

Gestión del talento humano en las MIPYMES de Huajuapán de León Oaxaca: “Abarrotera la Montañesa”, estudio de caso

Management of human talent in the MIPYMES of Huajuapán de León Oaxaca: “Abarrotera la Montañesa”, case study

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7406685>

Laura Trujillo Soberanes
Universidad Tecnológica de la Mixteca
ltruji@mixteco.ut.mx

Elizabeth Duarte Beltrán
Universidad Tecnológica de la Mixteca
eduarte@mixteco.utm.mx

Lilia Alejandra Flores Castillo
Universidad Tecnológica de la Mixteca
floresaly22@mixteco.utm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-1345-5093>

Línea de investigación

Ciencias Económicas y Empresariales.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la forma en que se lleva la gestión del talento humano en las MIPYMES como caso particular la abarrotera “La Montañesa”; mediante una investigación cualitativa con diseño descriptivo utilizando como instrumentos de investigación la aplicación de cuestionarios semiestructurados, los resultados indican que existe una alta rotación de personal y falta de capacitación. Entre la propuesta de mejora se sugiere aplicar herramientas y factores que coadyuven a la eficiencia en esta área.

Palabras claves: Gestión de talento humano, Administración, Mentoría, Empoderamiento.

Abstract

The objective of this research work is to analyze the way in which human talent management is carried out in MSMEs, as a particular case, the grocer “La Montañesa”; Through qualitative research with a descriptive design using the application of semi-structured questionnaires as research instruments, the results indicate that there is a high turnover of personnel and lack of training. Among the improvement proposals, it is suggested to apply tools and factors that contribute to efficiency in this area.

Keywords: Human talent management, Administration, Coaching, Empowerment.

Introducción

La gestión de los recursos humanos, es de vital importancia para las organizaciones empresariales, en las últimas décadas el personal de las empresas, no sólo se percibe como capital humano sino como talento humano que puede potenciarse para beneficiar la gestión empresarial en forma competitiva (Armijos et al., 2019).

En este orden de ideas Montoya y Boyero (2016), mencionan:



Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentando en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen. (p. 2)

El desafío antes mencionado no es ajeno a las MIPYMES de Huajuapán de León, Oaxaca, tal es el caso de la Abarrotera la Montañesa que tiene como visión consolidarse como un autoservicio líder en la distribución y comercialización de abarrotes y demás derivados dentro de la región mixteca.

En el caso del capital humano, al igual que cualquier tipo de capital se tiene que llevar a cabo una inversión para su adquisición o formación; al factor humano hay que darle entrenamiento, capacitación, educación, hacer que adquiera experiencia para que logre tener la capacidad de hacer bien su trabajo y coadyuvar a los objetivos empresariales.

Por tal motivo el objetivo del presente trabajo de investigación es analizar la forma en que se lleva a cabo la gestión del talento humano en la abarrotera “La Montañesa” en las diferentes áreas que conforman la empresa: comercial, financiera y recursos humanos. El trabajo considera una parte de marco conceptual, otra donde se habla de la metodología aplicada, una parte de recomendaciones y finalmente las conclusiones.

Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativo, con diseño descriptivo, para la obtención de la información se utilizaron técnicas de observación directa, entrevistas a los

directivos y aplicación de cuestionarios semiestructurados.

Marco conceptual

Recurso Humano

El concepto de recurso humano hace referencia al conjunto de personas que aportan su mayor esfuerzo en forma de trabajo, mismas que interactúan en tareas específicas relacionadas con la compañía para la cual fueron contratados (Anastasio et al., 2018; Díaz & Bayo, 2002). En este sentido, Chiavenato (2011), indica que: “Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”. Distintos autores se han enfocado en este tema desde diferentes puntos de vista, entre ellos Escobar (2013), Espinoza (2018) y Peñalver (2017) quienes coinciden en conceptualizar al recurso humano como un conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones y competencias técnicas que cada colaborador puede aportar, generando así ventaja competitiva en la organización.

De lo anterior se puede inferir que los recursos humanos son el principal activo de una empresa, y cuando los colaboradores tienen disposición para realizar su trabajo, lo hacen en forma ordenada y eficiente, esto permite cumplir con los estándares de calidad propuestos en cada área de la empresa, por lo que son considerados como elementos clave para el logro de los objetivos y metas establecidas por la Gerencia General para alcanzar el éxito empresarial.

Gestión de Talento Humano

Freire (2018) menciona que:

La Gestión del Talento Humano (GTH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarro-



llo, mantenimiento y monitoreo del personal. (p. 23)

En este mismo orden de ideas, Pérez (2016), menciona que “La gestión del talento humano, es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores”. La colaboración de todos y cada uno de los empleados de manera coordinada y eficiente permite obtener los mejores resultados en las empresas, logrando el desarrollo profesional de los colaboradores y alcanzando las metas organizacionales.

Al respecto se puede decir que la gestión del talento humano se basa en el desarrollo de cualidades competitivas entre los colaboradores de una organización, para implementar y fomentar políticas que encaminen los recursos al logro del éxito de las estrategias que generen el cambio y garanticen la razón de ser de las empresas (Ramírez et al., 2019).

En una organización resulta de vital importancia gestionar adecuadamente el talento humano, es decir lograr una administración eficiente del recurso humano, para alcanzar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de una empresa, integrando los procesos de la organización encaminados al éxito y la competitividad empresarial.

Micros, Pequeñas y Medianas empresas

De acuerdo con la Secretaría de Economía (s. f.) en México se consideran microempresas aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 200 mil dólares y representan el 95 % del total de las empresas en todo el país; mientras que las pequeñas empresas son los negocios dedicados al comercio, que tienen entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 200 mil dólares y hasta 5 millones de dólares, además representan más del 3% del total de las empresas en México, y las medianas empresas que son los negocios dedicados al comercio que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, y

generan anualmente ventas que van desde los 5 millones de dólares y pueden superar hasta 12 500 millones de dólares. Representan el 1% de las empresas del país y casi el 17 % del empleo.

Caracterización de las MIPYMES de la Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca

La Ciudad de Huajuapán de León pertenece a la región de la Mixteca Alta en el estado de Oaxaca, cuenta con una población de 78,313 habitantes, de la cual el 64% se considera población económicamente activa (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020). Tiene una ubicación estratégica porque es paso para varios estados y municipios de Puebla y Oaxaca, a lo que Flores et al. (2019) mencionan que:

Es trascendental señalar que desde su origen la Ciudad de Huajuapán de León se ha caracterizado por ser un cruce vehicular importante, la posición geográfica en la que se sitúa, permite conectar las redes de comunicación terrestres locales y regionales, convirtiéndose a lo largo del tiempo, de forma relativa, en una ciudad de gran importancia económica, financiera, administrativa, comercial y cultural. (p. 7)

Los establecimientos comerciales en la Ciudad de Huajuapán en su gran mayoría pertenecen a la categoría de micro, pequeñas y medianas empresas (Flores, 2016). Al respecto Barradas, Espinosa y Reyes (2011), mencionan que las microempresas que se ubican en Huajuapán de León, son empresas familiares con actividades comerciales, sin embargo, dadas las condiciones actuales del mercado, es difícil que estas empresas sobrevivan en el largo plazo.

Importancia del talento humano en las MIPYMES

La Gestión del Talento Humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales



de las empresas, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado (Sani, et al., 2017; Valencia, 2018). Para lograr el éxito organizacional es imprescindible que se gestionen de manera adecuada las actividades del área de recursos humanos de la siguiente manera: 1) Reclutamiento del personal, 2) Selección del personal, 3) Contratación del personal, 4) Gestión del desempeño y 5) Remuneración y motivación.

Factores determinantes para la gestión del talento humano

La GTH se encuentra en constante transformación, no es estático, según Escobar (2013) la administración de los recursos humanos va dirigida al cambio, al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas. Actualmente se considera de gran importancia potenciar las habilidades de los miembros de la empresa a través de herramientas que les permita mejorar su trabajo y a tomar decisiones por sí mismos.

Para este efecto; Bernal y Gutiérrez (2021) expone como herramienta el *coaching*, que se lleva a cabo entre un tutor y el instructor con el propósito de acompañar a los miembros de la organización y darles direccionamiento para que puedan afrontar sus limitaciones. En este periodo de aprendizaje es sustancial que la persona se haga consciente de sus acciones, hábitos, valores, creencias, historia y juicios.

El *coaching* es un factor determinante para el fortalecimiento del talento humano ya que permite llevar a los empleados a un nivel de reflexión e introspección sobre su quehacer en la empresa, de tal manera que se oriente a cumplir sus metas personales y laborales logrando con éxito un desarrollo integral y humano.

Otra herramienta administrativa citada por Cáliz et al. (2016) y Noboa (2020) es el *empowerment* o *fortalecimiento* enfocado al desarrollo del recurso humano, que ayuda a que los empleados adquieran el control

y dominio de las responsabilidades y funciones asignadas, liderados por un gerente que los involucra en la toma de decisiones, con un ambiente de trabajo que les facilita aprender, crecer, desarrollarse y contribuir al éxito empresarial. La combinación de estas dos herramientas *coaching* y *empowerment* permite fortalecer el talento humano de cada individuo agregando la plusvalía y calidad al desempeño laboral, el cual se complementa con los siguientes factores administrativos que se exponen en la tabla 1.

La gestión del talento humano se ve enriquecida por la aplicación de dos herramientas administrativas como son: el *coaching* y *empowerment* y por la interacción de los diez factores mencionados en la Tabla 1, ya que, cada factor aporta características positivas al *bagaje* de los empleados, formando colaboradores con un perfil proactivo y humano capaz de valorar su puesto laboral y su entorno.

Resultados

En este apartado se expone el diagnóstico de cómo se lleva a cabo la gestión talento humano en la abarrotera “La Montañesa” ubicada en el estado de Oaxaca. La empresa es un negocio familiar con 18 años de servicio que ha pasado a una segunda generación, recibida por la hija del precursor. La organización se especializó en la distribución y comercialización de abarrotes, y emplean a 5 personas, por lo que es considerada una microempresa. El análisis parte de la aplicación de un cuestionario vía telefónica debido a la pandemia de Covid 19. Posteriormente se aplicó la técnica FODA para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta la empresa en el área de Recursos Humanos (véase Figura 1).

Los resultados obtenidos en este estudio de caso, permiten proponer acciones con la finalidad de mejorar la gestión del talento humano en la abarrotera.



Tabla 1

Factores que determinan el manejo adecuado del Talento Humano

Ítem	Factores determinantes	Características
1	Selección de personal y reclutamiento	Este factor hace referencia a la correcta selección de talentos dentro de una organización. Llovera (2018) expone que se deben reclutar los recursos correctos y de la misma forma, estimular su estancia permanente dentro de la compañía.
2	Capacitación	La capacitación también es llamada <i>coaching</i> y se refiere al proceso de adaptabilidad del trabajador a las metas y objetivos de la empresa. Un empleado con mayor conocimiento y entrenamiento efectivo para Llovera (2018) reduce los trabajos dobles en cualquier nivel de la organización.
3	Motivación	Wehrich (2017) expone que la motivación es un factor que se utiliza para la satisfacción de necesidades y deseos de los miembros de una organización.
4	Comunicación	Schermerhorn (2004) expone que existen diversos canales de comunicación laboral pero la más recomendable es la de cara a cara es la más clara y más económica.
5	Compensación	Se considera compensación a la aportación extraordinaria que se otorga a un empleado, por encima de la obligación legal de la organización. Entre las compensaciones que se ofrecen a los trabajadores Werther (2014) menciona las siguientes: seguros de vida, bonos, servicios dentales, entre otras.
6	Solución de conflictos	Torres (2014) define el conflicto laboral como: Una conducta que influye de manera positiva o negativa y se presenta dentro de la organización involucrando a todos los miembros de esta.
7	Satisfacción laboral	Para Mora y Mariscal (2019) la satisfacción laboral es el actuar de manera positiva o negativamente, por lo que influye en su comportamiento que tiene impacto directo en su desempeño organizacional.
8	Pertenencia	Las personas desarrollan la necesidad de este sentido de pertenencia al integrarse a una unidad de trabajo Manzano (2017).
9	Promover el desarrollo del talento humano	Para López et al. (2017) este factor en las organizaciones procura mejorar las capacidades, competencias y habilidades del talento humano.
10	Equipos de trabajo	El reconocimiento de los equipos de trabajo para el funcionamiento de la organización posibilita mayor empoderamiento, motivación y compromiso organizacional según Klein et al. (2012).

Nota de la tabla: Elaboración propia con revisión de sitios web oficiales.

Discusión

La discusión sería definir ¿Qué aspectos son más importantes para mejorar la gestión del talento humano? Parte de los resultados que se obtuvieron en la presente investigación reflejan la falta de acciones por parte de las MIPYMES para responder a esta interrogante.

El problema de las pequeñas organizaciones locales es que no le dan la suficiente importancia al desarrollo del talento humano por su falta de visión estratégica ya que; en la mayoría de los casos estos no cuentan con una cultura empresarial. Preocupados por

aspectos de tipo financiero los empresarios no se han enfocado en la importancia de retener a su personal atendiendo las necesidades de tipo laboral que genere la eficiencia y eficacia del talento humano. En este sentido Portales y de la Rosa (2017) mencionan que las Pymes necesitan de apoyos de instancias (universidad-gobierno-empresa) que orienten, capaciten e incentiven para lograr el desarrollo del talento humano.

Conclusiones

Los recursos humanos son el principal activo de una empresa, por lo que la gestión adecuada de este recurso ha adquirido gran



Figura 1

Análisis FODA al estudio de caso: Abarrotera “La Montañesa”

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los líderes tienen más de 18 años posicionados en el mercado. 2. Los administradores de la abarrotera han implementado reglamentos internos que permiten elevar el desempeño de sus integrantes. 3. Han diseñado actividades con el propósito de mejorar el trabajo en equipo. 4. Fomentan la pertenencia de sus empleados. 5. Practican la equidad de hombres y mujeres en la empresa. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación de personal. 2. Los empleados no son capacitados en el área de ventas. 3. Existen factores de riesgo psicosocial por el ambiente de trabajo negativo y malos tratos que los gerentes proyectan a sus empleados. 4. Existen barreras de comunicación con los empleados y gerentes de la tienda. 5. Les falta llevar a cabo un plan de comisiones para los vendedores.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los gerentes pueden capacitarse para mejorar la comunicación y liderazgo entre su equipo de trabajo. 2. Motivar y valorar a los empleados para crear un ambiente de trabajo positivo que responda a las necesidades del negocio. 3. Se deben reforzar las capacitaciones para motivar e integrar a los trabajadores en los objetivos organizacionales. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los trabajadores que adquieran mayor experiencia y aprendizaje buscarán otro empleo mejor remunerado. 2. Existe el riesgo de que un trabajador se lesione o enferme, por lo que la empresa tendría que hacerse responsable de los gastos. 3. Los trabajadores insatisfechos pueden boicotear a la empresa.

Nota de la figura: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del instrumento de investigación.

importancia con el devenir del tiempo en las organizaciones, no solamente se tiene que realizar una adecuada selección y contratación de los colaboradores, ahora las políticas organizacionales deben estar enfocadas al desarrollo y control eficiente del personal. El diagnóstico realizado a la abarrotera La Montañesa, refleja que existe un campo de oportunidad en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, los resultados de la investigación sugieren herramientas y factores aplicables a dicha gestión y con ello alcanzar una mayor eficiencia en el funcionamiento de la misma para lograr el éxito empresarial.

Referencias

Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos*. Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. <https://bit.ly/3Cii2FR>

Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Nuñez, J. (2016, enero-junio). El rol del *empower-*

ment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, 45(117), 23-37. <https://bit.ly/3CCirDt>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw-Hill. <https://bit.ly/3ypl0ax>

Díaz, J., & Bayo, A. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen en la industria española. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (12), 227-246. <https://bit.ly/3ChU7X9>

Escobar, I. (2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas* (Tesis de maestría, Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba). <https://bit.ly/3VdISru>

Espinoza, E. (2018). *Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. Fides et Ratio-Revista de*



- Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 199-219. <https://bit.ly/3VeVVbW>
- Flores, L., Guzmán, A., & Rosales, P. (2019, enero-junio). Patrimonio cultural potencial turístico en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. *Revista de Investigación Académica sin Frontera: división de Ciencias Económicas y Sociales*, 29(12), 6-29. <https://bit.ly/3VaanC5>
- Flores, P. (2016). *Propuesta de plan estratégico en el diagnóstico de las microempresas del sector restaurantero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca* (Tesis de grado). Universidad Tecnológica de la Mixteca. <https://bit.ly/3MoRfMU>
- Freire, M. (2018). *Diseño de procesos de Gestión del Talento Humano*. UTA. <https://bit.ly/3rLqjIv>
- Bernal, L., & Gutiérrez, R. (2021, enero). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, (50), 50-53. <https://bit.ly/3rFJDfe>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020 Oaxaca*. INEGI. <https://bit.ly/3CE4xSm>
- Klein, H., Molloy, J., & Brinsfield, C. (2012, January 1). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct. *The Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. <https://doi.org/fmmfk3>
- Anastasio, R., Barragán, J., Herrera, J., & López, A. (2018, noviembre). El recurso humano de las PYMES y su interacción con la tecnología. *International Journal of Good Conscience*, 13(2), 201-210. <https://bit.ly/3Vqa1rp>
- López, P., Díaz, Z., Segredo, M., & Pomares, Y. (2017, enero-marzo). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 3-15. <https://bit.ly/3RM0nw3>
- Manzano, A. (2017). *Estrategia de fortalecimiento de compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes de la Unidad Domingo* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito). UASB-Digital. <https://bit.ly/3Vdf4ew>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. <https://bit.ly/3rH4mPV>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019, diciembre). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(edición especial), artículo 100, 1-11. <https://bit.ly/3MiMZhZ>
- Peñalver, A. (2017, 15 de septiembre). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. *Blog de Antonio Peñalver*. <https://bit.ly/3yr90VS>
- Portales, P., & De la Rosa, M. (2017, enero-junio). El talento humano como factor de éxito en las pymes. *Revista Científica Alter, Enfoques Críticos*, 8(15), 35-47. <https://bit.ly/3yr92gs>
- Ramírez, R., Espíndola C., Ruiz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis del Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://bit.ly/3yqUmOi>
- Rivera, E., & Romero, M. (2021). Mipymes en México: relevancia, retos y potencialidades. *RIED*, 2(2), 1-8. <https://bit.ly/3yqN-YH3>
- Sani, G., & Zamora, B. (2017, diciembre). *Diseño*



de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa MASTERSOFT S.A. Guayaquil (Tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Ecuador). <https://bit.ly/2R7s1EI>

Schermerhorn, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Limusa.

Secretaría de Economía. (s. f.). Medianas empresas [Programas en línea]. Recupera-

do el 4 de septiembre de 2022 de <https://bit.ly/3ef0GBM>

Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración* (2ª ed.). Grupo Editorial Patria. <https://bit.ly/3CjqhSa>

Werther, W. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. McGraw-Hill.

Referencia

Trujillo, L., Duarte, E., & Flores, L. (2022, 30 de noviembre). Gestión del talento humano en las MIPYMES de Huajuapán de León Oaxaca: “Abarrotera la Montañesa”, estudio de caso [Ponencia]. En L. Navarrete-Zavala (Ed.), *PROCEEDINGS. Primer Congreso Internacional Multidisciplinario “Ciencia, Tecnología e Innovación: Una mirada multidisciplinaria a los desafíos globales de la Agenda 2030”* (En línea), (pp. 105-112). Manglar Editores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.7406685>

Reference

Trujillo, L., Duarte, E., & Flores, L. (2022, November 30). Management of human talent in the MIPYMES of Huajuapán de León Oaxaca: “Abarrotera la Montañesa”, case study [Presentation]. In L. Navarrete-Zavala (Ed.), *PROCEEDINGS Primer Congreso Internacional Multidisciplinario “Ciencia, Tecnología e Innovación: Una mirada multidisciplinaria a los desafíos globales de la Agenda 2030”* (Online), (pp. 105-112). Manglar Editores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.7406685>

Citación en el texto / In-Text Citation

Trujillo et al. (2022)
(Trujillo et al., 2022)

