

Procedimiento para evaluar factores clave de la gestión del talento humano en PyMES del sector comercial

A Procedure for the Evaluation of Key Factors in Human Talent Management in Small and Mid-Sized Companies in the Trading Sector

María Elena López Hernández^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-1230-4709>

Héctor Gabriel García López¹ <https://orcid.org/0000-0002-7555-904X>

¹Departamento de Ciencias Administrativas, Centro Universitario de la Costa Sur, Universidad de Guadalajara, Jalisco, México

*Autor para la correspondencia: melena@cucsur.udg.mx

RESUMEN

Objetivo: Diseñar un procedimiento para evaluar factores clave de la gestión del talento humano en PyMES del sector comercial de Autlán de Navarro, Jalisco, México.

Métodos y técnicas: Análisis documental, entrevistas y criterios de expertos.

Principales resultados: La concepción de un procedimiento para la evaluación de factores clave de la gestión del talento humano en PyMES del referido territorio.

Conclusiones: Con la concepción del procedimiento propuesto se contribuye en el orden teórico y metodológico a la sistematización del estudio del proceso de gestión del talento humano. Su aplicación permitirá a los empresarios de las organizaciones objeto de estudio: identificar, determinar y evaluar los factores clave de ese proceso con un fundamento científico. Además, se establecen las bases para futuras investigaciones, sobre la correlación entre los factores clave del proceso de gestión del talento humano, con los resultados de las PyMES y por consiguiente con su competitividad. Por tanto, el procedimiento puede contribuir a brindar información para estudios correlacionales-explicativos.

Palabras clave: evaluación, factores clave, gestión del talento humano.

ABSTRACT

Aim: To design a procedure for evaluating key factors of human talent management in SMEs within the trading sector, in Autlán de Navarro, Jalisco, México. **Methods and techniques:** Documentary analysis, interviews, and expert opinion. **Main results:** The design of a procedure for the evaluation of key factors associated with human talent management in small and mid-sized companies in the above location. **Conclusions:** The design of this procedure contributes theoretically and methodologically to systematizing the study of the process of human talent management. Its implementation will allow entrepreneurs of the organizations studied to identify, determine, and evaluate the key factors of this process with a scientific rationale. Moreover, it sets the basis for further research as to the correlation between key factors of the process of human talent management, with the results of SMEs, and therefore, competitiveness. Hence, this procedure can contribute with information for correlational-explicative studies. **Keywords:** evaluation, key factors, human talent management.

Recibido: 16/10/2019

Aprobado: 07/09/2021

INTRODUCCIÓN

Según el Instituto de Información Estadística y Geografía (IIEG, 2020) del estado de Jalisco existen un gran número de PyMES que tienen una alta participación en su actividad económica, dado que estas organizaciones generan más del 80 % del empleo, así como el 49,8 % del PIB aproximadamente. Sin embargo, datos oficiales del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) durante el año 2020, en el mismo estado, reportan la desaparición de 58 128 establecimientos.¹ Por otro lado, nacieron 34 718 unidades económicas, con lo que la población inicial de establecimientos en Jalisco disminuyó de 311 700 a 288 290 respecto a las observaciones durante el Censo

Económico del año 2019, es decir, hubo una reducción neta de 23 410 negocios (IIEG, 2020).

En términos porcentuales, las cifras observadas en dicho censo del año 2019, al de septiembre de 2020, indican la desaparición del 18,6 % de los establecimientos de Jalisco, mientras que en este mismo periodo a nivel nacional expiraron el 20,8 % del total de las unidades económicas. Por otro lado, en Jalisco nacieron 11,1 % de establecimientos respecto a los activos en 2019, mientras que a nivel nacional fue de 12,8 % (IIEG, 2020).

En este sentido, de acuerdo con información estadística (IIEG, 2020; INEGI, 2020), el municipio de Autlán de Navarro cerró el año 2020 con 3 477 unidades económicas, con predominio de las dedicadas a los servicios (46,51 %). Ocupa la posición 15 en índice de desarrollo municipal, entre los 125 municipios del estado; además, en ese sentido está en el lugar número 1 en el ranking de la región Sierra de Amula. Dicho índice mide el progreso de un municipio en cuatro dimensiones del desarrollo: social, económica, ambiental e institucional.

Sin embargo, autores como Gámez, Joya y Ortiz (2017), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), López (2019) y López, García, y Pineda, (2018), plantean que en las primeras décadas del presente siglo se manifiesta de manera gradual en la región, fenómenos económico-sociales tales como: el subempleo, la alta rotación y proliferación de contratos por comisión y honorarios, la informalidad y el autoempleo que en su conjunto generan incertidumbre, incompatibilidad entre la oferta y demanda de trabajo en relación con el perfil educativo, así como las afectaciones causadas por la pandemia de la COVID-19. Esto ha propiciado un ambiente de incertidumbre en las PyMES del sector del comercio.

Otro aspecto a tener en cuenta en las PyMES de Autlán de Navarro, Jalisco, según López *et al.* (2018) y López (2019), lo constituye la poca atención a la gestión del talento humano (GTH) como proceso. Estudios exploratorios realizados por los autores antes citados a través de la observación científica y la revisión documental, del proceso de GTH revelaron una serie de problemas tales como:

- Los directivos no prestan atención al desarrollo de un adecuado proceso de GTH, ni consideran que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de la

empresa en los momentos actuales; sobre todo en la generación de valor y competitividad de las organizaciones.

- Inadecuado crecimiento estructural de las organizaciones, que ha dado como resultado su desarrollo amorfo, el cual ocasiona a sus propietarios desgaste físico y emocional, al tratar de planear, mantener y controlar a su personal.
- Alto índice de rotación de personal, tomando en consideración que un 90 % de las PyMES son familiares. Esto ha provocado poca estabilidad y permanencia en el empleo, lo cual frena la carrera laboral e impacta emocionalmente a los empleados, ya que la toma de decisiones en la contratación del personal y ascensos se basa en los compromisos familiares, compadrazgo y favores adquiridos por los dueños, por parte de ciertas personas.

El escenario antes descrito constituye la preocupación primaria de la mayoría de los jaliscienses, tanto empleadores como empleados. Para los primeros, indica la necesidad del conocimiento y evaluación de los factores que condicionan esta situación y a su vez explican la relación entre las variables enunciadas para poder trazar las estrategias pertinentes. En cambio, para los segundos, la mirada está dirigida al logro de un empleo digno que garantice remuneración que cubra las necesidades básicas de la familia y que permita el pleno desarrollo de sus capacidades profesionales o personales.

Sobre la base de los aspectos antes planteados, el objetivo de la investigación es diseñar un procedimiento para la evaluación de factores clave de la GTH en PyMES del sector comercio, de Autlán de Navarro del estado de Jalisco. Se utilizaron fundamentalmente técnicas relacionadas con el análisis documental y criterios de expertos para dar cumplimiento al propósito planteado, con el fin de brindar a los empresarios los fundamentos teórico y metodológico respecto al proceso de GTH.

DESARROLLO

Fundamentos teóricos metodológicos de la investigación

La literatura existente en el campo de la GTH es extensa, heterogénea, interdisciplinar y multidisciplinar, lo cual es determinado por la gran variedad de dinámicas que le

nutren y enriquecen en pos de la organización. Esto ha provocado que sean diversos los estudios y modelos propuestos, los que han ido evolucionando con la propia disciplina vinculada a los recursos humanos (Aldaz, Pacheco, Velasco y Calvopiña, 2017; Campuzano, Ziadet y Echeverría, 2016; Espín, 2016; Ferri, 2016; López, 2019; López, *et al.*, 2018).

En este sentido Tejada (2003), plantea que:

[...] la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional. (p.117)

De igual forma Lewis & Heckman (2006) considerados pioneros en este campo, esbozan que:

[...] según algunos autores la gestión del talento haría referencia a «la administración de los procesos y oportunidades» que están a disposición de las personas que forman la organización y que son considerados «con talento», lo que significa atraer, identificar, desarrollar, participar en la retención y despliegue de esas personas con potencial y que constituyen «valor especial» para la organización [...]. (p.145)

También investigadores como López *et al.* (2018), consideran que la GTH es un proceso con un marcado carácter estratégico de gestión del talento dirigido a la atracción, selección, identificación, desarrollo y retención de los recursos humanos potenciales. Así como de la planificación y dirección de los puestos clave de trabajo de una organización, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor y hacer competitiva la entidad de manera sostenible.

Los planteamientos anteriores describen en sentido general que son varios los modelos desarrollados para la GTH; están fundamentados en las necesidades de la empresa, el

mercado y sus características, de tal forma, evidencian cada una de las aristas que se deben abordar. Partiendo de las definiciones descritas anteriormente, se infieren algunas ideas que requieren un análisis detallado.

En primer lugar: no sólo existe un problema en relación a la definición del término talento, sino que operativamente se usa gestión del talento o estrategia de talento o planificación de la sucesión para hablar de planificación de recursos humanos.

El segundo aspecto: la gestión de talento tiene diversos significados para distintas organizaciones. Para algunos es gerencia de individuos de alto valor o muy capaces, mientras que, para otros, es como se maneja el talento en general, es decir, se trabaja bajo el supuesto de que todas las personas tienen algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión de talento las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.

Como tercer elemento: las definiciones desprenden dos diferencias esenciales entre la GTH y dirección clásica de recursos humanos; la GTH se limita, por un lado, a los puestos clave de la organización para crear valor y, por otro lado, a las personas de alto potencial en el presente o el futuro.

El cuarto se evidencia desde los inicios del siglo XXI; la mayoría de propuestas de definición de la GTH incluyen una referencia a la estrategia empresarial, y consideran que toda estrategia es relevante en el proceso de gestión de talento.

Para el quinto, la GTH es un proceso no sólo al servicio de la estrategia, sino que también debe influir en la definición de esta, en torno a dos dimensiones esenciales: personas y puestos de trabajo clave; y una serie de procesos o fases fundamentales: atracción, selección, identificación, desarrollo y retención.

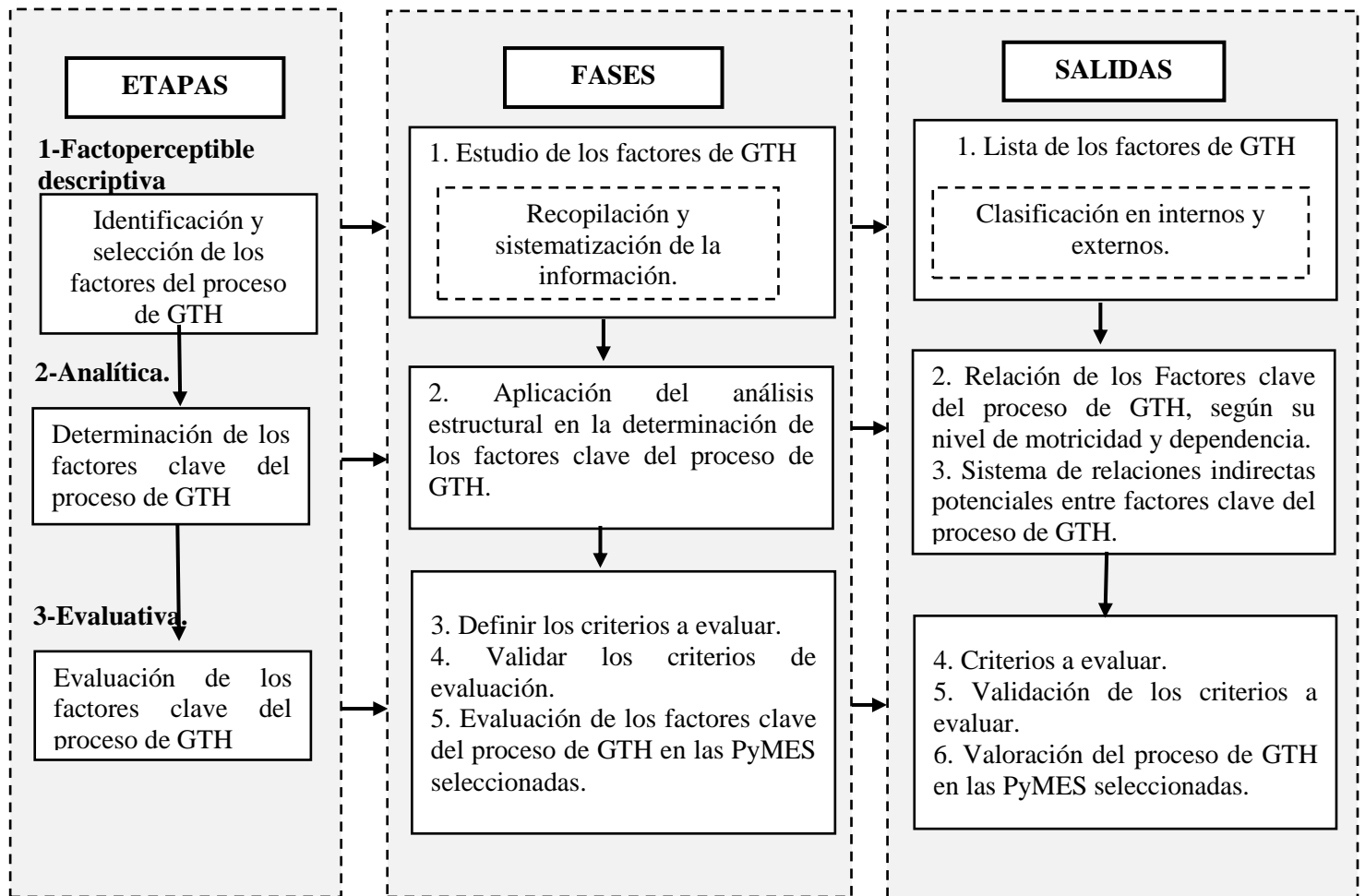
En sexto lugar: para algunos autores el término hace referencia a resultados, a procesos o una decisión específica. Incluso parece haber emergido la duda de si el término es o no gestionable como tal.

Por lo tanto, de las observaciones anteriores se puede deducir que los criterios expuestos son muestras de una tendencia encontrada en la literatura sobre la GTH. Sobre todo, en las aportaciones teóricas realizadas en la década de los años 90 del siglo pasado y en las primeras décadas del presente. Porque en ocasiones se utiliza sin precisar la relación causal que existe entre este proceso y el estado que se deriva

de él, aspecto que resulta oportuno diferenciar en los estudios desarrollados en este campo.

Descripción del procedimiento metodológico propuesto

En la concepción del procedimiento metodológico propuesto se tuvo en cuenta los aportes de los siguientes autores: Aldaz *et al.* (2017), Campuzano *et al.* (2016), Espín (2016), Ferri (2016), González (2012), Iglesias-Navas, Rosero y Castañeda (2018), López *et al.* (2018), López (2019) y Sánchez y Arévalo (2016), aspectos que fueron contextualizados para el caso específico de la presente investigación. El diseño simplificado del procedimiento metodológico propuesto se muestra en Fig. 1. A continuación, se describe cada una de las etapas que lo conforman.



Fuente: Elaboración de los autores.

Fig.1 Procedimiento para evaluación de factores clave de la gestión del talento humano en PyMES del sector comercio de Autlán de Navarro, Jalisco

Etapa 1. Identificación y selección de los factores del proceso de GTH

Objetivo: identificar y seleccionar los factores de GTH.

Fase 1. Estudio de los factores de GTH

En esta fase se emplearon como métodos e instrumentos fundamentales el análisis documental, criterios de expertos y cuestionarios. Se obtiene como salida, la lista de los factores de GTH. El contenido de esta se desarrolla en tres acciones fundamentales, las cuales se puntualizan seguidamente:

- a) Levantamiento de los factores del proceso de GTH. Este levantamiento se realiza a partir de un estudio exploratorio acerca de los factores del proceso de GTH; para ello es necesario realizar un análisis documental y bibliográfico acerca del tema.
- b) Selección del grupo de expertos. Para la selección de los expertos se tuvo en cuenta los aportes de autores como Godet y Durance (2007, 2009), Mauricio y Guerrero (2018), entre otros. Esto permitió el diseño de un primer instrumento (Cuadro 1), el cual plantea como base la autoevaluación de cada experto a partir de la determinación del coeficiente de competencia (K). Este se calcula de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento (Kc) acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios (Ka). Es decir, al calcular la siguiente fórmula: $K = (Kc + Ka) / 2$; una vez obtenido este resultado, se emite una carta de consentimiento a los expertos para confirmar su participación en la investigación.
- c) Determinación de la pertinencia de los factores identificados del proceso de GTH.

A partir de la selección de los expertos se procede al desarrollo de la primera ronda de trabajo con la intención de llegar a un consenso sobre el listado adecuado de los factores de GTH, su clasificación en internos y externos. Esta primera ronda de trabajo se realiza, a través de la aplicación de un segundo instrumento (Cuadro 2) para determinar la pertinencia de los factores identificados del proceso de GTH. Este segundo instrumento será aplicado en rondas posteriores, hasta que haya consenso

entre los expertos. Una vez alcanzado el consentimiento entre los expertos, se procede a listar los factores seleccionados, identificarlos con una etiqueta y clasificarlos en internos y externos; información que se compila en forma de tabla.

Cuadro 2. Instrumento 2. Análisis de la pertinencia de los factores determinantes de la gestión del talento humano

Licenciatura de administración del Centro Universitario de la Costa Sur de la Universidad de Guadalajara (CUCSUR UdeG)

Estimado compañero(a): Ud. ha sido seleccionado como experto para participar en una investigación sobre la evaluación de los factores claves de la gestión del talento humano de las PyMES del sector comercio de Autlán de Navarro, Jalisco. Acudimos a su experiencia, en esta ocasión, para determinar la pertinencia de los factores descritos en la primera columna de la tabla que se muestra a continuación. Según su criterio marque con una (X) cuál es su valoración al respecto atendiendo a la escala de valoración que se muestra a continuación.

Factores determinantes del proceso de GTH.	Totalmente de acuerdo	En parte de acuerdo	No sé qué opinar	En parte en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--	-----------------------	---------------------	------------------	------------------------	--------------------------

Si Ud. considera que existen otros factores que determinan el proceso de GTH y no se encuentran en la relación anterior puede incluirlas en la tabla que se muestra a continuación. Le pedimos por favor realice su valoración como en el caso anterior.

Factores determinantes del proceso de GTH.	Totalmente de acuerdo	En parte de acuerdo	No sé qué opinar	En parte en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--	-----------------------	---------------------	------------------	------------------------	--------------------------

Muchas gracias por su colaboración.

		(alto)	(medio)	(bajo)
1	Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
2	Su propia experiencia en la conducción y/o participación en estudios sobre gestión del talento humano en las PyMEs.	0.5	0.4	0.2
3	Conocimiento de trabajos de los autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4	Conocimiento de trabajos de los autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
5	Su experiencia laboral en el tema	0.05	0.05	0.05
6	Su intuición.	0.05	0.05	0.05

En síntesis, en la primera fase del procedimiento se identifican y seleccionan los factores del proceso de GTH en una primera instancia. Estos serán utilizados en una

segunda etapa con la intención de realizar un análisis estructural de estos y determinar los factores clave motrices y dependientes.

Etapa 2. Determinar los factores clave del proceso de GTH

Objetivo: realizar el análisis estructural de los factores del proceso de GTH.

Fase 2. Aplicación del análisis estructural en la determinación de los factores clave del proceso de GTH

Se emplearon como métodos e instrumentos fundamentales, el análisis estructural, el programa matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación (MIC-MAC) y el criterio de expertos. Se obtienen como salida la relación de los factores clave del proceso de GTH, según su nivel de motricidad y dependencia y el sistema de relaciones indirectas potenciales entre factores clave. En esta fase se tuvo en cuenta las referencias teóricas y metodológicas de investigadores como Godet y Durance (2007, 2009), Mauricio y Guerrero (2018) y Pineda (2017). Se desarrollan tres acciones básicas en esta segunda fase tales como:

1) Identificación de los factores del proceso de GTH

Para la aplicación del análisis estructural se toman en cuenta los resultados de la fase anterior en relación con la determinación de la pertinencia de los factores identificados del proceso de GTH. Una vez identificado los factores pertinentes del proceso de GTH, se procede a la definición del sistema de relaciones entre estos.

2) Definición del sistema de relaciones entre los factores

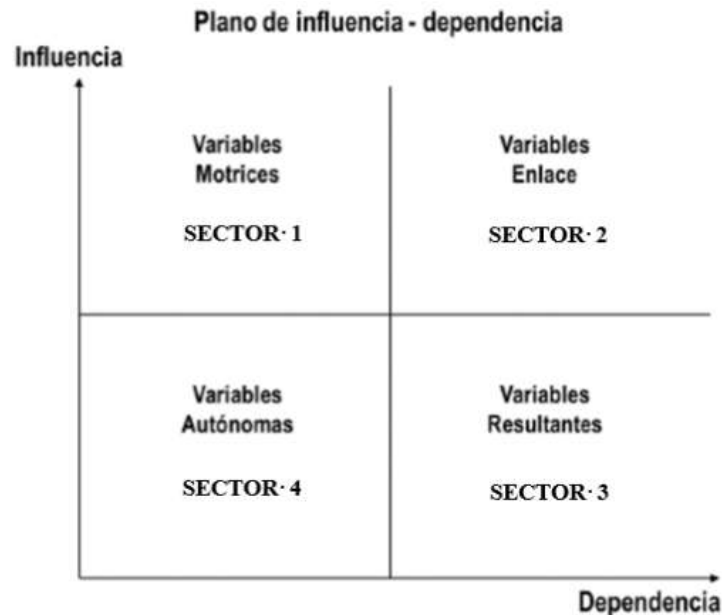
Para la definición del sistema de relaciones se toma como base la matriz de análisis estructural (MAE). Esta matriz se puede operacionalizar en lo que se denomina matriz de impactos cruzados (MIC). En este sentido Godet y Durance (2007, 2009) indican que, para el completamiento de la MIC se necesita desarrollar sesiones de trabajo con los expertos, a los cuales se les pide que valoren si existe relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ; si es que no, anotan 0, en el caso contrario, los expertos se cuestionan si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Los resultados obtenidos se reflejan en una MIC de influencias actuales entre los factores.

En síntesis, con el llenado de la MIC se obtiene un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas en un primer plano, que constituye la entrada al programa MIC-MAC

para el análisis de las relaciones indirectas entre los factores de GTH. La experiencia muestra que una tasa de relleno del 20 % es la indicada como mínimo.

2.1.) Identificar los factores clave de proceso de GTH utilizando el programa MIC-MAC. Para la obtención de los factores clave y su proyección en un plano motricidad-dependencia, se utiliza como insumo primario la matriz de relaciones directas en un primer plano, obtenida con la adición de la MIC, la cual se explicó anteriormente, siendo esta la entrada principal del MIC-MAC.²

En la Fig. 2 se ilustra un plano de influencias (motricidad) y dependencias, que muestra con mayor claridad los aspectos antes analizados.



Fuente: Elaboración de los autores

Fig.2 Plano de influencia- dependencia

Además, desde este plano se pueden explicar las relaciones entre estas variables por cuadrantes y/o sectores como se describe a continuación: sector I: ilustra las acciones de las variables internas sobre ellas mismas; sector II: ilustra las acciones de las variables internas sobre las variables del entorno; sector III: ilustra las acciones de las variables del entorno sobre las variables internas; sector IV: ilustra las acciones de las variables del entorno sobre ellas mismas.

Por lo tanto, retomando el análisis de la MAE, cada elemento a_{ij} de esa matriz es el resultado de la valoración realizada por cada experto como se explicó para el complemento de la MIC. Consecuentemente, de este análisis se deriva el índice de motricidad y dependencia donde la:

Motricidad: consiste en sumar los a_{ij} por fila para cada variable X_i , obteniéndose la cantidad de veces que cada variable influye sobre el resto, es decir la motricidad de X_i .

Dependencia: suma de los a_{ij} por columna para cada variable X_j obteniéndose la cantidad de veces que tal variable es influenciada por otras; la dependencia de X_j .

En síntesis, de esta manera se obtiene un plano de influencias-dependencia como se muestra en la Fig. 2. Esta técnica permite validar la importancia de los factores clave previamente jerarquizados agrupándolos en cuatro categorías tales como: sector 1 (variables motrices); sector 2 (variables enlace); sector 3 (variables resultados) y sector 4 (variables autónomas). tomándose como factores claves las variables que se agrupan en el sector 2 y 1 (variables enlace y variables motrices, respectivamente).

3.) Análisis de los factores clave para su contextualización

Una vez obtenidos los factores clave, se realiza una caracterización de estos, para su contextualización, aspectos que permitirán evaluar su comportamiento.

En síntesis, para el caso específico de esta investigación los resultados de la segunda etapa constituyen la entrada a la etapa evaluativa del procedimiento, al definir cuáles serán realmente los objetos de evaluación, constituidos por los factores clave contextualizados del proceso de GTH.

Etapas 3. Evaluación de los factores clave del proceso de GTH contextualizados en las PyMES objeto de estudio

Objetivo: evaluar los factores clave contextualizados del proceso de GTH.

Fase 3. Definición de los criterios de evaluación de los factores clave del proceso de GTH contextualizados en las PyMES objeto de estudio

Se emplearon como métodos e instrumentos fundamentales, el análisis documental. Se obtiene como salida fundamental los criterios a evaluar. El propósito de la tercera fase es determinar los criterios de evaluación (Tabla 1), donde se ilustran los rangos para la evaluación de los factores clave del proceso de GTH según criterios evaluativos. Estos rangos se asumirán en el procedimiento tomando como referencias que la GTH es

clasificada como un proceso de apoyo dentro de cualquier organización. Este proceso de apoyo tiene un objetivo, alcance, políticas, participantes y responsables para su materialización.

Por lo tanto, los factores clave internos de este proceso hacen referencia a mecanismos de seguimiento, medición y mejora continua y los factores clave externos (eventos y/o contingencias) que determinan el proceso de GTH. Por consiguiente, ambos factores clave inciden en la gestión del talento y a su vez condicionan los resultados de la organización.

En síntesis, el éxito de la misión de cada factor clave en el proceso de GTH, dependerá de la eficacia de los mecanismos antes descritos y del aprovechamiento de los eventos externos que impactan en este proceso por la alta dirección de las organizaciones empresariales.

Tabla 1. Rangos para la evaluación de los factores clave de la gestión del talento humano

Rango de evaluación de los factores clave del proceso de GTH	Existencia de mecanismos de seguimiento, medición y mejora continua de los factores clave internos del proceso de GTH	Existencia de mecanismos de seguimiento y medición de los factores clave externos del proceso de GTH	Eficacia en la implementación de los mecanismos (efecto)
(Excelente) de evaluaciones de 10 o 9 puntos	El evaluador considera, a través de sus experiencias, la existencia y empleo de este tipo de mecanismo, que a su criterio son los correctos en el apoyo a este proceso.	El evaluador considera, a través de sus experiencias, la existencia y empleo de este tipo de mecanismo, que a su criterio son los correctos en aprovechar los factores externos en el apoyo a este proceso.	Manifestación ideal. Resultados sólidos y sostenibles de GTH en la organización.
(Bien) de evaluaciones de 8, 7 o 6 puntos	El evaluador considera, la existencia y empleo de mecanismos de este tipo, que a su criterio son adecuados en el apoyo a este proceso.	El evaluador considera, la existencia y empleo de mecanismos de este tipo, que a su criterio son adecuados en aprovechar los factores externos en el apoyo a este proceso.	Manifestación apropiada. Apropriados resultados en la GTH en la organización
(Regular) de evaluaciones de 5, 4 o 3 puntos	El evaluador considera, la existencia y empleo de mecanismos de este tipo, que a su criterio son poco adecuados	El evaluador considera la existencia y empleo de mecanismos de este tipo, que a su criterio son poco adecuados	Manifestación poco apropiada. Resultados poco apropiados u

	en el apoyo a este proceso.	en aprovechar los factores externos en el apoyo a este proceso.	ocasionales y muy débiles en la GTH en la organización
(Mal) evaluaciones de 2 o 1 punto.	Contrario a la manifestación ideal. Mecanismos inadecuados o inexistentes que obstaculizan el apoyo a este proceso.	Contrario a la manifestación ideal. Mecanismos inadecuados o inexistentes que no permiten aprovechar los factores externos en el apoyo a este proceso.	Manifestación inapropiada. Resultados inapropiados, en la GTH en la organización.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de López (2019).

Fase 4. Validar los criterios de evaluación con los expertos

Se emplearon como métodos e instrumentos fundamentales el cuestionario y el criterio de expertos. La salida de esta fase descansa en la validación de los criterios a evaluar. Se fundamenta en el propósito de validar los criterios de evaluación de los factores clave del proceso de GTH definidos anteriormente. Se toma en cuenta que cada factor contextualizado fuera asociado con la máxima expresión de su criterio evaluativo, es decir, excelente. Esta valoración tiene como referentes los trabajos de González (2012) y López (2019).

Se tuvo en cuenta, en primer lugar, definir cuál es la expresión deseada o ideal de la manifestación de cada uno de los factores clave del proceso de GTH contextualizados tanto en los mecanismos de seguimiento, medición y mejora continua como en la eficacia de su implementación en las PyMES objeto de estudio y, en segundo lugar, diseñar un tercer instrumento (Cuadro 3), para la validación de los criterios de evaluación de los factores clave por los expertos seleccionados. Debe señalarse que se puede emplear el mismo grupo de expertos seleccionados en fases anteriores.

Fase 5. Evaluación de los factores clave del proceso de GTH contextualizados en las

Licenciatura de administración del Centro Universitario de la Costa Sur de la Universidad de Guadalajara (CUCSUR UdeG)

Estimado compañero (a): acudimos a Ud. nuevamente como experto seleccionado para verificar, a través de su opinión según la escala ofrecida, en qué medida cada criterio ofrecido constituye la máxima expresión de la manifestación de los factores clave del proceso de gestión del talento humano contextualizado en las PyMES del sector comercio de Autlán de Navarro, Jalisco. Utilice la siguiente puntuación: (1-Inadecuado, 2-En parte adecuado, 3-Poco adecuado, 4-Adecuado, 5-Muy adecuado.). Utilice las columnas (a) y (b). Se ofrece un espacio al final, para que comente alguna consideración sobre la evaluación realizada si lo cree necesario. Muchas gracias por su colaboración.

Factores clave del proceso de GTH.	Criterios de evaluación (Las afirmaciones que se declaran representan una evaluación máxima en la medida que se pongan de manifiesto plenamente a juicio del experto que evalúa)	
	(a)	(b)
	Existencia del mecanismo	Eficacia de su aplicación
Consideraciones:		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<hr/> <p>Muchas gracias por su colaboración.</p>		

PyMES seleccionadas

Cuadro 3. Instrumento 3. Validación de los criterios de evaluación de los factores clave de la gestión del talento humano en las PyMES del sector comercio de Autlán de Navarro, Jalisco

Se emplearon como instrumentos fundamentales el cuestionario y el criterio de expertos. La salida es la valoración del proceso de GTH en las PyMES seleccionadas. Para el desarrollo de esta fase primero se identifican las PyMES objeto de estudio. Posteriormente, se procede a aplicar un instrumento para la evaluación de los factores clave del proceso de GTH. Se tomaron como referentes los aportes de González (2012) y López (2019).

A modo de resumen, para evaluar los factores clave del proceso de GTH contextualizados en las PyMES objeto de investigación, se toman como base los criterios evaluativos de cada uno con su máxima expresión. Estos criterios constituyen, a partir de aquí, una guía para evaluar la manifestación de los factores clave; para alcanzar tal propósito se diseña un cuarto instrumento el cual se describe en el Cuadro 4. Se tuvo en cuenta los cuatro rangos de evaluación con sus implicaciones descritos anteriormente.

Esta evaluación la realiza un nuevo grupo de expertos (grupo 2) desde ahora evaluadores, que tendrán como función principal, emplear su experiencia para identificar la manifestación de cada factor clave del proceso de GTH en las PyMES seleccionadas para evaluar estos factores. En aras de garantizar pertinencia y fiabilidad en la información obtenida por ellos y para minimizar la dispersión en sus opiniones, se seleccionaron un número reducido de evaluadores y se prepararon previamente, a través de un adiestramiento de los fundamentos teórico, metodológico y práctico del proceso de GTH en PyMES.

Cuadro 4. Instrumento 4 Evaluación de los factores clave de la gestión del talento humano contextualizados en las PyMES del sector comercio de Autlán de Navarro, Jalisco

Licenciatura de administración del Centro Universitario de la Costa Sur de la Universidad de Guadalajara (CUCSUR UdeG)

Estimado compañero(a): acudimos a Ud. como experto seleccionado por su experiencia para una investigación sobre la evaluación de los factores claves de la gestión del talento humano en las PyMES del sector comercio de Autlán de Navarro, Jalisco. (Solo marque con una X, la evaluación que le otorga a cada aspecto en su empresa. El valor 1 corresponde a la evaluación más baja y 10 a la más alta, según el patrón que se define en documento adjunto).

Esto es un instrumento investigativo, NO EVALUATIVO. Muchas gracias. Puede anexar una explicación de las evaluaciones si lo considera necesario

Factores clave del proceso de GTH	Existencia del mecanismo										Eficacia de su aplicación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nombre del factor clave interno del proceso de GTH																				
Descripción del factor (Contextualización) 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Descripción del factor (Contextualización) 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Descripción del factor (Contextualización) n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Descripción del factor (Contextualización) n+1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Consideraciones:

Muchas gracias por su colaboración.

En síntesis, los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento antes descrito, permitirán ilustrar dos perspectivas a evaluar en el procedimiento: los mecanismos de seguimiento, medición y mejora continua y la eficacia en la implementación de este mecanismo.

Además, facilitarán determinar cuál o cuáles de los factores clave evaluados tienen un mayor o menor impacto en la evaluación final del proceso de GTH. De esta manera pueden fundamentarse decisiones encaminadas a transformar la situación actual y futura de cada uno de dichos factores clave.

CONCLUSIONES

Con la concepción del procedimiento propuesto, se contribuye en el orden teórico y metodológico a la sistematización del estudio del proceso de GTH. Su aplicación permitirá a los empresarios de las organizaciones objeto de estudio: identificar, determinar y evaluar los factores clave de ese proceso con un fundamento científico.

Además, se establecen las bases para futuras investigaciones, en cuanto a plantear la correlación entre los factores clave del proceso de GTH con los resultados de las PyMES y por consiguiente con su competitividad. Por lo tanto, el procedimiento contribuye a brindar información para la realización de estudios correlacionales-explicativos.

REFERENCIAS

- Aldaz, S. M., Pacheco, H. G., Velasco, V. M. y Calvopiña, D. M. (2017). Relación de las variables organizacionales y la gestión del talento humano, en las hosterías de ciudad Riobamba, Ecuador. *Revista Industrial Data*, 20(2), 55-60. doi: <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v20i2.13943>
- Campuzano, M. A., Ziadet, E. I. y Echeverría, U. G. (2016) Gestión del talento humano en las PYMES. *Revista Publicando*, 3(7), 438-448.
- Espín, M. E. (2016). *Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo* (Tesis de doctorado), Universidad de La Habana, Cuba. Recuperado de <http://eduniv.mes.edu.cu>
- Ferri, L. (2016). *La gestión del talento en un entorno de crisis*. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCSO.2016.13>
- Gámez, L. C., Joya, R. y Ortiz, M. L. (2017). Crecimiento empresarial & Mipymes de Autlán de Navarro. *Cofin Habana*, 11(1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000100011

- Godet, M. y Durance, P. (2007) *Prospectiva estratégica: problemas y métodos* (2da. ed.). Paris: France Economica.
- Godet, M. y Durance, P. (2009) *La prospectiva estratégica para empresas y territorios*. Paris: LIPSOR.
- González, O. (2012) *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas*. (Tesis de doctorado), Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.
- Iglesias-Navas, M. A., Rosero, K. y Castañeda, J. O. (2018). La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las PyMEs de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia. *Espacio*, 39(06), 3-21. Recuperado de 2018, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p03.pdf>
- Instituto de Información Estadística y Geografía. IIEG. (2020). *Autlán de Navarro Diagnóstico del municipio*. Recuperado de https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2020/08/Metodologia_IDM.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2020). *Estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/>
- Lewis, R. E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- López, M. E. (2019). *Evaluación de factores clave del proceso de gestión del talento humano en las PyMES del sector comercio de Autlán, de Navarro, Jalisco*. (Tesis de doctorado), Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México.
- López, M. E., García, H.G. y Pineda, S. (2018). Modelo de gestión del talento humano para la competitividad de las PyMEs del sector comercio de Autlán de Navarro, Jalisco. Ponencia presentada en la *XV Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales*. Camagüey. Cuba.

- Mauricio, L. y Guerrero, F. (2018). *Prospectiva en América Latina. Aprendizajes a partir de la práctica*. Santiago de Chile, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Pineda, S. (2017). Procedimiento metodológico para determinar líneas estratégicas de desarrollo municipal. Caso de estudio de Nuevitas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 136-157. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552017000200009
- Sánchez, A. y Arévalo, M. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001-2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3(3), 59-70.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios, ni conflictos de interés, ni éticos.

Declaración de contribuciones de los autores

María Elena López Hernández. Conceptualización de los fundamentos teóricos-metodológicos para el desarrollo del procedimiento propuesto (líder) y redacción del borrador original.

Héctor Gabriel García López. Conceptualización de los fundamentos teóricos-metodológicos para el desarrollo del procedimiento propuesto (apoyo), diseño del artículo, redacción-revisión y edición del artículo.

¹ Los establecimientos considerados en este estudio son unidades económicas micro, pequeñas y medianas ubicadas en áreas urbanas que desarrollan actividades económicas de los sectores manufacturero, comercial y de servicios privados no financieros.

² El MIC-MAC permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables de la siguiente manera: a) por orden de motricidad, teniendo en cuenta el número de caminos y bucles que salen de cada variable y b) por orden de dependencia, teniendo en cuenta los caminos y bucles que llegan a cada variable.