

Capítulo 10. La gestión del talento humano en las mypes: Caso Paraíso, Tabasco.

Flor de la Cruz González
Florelis Valenzuela Córdova
Abi Roxana de la Cruz Alcudia
Ninive Ligonio Hernández

Universidad Politécnica del Golfo de México

DOI: [10.46990/iQuatro.2024.09.5.10](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.09.5.10)

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo identificar áreas de oportunidad en las Mypes de Paraíso, Tabasco, para una mejor gestión del talento humano. El estudio es de tipo cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance longitudinal, ya que se consideran elementos retrospectivos y prospectivos, se efectuó mediante la aplicación de 390 encuestas a los directivos de las Mypes de la zona entre los meses de marzo y abril de 2023, donde los resultados obtenidos en relación al tema de estudio, muestran la necesidad de fortalecer algunas habilidades directivas del personal.

Palabras clave

Capacitación, Mypes, Gestión, Talento humano

Introducción

Las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes) en el municipio de Paraíso, son el motor de la economía local, ya que de acuerdo al Directorio Estadístico de Unidades Económicas del INEGI (2023), el municipio cuenta con 2,992 unidades económicas categorizadas como micro y pequeñas empresas, de un total de 3,037, las cuales representan el 98.52% del total de las empresas.

El estudio de las Mypes es relevante cuando de crecimiento económico se trata, ya que estas organizaciones no sólo generan una parte significativa de los ingresos del lugar donde se ubican, sino que también ofrecen una gran cantidad de empleos, que contribuyen al a subsistencia de los hogares.

Recientemente, las micro y pequeñas empresas de Paraíso se han favorecido considerablemente de la construcción de uno de los proyectos emblemáticos de la actual administración, la Refinería Olmeca en Dos Bocas, ya que aún sin estar ligadas directamente a la actividad petrolera predominante en la localidad, abastecen con productos y/o servicios a la población que con motivo de la obra ha llegado a radicar al municipio o acude de forma regular a desempeñar alguna función desde las localidades más cercanas.

Así también, como parte de la región del sur-sureste mexicano conformado por los estados de Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán, los micro y pequeños negocios en Paraíso, se han ayudado por el desarrollo de otros proyectos representativos como el Tren Maya y el Corredor Multimodal Interoceánico, que de forma indirecta han contribuido con la generación de empleos y por lo tanto de ingresos adicionales para muchos propietarios de negocios locales o nuevos emprendedores, que ahora cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus ideas o mantener activos sus negocios.

No obstante, pese a los esfuerzos de crecimiento en algunas entidades, históricamente, la Región Sur-Sureste ha mantenido las tasas de crecimiento más bajas del País, como señala Ortiz (2020) y la tendencia no parece revertirse.

Como se aprecia en las cifras del Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE) del INEGI (2023), en el Tercer Trimestre de 2022, la actividad económica en la región representó el 16.2% del total del país y contribuyó, únicamente, con 0.46 puntos porcentuales a la variación nacional, siendo la menor aportación del total de regiones observadas.

Lo anterior indica que, al menos en el corto plazo, el progreso de estos proyectos no ha tenido el efecto detonante del crecimiento económico esperado, lo cual podría atribuirse

a distintas causas, sin embargo, para lograr los objetivos de este estudio se tiene un enfoque hacia el talento humano.

Bajo esta premisa, para que estos proyectos federales se puedan aprovechar al máximo y alcancen un resultado exitoso, se considera necesario contar con capital humano que tenga conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones de manera adecuada, o en el caso contrario, se reducirían sus posibilidades de insertarse en el campo laboral.

El capital humano, por su importancia, se ha llegado a considerar un factor de crecimiento endógeno en los modelos económicos más recientes, que puede tener un impacto positivo o negativo, sobre el crecimiento económico, en función de su aprovechamiento. En estas representaciones de la realidad conocidas como modelos de crecimiento endógeno, se asume que el capital humano, la innovación y el conocimiento contribuyen de manera significativa a potenciar el crecimiento.

Por lo expuesto y considerando la importancia del factor humano, el objetivo de este trabajo consiste en identificar áreas de oportunidad en las Mypes de Paraíso, Tabasco, para una mejor gestión del talento humano.

Revisión de la Literatura

Chiavenato (2019), considera al talento humano como el recurso más escaso y valioso de las organizaciones; así como su principal fuente de ventaja competitiva. Para este autor, lo importante es sumar talento humano a la organización y dotarla de las competencias esenciales que necesita, por lo que concibe la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; haciendo uso de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

En esta acción, aprecia el mayor desperdicio de las organizaciones en relación al aprovechamiento de su capital humano, puesto que en la mayoría de los casos no se busca explotar o impulsar el talento de las personas, sino aprovechar un determinado comportamiento en función de las necesidades de la empresa, que por lo general, es limitado en función de las cosas que una persona puede lograr.

Para Chiavenato (2019) una empresa exitosa debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y competencias, siempre listo para aplicarse ante las oportunidades que surgen en el mercado. Su planificación estratégica se concentra en desarrollar e integrar esas habilidades y capacidades; aunado a que, siempre debe valorarse el talento

humano que tiene la competencia necesaria para realizar acciones concretas en favor de las organizaciones.

Capelli (2008), por el contrario, presupone que la mayoría de las empresas no cuenta con programas formales para anticiparse a las necesidades de talento ni para satisfacerlas, por lo que son dependientes de una reserva cada vez más cara de candidatos externos. Bajo esta visión, la gestión de talento implica la previsión de los requisitos de capital humano y la elaboración de un plan para satisfacer dichos requisitos.

Rodríguez y Murillo (2016), por su parte, afirman que si la gente es un recurso diferenciador de negocios, se debe tener muy claro cuál es la contribución de cada persona al negocio. La falta de certeza en este aspecto es uno de los problemas más comunes al interior de las organizaciones y surge porque nunca se le comunica a la gente cuál es su misión dentro de la empresa, por ende, los fracasos en la gestión de talento son una constante preocupación para la dirección de las organizaciones modernas.

Sánchez (2022) citando a Lewis y Heckman (2006), menciona tres corrientes de pensamientos clave en torno a la gestión del talento, la primera asociada a las prácticas tradicionales de la gestión de recursos humanos, como el reclutamiento o el desarrollo de habilidades como el liderazgo; una segunda vertiente se relaciona con políticas de talento, centradas en las necesidades de los empleados; y una tercera corriente se orienta a la gestión de personas con talento.

De igual manera, reconociendo el trabajo de Collins y Mellahi (2009), Sánchez (2022) incluye una cuarta vertiente que tiene como premisa la identificación de áreas clave, puesto que no basta únicamente con tener talento, sino tenerlo en el lugar y momento adecuado.

La gestión del talento humano, como señalan especialistas en búsqueda de talento y gestión humana, presenta los siguientes puntos clave, una vez que se identifica el cliente interno (Core Global Partners, 2023):

- Reclutamiento, proyección estratégica y la planificación de RRHH para el acceso y retención del talento
- Incorporación a la empresa.
- Desarrollo de actividades orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- Evaluación de 360° para el desempeño de las personas.
- Programas de reconocimiento e incentivos.
- Definición de competencias.

- Retención, que implica un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor.

Metodología

Como se estableció en un inicio, el objetivo de este estudio es identificar áreas de oportunidad en las Mypes de Paraíso, Tabasco, para una mejor gestión del talento humano. A este respecto, quienes participan en este estudio, plantean que, aquellos que dirigen las micro y pequeñas empresas de la localidad reconocen la importancia del talento humano. Sin embargo, se considera fundamental fortalecer algunas habilidades específicas, con la finalidad de lograr una mejor administración del factor humano.

Bajo esta idea, la hipótesis central de este documento es que se supone necesario fortalecer las habilidades directivas del personal de las micro y pequeñas empresas de la localidad, para una mejor administración del talento humano en las empresas, que permita aprovechar en mayor medida las oportunidades que surgen en los mercados.

Para lograr el objetivo del estudio, se retoma el análisis sistémico como modelo de abordaje de la mype, propuesto por Posada, Aguilar y Peña (2018) en la investigación anual de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) y los datos estadísticos obtenidos por la misma red en su investigación anual 2023.

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo longitudinal retrospectivo-prospectivo. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Paraíso, Tabasco, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del $\pm 5\%$ y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50%). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 390 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023.

Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, posteriormente se capacitó a un grupo de estudiantes universitarios quienes aplicaron de manera presencial dicha encuesta.

Resultados

En el estudio de 2022 de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN), se determinó la necesidad de fortalecer las habilidades directivas para una mejor gestión dentro de las mypes de Paraíso. Así también, de forma complementaria, en la investigación de 2023 de la misma red, se precisó sobre las habilidades directivas que podrían fortalecerse para impulsar la competitividad en las organizaciones locales más pequeñas.

Bajo este enfoque, las variables utilizadas para el estudio son el clima organizacional, como variable dependiente y la negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, como variables independientes.

Como primer paso se efectuó el análisis de Alfa de Cronbach, encontrando consistencia entre las variables seleccionadas, por lo que se procedió a la creación de un modelo de regresión lineal para determinar como la negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo influyen en el clima organizacional que, como se dijo anteriormente, es un factor de impacto en el talento humano como parte de la retención del personal.

El clima organizacional además de incentivar la retención del trabajador, impacta positivamente en cómo los trabajadores desempeñan sus funciones, mejorando la productividad del establecimiento, es decir, un trabajador más feliz, hace un mejor trabajo, atiende mejor al cliente, es más comprometido, entre otros aspectos.

Como resultado del análisis de regresión tenemos que la variable que tiene mayor impacto sobre el clima organizacional es el trabajo en equipo, seguido de la comunicación; mientras que el liderazgo, la negociación y la toma de decisiones muestran resultados menos significativos, por lo que son éstas últimas las habilidades que las micro y pequeñas empresas de Paraíso deben fortalecer para un mejor clima organizacional y, por lo tanto, para una mejor gestión del talento humano.

Otros datos que complementan esta investigación, son los obtenidos por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) durante 2022, en una muestra de 396 directores de micro y pequeñas empresas de la localidad de Paraíso, mismos que se aprecian en la Tabla 10.1.

Tabla 10.1

Características de la muestra

Parámetros	Hombres	Mujeres	Total
Trabajadores en establecimientos entrevistados	1,219	1,206	2,425 (100%)
Familiares empleados en establecimientos entrevistados	-	-	992 (40.91%)
Personal dedicado a actividades administrativas, contables y de dirección	432	489	921 (37.98%)
Personal dedicado a actividades de producción, ventas o prestación de servicios	836	714	1,550 (63.92%)

Parámetros	Hombres	Mujeres	Total
Personal que trabaja sin sueldo o salario fijo (propietarios, familiares, becarios, voluntarios)	-	-	760 (31.34%)
Personal sin instrucción	219	189	408 (11.89%)
Personal con educación básica	678	534	1,212 (35.32%)
Personal con educación media superior	588	551	1,139 (33.20%)
Personal con educación superior y Posgrado.	301	371	672 (19.59%)
Personal que recibió capacitación el último año	986	940	1,926 (56.13%)
Personal que cuenta con seguridad social	500	475	975 (28.42%)

Nota: Para los cálculos relacionados al nivel de estudio del personal y capacitación, se consideró tanto al personal empleado que recibe un sueldo fijo, como a aquellos que participan como becarios, voluntarios o que no reciben un sueldo fijo.

En la Tabla 10.1, se aprecia que en los establecimientos entrevistados fue reportado un total de 2,425 empleados que ostentan un sueldo fijo, de los cuales 1,219 son hombres y 1,206 mujeres, lo que muestra un equilibrio en cuanto al sexo.

Del total de trabajadores un 40.91% son familiares del propietario, lo que representa cerca de la mitad. Esto es importante considerando que, cuando se emplea a un familiar, el factor decisivo para su elección puede ser la confianza que hay entre ambos y no necesariamente las habilidades que manifiesta.

Con relación a las actividades desempeñadas, el 37.98% realiza actividades administrativas, contables y de dirección; mientras que el 63.92% se dedica a actividades de producción, ventas o prestación de servicios.

Un dato sobresaliente es la remuneración, puesto que una buena parte de las personas que colaboran en las micro y pequeñas empresas de Paraíso, 31.34%, no cuentan con un sueldo fijo, ya que se suman como voluntarios, becarios (estudiantes) o familiares que ayudan de forma eventual o incluso, en muchos de los casos los propietarios no cuentan con un sueldo establecido de manera formal.

Con la información contenida en la tabla, también podemos darnos una idea del nivel educativo de las personas que contribuyen en los negocios más pequeños. Se aprecia que un 11.89% no cuenta con instrucción alguna, un 35.32% cuenta con educación básica, el

33.20% presenta estudios de nivel medio superior y un 19.59% tiene un nivel de licenciatura, ingeniería o posgrado.

En cuanto a los beneficios que reciben por parte del empleador, posterior al ingreso en la organización, un 56.13% de los trabajadores recibió capacitación durante el último año, aunque no especifican el tipo de capacitación recibida. No obstante, establece un interés por parte de la organización de fortalecer las habilidades del personal. Por el contrario, el número de trabajadores que ostenta los beneficios del seguro social es muy reducido, en este caso un 28.42%.

Discusión

Como muchos autores e investigadores han planteado, el talento humano es uno de los recursos claves dentro de las organizaciones, que no solo permiten alcanzar los objetivos definidos, sino que representan para muchas organizaciones el valor agregado que brindan a sus clientes, pues es a través del recurso humano que se producen o se ofertan productos y/o servicios al mercado y en muchos de los casos es el factor decisivo por parte de los clientes en el momento de la elección de compra.

A lo largo de este trabajo, se logró identificar que, en las micro y pequeñas empresas locales, se deben fortalecer las habilidades de liderazgo, de tal forma que se incentive la participación del personal de modo que, se promueva el trabajo en equipo, para lograr una mayor productividad. Si los propietarios de este tipo de empresas consideran la importancia de generar un buen clima organizacional, éste impactará en la forma en que los trabajadores desarrollan sus actividades cotidianas. Un colaborador en un ambiente de trabajo en equipo y con una comunicación efectiva, dará mejores resultados, que aquel en una situación laboral desfavorable desde su perspectiva.

El liderazgo es sustancial en las micro y pequeñas empresas, ya que puede llegar a ser una influencia positiva para que los empleados apoyen en el logro de los objetivos, y es en este punto donde la comunicación y la motivación se suman con un rol significativo.

Los directivos de la micro y pequeña empresa, deben reconocer los elementos que deberán administrar, ya que coordinar de manera equilibrada los recursos con los que se cuenta, pero sobre todo el factor humano, es todo un reto que implica desarrollar habilidades gerenciales que le ayuden a organizar, dirigir o administrar de manera exitosa. De poco servirá a una empresa contar con áreas de oportunidad en el mercado, si el recurso humano no ofrece el conocimiento, habilidades y/o destreza necesaria para tener éxito en sus labores,

Como se estableció en un principio, entre los elementos a considerar para una buena gestión del factor humano se encuentran el reclutamiento, la retención del talento a través de un buen ambiente de trabajo, programas de incentivos, definición de competencias.

No obstante, en el caso de las organizaciones micro y pequeñas del municipio de Paraíso y en función de la información obtenida de la aplicación del instrumento a los directivos de una muestra representativa de la población de empresas locales, tenemos que hay dificultades para lograr este ambiente laboral idóneo, por distintos motivos.

Un primer factor se relaciona con el reclutamiento de los trabajadores, que en su mayoría son familiares, lo cual implica que la incorporación a la organización puede deberse a la confianza entre ambas partes y no necesariamente a las habilidades y conocimientos que se buscan en una persona para llevar a cabo una actividad específica.

Un segundo elemento es el no pago al trabajo, es decir, se observa que en la localidad muchas de las organizaciones se apoyan de becarios o practicantes, para solventar algunas de sus funciones, para los cuales no establecen un sueldo o incentivo, así como tampoco tienen la posibilidad de crecer en la organización, debido a la dificultad para pagar un sueldo adicional. Esta situación se hace extensiva, incluso, para algunos familiares, quienes tampoco cuentan con un sueldo fijo y son considerados como ayudantes eventuales.

Finalmente, por su tamaño o falta de otros recursos, es común que en estas organizaciones no exista la posibilidad de un plan de seguridad social, de crecimiento o de capacitación para el desarrollo de habilidades, aunque sí hay noción de la necesidad de contar con ello. Sin embargo, implica el uso de recursos financieros o de personas con conocimientos específicos, con los que no se cuenta, así como tampoco se conocen otras opciones para atender esta necesidad.

Por ejemplo, dentro de la zona de estudio se han generado una serie de oportunidades, a través de programas de capacitación del gobierno coordinados con grandes empresas o con los centros educativos del sector público, ubicados en la localidad.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) más cercanas, ofrecen también de forma regular una serie de cursos, talleres, certificaciones u otras capacitaciones que se adaptan a las necesidades de las empresas y a los recursos con los que cuentan. En la actualidad existen muchos programas de capacitación gratuitos que se imparten en línea, eliminando gastos de traslados y/o viáticos que se pudieran generar, quedando a disposición de todo aquel que tenga el deseo de aprender algo nuevo o de obtener un documento que avale que cuenta con un conocimiento que adquirió de forma empírica.

Conclusiones

Los directivos de las micro y pequeñas empresas de la localidad reconocen la importancia del talento humano. Sin embargo, para lograr una mejor gestión, es fundamental fortalecer algunas habilidades específicas, como se estableció en un inicio.

Partiendo del objetivo de este estudio que es identificar áreas de oportunidad en las Mypes de Paraíso, Tabasco, para una mejor gestión del talento humano; y considerando al clima organizacional como un factor de impacto sobre esta premisa, en lo relacionado a la retención del personal, se puede concluir que, la variable con mayor repercusión sobre el clima organizacional es el trabajo en equipo, seguido de la comunicación.

Por otra parte, las variables con resultados menos significativos sobre el clima organizacional son el liderazgo, la negociación y la toma de decisiones, siendo éstas tres las habilidades que las micro y pequeñas empresas de Paraíso deben fortalecer para un mejor clima organizacional y, por lo tanto, para una mejor gestión del talento humano.

Recordemos que el clima organizacional además de incentivar la retención del trabajador, impacta positivamente en cómo desempeñan sus funciones, mejorando la productividad del establecimiento. El clima organizacional es determinante, ya que las personas que tienen un ambiente de trabajo cordial logran una mayor productividad y se estabilizan laboralmente.

En el caso de las organización micro y pequeñas del municipio de Paraíso, se observa dificultad para lograr este ambiente laboral idóneo por tres razones: el reclutamiento de los trabajadores; el no pago al trabajo; y la falta de un plan de seguridad social, de crecimiento o de capacitación.

Si nos enfocamos en la capacitación, como un primera tema por atender, se observa como principal obstáculo la falta de recursos para el pago de este servicio por parte de la organización. No obstante, también se aprecia el desconocimiento de algunos planes de capacitación accesibles a las organizaciones pequeñas o incluso gratuitos que actualmente se ofrecen en distintas modalidades.

Existen en la zona de estudio programas de capacitación accesibles o gratuitos que el gobierno ha implementado en coordinación con algunas empresas o con los centros educativos de nivel superior ubicados en la localidad, que han englobado distintos temas y modalidades, desde los que se impartan de forma presentacional, en línea o mixtos, y que no están siendo aprovechados por las empresas locales, probablemente por desconocimiento, ya que no se difunden o promocionan entre la población.

Explorar la oferta de estos servicios, no aprovechados por las empresas locales y la posibilidad de adaptarlos a las necesidades identificadas al interior de éstas, podría ser el punto de partida de nuevos estudios sobre el tema, en beneficio del sector empresarial en la localidad, para apoyar su crecimiento, a través del fortalecimiento del factor humano.

Referencias

- Capelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review* 86(8), 66-74.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Collings, D. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19, 304-313.
- Core Global Partners (9 noviembre de 2023). ¿Qué es la gestión del talento humano?. <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/>
- INEGI (2023). Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal. ITAEE. Tabasco. Tercer trimestre de 2022. Boletín de Prensa Núm. 43/23. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/itaee/itaee2023_01_Tab.pdf
- INEGI. (8 de noviembre de 2023). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENU. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Ortiz, S. (2020). México: impulso a la industria 4.0 en tiempos de impase económico. *Vanguardia Industrial*, 22(6), 51-65. Obtenido de: http://www.vanguardia-industrial.net/revista-b2b/mexico-impulso-a-la-industria-4.0-en-tiempos-de-impase-economico/content/B2B%2022_NOV_2019_FINAL_BAJA.pdf
- Peña, N.B., Posada, R. y Aguilar, O. C. (2023). Método y resultados generales del estudio de las diferencias entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. En Peña, N.B., Posada, R. y Aguilar, O. C. (Coords.), *Diferencias entre las estrategias de gestión de directores y directoras de la mype de Latinoamérica*. Tomo I (pp. 1-9). Ciudad de México: Editorial McGraw-Hill.
- Posada, R., Peña, N.B. y Aguilar, O. (2020). Resultados generales del estudio de innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina. En A. Fernández, A. Reyes, J.C. Demesa y M.A. Gómez (Coords.), *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas de América Latina*. Tomo I (pp. XV-XX). Editorial McGraw-Hill.
- Rodríguez, M.O y Murillo, S.A. (2016). Talento humano en la microempresa informal. *Revista científica Dominio de las Ciencias* 2, 247-256.
- Sánchez, Y. (2022). *Gestión del talento en las empresas* [Maestría, Universidad del País Vasco]. Nombre del Repositorio. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/58782/TFG_YanireSanchezUtrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y