

Área: Ciencias Sociales-Economía-Administración
El talento humano y su importancia para la competitividad de
las MIPYMES comerciales en los distritos de Natalio y Yatytay

Mirna Estela Sanabria Zotelo¹; mirna.sanabrizotelo@gmail.com

Resumen

El factor humano es un elemento relevante de la competitividad, pero en las empresas de menor tamaño no es común darle prioridad a este valioso recurso. El objetivo del estudio es analizar la importancia de la gestión del talento humano para la competitividad de las Mipymes Comerciales en los distritos de Natalio y Yatytay. A través de la revisión documental se abordan los temas de procesos de gestión del talento humano y los factores determinantes de la competitividad empresarial. La metodología cualitativa permite un análisis interpretativo de los resultados de las entrevistas aplicadas a los gerentes/propietarios de las Mipymes Comerciales de los distritos mencionados más arriba. Entre las características de este tipo de empresas se encuentra que prácticamente no existe una cultura organizacional empresarial, lo que conlleva a un sistema de gestión del talento humano totalmente rudimentario, donde la mayor parte de los trabajadores son miembros de la propia familia. Desde el punto de vista competitivo, resaltan la utilización regular de tecnologías, la poca innovación, las escasas estrategias comerciales y, por supuesto, la casi nula gestión del talento humano. Existe potencial en el talento humano disponible, no obstante, no están siendo bien aprovechados por las deficiencias en los procesos de gestión, lo que conlleva a una baja competitividad de las empresas para un mercado más amplio y a largo plazo, los negocios tienen un crecimiento limitado, por lo que terminan permaneciendo mucho tiempo en la clasificación de micro empresa, sin poder pasar a pequeña o mediana.

Palabras-clave: Talento Humano; Empresa; Competitividad

Abstract

The human factor is a relevant element of competitiveness, but in smaller companies, it is not common to give priority to this valuable resource. The objective of the study is to analyze the importance of human talent management for the competitiveness of Commercial MSMEs in the Natalio and Yatytay districts. Through the documentary review, the topics of human talent management processes and the determining factors of business competitiveness are addressed. The qualitative methodology allows an interpretative analysis of the results of the interviews applied to the managers / owners of the Commercial MSMEs of the districts mentioned above. Among the characteristics of this type of company, it is found that there is practically no organizational culture, which leads to a totally rudimentary human talent management system, where most of the workers are members of their own family. While, from a competitive point of view, the regular use of technologies, little innovation, scarce commercial strategies, and of course, the almost null management of human talent stand out. There is potential in human talent, however, they are not being well taken advantage of due to deficiencies in the management processes, which leads to low competitiveness of companies for a broader and long-term market, businesses have limited growth, so they end up staying a long time in the classification of micro business, without being able to pass to small or medium.

Recibido: 26/06/2019 **Aprobado:** 01/09/2020

¹Dra. en Educación y Talento Humano, Profesora Investigadora de la Universidad Nacional de Itapúa (UNI)

Key words: Human Talent; Company; Competitiveness

Introducción

Una economía cada vez más globalizada exige a las empresas cambios profundos para mantener la competitividad en el mercado. A tal efecto requieren de una adecuada gestión del talento humano de manera a permitir una mayor eficiencia, eficacia y productividad del personal para lograr los objetivos empresariales. Una buena gestión de talentos humanos se ha convertido en uno de los principales desafíos para la supervivencia de los negocios, pues la competencia entre empresas está presente sin importar el tamaño o la ubicación y, para el caso particular de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, en adelante Mipymes, alcanzar la competitividad en cualquier mercado es mucho más desafiante, pues al contar con menores recursos, una combinación eficiente de éstos se vuelve más difícil y en gran medida la responsabilidad de un resultado satisfactorio recae en la capacidad y creatividad del talento humano.

En Paraguay existe un alto porcentaje de organizaciones que hacen parte de las Mipymes, las cuales representan una alta participación en el desarrollo productivo del país, generando gran cantidad de ocupación. Sin embargo, en ocasiones los puestos generados no reúnen los requisitos de calidad, lo que termina repercutiendo en la productividad y competitividad empresarial.

Según Baez (2015) "en las ciencias administrativas el estudio del talento humano se analiza a partir del concepto de gestión para el empresariado, como acción y efecto conducentes al logro del negocio"; no obstante, hablar del talento humano no significa tomar postura únicamente a favor del personal, sino que la gestión humana

implica hacer esta tarea responsable y objetivamente, procurando el equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos personales con los objetivos organizacionales. (Armas, Llanos & Traverso, 2017). Es así que "las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización" (Jaramillo, 2005) lo cual implica nuevos requerimientos y desafíos para aquellos responsables de realizar la atracción y selección del personal adecuado para una organización.

De acuerdo a Chiavenato (2005), la administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas para promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización represente el medio que permita a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Citado por Portales García & De la Rosa Hernández, 2017). Mientras que según Jaramillo (2005), La Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Según Bernal & Vargas-Hernández (2017) muchas de las Mipymes no permanecen en el mercado por muchas razones, pero entre las principales se encuentran por un lado, la de no tener una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano y por otro, la poca capacidad de innovación. Mientras que de acuerdo a Rocca, García & Duréndez (2016) las características individuales de los propietarios o gerentes desempeñan un papel muy relevante en la gestión de la Mipymes. Los diversos

estudios que ellos han encontrado muestran diversas características del empresario que afectan el éxito empresarial, entre las que se encuentran: la atención sobre sus productos o servicios; las habilidades de liderazgo, de toma de decisiones y capacidad de gestión; la edad de los empresarios, su educación y su formación empresarial; la personalidad del empresario; y finalmente la orientación empresarial en aspectos como la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos en la actividad empresarial.

La revisión realizada por Rubio & Aragón (2008) les permitió afirmar que las Pymes deben estar dirigidas por personas que posean características o competencias como, orientación a la obtención de beneficios superiores, liderazgo, experiencia y conocimiento del negocio, buscadores de nuevas ideas y oportunidades, que dediquen más tiempo y esfuerzo cuando la situación lo requiera, que animen y estimulen a los trabajadores a participar en la toma de decisiones y que sean capaces de ordenar las prioridades manteniendo la calma bajo presión.

De este modo, la responsabilidad de una buena gestión del talento humano recae de forma directa en la persona responsable de tomar decisiones dentro de la empresa, lo que a su vez, lo responsabiliza de la competitividad de la misma. La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. (Citado por Aguila-socho, Galeana & Guerra, 2014).

Según Molina & Sánchez (2016), la CEPAL observó un número limitado de factores a

nivel micro que determinan la competitividad en las empresas de América Latina, entre las que se encuentran la constante innovación; la productividad en las operaciones de la empresa; la calidad del bien o servicio; el énfasis para el desarrollo del capital humano; la implementación tecnológica en los procesos junto a las actividades de investigación y desarrollo (I+D); y la correcta gestión financiera. Estos a su vez están vinculados con otros elementos, en lo referente al capital humano, éste se relaciona directamente con la capacidad de gestión, la gestión de la innovación, la logística empresarial y la interacción de proveedores y productores.

Por su parte, Rubio & Aragón (2008), luego de haber considerado el aporte de una cantidad importante de autores, proponen una lista de factores competitivos que actúan en las Pymes, entre los que se encuentran los recursos tecnológicos e innovación, los recursos comerciales, la calidad, los recursos humanos, las capacidades directivas y la cultura. Estos investigadores ponen de relieve las diferentes formas en que se relaciona cada factor con la competitividad, sin embargo, proponen que el éxito competitivo de la Pyme depende en gran medida de una buena gestión de recursos humanos. Por consiguiente, es posible aseverar que las Mipymes cada vez más requieren establecer mecanismos de planificación y control que ayuden a los propietarios o directivos a tomar correctamente sus decisiones con respecto a los recursos humanos.

En las Mipymes, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director, gerente o propietario tiene una amplia participación, tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento

y desempeño de este tipo de empresas. Estrada, García & Sánchez (2009), dicen que a pesar del dominio logrado en la ciencia y la tecnología, para implementar cualquier tipo de procedimiento, por muy simple que sea, requiere de la intervención de personas, desde un empleado del nivel operativo hasta un directivo de primera línea, lo que significa que el recurso humano sigue siendo clave en cualquier ámbito. Los autores definen a los recursos humanos de la empresa mediante la formación y experiencia del director, gerente o dueño, así como de su equipo administrativo, por lo que se espera que a mayor formación y/o experiencia, la empresa sea más competitiva.

No obstante, hay varios otros factores que contribuyen a la competitividad, tales como la ubicación, los equipos, las materias primas, los productos y la distribución, pero es la gente que trabaja en la empresa lo que representa el factor decisivo para crear una ventaja competitiva a largo plazo, y esto generalmente se debe a que los competidores pueden replicar los demás factores, pero no la competencia del talento humano.

La clasificación que cada país tiene de sus empresas nacionales, en micro, pequeña y mediana empresa, varía de una forma significativa entre la Unión Europea, América Latina y demás países de otros continentes (Tueros, Dini, Polo, Poma & Enriquez, 2009; Muñoz & Mayor, 2015), no obstante, en general y para fines estadísticos, clasificar a las empresas Mipymes en los diferentes países puede depender del número de los trabajadores, las ventas anuales totales, el patrimonio, los activos o el capital suscrito. En Paraguay, las Mipymes se clasifican según el número de trabajadores, el importe de la facturación anual y el capital según la Ley Nº 4.457/12.

De acuerdo a Songwei (2017), en China en 2015 había más de veinte millones de empresas pequeñas y medianas registradas y más de 54 millones de cuentapropistas, no obstante, las Mipymes chinas siguen caracterizándose por la insuficiente capacidad de innovación. No cuentan con suficientes medios de financiamiento, el sistema para fomentar talentos es insuficiente, enfrentan conflictos entre el uso de recursos y la protección medioambiental. (Songwei, 2017; Yan, 2017). Por otro lado está el caso de España, que según López (2014), el tejido empresarial de las Pymes representa un 99,9 por 100 del total de empresas españolas. Esta misma situación, incluso se da en toda la Unión Europea, donde las Pymes representan el 99,8 por 100 del total. Sin embargo, se caracterizan por el bajo nivel de formación de los directivos, la mala gestión de los recursos humanos aunque el contacto personal y las relaciones entre diferentes niveles jerárquicos son más frecuentes, la debilidad en temas de marketing y otros relacionados a factores como la tecnología, la innovación, la comunicación, etc. (Rubio & Aragón, 2008).

En Latinoamérica la organización de las Mipymes se caracterizan por un alto grado de presencia y control de propietarios y familiares en la empresa, en general la estructura burocrática es mínima, el poder está centralizado, la contratación de mano de obra es de forma directa (Saavedra, 2012; Ayala, Ochoa & Jacobo, 2017). Al respecto Molina, López & Schimtt (2016) agrega lo siguiente: "El área de recursos humanos es la que menor atención adquiere por parte del empresario, en donde el reclutamiento de personal se basa en conocidos de empleados, la capacitación es de inducción y básica para desarrollar las funciones y la motivación se basa en el salario".

De acuerdo a Santander (2017), en el caso de Paraguay la existencia de una fuerza de trabajo

con educación inadecuada, las prácticas de competidores en el sector informal, la corrupción, el acceso al financiamiento y la legislación laboral son las mayores limitaciones para el desarrollo de las empresas y por supuesto, las más afectadas son las Mipymes. Según Benítez (2014) el esfuerzo por conocer la realidad de las Pymes inició en el año 1994, cuando el Vice Ministerio de Industria del Paraguay planteó un primer programa de fortalecimiento a este sector. Según menciona Benítez, con la contribución de organismos internacionales se logró realizar los primeros estudios sobre las características y problemática de las Pymes paraguayas, que resultaron ser idénticos a los realizados en otros países.

De acuerdo al Censo Económico Nacional 2011, en Itapúa existían 19.741 unidades económicas en el año 2010, de los cuales 2.079 eran industrias; 12.293 comercios; y 5.369 de servicios; ocupando todas estas empresas a unas 54.880 personas. Yendo al caso específico de los distritos en estudio, se pudo encontrar que en Natalio había 637 empresas en el año 2010, de las cuales 50 eran industrias; 440 comercios; y 147 de servicios, generando un total de 1.511 personas ocupadas. Mientras tanto, para el mismo año, en Yatyty había 406 unidades económicas, de las cuales 39 eran industrias; 284 comercios; y 83 de servicios, ocupando a un total de 800 personas.

Siguiendo con los datos arrojados por el CEN 2011, se pudo saber que en Natalio fueron identificados en el año 2010, 605 micro y pequeñas empresas, ocupando a 1.193 personas; y 21 medianas, ocupando a 98 personas. En tanto que en Yatyty fueron identificados 388 micro y pequeñas empresas, ocupando a 716 personas; y 14 medianas, ocupando a 61 personas.

Según registros de la Municipalidad de Natalio, en el 2018 pagaron sus patentes comerciales 450 empresas comerciales y de servicios, mientras que según la Municipalidad de Yatyty en este distrito, pagaron sus patentes más de 600 empresas pertenecientes al sector terciario.

Metodología

El enfoque de la investigación es cualitativo, no obstante, se utilizó herramientas cuantitativas para una mejor representación de los datos. Es de alcance descriptivo, no experimental y de tipo transversal. El universo de estudio estuvo compuesto por las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatyty. Se aplicaron diecisiete entrevistas, mediante cuestionarios semiestructurados, a los gerentes-propietarios de las empresas objeto de estudio. Se aplicó una lista de verificación utilizando la escala Likert y se realizó una revisión de materiales bibliográficos para el análisis documental. El procesamiento de las informaciones recolectadas fue realizado utilizando herramientas informáticas y también el Software Atlas Ti8. Para construir los datos, fueron segmentadas las informaciones en unidades de significado aplicando códigos, lo que permitió relacionar los temas.

Resultados

La presentación e interpretación de los resultados se realiza en función a los objetivos específicos del estudio, partiendo así de las características identificadas en el Talento Humano de las Mipymes Comerciales. Los responsables de estas empresas en los distritos de Natalio y Yatyty son personas relativamente jóvenes, más de la mitad no superan los 40 años de edad, todos se encuentran dentro la Población Económicamente Activa. Hay un importante número de empresarios que están en su actividad actual desde hace más de 10 años, sin embargo, es mucho mayor la cantidad de los que están trabajando en su rubro, menor a este tiempo.

Existe una cantidad importante de gerentes-propietarios que poseen educación primaria y educación secundaria, no obstante, existe mayor cantidad de los que poseen educación superior, aunque dentro de este segmento existen personas que cursaron una carrera, pero no concluyeron, así como estudiantes universitarios que ya son emprendedores.

Desde una auto-percepción de cada gerente-propietario sobre sí mismo, resulta interesante el reconocimiento de sus propias fortalezas y debilidades en cuanto a sus habilidades. Los aspectos positivos que caracterizan a la mayoría son aquellas relacionadas al manejo de los productos y servicios que comercializan y la orientación hacia los beneficios elevados. Con predominancia absoluta todos se consideran con experiencia y conocimiento en su negocio. Entre las debilidades reconocidas por ellos, están la poca demostración de habilidades y competencias para el liderazgo, para buscar nuevas ideas y para el estímulo a los trabajadores.

De la misma manera, según los gerentes-propietarios, las características que acentúan siempre de manera positiva en la mayoría de los trabajadores en las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatytay, son aquellas relacionadas a factores sociales de comportamiento, como el respeto hacia los demás, las buenas relaciones interpersonales y las capacidades para el trabajo en equipo. Sin embargo, las habilidades y competencias de la mayoría de los trabajadores se ven disminuidas, con mayor frecuencia, en aquellos factores que se relacionan con el comportamiento organizacional, como el compromiso con la empresa, la motivación y el involucramiento en la toma de decisiones y en la implementación de cambios.

Seguidamente se presenta la descripción de los procesos de gestión del recurso humano,

aplicados en las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatytay. El reclutamiento y selección de trabajadores se realizan por contacto directo. Por ser empresas familiares, se contrata a gente conocida, vecinos, amigos o hijos de parientes; tiene mayor posibilidad de ser contratado aquel que es recomendado por alguien de confianza para el propietario. Existe una minoría de empresas en las que se solicita curriculum vitae y se efectúa un adecuado proceso de selección.

La mayoría de las Mipymes Comerciales carecen de la descripción y análisis de cargos, no se delimitan las funciones, responsabilidades, deberes; no se definen claramente los cargos, no existen organigramas. La inducción y entrenamiento de un nuevo trabajador generalmente está a cargo del trabajador más antiguo o del propio propietario. Algunas Mipymes Comerciales aplican un periodo de prueba, si bien suelen ser de corto tiempo, facilita al nuevo integrante adaptarse mejor al ambiente laboral.

La capacitación no es una actividad común y frecuente en este tipo de empresas. Una razón por lo que los empresarios no se preocupan por este tema se debe a que varios de los trabajadores son estudiantes universitarios. La mayoría no aplica un proceso de evaluación del desempeño. El sistema aplicado es la observación directa de las labores cotidianas del trabajador. En cuanto al sistema de compensación, el salario base utilizado por las empresas para el pago a sus trabajadores están entre los Gs. 600.000 (guaraníes seiscientos mil), el más bajo, y Gs. 2.500.000 (dos millones quinientos mil), el más alto.

Este sistema salarial es similar en todas las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatytay, los datos indican que en general el salario base está por debajo del Salario Mínimo Legal vigente, exceptuando aquellos que tienen un

sistema de salario base más comisión, que realmente son muy pocos casos. Otro aspecto llamativo que se pudo encontrar es que las Mipymes Comerciales en donde trabajan los miembros de una misma familia, ninguno tiene salario asignado.

Una de las cualidades que se puede ver en las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatytay es que, al no ofrecer, por ejemplo, seguros de salud a sus trabajadores, todos tratan de crear un ambiente agradable y armónico. Las empresas más pequeñas no cuentan con seguro médico para los trabajadores, pero sí con seguro para el local comercial, con extintores o con elementos de primeros auxilios. La seguridad ocupacional es muy limitada en este sector.

Al existir mucha familiaridad entre los trabajadores y los propietarios de las Mipymes Comerciales, el sistema de comunicación practicada es relativamente informal. La realización de reuniones no es una práctica habitual, se llevan a cabo únicamente cuando hay problemas, a modo de buscar soluciones en conjunto o para realizar amonestaciones verbales. Por supuesto, existen casos muy excepcionales en los que se reúnen para la generación de ideas.

Por último, partiendo de las bases teóricas seleccionadas sobre la competitividad, se determinan los factores aplicados en las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatytay, y relacionados a la gestión del talento humano, resultando los siguientes:

• **Incorporación tecnológica**

Se da a través de la incorporación de circuitos cerrados; uso de celulares; calculadoras; computadoras; conexión a internet; televisores; en menor medida los software informáticos; cajas registradoras; impresoras y máquinas pos para pago con tarjetas. Prácticamente todas

las Mipymes en estudio cuentan con conexión a internet, sin embargo, prácticamente no utilizan dicha herramienta como un recurso comercial.

• **Recursos comerciales**

Las estrategias implementadas son la publicidad en radio, las Mipymes con mayor cantidad de trabajadores disponen de vendedores que visitan a los clientes para realizar las preventas. Las promociones dependen totalmente de las que ofrezcan los proveedores, así cuando Coca-Cola tiene promoción, entonces esta se aplica en el negocio. Este sistema es más común en las empresas que se dedican a la comercialización de artículos de la canasta básica familiar, aunque, de igual manera no es frecuente.

• **Gestión de la innovación**

La mayoría de las innovaciones se realizan incorporando servicios y productos nuevos, implementando algunas tecnologías en los procesos de cobranza y mejorando la infraestructura física. En una empresa comercial, categóricamente, para la innovación de productos existe una gran dependencia de los proveedores, sin embargo, las innovaciones tecnológicas, de recursos humanos, de procesos y de infraestructura, son gestiones que corresponden a talento humano de las empresas.

• **Calidad de productos y servicios**

Este aspecto se limita a la inspección de las condiciones físicas de los productos. Sin embargo, es importante considerar otros aspectos que hacen a la calidad, como la tecnología, el recurso humano y los procesos, todos necesarios para un buen servicio y atención al cliente.

• **Logística empresarial**

La mayoría de las Mipymes Comerciales reciben sus productos en el propio local

comercial por parte de los proveedores. Los gerentes-propietarios de Mipymes que se dedican a la comercialización de prendas de vestir y productos informáticos generalmente viajan a Ciudad del Este o Encarnación para una mejor selección y compra de las mercaderías. De igual manera, cuando ya existe una relación comercial con el proveedor, algunos pedidos son realizados por teléfono, por WhatsApp o por email. La mayoría cuenta con un depósito para guardar su stock, pero, no es común la realización de inventarios en este tipo de empresas. Muy pocas empresas ofrecen entrega de productos a sus clientes (servicio de delivery).

- **La comunicación e interacción con los proveedores**

Generalmente estas se realizan de manera directa, ya sea por teléfono u otros medios, recibiendo al vendedor en el propio local comercial o visitándolo. Todo indica que mantienen una buena relación y comunicación con los proveedores. Sin embargo, considerando que en este proceso intervienen todos los miembros de la empresa, es clave una buena comunicación interna en primer lugar.

- **Característica de las Mipymes Comerciales**

La mayoría de las empresas estudiadas se caracterizan por estar dentro de la clasificación de micro y pequeñas empresas. El 90% ocupa menos de 10 personas, 20% ocupa entre 11 a 25 personas. El 80% de las empresas son unipersonales. Los principales rubros a los que se dedican son la comercialización de productos de consumo masivo de la canasta básica familiar, prendas de vestir, productos de informática, ferreterías, electrodomésticos, librerías, venta de celulares y servicios de pago express.

Una característica común entre todos es la inexistencia de estructuras organizacionales, la cual dificulta una identificación clara de la división del trabajo y de los niveles jerárquicos. No obstante, esta situación es normal en empresas familiares, donde los propios miembros de familia son los que cumplen con varias funciones dentro del negocio.

A partir de la determinación de los factores competitivos aplicados en las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatytay, se presenta un gráfico donde se muestra la relación del factor "gestión del talento humano" con los demás factores.

Gráfico 1: Factores competitivos aplicados en las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatytay, relacionados a la gestión del talento humano



Una buena comunicación e interacción con los proveedores, una adecuada logística empresarial y una correcta gestión de la calidad de los productos y servicios, dependen mucho del entrenamiento y capacitación continua del personal, así como del proceso de salud y seguridad ocupacional que se ofrecen a las personas dentro de la empresa. Por otra parte, la gestión de la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías no solo contribuye a mejorar productos, tecnología o infraestructura, sino también los procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, compensación, asignación de cargos y responsabilidades a los recursos humanos.

Discusión

La gestión del talento humano en las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatyty carece de procesos adecuados que permitan asegurar un elevado desempeño del personal. Entre los principales hallazgos en este aspecto predominan los métodos rudimentarios. En coincidencia con lo ya mencionado por otros autores acerca de las características de este tipo de empresas, se encontró que prácticamente no existe una cultura organizacional empresarial, además de que la mayoría carece de un organigrama formal, lo que hace que los cargos, tareas y responsabilidades tampoco estén especificados y mucho menos documentado.

Como ya lo indicó Mora (2008), las contrataciones se realizan a través de familiares, amigos, recomendados, sin considerar procesos previos que aseguren el éxito de la contratación. Por supuesto, existen casos excepcionales, donde la selección es realizada mediante procesos más técnicos. Por otro lado, las Mipymes Comerciales al contar con trabajadores que estudian en las universidades dejan de lado la preocupación por las capacitaciones. No obstante, no se puede dejar de mencionar que existen las que aprovechan el servicio de entrenamientos que ofrecen los propios proveedores, aunque estos suelen ser para áreas muy específicas, por lo que resultan insuficientes. Los trabajadores interesados en mejorar su desempeño se capacitan por cuenta propia, asistiendo a charlas y cursos cortos. Al no existir capacitaciones frecuentes dentro de las Mipymes Comerciales, tampoco se aplica la evaluación de desempeño, pues el sistema implementado es la observación directa de la práctica.

Las características estructurales de las Mipymes Comerciales les ponen en desventaja con respecto a las grandes empresas, lo que hace que el sistema de compensación sea siempre

inferior. Los pagos salariales a los trabajadores son muy reducidos, están por debajo del Salario Mínimo Legal vigente e incluso, los miembros de familia y los propietarios no se asignan salarios. Esto conlleva a la inexistencia de contratos laborales, de seguros médicos y de aportes jubilatorios. Por lo tanto, estas carencias hacen que, como dicen Portales y De la Rosa (2017), los trabajadores abandonen la empresa, migrando a otras que ofrecen mejores oportunidades de puesto y salarios.

La gestión del talento humano tiene una importancia muy significativa para cualquier tipo de empresa, sobre todo porque es un factor clave de la competitividad, pero, cuando esta tarea debe ser encarada por las Mipymes, se vuelve un gran desafío, porque como ya lo indicaron Molina, López y Schimtt (2016), generalmente el área de recursos humanos o gestión de personas es la que menor atención recibe de parte del empresario. A veces, tener experiencia y conocimiento del negocio, como es el caso de los propietarios de las empresas estudiadas, favorece la implementación de ciertas estrategias, sin embargo, en un mercado altamente competitivo es preciso conocer exactamente todos los factores que afectan a la capacidad del negocio para permanecer en dicho mercado. Entre los factores claves se encuentran, como lo indican Rubio y Aragón (2008), la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la calidad, los recursos humanos, las capacidades directivas y la cultura organizacional.

En el caso de las Mipymes Comerciales de Natalio y Yatyty, cuentan con las tecnologías muy básicas para su funcionamiento. Se aplican reducidas estrategias comerciales, un aspecto que influye es la poca capacitación que recibe el talento humano. Al no actualizarse en temas empresariales, no generan nuevas ideas que ayuden a mejorar la productividad y por ende la competitividad. Esas reducidas

estrategias se limitan a la venta en mostrador, a la publicidad en radio, a las promociones condicionadas por los proveedores, y el uso de redes sociales como Facebook, WhatsApp, muy escasamente.

Otro factor competitivo que se ve afectado por la falta de capacitación continua es el control de la calidad de los productos y servicios, este proceso solo se limita a una revisión o verificación física de los bienes comercializables, sin considerar la calidad de los procesos, de los servicios, de la infraestructura, de los equipos y, por supuesto, de las personas. La innovación es un factor competitivo, que tampoco es utilizada con frecuencia en las Mipymes de Natalio y Yatytay, de hecho, al igual que las actividades de promoción, está condicionada por los proveedores porque la única innovación aplicada por las empresas tiene que ver con la de productos; si los proveedores ofrecen productos nuevos, innovadores, las empresas lo comercializan; no sucede lo mismo con las tecnologías, los procesos, las personas, la infraestructura o la estructura organizacional en sí. No obstante, la logística empresarial y la comunicación e interacción con los proveedores es buena, esto se debe a que el poder para la toma de decisiones está centralizado en una persona, lo que permite minimizar la burocracia.

Si bien, las capacidades directivas son buenas en las empresas estudiadas, la falta de una cultura empresarial que se refleja en una insuficiente inversión en el talento humano, pone en riesgo la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas. Las Mipymes Comerciales son muy importantes dentro de los canales de comercialización, por lo tanto, un buen desempeño de este sector no solo les beneficia a ellos sino a las industrias y a los clientes. Por consiguiente, mejorar la gestión del talento humano en estas empresas debe ser una responsabilidad compartida entre

todos los sectores involucrados: los propios gerentes-propietarios, los proveedores, y las instituciones estatales como el Ministerio de Industria y Comercio, el Ministerio de Justicia y Trabajo, entre otros.

Conclusión

El talento humano, como poseedor del conocimiento y de las habilidades, es un factor clave para el funcionamiento y crecimiento de cada Mipyme en la economía actual, de manera a garantizar los mejores resultados de los negocios, de ahí la importancia de la buena gestión del talento humano en las empresas.

Después de analizar la importancia de la gestión de talentos humanos para la competitividad de las Mipymes Comerciales en los distritos de Natalio y Yatytay, se pudo detectar algunas deficiencias en la mayoría de ellas, las cuales constituyen limitantes para mejorar el nivel competitivo de las mismas en el mercado en general. Por lo tanto, se puede concluir que la gestión del talento humano tiene una gran relevancia para la competitividad de las Mipymes Comerciales, si bien no es el único factor influyente es el más preponderante, por, lo que cualquier empresa que no priorice este aspecto está perdiendo posibilidades de productividad, crecimiento y desarrollo empresarial. Esto no significa que las empresas no estén siendo rentables, al contrario, suelen tener muy buenas ganancias con los recursos disponibles, el problema está en que al no dar la importancia debida a la organización y gestión del talento humano las empresas pueden perder la oportunidad de mantener la competitividad en el mercado y el crecimiento de sus negocios.

El objetivo de este estudio fue enfocar la gestión del talento humano en la Mipymes Comerciales en los distritos de Natalio y Yatytay a los efectos de brindar una visión real de la situación actual y proporcionar

algunas ideas para lograr la consolidación y el crecimiento de las mismas en mercados cada vez más competitivos y dinámicos. Al respecto, hay que recordar que el talento humano es el activo más importante de las empresas y, por, sobre todo, el que genera valor a los productos y servicios que comercializan las empresas. Por las razones expuestas se espera que los empresarios de las Mipymes acepten las ideas propuestas en el presente documento.

Referencias

Aguilasocho Montoya, D., Galeana Figueroa, E., & Guerra Ríos, J. (2014). Factores que afectan la competitividad de las pymes agroalimentarias manufactureras en Michoacán. *Mercados y Negocios*, 15(2), 45-69.

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. d., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Samborombón - Ecuador: Universidad ECOTEC.

Ayala Mendivi, N. D., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2017). La dimensión familia en la organización: estudio de caso en una MiPyMES familiar. *Investigación Administrativa*, 1-24.

Baez Hernández, A. (2015). La Administración: El talento humano en relación con la formación científico tecnológica. *Revista Publicando*, 122-131.

Benítez Cudas, M. (2014). Bases para la formulación de políticas de apoyo a las pymes Paraguayas. *Perfil de Coyuntura Económica*, 1-17.

Bernal Elias, E., & Vargas-Hernández, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana*

de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), 109 - 126.

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores Determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1-24. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002> > ISSN 1315-9984

Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa *Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. *Pensamiento y Gestión*, 103-137.

Molina Ycaza, D., & Sánchez-Riofrio, A. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: Revisión de la literatura. *Revista San Gregorio*, 104-111.

Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & Schimtt, C. (2016). Factores que influyen en los problemas del emprendimiento de las mipymes: percepción de los expertos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 95-113.

Mora Gómez, N. (2008). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? *UNIMAR REVISTA*, 29-32.

Muñoz Cardona, Á. E., & Mayor López, M. P. (2015). Las pyme en América Latina, Japón, la Unión Europea, Estados Unidos y los clúster en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 1-18.

Portales García, P. B., & De la Rosa Hernández, M. A. (2017). El talento humano como factor de éxito en las Pymes. *Revista Alter, Enfoques Críticos*, 35-47.

- Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez-Guillam, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 52-68. doi:<https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.
- Saavedra García, M., Milla Toro, S. O., & Tapia Sánchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 2(4), 18-32.
- Santander, H. (2017). *Paraguay: Situación actual de las mipymes y las políticas de formalización*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Songwei, C. (2017). Las pymes en China: experiencias y tendencias. *TEMAS*, 10-18.
- Tueros, M., Dini, M., Polo, P., Poma, L., & Henríquez, L. (2009). *Crisis Internacional y Políticas para las MIPYMEs*. Santiago de Chile: Organización Internacional de Trabajo.