

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MIPYMES DE DURANGO EN 2020

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresas

José Alberto del Campo Villarreal
Instituto Universitario Anglo Español
México
betodelcampo@hotmail.com

Adla Jaik Dipp
Instituto Universitario Anglo Español
México
adla_jaik@anglodurango.edu.mx

Victor Ignacio Montecinos Piña
Instituto Universitario Anglo Español
México
vicnacho@gmail.com

A la Dras. Hortensia Hernández Vela (Paloma) y Ma. Carmen Liquidano Rodríguez por su amistad y apoyo académico

5, 6 y 7 de **octubre** de 2022

Ciudad Universitaria

| Ciudad de México



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MIPYMES DE DURANGO EN 2020



Resumen

En Durango se desconocía en qué fase de Evolución de la Gestión del Talento Humano se encontraban las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). En 2006, Liquidano estableció 6 Fases de evolución en la gestión del talento humano (GTH). Del Campo en 2010 determinó que las MIPYMES Duranguenses se encontraban en la Fase 2 de gestión. Por medio de un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo, utilizando el Post-positivismo como paradigma, se busca determinar el grado de evolución de las MIPYMES de Durango en 2020. Se utilizó un instrumento con validez y confiabilidad de Liquidano y una muestra no probabilística, por conveniencia del Investigador de 100 MIPYMES, formales de Durango de los sectores Servicio, Comercio y Manufactura, que tuvieran por lo menos un empleado y que tuvieran un ejecutivo encargado de la GTH. Los resultados obtenidos son que las MIPYMES analizadas en 2020 siguen estancadas en la segunda Fase de Gestión. Las MIPYMES en Durango siguen muy atrás, en llevar una correcta gestión del talento humano lejos de utilizar técnicas científicas presentes en las fases más avanzadas desde el punto de vista tecnológico y de la innovación.

Palabras clave: Mipymes, gestión, talento humano.

Introducción

La evolución es el conjunto de cambios a través del tiempo que sufre un ser desde sus orígenes hasta el presente, al igual que el ser humano, la gestión del talento humano ha ido evolucionando para poder adaptarse mejor a los retos que se le presentan, como son: los entornos culturales, tecnológicos, jurídicos, sociales, sindicales, así como a la creciente competitividad global de los mercados. La gestión del talento humano ha evolucionado desde el inicio de los estudios administrativos seis veces (Liquidano, 2006), cada fase se ha ido reforzando de herramientas



que le permiten ser más eficiente y enfrentar de mejor manera los retos que se le presentan.



Planteamiento del problema

En 2010 se determinó que en Durango las MIPYMES se encontraban en la segunda fase de evolución de la GTH, estos resultados se publicaron en el Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Empresas del Estado de Durango en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (Del Campo, 2013), como seguimiento a los estudios de 2010, se buscó determinar el Grado de Evolución de la GTH en las MIPYMES de Durango en 2020 y describir el estado que guardan con los resultados de 2010.



Preguntas de investigación

¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020? Y ¿Cuál es su estado con respecto a los resultados de 2010?

Objetivo de investigación

Determinar el grado de evolución en que se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 y analizar su estado con respecto a los resultados de 2010.



Justificación

El resultados del estudio de 2010 sirven como punto de referencia y permiten realizar una medición sobre el estado que guardan las MIPYMES Duranguenses en 2020, “lo que no se puede medir no se puede mejorar y lo que no se mejora se degrada” (Thomson, 1883), los resultados de estos estudios servirán para crear estrategias para retroalimentar a aquellas MIPYMES interesadas en mejorar su GTH a través de la capacitación, para integrar de manera adecuada los criterios señalados, identificando en primer lugar los que están limitando el ascenso a la siguiente fase. No se debe olvidar que las MIPYMES



constituyen el 90% de las empresas en el mundo (Valdes, 2012), y el 99% de las empresas en México (INEGI, 2020), por el peso que estas tienen, es el interés de documentar su comportamiento y transmitirlo a los sectores académicos y empresariales, esperando que los resultados las ayuden a ser más competitivas.



Marco teórico

Con base en el estudio de Liquidano de 2006 titulado: *El Impacto del Perfil del Administrador de RH en la Evolución de la Gestión de Recursos Humanos y su Relación en el Desempeño Organizacional en Empresas de Aguascalientes*, Liquidano estableció seis fases de Evolución de la Gestión del Talento Humano, las cuales tienen tres características que las diferencian: Su forma de percibir al TH, su enfoque y la percepción que tiene el encargado de la GTH en la organización sobre sus colaboradores.

Fase 1 administrativa

Concibe al trabajador como un ser racional y económico, se caracteriza por su orientación hacia la producción, percibe al personal como un costo a minimizar, su relación laboral es a través de recompensas y castigos, esta fase coincide con la Etapa de Frederick Taylor y sus seguidores.

Fase 2 de gestión

Concibe al individuo como un ser "social", orientado hacia la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas. Considera al personal como un costo a minimizar, la relación laboral se extiende a factores retributivos y psicológicos. Esta fase surgió cuando Elton Mayo realizaba los estudios en la fábrica de Hawthorne.

Fase 3 de desarrollo

Concibe a los individuos como personas que se auto realizan, dirigen al personal hacia la eficiencia de la empresa. Se considera al personal como elemento determinante para el desarrollo de la empresa, como un recurso que se tiene que optimizar a través de la motivación y estímulos al rendimiento.



Fase 4 estratégica

Se concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias pasadas, dirige al personal hacia la estrategia del negocio, percibe al individuo como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la empresa.



Fase 5 por competencias

Se concibe a los individuos como personas que poseen características de desempeño superior, dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la empresa por las competencias que posee, con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo.



Fase 6 del conocimiento

Concibe al individuo como el talento clave para la empresa; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la empresa con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la GTH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores.



Prácticas para medir la evolución de la GTH

Las variables que permiten medir el grado de evolución de las organizaciones son seis prácticas que realizan los encargados de la GTH en las organizaciones las cuales se integran de 28 actividades o criterios que realizan los gestores del talento humano (Tabla 1).



Tabla No. 1

Prácticas y Criterios para Medir la Gestión del Talento Humano

Prácticas de la Gestión del Talento Humano	
A) Práctica de Entrada e Integración del Talento Humano	
1. Reclutamiento	Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una organización (Arias, 2017) .
2. Selección	Es el proceso en el que se decide si se contratará o no a los candidatos a los candidatos encontrados previamente (Montoya et al., 2020)
3. Contratación y Despido	Son todas aquellas prácticas llevadas a cabo por la empresa para contratar personal y despedirlo, dándole a la empresa las herramientas para protegerse de asuntos legales en caso de que el empleado no cumpla con las exigencias del puesto (Liquidano, 2008).
4. Inducción o Integración	Su objetivo es ayudar a los nuevos empleados a alcanzar el nivel de rendimiento esperado de un trabajador con experiencia. La inducción ofrece una buena oportunidad realmente de socializar e informar a los recién llegados en la estrategia global de la empresa, estándares de desempeño, formación, etc. (Arce, 2012).
5. Diseño y Procesos de Trabajo	Es el proceso de descripción y registro de los aspectos de los puestos de trabajo, especifican las competencias y otros requisitos necesarios para realizar el trabajo (Conde, 2012).
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano	
6. Adiestramiento	Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo (Perales, 2016).
7. Capacitación y Desarrollo	La Capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al TH a los procesos que se realizan en una organización, El Desarrollo por otro lado con objetivos a largo plazo, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo (Sánchez, 2014).
8. Formación de Personal	El objetivo de Formación es aumentar la eficiencia del personal, crecimiento, suave y más efectiva organización profesional de las operaciones (Martínez, 2019).



9. Higiene y Seguridad Industrial Tiene como objetivo la salud de los colaboradores y la seguridad. Las empresas han encontrado que las mejoras en su salud y programas de seguridad pueden tener un impacto positivo en sus resultados (Roa, 2017).

10. Evaluaciones del Desempeño Son los procesos mediante los cuales una organización establece si los parámetros establecidos por la organización están alcanzando los resultados deseados (Espinal, 2015).



Prácticas de la Gestión del Talento Humano

11. Administración de Sueldos y Salarios El objetivo de la administración de sueldos y salarios es proporcionar un medio equitativo y sistemático de compensar las distintas categorías de los trabajadores en relación con sus funciones y responsabilidades asignadas y en la medida de lo posible, reconocer las diferencias en los niveles de desempeño individual (Peralta, 2014).

12. Criterios de Promoción Son todos aquellos criterios establecidos por el empleador, para la consideración de los candidatos a promover en base a objetivos documentados (Pérez, 2012).

13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas Las Relaciones laborales son conflictos de intereses entre los colaboradores y el empleador que surgen en ocasiones, estas buscan trabajar hacia objetivos comunes, tales como el éxito de un negocio (Paiz, 2021).

14. Procedimientos de Quejas Ayudan a la empresa a poner las cosas en bien y se puede utilizar esta información para mejorar las prácticas de negocio (Liquidano, 2006a).

15. Responsabilidad Social Es el principio de que las empresas deben contribuir al bienestar de la sociedad y no se dedica únicamente a la maximización de beneficios (Duque, 2013).

16. Programa de Calidad Sistemas de gestión de calidad, buscan además de la calidad del producto o del servicio, los medios para lograrlo (Liquidano, 2006).

C) Prácticas de Planeación del Talento Humano

17. Planeación del TH Se refiere a la planificación clásica del Talento Humano (funciones administrativas), y la evaluación e identificación de necesidades de TH para alcanzar las metas de la organización. También requiere una evaluación de la disponibilidad de los recursos calificados que serán necesarios (Alava, 2016).

18. Planeación estratégica del TH Vincula la gestión del TH directamente con el plan estratégico de su organización (Mantilla, 2015).

D) Prácticas de Control del Talento Humano

19. Registros y Controles Administrativos Son todos aquellos registros y documentos que permiten a la organización un adecuado control sobre la Información que tiene que ver con el personal (Casal, 2012).



- 
20. Índices de Medición Son aquellos indicadores que lleva la organización para medir los diversos factores que pueden generar rotación y ausentismo en el personal (Baptista, 2016).
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas Las estadísticas y sus gráficas ayudan al gestor del talento humano para recopilar, organizar e interpretar datos, ayudan a la organización a planificar y medir resultados apoyándose de encuestas y experimentos (Liquidano, 2006a).
22. Controles Estratégicos Son todos aquellos indicadores que ayudan a examinar como el resultado de la GTH, afecta a la rentabilidad general de la organización, estos ofrecen retroalimentación que aumenta el control estratégico (Godoy, 2015).

Prácticas de la Gestión del Talento Humano

- 
23. Auditoría al Área de GTH Ayuda al desarrollo de la imagen profesional del departamento de GTH de la organización. Identifica medios de motivación, descubre problemas y ayuda a resolverlos sin problemas proporcionando información legal oportuna (Almeida, 2016).
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control Brinda a la empresa los medios electrónicos para medir realizar mediciones y ayuda a la organización a mantener una base de datos confiable basada en resultados (Graza, 2019).

E) Prácticas de Dirección del Talento Humano

- 
25. Motivación y Comunicación del Personal Son aquellos instrumentos para establecer si el personal en la empresa está motivado y, por lo tanto, realiza su trabajo de la mejor manera posible (Bisetti, 2015).
26. Ética Mide el liderazgo ético en donde un líder ético es responsable no solo del éxito de la organización ni de sus resultados sino también por la forma en que se obtienen (Liquidano, 2006a).

F) Prácticas de Administración del Talento Humano en la Globalización

- 
27. Planeación de Vida y Carrera La organización brinda al personal más talentoso de la empresa, las herramientas que lo dirijan hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal para el desarrollo de la empresa (Prieto, 2013).
28. Administración Internacional del TH Están enfocadas al desarrollo de estrategias globales y obtención de ventajas competitivas, orientadas a una mayor competitividad y productividad de la empresa (Liquidano, 2006a).

Metodología

El diseño de la investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo, se utilizó un instrumento con validez y confiabilidad de Liquidano (2006) que permite evaluar las fases de la GTH en que se encuentran las organizaciones. El instrumento es un cuestionario que permite evaluar 28 criterios y las seis prácticas para determinar la fase de la GTH, estos indicadores determinan el grado de maduración de la práctica correspondiente. La determinación de tamaño de muestra se basó en un muestreo no probabilístico, por conveniencia (Hernández et al., 2003) de 100 organizaciones que cumplieran con el siguiente criterio: MIPYMES formales de Durango, de los sectores industrial, comercial y de servicios, que tuvieran por lo menos un empleado y que tuvieran una persona encargada de realizar las funciones de administrar el talento humano. El instrumento se aplicó a los responsables de la GTH en la empresa independientemente de la existencia o no del puesto. Debido a los confinamientos por la contingencia de COVID-19 que se presentó a partir del 30 de marzo de 2020, se tuvo que adaptar el instrumento original con autorización del autor a un formato de Google forms, para poder llevar a cabo la recolección de datos y continuar la investigación respetando las restricciones de contacto que se tenían en ese entonces.

Análisis de datos

Para obtener el grado de evolución de la GTH de cada una de las prácticas administrativas se promedió el valor de los criterios que las integran, valor determinado según las respuestas que el entrevistador proporcionó. La calificación general de la empresa corresponde al promedio de las seis Prácticas de la GTH, y la fase de las empresas en general corresponde al promedio de los 100 MIPYMES analizadas conforme a los rangos establecidos por Liquidano en 2006. Los datos permitieron obtener los resultados individuales por empresa, el resultado general de las 100 MIPYMES, pero de igual manera el resultado de cada una de las actividades o criterios que conforman las seis prácticas de la GTH, en el proceso de análisis se utilizaron los softwares de Google forms, Excel y SPSS, el análisis de datos fue realizado únicamente con los resultados arrojados por el instrumento,



en la tabla 2 se presenta el número de organizaciones analizadas según su tamaño y su giro.



Tabla No. 2
Organizaciones Analizadas Según su Tamaño y Giro

Tamaño		Giro	
Micro	52	Comercio	52
Pequeña	25	Manufactura	5
Mediana	23	Prestación de servicios	43
Total	100	Total	100

En la tabla 3 se presentan los rangos que establece Liquidano para determinar la Fase de la Evolución de la GTH.



Tabla No. 3

Rangos para Determinar la Fase de la Evolución de la GTH.

Nombre de la Fase	Código	Rango
Fase 1 Administrativa	F1	1.00-1.83
Fase 2 de Gestión	F2	1.83-2.67
Fase 3 de Desarrollo	F3	2.68-3.51
Fase 4 Gestión Estratégica	F4	3.52-4.35
Fase 5 Gestión por Competencias	F5	4.36-5.19
Fase 6 Gestión del Conocimiento	F6	5.20-6.00

Fuente: Liquidano, 2006



Resultados

En la tabla 4 se presentan los resultados de 2010 y de 2020 de cada una de las seis prácticas de la GTH, así como el promedio de cada uno de los 28 criterios que las integran, el promedio de las seis prácticas es el valor que determina el grado de evolución de la GTH.



Tabla No. 4

Resultados de las seis Prácticas y 28 Criterios que Componen la GTH.

Prácticas y Criterios de la GTH	2010	2020	Diferencia
A) Práctica de entrada e integración	2.06 F2	2.06 F2	0
1. Reclutamiento	1.90 F2	1.99 F2	0.09
2. Selección	2.10 F2	2.02 F2	-0.08
3. Contratación y Despido	1.80 F1	1.88 F2	0.08
4. Inducción o Integración	2.70 F3	2.57 F2	-0.13
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.80 F1	1.86 F2	0.06
B) Permanencia y Desarrollo	2.21 F2	2.16 F2	-0.05
6. Adiestramiento	2.50 F2	2.37 F2	-0.13
7. Capacitación y Desarrollo	2.10 F2	2.45 F2	0.35
8. Formación de Personal	1.80 F1	1.94 F2	0.14
9. Higiene y Seguridad Industrial	2.80 F3	2.67 F2	-0.13
10. Evaluaciones del Desempeño	2.40 F2	2.25 F2	-0.15
11. Sueldos y Salarios	2.20 F2	2.12 F2	-0.08
12. Criterios de Promoción	2.10 F2	2.03 F2	-0.07
13. Relaciones Laborales	2.00 F2	1.82 F1	-0.18
14. Procedimientos de Quejas	2.20 F2	2.18 F2	-0.02
15. Responsabilidad Social	1.90 F2	1.97 F2	0.07
16. Programa de Calidad	2.30 F2	1.91 F2	-0.39
C) Prácticas de Planeación del TH	2.10 F2	1.94 F2	-0.17
17. Planeación de TH	2.10 F2	1.72 F1	-0.38
18. Planeación estratégica de TH	2.10 F2	2.15 F2	0.05
D) Prácticas de Control del TH	1.82 F1	1.82 F1	0
19. Registros y Controles Administrativos	1.80 F1	1.84 F2	0.04
20. Rotación y Ausentismos	1.90 F2	1.97 F2	0.07
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.50 F1	1.36 F1	-0.14
22. Controles Estratégicos	2.20 F2	1.93 F2	-0.27
23. Auditoría al Área de GTH	1.60 F1	1.80 F1	0.2
24. Uso de Software Especializado	1.90 F2	2.01 F2	0.11
E) Prácticas de Dirección del TH	2.25 F2	2.15 F2	-0.1
25. Motivación y Comunicación	2.20 F2	1.95 F2	-0.25
26. Ética	2.30 F2	2.35 F2	0.05
F) Prácticas en la Globalización	1.30 F1	1.21 F1	-0.09
27. Planeación de Vida y Carrera	1.40 F1	1.22 F1	-0.18
28. Administración Internacional	1.20 F1	1.19 F1	-0.01
Grado de Evolución en la GTH	2.03 F2	1.98 F2	-0.05

Los resultados revelaron que las MIPYMES de Durango en 2020 se encuentran estancadas en la segunda fase de la evolución de la GTH, denominada fase de gestión en la que se concibe al individuo como un ser social, pero igualmente como un costo a minimizar (Liquidano, 2006).





En la tabla 4 se aprecia que el valor más alto en la diferencia corresponde al rubro de capacitación y desarrollo, por lo que podría decirse de acuerdo a Sánchez (2014), que de alguna manera se preocuparon por preparar, desarrollar e integrar el TH a los procesos de la organización. Uno de los valores más bajos en las diferencias es el de planeación estratégica de TH, donde de acuerdo a Mantilla (2015) no se está presentando una vinculación de la gestión del TH con el plan estratégico de la organización.

Se encuentra una mejora en las actividades de auditoría al área de GTH, cuya función es ayudar a conocer la contribución adecuada del departamento de GTH para la organización, así como el desarrollo de la imagen profesional del departamento de GTH de la organización, estas identifican medios de motivación, descubre problemas y ayuda a resolverlos proporcionando información legal oportuna (Almeida, 2016).

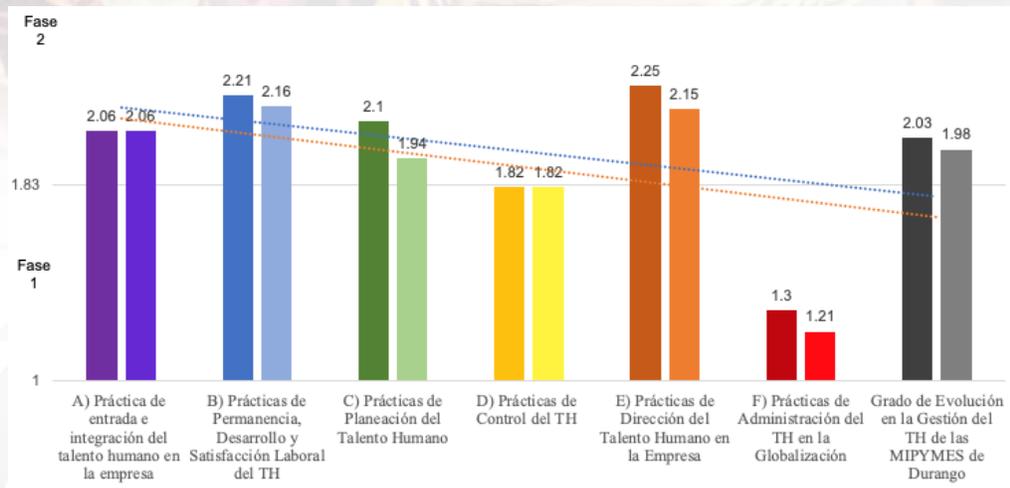
En el mismo tenor el criterio de ética también mostró una mejora lo que indica que a las MIPYMES reconocen la importancia de tener un líder ético, quien sea responsable no solo del éxito de la organización y de sus resultados sino también de la forma en que estos se obtienen (Liquidano, 2006a). El uso de Software Especializado como Elemento de Control reflejan que las MIPYMES Duranguenses también mejoró sus resultados sin embargo ubicarse en la fase dos representa que las MYPIMES de Durango todavía están alejadas de la tecnología y de la innovación (Graza, 2019).

En la figura 1 destaca la tendencia a la baja de sus prácticas en ambos años y como los resultados de las prácticas del Talento Humano en la Globalización presentan los valores más bajos, lo que indica que las MIPYMES estudiadas no se consideran parte de un mundo globalizado y desconocen las tendencias en relación con su manejo.



Figura No. 1

Prácticas de la GTH que realizan las MIPYMES en Durango en 2010 y 2020.



Fase de la GTH de las MIPYMES en Durango Según su Tamaño

En el estudio por tamaño se tienen resultados diferenciados entre el tamaño de las MIPYMES, donde las empresas medianas se ubican en la Fase 3, las pequeñas en fase 2 y las micro en fase 1, se puede ver el desgaste que presentan los tres tipos de empresa del 2010 al 2020 (Tabla 5).



Tabla No. 5

Resultados de las Prácticas y Criterios de la GTH en MIPYMES de Durango por Tamaño.

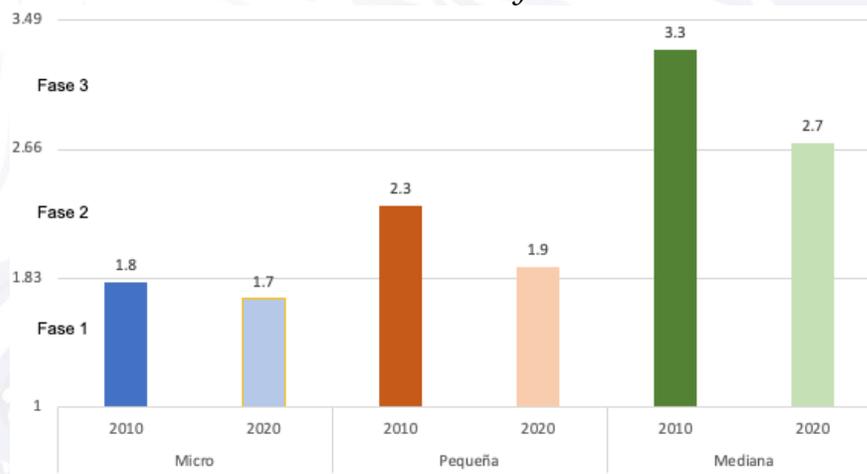
Prácticas de la GTH	Micro		Pequeña		Mediana	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020
A) Práctica de entrada e integración	1.8 F1	1.8 F1	2.2 F2	2.1 F2	3.5 F3	2.6 F2
1. Reclutamiento	1.6 F1	1.8 F1	2.0 F2	1.9 F2	3.7 F4	2.5 F2
2. Selección	2.0 F2	2.0 F2	2.2 F2	1.8 F2	3.2 F3	2.3 F2
3. Contratación y Despido	1.5 F1	1.6 F1	2.2 F2	2.2 F2	3.4 F3	2.3 F2
4. Inducción o Integración	2.4 F2	2.3 F2	2.9 F3	2.7 F3	3.8 F4	3.0 F3
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.7 F1	1.4 F1	1.5 F1	1.6 F1	3.2 F3	3.0 F4
B) Permanencia y Desarrollo	2.0 F2	1.9 F2	2.6 F2	2.2 F2	3.3 F3	2.8 F3
6. Adiestramiento	2.4 F2	2.0 F2	2.6 F2	2.6 F2	3.3 F3	3.0 F3
7. Capacitación y Desarrollo	1.9 F2	2.1 F2	2.6 F2	2.8 F3	3.0 F3	2.8 F3
8. Formación de Personal	1.7 F1	1.7 F1	1.8 F1	1.8 F1	2.5 F2	2.7 F3
9. Higiene y Seguridad Industrial	2.6 F2	2.4 F2	3.1 F3	2.4 F2	3.8 F4	3.5 F4
10. Evaluaciones del Desempeño	2.2 F2	2.1 F2	2.8 F3	2.1 F2	3.7 F4	2.8 F3
11. Sueldos y Salarios	2.0 F2	1.7 F1	2.3 F2	2.2 F2	3.6 F4	3.0 F3
12. Criterios de Promoción	1.9 F2	1.6 F1	2.3 F2	2.1 F2	3.6 F4	2.8 F3
13. Relaciones Laborales	1.8 F1	1.5 F1	2.1 F2	2.0 F2	3.1 F3	2.2 F2
14. Procedimientos de Quejas	1.9 F2	1.9 F2	3.3 F3	1.8 F1	3.0 F3	3.3 F3
15. Responsabilidad Social	1.7 F1	1.5 F1	2.4 F2	2.0 F2	3.0 F3	3.0 F3
Prácticas de la GTH	Micro		Pequeña		Mediana	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020
16. Programa de Calidad	2.0 F2	1.9 F2	2.7 F3	1.9 F2	3.9 F4	1.9 F2
C) Prácticas de Planeación del TH	1.7 F1	1.6 F1	2.9 F3	2.0 F2	4.0 F4	2.6 F2
17. Planeación de TH	1.7 F1	1.4 F1	2.5 F2	1.8 F1	4.0 F4	2.4 F2
18. Planeación estratégica de TH	1.6 F1	1.8 F1	3.2 F3	2.2 F2	3.9 F4	2.9 F3
D) Prácticas de Control del TH	1.5 F1	1.4 F1	2.0 F2	1.7 F1	3.3 F3	2.9 F3
19. Registros y Controles	1.5 F1	1.3 F1	2.2 F2	2.2 F2	3.7 F4	2.6 F2
20. Rotación y Ausentismos	1.6 F1	1.6 F1	1.9 F2	1.8 F2	3.6 F4	3.0 F3
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.3 F1	1.2 F1	1.4 F1	1.2 F1	2.7 F2	2.0 F2
22. Controles Estratégicos	1.9 F2	1.5 F1	3.2 F3	1.6 F1	3.3 F3	3.1 F3
23. Auditoría al Área de GTH	1.3 F1	1.4 F1	1.7 F1	1.8 F1	3.3 F3	2.9 F3
24. Uso de Software Especializado	1.7 F1	1.5 F1	1.8 F1	1.7 F1	3.3 F3	3.5 F3
E) Prácticas de Dirección del TH	2.1 F2	1.8 F2	2.4 F2	1.9 F2	3.2 F3	3.2 F3
25. Motivación y Comunicación	2.0 F2	1.7 F1	2.6 F2	1.6 F1	3.4 F3	3.0 F3
26. Ética	2.2 F2	2.0 F2	2.2 F2	2.1 F2	2.9 F3	3.4 F3
F) Prácticas en la Globalización	1.2 F1	1.0 F1	1.5 F1	1.0 F1	1.7 F1	1.8 F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.3 F1	1.1 F1	1.7 F1	1.0 F1	1.6 F1	1.8 F1
28. Administración Internacional	1.1 F1	1.0 F1	1.3 F1	1.0 F1	1.8 F1	1.8 F1
Grado de Evolución en la GTH	1.8 F1	1.7 F1	2.3 F2	1.9 F2	3.3 F3	2.7 F3



Los resultados de 2010 anticipaban los resultados diferenciados entre el tamaño de las MIPYMES en 2020, en la figura 2 podemos ver cómo aquellas empresas de mayor tamaño logran mejores resultados y por ende logran ubicarse en una mejor fase que aquellas de menor tamaño, sin embargo no se esperaba la degradación que presentaron en su puntaje.



Figura No. 2
Grado de Evolución de la GTH de MIPYMES en Durango según su tamaño en 2010 y 2020.



La microempresa en Durango tiene una situación precaria en cuanto a prácticas administrativas, al contar con tan poco personal, es lógico que no cuenten con una estructura de GTH, y sus prácticas básicas terminan recayendo en el mismo dueño quien en la mayoría de los casos carece de los conocimientos para mejorar su gestión, el hecho que tengan tan pocos recursos les va a limitar a alcanzar fases superiores (Del Campo, 2013).

Fase de la GTH de las MIPYMES en Durango según su giro

En el estudio realizado por giro de 2020, los tres tipos de empresas se ubican en la segunda fase de gestión, las prácticas con los resultados más bajos en los tres tipos de sectores son las prácticas de administración del talento humano en la globalización (Tabla 6).



Tabla No. 6
Resultados de las seis Prácticas y 28 Criterios de la GTH en 2010 y 2020 por Giro.

Prácticas de la GTH	Comercio		Manufactura		Servicio	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020
A) Práctica de entrada e integración	2.1 F2	2.1 F2	1.9 F2	1.7 F1	2.1 F2	2.1 F2
1. Reclutamiento	1.9 F2	1.8 F1	1.7 F1	1.4 F1	2.0 F2	2.3 F2
2. Selección	2.1 F2	1.9 F2	2.1 F2	1.6 F1	2.2 F2	2.2 F2
3. Contratación y Despido	2.0 F2	2.1 F2	1.4 F1	1.8 F1	1.7 F1	1.7 F1
4. Inducción o Integración	2.7 F3	2.6 F2	2.5 F2	2.2 F2	2.7 F3	2.6 F2
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.9 F2	1.9 F2	1.7 F1	1.6 F1	1.9 F2	1.9 F2
B) Permanencia y Desarrollo	2.4 F2	2.2 F2	2.0 F2	2.0 F2	2.1 F2	2.1 F2
6. Adiestramiento	2.4 F2	2.5 F2	2.5 F2	1.6 F1	2.5 F2	2.3 F2
7. Capacitación y Desarrollo	2.1 F2	2.5 F2	1.9 F2	2.6 F2	2.2 F2	2.4 F2
8. Formación de Personal	1.8 F1	1.9 F2	1.8 F1	2.4 F2	1.8 F1	2.0 F2
9. Higiene y Seguridad Industrial	3.1 F3	2.8 F3	2.5 F2	2.6 F2	2.6 F2	2.6 F2
10. Evaluaciones del Desempeño	2.6 F2	2.3 F2	2.2 F2	2.0 F2	2.3 F2	2.2 F2
11. Sueldos y Salarios	2.4 F2	2.2 F2	1.9 F2	2.0 F2	2.1 F2	2.1 F2
12. Criterios de Promoción	2.2 F2	2.2 F2	2.2 F2	2.0 F2	1.9 F2	1.8 F2
13. Relaciones Laborales	2.1 F2	2.1 F2	1.8 F1	1.4 F1	1.9 F2	1.6 F1
14. Procedimientos de Quejas	2.5 F2	2.0 F2	1.6 F1	2.2 F2	2.1 F2	2.4 F2
15. Responsabilidad Social	2.4 F2	2.1 F2	1.5 F1	1.8 F1	1.6 F1	1.8 F1
16. Programa de Calidad	2.6 F2	1.9 F2	2.1 F2	1.8 F1	2.1 F2	1.9 F2
C) Prácticas de Planeación del TH	2.3 F2	2.0 F2	1.6 F1	1.9 F2	2.0 F2	1.8 F1
17. Planeación de TH	2.2 F2	1.8 F1	1.7 F1	2.0 F2	2.1 F2	1.6 F1
18. Planeación estratégica de TH	2.3 F2	2.3 F2	1.6 F1	1.8 F1	2.0 F2	2.0 F2
D) Prácticas de Control del TH	2.0 F2	1.9 F3	1.5 F1	2.0 F2	1.7 F1	1.7 F1
19. Registros y Controles Administrativos	2.1 F2	2.1 F2	1.6 F1	1.6 F1	1.6 F1	1.6 F1
20. Rotación y Ausentismos	2.0 F2	2.1 F2	1.8 F1	2.0 F2	1.9 F2	1.8 F1
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.6 F1	1.4 F1	1.3 F1	2.2 F2	1.3 F1	1.2 F1
22. Controles Estratégicos	2.6 F2	2.1 F2	1.5 F1	2.0 F2	2.0 F2	1.8 F1
Prácticas de la GTH	Comercio		Manufactura		Servicio	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020
23. Auditoría al Área de GTH	1.8 F1	1.8 F1	1.4 F1	2.4 F2	1.4 F1	1.8 F1
24. Uso de Software Especializado	2.1 F2	2.0 F2	1.7 F1	1.8 F1	1.8 F1	2.1 F2
E) Prácticas de Dirección del TH	2.2 F2	2.2 F2	2.1 F2	2.0 F2	2.4 F2	2.1 F2
25. Motivación y Comunicación	2.2 F2	2.1 F2	2.1 F2	1.8 F1	2.3 F2	1.8 F1
26. Ética	2.2 F2	2.3 F2	2.1 F2	2.2 F2	2.6 F2	2.4 F2
F) Prácticas en la Globalización	1.3 F1	1.3 F1	1.3 F1	1.0 F1	1.3 F1	1.1 F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.5 F1	1.3 F1	1.4 F1	1.0 F1	1.3 F1	1.1 F1
28. Administración Internacional	1.2 F1	1.3 F1	1.2 F1	1.0 F1	1.3 F1	1.1 F1
Grado de Evolución en la GTH	2.2 F2	2.0 F2	1.8 F1	1.9 F2	2.0 F2	1.9 F2

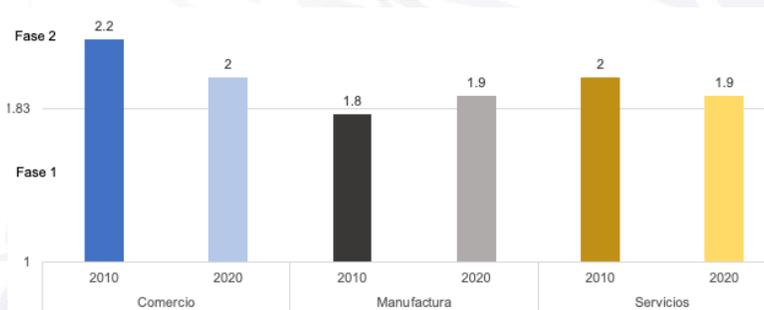


Los resultados de la tabla anterior pueden visualizarse mejor en la Figura 3 donde, claramente se puede ver que los tres tipos de empresas se ubican en la segunda fase de evolución de la GTG en 2020 y donde solo la empresa dedicada a la manufactura sube de la fase 1 a la fase 2 con puntaje de 1.8 en 2010 a 1.9 en 2020, alcanzando a llegar a la segunda fase al igual que los otros dos tipos de empresa.



Figura No. 3

Grado de Evolución de la GTG de MIPYMES en Durango según su giro en 2020.



En la Tabla 7 se presenta el análisis de frecuencias general, por tamaño y por giro.

Tabla No. 7

Análisis de Frecuencias

Fases	2020	Micro	Pequeña	Mediana	Comercio	Manufactura	Servicios
Fase 1	47%	35%	9%	3%	24%	4%	19%
Fase 2	43%	17%	14%	12%	22%	0%	21%
Fase 3	5%	0%	2%	3%	2%	0%	3%
Fase 4	3%	0%	0%	3%	2%	1%	0%
Fase 5	2%	0%	0%	2%	2%	0%	0%
Fase 6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	52%	25%	23%	52%	5%	43%

Se puede apreciar como el mayor número de empresas se encuentran en la fase 1 (47%), referida según Liquidano (2006) como aquellas con una clara orientación hacia la producción y otorgando un bajo valor al empleado; siguen las ubicadas en la fase 2 (43%) denominada de Gestión (Liquidano, 2006) en la que se concibe al individuo como un ser social, pero igualmente como un costo a minimizar.



Conclusiones

Como conclusión el autor da respuesta a las preguntas de investigación ¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020? Y ¿cuál es su estado con respecto a los resultados de 2010?



Se puede concluir que las MIPYMES de Durango en 2020 se encuentran en la segunda fase de gestión con un puntaje de 1.98, el estado que guardan con el resultados de 2010 es de estancamiento ya que en 2010 las MIPYMES se encontraban de igual manera en la segunda fase de gestión, sin embargo no se puede ignorar la degradación encontrada en el puntaje de las MIPYMES Duranguenses, los resultados indican que estas siguen muy atrás en llevar una correcta gestión del TH, se percibe que las MIPYMES se mantienen en la fase dos, porque en esa fases está lo más elemental de la GTH, al encontrar empresas reactivas, que no planean, que muestran prácticas empíricas de gestionar el TH, se encuentran lejos de utilizar técnicas científicas presentes en las fases más avanzadas, las MIPYMES Duranguenses parecen estar alejadas o incluso relegadas desde el punto de vista tecnológico y de la innovación, parece lógico y no es de extrañar que se encuentren en la segunda fase de la GTH después de 10 años.

Innovar en tecnología, además de capacitar no solo a los encargados de la gestión, sino si no también al empresario sobre la importancia que tiene el área de la gestión del TH, así como la vinculación de los sectores académico, empresarial y gubernamental, son factores que pueden ayudar a contrarrestar el rezago que presentan las MPYMES en Durango. Sin embargo, para que un verdadero cambio sea factible debe existir interés desde el interior de cada MIPYME para hacer una evaluación individual para detectar aquellas prácticas en que se está fallando y en conjunto con el gestor del TH identificar aquellas en que es factible trabajar, para poder crear estrategias específicas que ayuden a mejorar su gestión.

Referencias

Alava Loor, M., y Gómez Valverde, K. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño Laboral del Personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, Durante el Período 2014.*



Diseño de un Aplicativo de Control para los Subsistemas de Capacitación y Selección [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional. <http://201.159.223.180/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf>



Almeida, F. (2016). *Análisis de la Gestión del Talento Humano de Empresas Dedicadas al Diseño y Producción de Señalética y Rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito, Durante el año 2014* [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica Nacional de Quito]. Repositorio Institucional.

Arce, A. (2012). *La Implementación de un Programa de Inducción Optimizará la Adaptación del Nuevo Servidor Público a la Corte Constitucional del Ecuador de la ciudad de Quito* [Tesis de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2742/1/t-UCE-0007-66.pdf>



Arias, V., Salazar, C., y Sterling Durán, P. (2017). *Fortalecimiento de los Procesos Organizacionales Enfocados Hacia el Mejoramiento de la Fase de Atracción de la Fundación Funpaz de Manizales* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional. <http://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/3206>



Baptista, D., Méndez, S., Zunino, N. (2016). *Ausentismo Laboral* [ponencia]. Jornadas Académicas, Universidad de la República, Uruguay. http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf

Bisetti, J. A. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral en el Personal Subalterno de una Institución Armada del Perú* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo de Perú]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110/bisetti_tj.pdf?s



Casal, A. M. (2012). El Control Interno en la Administración de Empresas. *Contabilidad y Auditoría*, (19), 16. <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/Contyaudit/article/view/143>



Conde Cantillo, A. (2012). *Diseño de Perfiles de Competencias para Cargos y Puestos de Trabajo en la Unidad Básica Artículos Plásticos Perteneciente a la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara" [Tesis de Doctorado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]*. Repositorio Institucional. <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/5249>

Del Campo, A. (2010). *Grado de Evolución Administrativa en la Gestión de Recursos Humanos en que se Encuentran las Empresas del Estado de Durango*. (Tesis de Maestría Inédita). Universidad Juárez del Estado de Durango.

Del Campo, A., Hernández, H. y Liquidano, C. (2013). *Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Empresas del Estado de Durango* [ponencia]. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.13.pdf>

Del Campo, A. (2022) *Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango* (Tesis de Doctorado Inédita). Instituto Universitario Anglo Español

Duque Orozco, Y. V., Cardona Acevedo, M., y Rendón Acevedo, J. A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, Índices, Estándares y Certificaciones. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 29(50), 178-206. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452013000200009

Espinal, E. (2015). Métrica Difusa para la Evaluación del Desempeño en la Gestión por Procesos. *Industrial Data*, 18(1), 19-30. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81642256003.pdf>

Godoy Salgado, J. A. (2015). *Diseño de un Sistema de Control de Gestión, Basado en un Cuadro de Mando Integral, para la Empresa Kefa Tecnología*. [Tesis de Doctorado, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile]. Repositorio Institucional. <http://repositoriodigital.ucsc.cl/handle/25022009/832>





Graza, E. (2019). *Gestión del Potencial Humano como Ventaja Competitiva*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación, Lima Perú]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4565>

Hernández-Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación tomo 1 y 2*. La Habana. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Hern%C3%A1ndez-Sampieri%2C+R.+%282003%29.+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+tomo+1+y+2.+La+Habana.+&btnG=#:~:text=%5BCITAS%5D-,Metodolog%C3%ADa,-de%20la%20investigaci%C3%B3n

Liquidano, C. (2006a). El Administrador de Recursos Humanos como Gestor de Talento Humano. Sus Competencias y la Relación de las Prácticas de Administración de Recursos Humanos. *Contaduría y administración*, (220), 145–178. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>

Liquidano, C. (2006b). El Impacto del Perfil del Administrador de RH en la Evolución de la Gestión de Recursos Humanos y su Relación en el Desempeño Organizacional en Empresas de Aguascalientes [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de San Luis Potosí]. Repositorio Nacional CONACYT. <https://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/1818/DAD1IPA00601.pdf?sequence=3>

Liquidano, C. (2006c). La Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (31), 22–27. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>

Liquidano, M. C. (2008). Las Prácticas de la Administración de Recursos Humanos y su Relación con el Desempeño Organizacional en Empresas de Aguascalientes. *Vértice Universitario*, 10(39), 11-19. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.13.pdf>

Mantilla González, D. A. (2015). *Diseño de un Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la*



Judicatura. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1425>



Martínez, M. C., Manzano, M. J. R., Lema, L. E. C., y Andrade, L. C. V. (2019). Formación por Competencias: Reto de la Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 94-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025815>

Montoya Mayorga, S. Z., y Morales Ortiz, M. A. (2020). *Propuesta de Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal en Hostal Leyendas, Ubicado en la Ciudad de León, Nicaragua, en el Período Comprendido de octubre 2018 a julio 2020* [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional. <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/8069/1/245393.pdf>



Paiz Ocon, A. Y., Maltez Ferrufino, J. E., y Tercero Turcio, N. E. (2021). *Relaciones Laborales* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14652>

Perales Medina, L. S. (2016). *Sistema de Capacitación de Recursos Humanos* [Tesis de Doctorado, Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/24396>



Pérez Silva, J. T., Jaraba González, A. C. (2012). *Plan de Mejoramiento para la Empresa Promacom Pak Ltda., con Base en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones* [Tesis de Licenciatura, Universidad EAN, Bogotá, Colombia]. Repositorio Institucional. <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/2944>

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Medellín, Colombia]. Repositorio Institucional. <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>



Roa Quintero, D. M. (2017). *Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Diagnóstico y Análisis para el Sector de la*

Construcción [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/62048/30395186.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Sánchez Chávez, J. A. (2014). *Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo de los Recursos Humanos en las Organizaciones* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua].
<https://repositorio.unan.edu.ni/3930/>

Thomson, W. (1883). Electrical units of measurement. *Popular lectures and addresses*, 1(73).

Valdés. (2012). Las MIPYMES en el Contexto Mundial. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.
<https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>

