

## **Artículo 4. El Impacto del Perfil Académico de los Directivos en la Gestión del Talento Humano en las mypes.**

### ***The Impact of the Academic Profile of Managers on Human Talent Management in micro and small business***

Erika Cruz Estudillo, Gustavo Pérez Barroso, Maribel Torres Gomez, Néstor Jehová Luna Santiago

Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca

#### **Resumen**

El artículo muestra los resultados de la investigación realizada a los directivos de las micro y pequeñas empresas (mypes) del municipio de Oaxaca de Juárez. El objetivo es analizar la relación del grado de estudios del director con la gestión del recurso humano (RH). El método utilizado en la es de tipo cuantitativo con alcance correlacional. Se analizaron 5 ítems relacionados con el perfil demográfico del director y 9 ítems relacionados con la gestión de talento humano, todos con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos. Se identificó que no existe una relación en las variables analizadas, pero existe una tendencia que a mayor grado de estudios menor impacto en la gestión de R.H.

#### **Palabras clave**

Gestión, Perfil directivo, Talento humano.

#### **Abstract**

The article shows the results of the research carried out by the directors of the Micro and small Enterprises (mypes) of the municipality of Oaxaca de Juárez. The objective is to analyse the relationship of the Director's degree of studies with the management of the Human Resource (RH). The method used in the quantitative type is with correlational scope. We analyzed 5 items related to the demographic profile of the Director and 9 items related to the management of human talent, all with a Likert type response scale of 5 points. It Was identified that there is no relationship in the variables analyzed, but there is a trend that a higher degree of studies less impact on the management of R.H.

#### **Keywords**

Management, managerial Profile, human Talent.

#### **Introducción**

La función de recursos humanos está presente entre las labores de dirección desde las primeras épocas de la actividad empresarial. El desarrollo de las técnicas y conocimientos científicos se produce hasta finales del siglo XIX como consecuencia de la revolución experimentada por la gestión de las empresas a partir de la implantación de fábricas como base del sistema productivo. La finalidad del área de recursos humanos es proporcionar a la organización la capacidad laboral que necesita, cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad (Albizu & Landeta). Las necesidades de las empresas y de los individuos evolucionan cada vez más y se relacionan con la tecnología y los cambios constantes. Actualmente, los empresarios deben estar pendientes de las nuevas herramientas y procedimientos no solo para la producción de

bienes y servicios sino también para la contratación de personal, ¿Qué nuevos conocimientos y habilidades se requiere de los individuos para un mejor desempeño de sus actividades cotidianas?

Existe la percepción por parte de los directivos de las mypes de contar con el personal adecuado para desempeñar las funciones requeridas en cada puesto. Sin embargo, es importante preguntarnos ¿Cuál es impacto que ejerce el nivel de estudios del director en la relación laboral?

El objetivo de este estudio es analizar la relación del grado de estudios del director de las mypes del municipio de Oaxaca de Juárez con la gestión del recurso humano. La hipótesis planteada es la siguiente: La correcta gestión del recurso humano está directamente relacionada con el grado de estudios del director de la mype.

## Revisión de Literatura

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, en el contexto internacional, se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por estas empresas. Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país. De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos. La imagen 1 muestra la clasificación de empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación en el año 2009 (INEGI).

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado <sup>a</sup>	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado <sup>a</sup>	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado <sup>a</sup>
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde 100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde 100.1 hasta \$250	235

Tabla 1. Estratificación de empresas  
Fuente: INEGI (2014)

Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) el termino organización se utiliza de manera imprecisa. La organización formal, es una estructura intencional de funciones, mientras que la organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una autoridad formal, sino que surgen de manera espontánea.

Para dichos autores, el control de la administración hace referencia a la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad. Lo anterior depende de varios factores entre ellos, el nivel de capacitación de los subordinados que se requiere y que se tiene, la claridad en la delegación de autoridad y en los planes, el empleo de estándares objetivos, la adaptación al cambio, la efectividad de las técnicas de comunicación, la cantidad necesaria de relaciones interpersonales y el nivel en el que se ubica dentro de la organización.

Así mismo mencionan que no existe una única y mejor forma de crear departamentos, lo cual es aplicable a todas las organizaciones o situaciones. La departamentalización funcional (producción, ventas, finanzas) es la que más se emplea para organizar actividades y está presente al menos en algún nivel en la estructura organizacional.

Para Albizu y Landeta (2013) la función de Recursos Humanos (RH) contempla el conjunto de actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran. RH es el área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan la relación entre las empresas y los trabajadores que prestan sus servicios en ella. Dicha función existe independientemente de las características de la empresa (tamaño, situación mercantil, actividad que desarrolla, o cualquier otra clasificación que pudiéramos apuntar) y de la relación establecida (tipo de contratación, duración de la prestación del servicio, remuneración, etc.)

Para Chiavenato (2009) el área de RH representa la manera como las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información ya no como recursos organizacionales que necesitan administrarse pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar a los demás recursos organizacionales inertes. Se trata de administrar con las personas.

Así este autor establece que la visión organizacional, o visión de negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos.

De la misma manera Chiavenato, señala que toda organización debe considerarse de manera simultánea desde dos puntos de vista, la eficiencia y la eficacia. Eficacia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los

procesos, se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporcionan, mientras que la eficiencia es la relación entre costos y los beneficios es decir la mejor forma de realizar las cosas.

La dirección de Recursos humanos debe tomar las decisiones pertinentes para obtener, desarrollar, evaluar, utilizar, retener o prescindir de los perfiles y cantidades correctas de trabajadores, a fin de conseguir tanto la eficiencia económica como social. Este doble objetivo le hace asumir, además responsabilidades sobre la motivación, comunicación y participación de las personas de la empresa, el cambio social y la gestión cultural, de forma que la organización cuente con el grupo humano que necesita en cuanto a las capacidades, conocimientos y actitudes. Es decir que las personas de la organización sepan, aporten y evolucionen en el sentido que necesita la organización, el cual debe ser compatible con sus propios intereses (Albizu & Landeta, 2013).

Para Gabriel (2013) las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen grandes dificultades, propias de su tamaño reducido, escasa profesionalización, acceso restringido a la financiación y en general con una alta participación de familiares dentro de su estructura (y fuera) que impacta en la gestión de la organización. Sumado a esto se encuentra la gestión de las personas que integran a las Pymes, que suele ser el aspecto que más dificultades les trae a este tipo de organizaciones y usualmente no saben cómo resolverlas. Quienes dirigen estas organizaciones, identifican que las personas muestran falta de compromiso, irresponsabilidad, ineficiencia, falencias de comunicación y falta de formación (a veces uno

de estos aspectos y otras veces conjugados). Esto se puede dar en todos los niveles jerárquicos.

Para este autor, las Pymes son volátiles, surgen y desaparecen antes de consolidarse en un alto porcentaje. Causa de esa desaparición puede ser una conjunción en donde las debilidades superen a las fortalezas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Flexibilidad	✓ Volatilidad
✓ Carácter pionero	✓ Sensibilidad a entornos negativos
✓ Proveedora de bienes y servicios	✓ Desinformación
✓ Innovadoras y creativas	✓ Bajo volumen de producción
✓ Equilibran la sociedad	✓ Retraso tecnológico
✓ Importantes empleadoras	✓ Baja productividad
✓ Sostén de la demanda	✓ Producción excesivamente diversificada
✓ Contribuyentes impositivos	✓ Carencia de estrategias
✓ Permite el equilibrio regional	✓ Dificultades de gestión
✓ Dinamizan la economía	✓ Aislamiento
✓ Ayudan a la movilidad social	✓ Limitado acceso al financiamiento
✓ Aportan a la productividad global	✓ Exceso de jerarquía y autoritarismo
	✓ Falta de comunicación interna
	✓ Crecimiento no planificado
	✓ Inversión mal orientada
	✓ Falta de mentalidad exportadora

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades de las pymes Fuente: Gabriel (2013).

## Metodología

El método utilizado en la presente investigación es de tipo cuantitativo con alcance correlacional, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) ya que el estudio tiene la finalidad de conocer la

Situación comercial de las MYPES dedicadas a la elaboración de bordados de la Región del Istmo de Tehuantepec

relación entre las variables, Perfil académico y Gestión de Recursos Humanos.

Para los fines de esta investigación se consideró el instrumento elaborado Posada, Aguilar y Peña (2016) compuesto por 50 reactivos. Se analizaron 5 ítems relacionados con el perfil demográfico del director y 9 ítems relacionados con la gestión de talento humano, todos con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos. A su vez se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para medir el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente.

Con base en la población de 28,901 unidades económicas en el municipio de Oaxaca de Juárez (INEGI, 2017), se seleccionó una muestra de 510 unidades económicas con una confiabilidad de 95% y un error de 5%. El instrumento fue aplicado a los directores de las mypes con apoyo de 100 estudiantes y 4 docentes.

## Resultados

Considerando el perfil del director y elementos que se consideran en la gestión del talento humano se presentan los siguientes resultados.

1) En lo referente al perfil del director los resultados son los siguientes:



Gráfica 1

Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)



Gráfica 2  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)

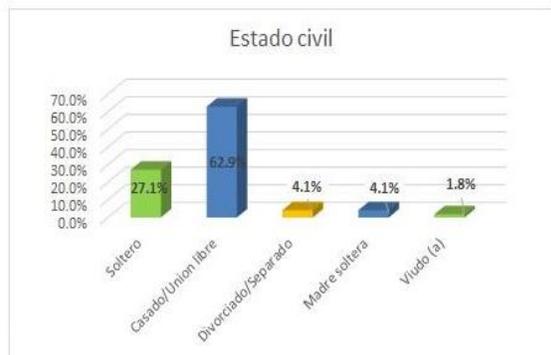


Gráfica 5

Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)



Gráfica 3  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)



Gráfica 4

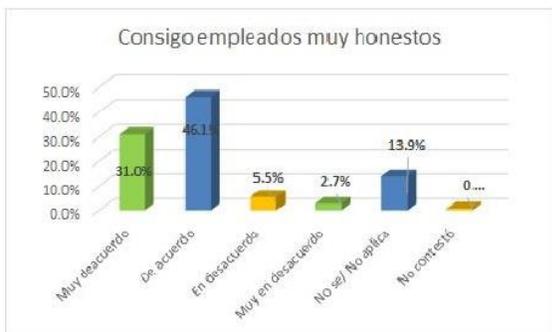
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)

Los resultados nos permiten identificar el perfil demográfico de los encuestados. El estudio manifiesta un equilibrio en el género de los directores. En lo que respecta a la edad el rango de 25 a 30 años sobresale. En cuanto a lo académico, el nivel bachillerato está por encima del profesional y el posgrado. Los encuestados en su mayoría cuentan con una pareja e hijos. Debido a las responsabilidades que se adquieren a esa edad, a la falta de empleos que vive nuestro estado y ante la necesidad de complementar el ingreso familiar la solución es emprender un negocio propio. Cabe mencionar que la educación básica es el porcentaje que tiene la mayoría de los encuestados.

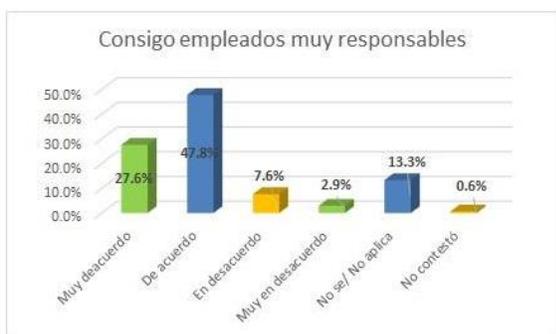
Estos datos coinciden con los que presenta el INEGI (2014) ya que la escolaridad promedio en el estado de Oaxaca en personas mayores a 15 años de edad es de 7.5 equivalente al primer año de secundaria, de cada 100 personas 58.6 tienen la educación básica terminada, 16.1 finalizaron la educación media superior y solo 11.6 concluyeron la educación superior.

2) Respecto al tema gestión de recursos humanos los principales hallazgos son:

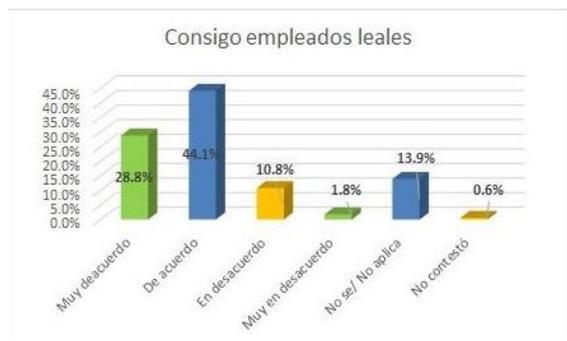
a) Los valores más representativos para los directores de las mypes son: honestidad, responsabilidad, lealtad.



Gráfica 6  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)



Gráfica 7  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)

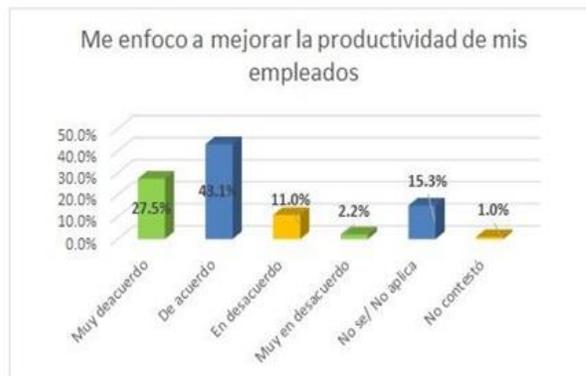


Gráfica 8  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)

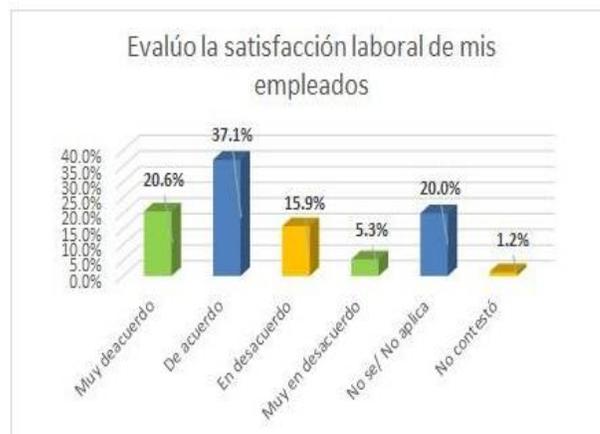
Sobre este tema se identificó que los directores encuestados perciben que tiene colaboradores cuya base moral se sustenta en la honestidad, responsabilidad y lealtad. Esto es de vital importancia ya que a nivel de productividad un empleado con una base sólida y valores se puede empoderar dándole la responsabilidad de tomar decisiones a nivel de manejo de recursos económicos (pago a proveedores, servicios,

compras), seguridad de la empresa (apertura y cierre de las instalaciones), procesos productivos (uso eficiente de los recursos materiales), ventas y servicio al cliente (otorgar descuentos, ofertas y regalos).

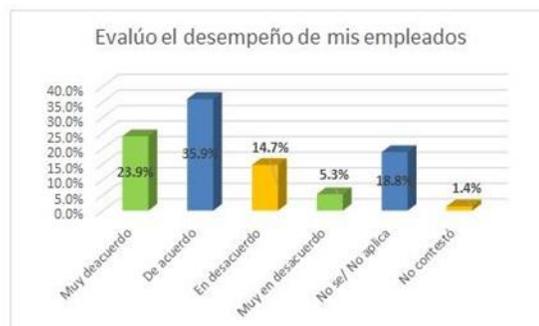
En el tema de la productividad empresarial los resultados son los siguientes.



Gráfica 9  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)



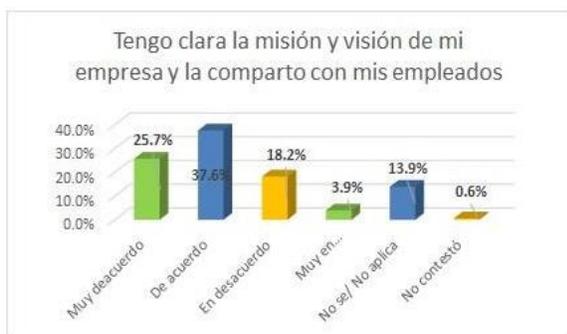
Gráfica 10  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)



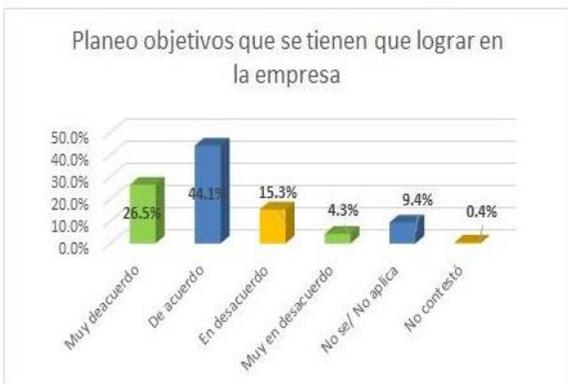
Gráfica 11. Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)

Los resultados indican que existe la iniciativa por parte de los directores de evaluar la productividad, el desempeño y la satisfacción laboral. Cabe mencionar que estas actividades las desarrollan de forma empírica y sin ninguna metodología, solo es a percepción del director de la mype.

c) Filosofía empresarial



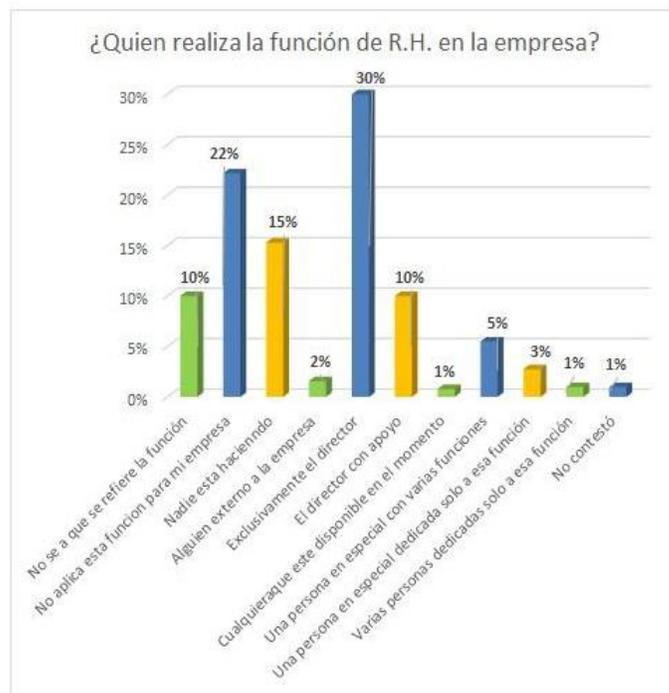
Gráfica 12  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)



Gráfica 13  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)

La mayoría de los directores manifiestan tener una misión y visión empresarial, así como objetivos. Lo anterior hace suponer que existe una planeación. Sin embargo, son altos los índices de cierre de las empresas en sus primeros meses de funcionamiento.

d) Función de Recursos Humanos



Gráfica 14  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)

Finalmente es de gran importancia identificar quien realiza la función de recursos humanos dentro de las mypes, cabe mencionar que debido al número de trabajadores con el que cuenta una mype, así como sus limitantes esta función recae sobre el director con un 30% como lo podemos apreciar en la gráfica 14. Lo anterior se suma a las diversas actividades que ejecuta el director.

**Discusión**

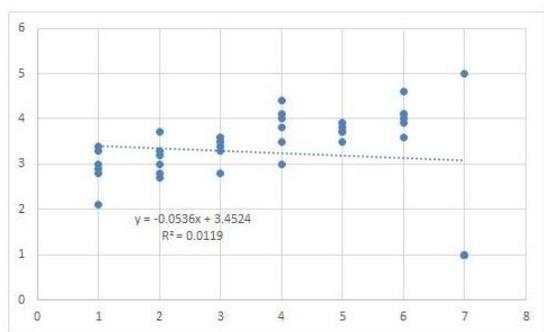
Como lo establece Gabriel (2013) dentro de las dificultades de las mypes se encuentra la escasa profesionalización y los problemas derivados de la gestión de recursos humanos. Al analizar la relación entre el grado de estudios del director con la gestión del recurso humano a través del coeficiente de correlación de Pearson, identificamos que existe una tendencia que a

mayor grado de estudios menor impacto en la gestión de R.H.

Para dicho análisis en lo referente a los recursos humanos se contempló: productividad, satisfacción laboral, evaluación del desempeño, filosofía organizacional y gestión de Recursos Humanos.

		Insumos del sistema (R.H.)			Procesos del Sistema (Dir.)		Estruc. Org.
		Productividad	Satisf. Laboral	Eval. Desemp	Misión/Visión	Objetivos	Función R.H.
1	Primaria	3.4	2.9	3	2.8	3.3	2.1
2	Secundaria	3.2	3	2.8	3.3	3.7	2.7
3	Bachillerato	3.6	3.3	3.4	3.5	3.6	2.8
4	Técnico superior	3.5	3.8	4	4.1	4.4	3
5	Universidad	3.9	3.5	3.7	3.9	3.8	3.7
6	Maestría	4	3.6	4.1	4.6	4.1	3.9
7	Doctorado	1	1	1	1	5	1

Tabla 3. Ponderación de variables  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)



Gráfica 15. Correlación de variables  
Fuente. Elaboración propia con información de Posada, Aguilar y Peña (2016)

La gráfica nos muestra una correlación de  $y = -0.0536x + 3.4524$ , es decir no hay una correlación entre las variables grado de estudios y la gestión de recursos humanos. El eje de las "X" representan los diferentes niveles de estudios establecidos de la siguiente forma: 1) primaria, 2) Secundaria, 3) Bachillerato, 4) Técnico superior, 5) Universidad, 6) Maestría, 7) Doctorado. En el eje de las "Y" los promedios de las respuestas de los directores en los rubros antes mencionados.

Lo anterior consideramos que sucede debido a que quienes estudian un posgrado no suelen emprender su propia empresa sino se insertan laboralmente en alguna institución educativa o centro de investigación.

Otro hallazgo fue que el nivel TSU es el que más influye en la relación con los colaboradores de una empresa. Lo anterior obedece a que quienes poseen dicho grado buscan insertarse a la vida laboral de forma rápida y ante la escases de empleos optan por emprender su propio negocio e implementan estrategias con el fin de mejorar la productividad ya que de ello depende la supervivencia de la empresa y sus ingresos personales.

Lo anterior ha sido constatado en otros estudios. Una investigación dedicada al desempeño ocupacional de los Técnicos Superiores Universitarios (TSU) realizada por Estela Ruíz, (2010) tuvo como resultado los siguiente; los TSU en administración encuentran trabajo con relativa rapidez (entre 3 y 6 meses), se colocan en puestos de mandos medios realizando trabajos de asistente o auxiliar administrativo, otra característica es que se perciben así mismo como empleados exitosos, asumiendo una diversidad de tareas y responsabilidades generalmente relacionadas con la contabilidad, administración de personal, administración de nómina, crédito y cobranza, auxiliar administrativo, entre otras.

Como se puede apreciar en la tabla 3 los directivos que poseen estudios de TSU son los que mencionan tener más interés en mejorar la productividad, evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores. Así mismo dicho perfil se inclina por realizar actividades de planeación estratégica (establecer misión, visión y objetivos).

A su vez, los resultados indican que existe la iniciativa por parte de los directores de evaluar la productividad, el desempeño y la satisfacción laboral. Sin embargo, basándonos en el perfil identificado de los directores, en la realidad dicho índices de evaluación no se aplican por lo tanto la gestión de recursos humanos no es la adecuada.

Lo anterior tiene relación con las conclusiones de la investigación de Estela Ruíz (2010) en la cual se determina que un TSU es productivo porque realiza diferentes actividades administrativas y está laboralmente satisfecho ocupando puestos en mandos medios.

A pesar de haber identificado que los directores manifiestan tener una misión y visión empresarial, así como objetivos, en la práctica dichas estrategias no se aplican con efectividad. Debido a la falta de conocimiento de los directores en términos de planeación estratégica. Finalmente, la investigación nos permitió determinar que el director de la pyme realiza la función de recursos humanos que consiste en crear un vínculo entre la dirección de la empresa y de los colaboradores para la retención del talento humano.

## Conclusiones

Se analizó la relación del grado de estudios del director de las mypes del municipio de Oaxaca de Juárez con la gestión del recurso humano. La actividad se realizó a través del coeficiente de correlación de Pearson.

Como resultado identificamos que existe una tendencia que a mayor grado de estudios menor impacto en la gestión de R.H. Consideramos que lo anterior sucede debido a que quienes estudian un posgrado en lugar de emprender ven como

opción desarrollarse profesionalmente en alguna institución educativa o centro de investigación.

A su vez identificamos que el nivel TSU es el que más influye en la relación con los colaboradores de una empresa. Quienes poseen dicho grado suelen insertarse a la vida laboral de forma rápida y optan por emprender su propio negocio. De esa manera, quienes tienen ese nivel educativo implementan estrategias para mejorar la productividad la cual se traducen en la supervivencia de la empresa y en el incremento de sus ingresos personales.

Los directivos que poseen el nivel de estudios de TSU en la muestra analizada, son los que presentan mayor relación con las funciones administrativas en las mypes, entre ellas las funciones relacionadas con el Recurso Humano (selección, contratación, nomina, etc.).

A manera de propuesta se sugiere que los directivos de las pymes se capaciten en temas de dirección y administración de personal para diseñar procesos de integración de personal que permitan a las pymes contar con personas idóneas a los puestos laborales.

Es importante para tener una adecuada gestión de los recursos humanos evaluar la productividad, el desempeño y la satisfacción laboral. De la misma manera es necesario tener un visión, misión y objetivos empresariales para lograr la identificación del talento humano con las metas de la empresa, el nivel económico, de producción y en lo social. La función de los recursos humanos debe ser encomendada a una sola persona con conocimientos especializados en el tema con el fin de tener una adecuada gestión empresarial.

## Referencias

- Aguilar, O., Posada, R., & Peña B, N. (2016). Análisis sistémico de micro y pequeñas. México, México: Pearso Educación.
- Aguilar, O., Posada, R., & Peña B, N. (2016). Análisis sistémico de micro y pequeñas . México, México: Pearso Educación.
- Albizu, E., & Landeta, J. (2013). Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Teoría y Práctica. Madrid, España: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos HUMANOS. El capital humano de las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Gabriel, S. (1 de Noviembre de 2013). Publicaciones Base Pascal. Obtenido de <http://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>
- Hernandez , R., Fernandez , C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.F: McGraw-Hill.
- INEGI. (2014). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. México: INEGI.
- INEGI. (20 de Febrero de 2017). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México, D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Posada, R., Aguilar, O., & Peña, N. (Noviembre de 2016). El Estres y su impacto en la productividad. El Estres y su impacto en la productividad. México, Oaxaca, Oaxaca de Juárez.
- Ruíz Larraguivel, E. (septiembre de 2010). La formación de técnicos universitarios en México. Una estrategia para la inclusión social. a formación de técnicos universitarios en México. Una estrategia para la inclusión social. Buena Aires, Argentina.