento humano con la creación de valor sostenible.

10. Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación refuerzan la premisa de que la gestión humana no puede ser tratada como un subsistema aislado en los proyectos, sino como un eje transversal que condiciona la viabilidad, eficiencia y sostenibilidad de las iniciativas empresariales; este estudio demuestra que variables como la cohesión del equipo, el liderazgo empático y la capacitación continua son tan determinantes como los indicadores técnicos, esta visión integradora se encuentra alineada con los enfoques adaptativos y sostenibles, que promueven estructuras más colaborativas y flexibles.

En efecto, el análisis documental permite observar una correlación consistente entre la implementación de prácticas integradas de gestión del talento y el éxito de los proyectos. En este sentido, prácticas como la selección por competencias y el liderazgo transformacional actúan como catalizadores del desempeño colectivo, especialmente en contextos de alta incertidumbre o exigencias de innovación. Esto se ve respaldado por la evolución del enfoque del PMI (2021), a través de su triángulo de talento, que equilibra habilidades técnicas, estratégicas e interpersonales, integrando tanto enfoques predictivos como híbridos y ágiles, y reconociendo el papel fundamental del capital humano en la gestión contemporánea de proyectos.

No obstante, la discusión también permite identificar una brecha entre el discurso y la práctica empresarial en Colombia. A pesar de que las organizaciones reconocen la importancia de su capital humano, las decisiones relacionadas con la selección, formación o monitoreo del equipo de proyecto siguen supeditadas a criterios operativos o presupuestales, desconociendo el impacto de estas variables en el desempeño global del proyecto. Tal contradicción se evidencia en casos como el de Bancolombia, donde los sobrecostos derivados de errores de planificación de capacidades humanas alcanzaron el 5 % del valor total del proyecto, según sus propios reportes corporativos (Bancolombia, 2024).

Otro punto crítico es la persistencia de modelos rígidos de gestión que limitan el empoderamiento del equipo y desincentivan la innovación. En contraste con los enfoques ágiles, que promueven la autoorganización y la retroalimentación continua, muchas empresas mantienen estructuras jerárquicas que reducen la autonomía del equipo y trasladan los riesgos de fracaso a niveles operativos. Este fenómeno ha sido ampliamente documentado por autores como Albrecht (2003) y Dolan *et al.* (2021), quienes advierten que la inteligencia organizacional y la gestión por valores son condiciones necesarias para construir equipos resilientes.

Asimismo, la aplicación del modelo propuesto en este estudio permite articular los hallazgos empíricos con la práctica organizacional, al ofrecer una herramienta adaptable y validada por literatura especializada. Su potencial radica en que no solo responde a los desafíos detectados en la implementación de buenas prácticas, sino que también orienta la toma de decisiones desde un enfoque sistémico y contextualizado. La gestión humana, entendida como proceso estratégico, deja de ser una función administrativa para convertirse en un mecanismo generador de valor a largo plazo.

Finalmente, es necesario considerar que el éxito de las intervenciones propuestas dependerá de factores estructurales como la voluntad de la alta dirección, la disponibilidad de recursos para formación y acompañamiento, y la disposición del equipo para transitar hacia modelos colaborativos y de mejora continua. La discusión sugiere, por tanto, que cualquier transformación en la gestión de proyectos debe contemplar un cambio cultural profundo en la forma en que las organizaciones valoran, desarrollan y lideran a sus equipos de trabajo.

11. Conclusiones

La revisión documental realizada en este estudio permite concluir que la gestión humana representa un factor determinante en el éxito de los proyectos dentro del sector privado colombiano. Prácticas como la selección por competencias, la capacitación continua, la retroalimentación permanente y el liderazgo transformacional no solo inciden en el desempeño individual, sino que también fortalecen la cohesión del equipo y la sostenibilidad de los resultados organizacionales.

El análisis evidenció que las organizaciones que no integran estratégicamente la dimensión humana en la gestión de proyectos tienden a enfrentar mayores niveles de

rotación de personal, conflictos internos, desalineación cultural y sobrecostos. Estos efectos no son hechos aislados, sino manifestaciones estructurales que limitan la capacidad de adaptación y aprendizaje colectivo. Por ello, es necesario asumir la gestión humana como un eje estratégico en todo el ciclo de vida del proyecto.

Asimismo, se identificó una brecha significativa entre las teorías y modelos propuestos en la literatura y su aplicación práctica en las empresas colombianas, la cual no se origina en la falta de conocimiento, sino en limitaciones asociadas al liderazgo, la cultura organizacional y el diseño institucional. Para cerrar esta brecha, se propone un modelo de intervención estructurado en cinco etapas desde el diagnóstico de competencias hasta la retención y transferencia del conocimiento, que puede ser aplicado en proyectos con enfoques predictivos, ágiles o híbridos.

En suma, el talento humano no debe considerarse un recurso operacional, sino un activo estratégico que debe ser gestionado con visión, técnica y propósito. Invertir en gestión humana no solo mejora los resultados de los proyectos, sino que potencia la resiliencia, la innovación y la competitividad de las organizaciones en el largo plazo.

12. Recomendaciones

Se destaca la necesidad de incorporar el enfoque de liderazgo transformacional en los procesos de formación y selección de directores de proyecto, dado su potencial para desarrollar habilidades como la empatía, la visión compartida y la comunicación efectiva, que son fundamentales para cohesionar equipos y responder con resiliencia en contextos cambiantes.

Se recomienda implementar modelos de selección por competencias que permitan evaluar no solo la idoneidad técnica, sino también la adecuación cultural, la adaptabilidad al cambio y la alineación con los valores estratégicos de la organización. Esto permite construir equipos con mayor estabilidad y compromiso desde el inicio de los proyectos.

También se sugiere establecer programas estructurados de capacitación continua y actualización de competencias, orientados al fortalecimiento de habilidades digitales, de gestión emocional y trabajo colaborativo. Estas acciones deben estar articuladas con las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto, facilitando la adaptabilidad del equipo frente a escenarios dinámicos.

Asimismo, se propone implementar herramientas de evaluación del desempeño con criterios mixtos (técnicos y comportamentales) y sistemas de retroalimentación continua, que permitan identificar áreas de mejora y fortalecer el aprendizaje individual y colectivo, generando una cultura organizacional centrada en la mejora constante.

Por último, se recomienda integrar criterios de sostenibilidad e innovación en los procesos de gestión del talento humano, alineando las prácticas internas con marcos como el estándar P5 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En esta línea, se sugiere fomentar un liderazgo inclusivo y aprovechar tecnologías emergentes, como la

inteligencia artificial aplicada a recursos humanos para optimizar la toma de decisiones, anticipar riesgos y personalizar la formación del equipo.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en estudios comparativos entre sectores productivos, evalúen la eficacia del modelo propuesto mediante estudios de caso, y adopten enfoques mixtos que articulen técnicas cualitativas y cuantitativas, de manera que se amplíe la comprensión sobre el impacto de la gestión humana en el éxito de los proyectos empresariales.

Referencias

Aguinis, H. (2012). *Performance management*. Pearson Education.

Albrecht, K. (2003). *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*. Amacom.

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.

Aga, D. A., Noorderhaven, N. & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.

Bancolombia. (2024). *Informe de transformación digital y gestión de capacidades*. Dirección de Innovación y Talento Corporativo.

Calderón Hernández, G. & Álvarez G., S. (2012). Gestión del talento humano: un enfoque por competencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 65-81.

Calderón Hernández, G. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas funcionales. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77-92.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16.

Dolan, S., García, S. & Auerbach, A. (2021). *Gestión por valores y salud organizacional: hacia empresas más humanas*. Profit Editorial.

Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.

- Franco, A., Cusme, J. & Jama, C. (2024). Factores humanos en la ejecución de proyectos: análisis empírico en América Latina. *Revista Latinoamericana de Gestión de Proyectos*, 15(1), 45-61.
- González, D. (2023). Contingencias organizacionales y gestión efectiva de proyectos complejos. *Gestión & Desarrollo*, 22(1), 33-50.
- Grupo Nutresa. (2022). Informe de sostenibilidad y transformación digital 2021–2022. Medellín: Dirección de Innovación.
- Kerzner, H. (2022). *Gestión de proyectos: una guía de mejores prácticas*. McGraw-Hill.
- Medina, L., Rodríguez, F. & Torres, J. (2021). Configuraciones de prácticas de capital humano y resultados organizativos. *Estudios Gerenciales*, 37(162), 123-136.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- PMI – Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (7.^a ed.). Project Management Institute.
- Raich, M. (2002). *Managing intellectual capital in practice*. Butterworth-Heinemann.
- Salas-Arbeláez, M., Candelo-Viáfara, M. & Rivera-Díaz, M. (2024). Buenas prácticas de gestión del talento humano y desempeño organizacional en pymes colombianas. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(1), 91-106.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Press.
- Talari, M. M. & Ravindran, A. (2023). The impact of continuous training and performance evaluation on project team outcomes. *International Journal of Project Management*, 41(2), 88-104.
- Turner, J. R. & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87-99.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.