ISBN: 978-628-96613-1-6. ISSN: 2414-6390. Digital Object Identifier: https://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2025.1.1.2242

Using Action Research to Design a Human Resource Management System in SMEs

Nelly Ilias[1]; Sandra García[1]; Mirna Rivera-García[1]; Kevin Mejía[1]
[1]Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) Honduras
nilias2007@gmail.com, garcia.lizeth2596@gmail.com, mirna.rivera@unitec.edu, kevin.mejia@unitec.edu.hn

Abstract*– Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) contribute 60% of the Gross Domestic Product (GDP) and generate 70% of the jobs in the country. The objective of this study was to propose the design of a Human Resource Management System (HRMS) for a medium-sized bakery, using the Action Research methodology, in order to involve all stakeholders from the conception to the implementation of the system. Interviews were conducted with the general manager and human resources experts, as well as employee surveys to identify gaps in human resource management, training and compliance. The results showed the need to create a human resources department, with processes for recruitment, selection and training of personnel. It has formal performance evaluations that allow for the promotion and motivation of employees. A four-phase HRMS was designed, the impact of which depends on the implementation and monitoring of the proposal. The use of Action Research allowed the design of strategic solutions, tailor-made for this company, however, this proposal will have to be implemented and monitored during its execution.

Keywords: Talent management, action research, human resources, SMEs, Honduras.

Aplicación de Investigación-Acción para diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en una PYME

Nelly Ilias[1]; Sandra García[1]; Mirna Rivera-García[1]; Kevin Mejía[1]
[1]Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) Honduras
nilias2007@gmail.com, garcia.lizeth2596@gmail.com, mirna.rivera@unitec.edu, kevin.mejia@unitec.edu

Resumen– ***Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) aportan el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 70% de los empleos en el país. El objetivo de este estudio fue plantear el diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) para una panadería de mediano tamaño, utilizando la metodología de Investigación-Acción, para de esta forma involucrar a todas las partes interesadas desde la concepción hasta la implementación del sistema. Se realizaron entrevistas con el gerente general y expertos en recursos humanos, también encuestas a los colaboradores, permitiendo identificar carencias en el manejo del recurso humano, la capacitación y el cumplimiento normativo. Los resultados mostraron la necesidad de crear un departamento de recursos humanos, con procesos para reclutamiento, selección y capacitación de personal. Que cuente con evaluaciones de desempeño formales que permita la promoción y motivación de los colaboradores. Se diseñó un SGRH compuesto por cuatro fases, el impacto depende de la ejecución y monitoreo que le brinde a la propuesta. Investigación-Acción permitió diseñar soluciones estratégicas, a la medida de esta empresa.***

Palabras clave: Gestión del talento, investigación-acción, recursos humanos, PYME, Honduras

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del siglo XXI se han visto desafiadas, entre otros aspectos, por la disrupción tecnológica, la globalización y la evolución en los modelos de gestión empresarial [1], [2], [3]. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) enfrentan desafíos significativos para mantenerse competitivas y asegurar su crecimiento sostenible, navegando en la complejidad y sorteando la volatilidad y la incertidumbre del entorno empresarial [4]. Diversos autores sostienen que la capacidad de innovar puede ser el camino que permita a las organizaciones responder adecuadamente a las exigencias del mercado y mantener competititva, a largo plazo, la propuesta de valor de un negocio [5], [6], [7].

Un sistema de gestión de recursos humanos eficiente y bien estructurado permite la atracción y retención de talento clave, facilita la implementación de procesos ágiles que alineen los objetivos organizacionales con las tendencias del mercado, orienta la planificación estratégica y contribuye a crear una cultura organizacional que fortalezca a la empresa desde sus cimientos [8]. Sin embargo, las PYME a menudo carecen de estructuras formales para la administración de su talento humano lo que genera ineficiencias en la asignación de roles, en el aprendizaje de la empresa -como entidad colectiva- y en el impulso de la innovación como rasgo distintivo de la organización.

Las organizaciones que carecen de procesos estandarizados, procedimientos y mecanismos de control y monitorización para la gestión de su talento humano suelen tener escenarios de baja innovación, alta rotación de personal, falta de motivación y poco compromiso con el proyecto organizacional, lo que complica la supervivencia y el desarrollo de las empresas a largo plazo [9]. Contar con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) se vuelve una necesidad y una oportunidad para aquellas organizaciones que aspiran a mantenerse vigentes por su liderazgo [10].

Desde una perspectiva de ingeniería organizacional, el diseño de un SGRH innovador para una PYME debe integrar mecanismos de optimización en la toma de decisiones empresarial, automatización de procesos y la incorporación permanente de la mejora continua y el aprendizaje adaptativo. Así, la incorporación de metodologías ágiles, colaborativas y de bajo costo serán claves para la implementación de estas innovaciones en la PYME.

En este contexto, Investigación-Acción -como metodología de diagnóstico y puesta en marcha- resulta una alternativa viable y efectiva para el desarrollo e implementación de SGRH especialmente en el Sur Global donde la existencia de numerosas empresas familiares plantea un escenario de retos económicos y logísticos para la puesta en marcha de un sistema como el mencionado. Investigación-Acción permite diseñar soluciones estratégicas flexibles que respondan a las necesidades del entorno, formulándose desde el corazón de la organización, con el apoyo de sus miembros. Un enfoque centrado en el diagnóstico y la creación que se diseña desde la gestión del conocimiento de la propia organización [11]. Hay estudios empíricos que evidencian que a través de la investigación-acción se puede planificar, accionar, observar y reflexionar para mejorar el SGRH. En PYMES de Malasia [12] se utilizó para mejorar las habilidades blandas de los colaboradores, involucrando a los propietarios.

Otro estudio se realizó en un hospital privado de Myanmar [13], se hizo una intervención con el objetivo de mejorar el desempeño y el entorno laboral, presentando mejoras en la satisfacción laboral. Otro estudio desarrollado en una organización pública de Finlandia, involucró a los colaboradores de manera activa durante toda la investigación, esto permitió co-crear soluciones y fortalecer el compromiso para implementar los cambios propuestos [14].

Tomando como referencia estos estudios empíricos, cuyos resultados han sido positivos, se optó por aplicar la investigación-acción en una panadería y repostería de mediano tamaño en el contexto hondureño, el negocio escogido es familiar, fundado hace más de 25 años, durante este tiempo ha logrado crecer y expandirse. Esta empresa tiene el reto de gestionar de manera más profesional el recurso humano, por lo que requiere desarrollar un clima laboral adecuado para su equipo de trabajo. La empresa no cuenta con un área que se encargue específicamente de la gestión y administración del recurso humano.

II. MÉTODOS

A. Enfoque, alcance, diseño e instrumentos

Este estudio se centró en analizar los desafíos que enfrenta en la gestión adecuada del recurso humano, en la Tabla 1 se explica el diseño metodológico que se adoptó.

Tabla 1. Resumen del esquema metodológico

Categoría	Descripción
Enfoque	El estudio empleó un enfoque cualitativo, teniendo como principal metodología la Investigación-Acción
Instrumentos	Encuestas dirigidas a trabajadores Entrevistas a la gerencia y a expertos.
Alcance	El estudio tiene un alcance descriptivo Se enfocó en determinar la importancia de estructural un sistema de gestión del recurso humano.
Diseño	El diseño de la investigación es no experimental y participativo.

B. Investigación-Acción

El estudio adoptó un enfoque cualitativo y descriptivo, utilizando la metodología Investigación-Acción (Action Research) para desarrollar un SGRH adaptado a las necesidades específicas de la empresa analizada. Investigación-Acción se orienta al cambio y se caracteriza entre otras cuestiones por ser un proceso: (1) Se construye desde y para la práctica, (2) pretende mejorar la práctica a través de su trasformación, al mismo tiempo que procura comprenderla, (3) demanda la participación de los sujetos en la mejora de sus propias prácticas, (4) exige una actuación grupal, por lo que los sujetos implicados colaboran coordinadamente en todas las fases del proceso de investigación, (5) implica la realización de análisis crítico de las situaciones y (6) se configura como una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión [15].

El enfoque de Investigación-Acción es cualitativa, se puede utilizar en diferentes contextos, desde empresas hasta organizaciones sin fines de lucro, busca establecer una interacción con los participantes, de modo que ellos puedan aportar a solucionar el problema y desarrollar propuestas que impliquen una mejora a la situación actual.

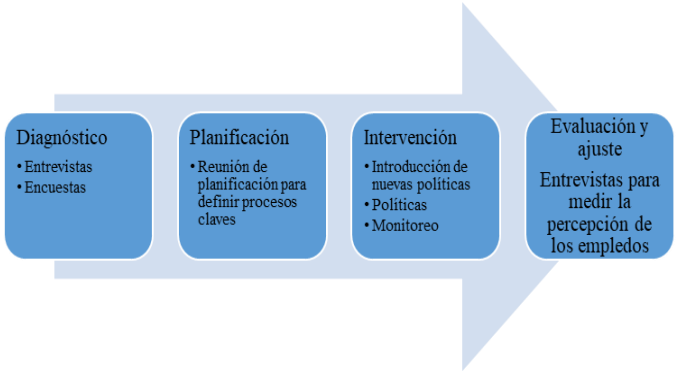


Figura 1, basada en [15]. Cuatro fases de Investigación-Acción

La Fig. 1 muestra las fases que se siguieron. Iniciando por el diagnóstico, se condujeron entrevistas semi-estructuradas con la gerencia, donde se identificaron las principales debilidades en la gestión del talento humano. Se realizaron encuestas a los colaboradores para obtener una perspectiva interna sobre los problemas en la organización, incluyendo la percepción sobre la claridad de sus roles, oportunidades de capacitación y nivel de satisfacción con la evaluación de desempeño.

En la fase de planificación se desarrollaron estrategias para la implementación del SGRH, definiendo procesos clave como reclutamiento basado en competencias, programas de capacitación modulares y herramientas de evaluación de desempeño. Se diseñaron lineamientos operativos y documentos normativos para la estandarización de los procesos internos.

En la intervención se implementaron las nuevas políticas y procedimientos en la empresa. Se capacitó a la gerencia y a los empleados en el uso de las herramientas de gestión del talento, asegurando su adopción efectiva. Se introdujeron mecanismos de retroalimentación para monitorear el impacto de las estrategias adoptadas.

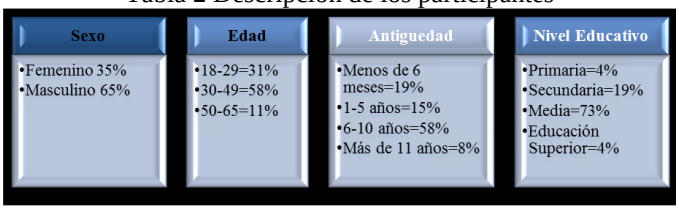
Finalmente, en la evaluación y ajuste se realizaron encuestas de seguimiento para medir la percepción de los empleados sobre las nuevas prácticas de RRHH. También se llevaron a cabo entrevistas posteriores con la gerencia para evaluar el impacto de los cambios en la eficiencia organizacional y la motivación del talento.

Para la recolección de datos se diseñaron instrumentos que requirieron la validación. Para evaluar el contenido de los items de los instrumentos se utilizó el Content Validity Ratio (CVR) de Lawshe [16]. Se seleccionaron cinco especialistas en recursos humanos para evaluar los instrumentos, cada experto calificó los ítems en tres categorías: Esencial, útil pero no esencial y no necesario. El CVR mínimo requerido es de 0.99, se concluyó que los instrumentos son confiables.

Muestra del Estudio

La Tabla 2, es la muestra del estudio que estuvo conformada por todos los colaboradores, que en total eran 30, todos mayores de 18 años.

Tabla 2 Descripción de los participantes



En las entrevistas participaron tres expertos en recursos humanos y el gerente general de la empresa en el proceso de entrevistas.

III. RESULTADOS

A. Entrevista a expertos en recursos humanos

Los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista a los expertos del área de recursos humanos, Tabla 3, coinciden que debido al crecimiento de la empresa se requiere de un departamento especializado en talento humano

Tabla 3. Resumen de la entrevista a expertos externos

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3
¿Cómo concienciar la gerencia de una empresa PYME de la importancia de contar con una estructura que maneje de Recursos Humanos?	Establecer un equipo Directivo. Definir orden en la estructura organizacional. Aclarar las responsabilidad en los Perfiles de Puestos. Determinar Políticas de Gestión.	Identificar las necesidades de los colaboradores en las diferentes áreas. Implementar un plan de acción de Recursos Humanos.	Ser punto de equilibrio entre la gerencia y los colaboradores. Crear un ambiente adecuado a los colaboradores. Identificar las necesidades de los colaboradores en las diferentes áreas. Incentivar la productividad de los colaboradores.
¿Cuáles deben ser los lineamientos a seguir para la creación del Departamento de Recursos Humanos?	Implementar normativa interna.	Análisis FODA. Diagnóstico actual de la gestión del talento humano. Definir la visualización organizacional. Establecer Políticas de procesos.	Ubicar el Departamento de Recursos Humanos bajo la cobertura de la Gerencia Administrativa. Contratación de un Coordinador de Recursos Humanos. Conocer normativa legal laboral.
¿Cuáles son los procesos básicos que no deben faltar en el Departamento de Recursos Humanos?	Planificación, (Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Orientación, Evaluación, Promoción y Despido). Remuneración del empleado. Administración de beneficios.	Procesos de pago de Nóminas. Reclutamiento.	Selección, contratación y capacitación. Manual de procesos interno. Legales: Reglamento interno de trabajo, Código de trabajo vigente, Ley de IHSS, Reglamento General de medidas preventivas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Formatos: Solicitudes de permiso, vacaciones y comprobantes de pago o respaldos por escritos.
¿Cuáles serían los procesos esenciales que conforman un Departamento de Recursos Humanos sólido y robusto?	Reclutamiento. Atraer candidatos competentes. Planificación: Personal, Selección, Formación, Relaciones Laborales, Reclutamiento y Contratación, Formación y Desarrollo.	Procesos de pago de Nómina Clima Organizacional. Procesos Laborales.	Capacitar a los colaboradores. Mantener un buen clima laboral.
¿Cuáles deberían ser las principales políticas emitidas en el Departamento de Recursos Humanos?	Establecer Políticas: Selección de personal, capacitación, retribuciones y condiciones laborales, clima laboral.	Establecer procesos y cumplirlos.	Establecer Políticas: Reclutamiento, selección, contratación e inducción, Igualdad y respeto basado en Derecho Humanos, Ética de comportamiento dentro y fuera de la empresa, Fomento de la Responsabilidad Social y Higiene y seguridad laboral.
¿Qué elementos se deben incluir en el presupuesto anual de Recursos Humanos en una empresa?	HeadCount Salarios por departamentos mensuales y anuales. Proyección de nuevas plazas con su salario.	Plan anual de trabajo: Capacitación, Reclutamiento y Clima Laboral.	Plan anual de trabajo: Capacitaciones, Atención a los empleados (Celebración) y Gastos Varios (cartulinas, insumos, botiquín, etc.).

Proponen ubicar el departamento de recursos humanos bajo el mando de la gerencia administrativa, crear un plan de acción del departamento, definir procesos básicos como ser reclutamiento, capacitación, evaluación, promoción, despido, remuneración, administración de beneficios y pago de nómina; definir políticas como ser: ergonomía, retribuciones y condiciones laborales, retiro o jubilación, plan de carrera, clima laboral, ética de comportamiento dentro y fuera de la empresa, reclutamiento, selección, contratación e inducción, definir formatos para procesos, solicitudes u otras gestiones, definir presupuesto anual, establecer sociabilización de las políticas y normas a los empleados y contratar un administrador de recursos humano. La gerencia administrativa ya no puede seguir cumpliendo doble función, la empresa amerita una mayor estructura organizativa.

La gestión del talento humano se puede organizar a través de la creación de un departamento que permita administrar a los colaboradores con criterios y normas establecidas que cumplan con lo dispuesto en ley y definidos por la empresa. Uno de los principios de la teoría de Weber, es la importancia de que las organizaciones cuenten con una serie de normas y reglamentos escritos en forma detallada y racional, también menciona que cada cargo de poder obedece a una serie de competencias, que los efectos de la burocracia ayudarán a prever el comportamiento humano y esto facilitará a la estandarización del desempeño de los colaboradores [17].

B. Entrevista realizada al gerente general

En las entrevistas realizadas a la gerencia de la empresa en relación con la gestión del recurso humano, a la primera interrogante de qué si cuentan con un departamento de recursos humanos, la respuesta fue negativa. Con relación a quien cumple esa función, es la Gerencia Administrativa, que manejo 30 empleados, en cuatro sucursales, el único proceso que pueden realizar es el pago de planilla. Referente a los perfiles y descriptores de puestos no tienen, todo lo manejan por contratos laborales. No cuentan con políticas, ni normativas que regulen la función del recurso humano, se rigen por el reglamento interno solamente, no hay evaluaciones formales al personal y no existen un plan de capacitaciones, las que hacen son esporádicas, respondiendo a una necesidad inmediata.

Los datos de la encuesta y la entrevista revelaron que carecían de políticas y normativas, documentos formales que establecieran como debe ser el comportamiento de los colaboradores en el lugar de trabajo, las acciones prohibidas o penalizadas. En caso de emergencia, no contaban con un protocolo a seguir, entre otros aspectos que dictan orden, cumplimiento y seguridad en el trabajo. Incumpliendo al Código de Trabajo, no contaban con un departamento de recursos humanos, la ausencia de un área encargada de asegurar el cumplimiento de las disposiciones establecidas por ley. También los puestos incompletos o ambiguos por falta de perfiles y descriptores. La falta de información dificultaba definir correctamente los puestos. Falta de programas de capacitación y desarrollo.

C. Diagrama de Ishiwaga para conocer causa-efecto

Como se representa en el diagrama de Ishiwawa [18] Fig. 2, como resultado de las entrevistas con el gerente general y los expertos. Las deficiencias estructurales en la gestión del recurso humano, impacta en el clima laboral, la ergonomía, la selección y reclutamiento y el cumplimiento legal.

La empresa que carece de un área que vele por el recurso humano, el clima laboral no es gestionado, ni tomado como algo relevante, en parte porque no hay un área en la empresa que fomente una mejor gestión de aspectos claves como la capacitación, incentivos, motivación y lealtad hacia la organización.

Por otra parte, muy frecuentemente se ignora la ergonomía, poniendo en la salud de los colaboradores en riesgo accidentes y enfermedades laborales. El reclutamiento y selección se hace manera empírica, por lo que a veces en ciertas áreas hay exceso y en otras carencias de personal, la rotación ocurre, pero no hay registros, la sobrecarga de trabajo hace que algunos renuncien. El incumplimiento del código laboral podría poner en problemas legales. La falta de capacitación impacta negativamente la motivación de los empleados, limita la oportunidad de crecimiento. No hay una remuneración equitativa, las reglas no están bien definidas.

Figura 2. Diagrama de causa causa-efecto [18]

.

F. Encuesta a colaboradores

A partir de las encuestas a los colaboradores, se determinó que el 78% de los empleados no tenía claridad sobre sus funciones y responsabilidades. Además, el 65% de los encuestados expresó que no había recibido ninguna formación en el último año, lo que afectaba su desempeño y motivación.
La pregunta de la encuesta a los colaboradores, referente a si se comunicaban los cambios y las noticias, de los 30 consultados, 23 respondieron que sí. La pregunta si se sienten orgullosos y valorados, de 18 de 30 respondieron sí, pero solo 18 recomendarían esta empresa para trabajar, 23 consideran que la información que reciben es clara para realizar las funciones, 24 tienen una comunicación fluida con el jefe inmediato.

Los colaboradores en su mayoría, 24 colaboradores están de acuerdo con que en sus trabajos les proporcionan los derechos y beneficios por ley, sin embargo, con respecto al reconocimiento por su esfuerzo, dedicación y la oportunidad de ascenso en la empresa, no se muestra un consenso de su parte, solo 12 respondieron que sí y la mitad percibe que no puede ascender en un puesto de mayor jerarquía.

Referente a la pregunta de perfiles de puestos, 25 respondieron que cuentan con la suficiente información para realizar sus actividades de manera eficiente, con respecto a si conocen el organigrama de la empresa, 15 respondieron afirmativamente, 10 que no y cinco no respondieron. Más de la mitad conocen las funciones de su puesto, 18 dijeron que sí, 7 dijeron que no y el resto no respondió. Referente al entrenamiento y capacitación,19 respondieron que no y el resto que sí.

Los formatos oficiales de la empresa no empleados para pedir permiso, 25 de los consultados no los usa y solo cinco respondieron que sí. La empresa cumple con los estándares de higiene y seguridad, la empresa les brinda todas medidas, 25 respondieron que sí y 11 que no. Las condiciones de trabajo son adecuadas, incluyendo la temperatura, 23 respondieron afirmativamente, el resto que no.

Al ingresar a la empresa 16 recibieron inducción, 10 no y el resto no respondió. Las políticas y procedimientos, aunque no están por escrito, 17 dicen conocerlas y 16 dicen conocer el reglamento interno, 10 lo desconocen y 5 no respondieron. Por su parte, los expertos del área de recursos humanos entrevistados expusieron que la empresa carece de una estructura organizativa que contenga la misión, visión, valores, objetivos, organigrama, así como políticas y procedimientos para contratar, capacitar, retener y desvincular al personal debe ser evaluado.

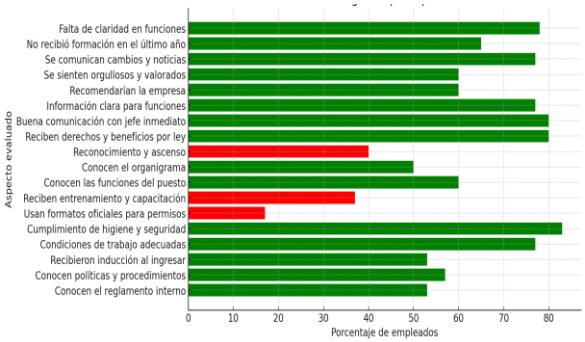


Figura 3. Percepción de la situación según los colaboradores

Escuchar la voz de los colaboradores es sumamente relevante en la investigación-acción, porque permite identificar y buscar soluciones involucrando a las partes interesadas. Estos hallazgos denotan fortalezas y oportunidades como muestra la Figura 3. Empezando por los positivo que perciben los colaboradores, es que la comunicación y las noticias importantes fluyen en la organización, aunque no hay un manual o descriptor de puesto la mayoría sabe hacer su trabajo, la comunicación con el jefe inmediato es fluida. Se cumple con el tema de higiene y seguridad ocupacional y laboran en condiciones adecuadas. Los aspectos negativos que deben mejorarse están vinculados la gestión del recurso humano.

Los procesos no están claros en relación a solicitudes de permiso, no son entrenados constantemente, desconocen el proceso para lograr un ascenso o un reconocimiento, no conocen el organigrama de la empresa y tampoco el reglamento interno.

H. *Propuesta*

La empresa PYME que se presenta en este estudio carece de una estructura formal para administrar el capital humano, lo que se refleja en el clima laboral, la rotación de personal y la productividad. En los hallazgos de las entrevistas con el gerente general, los expertos y los colaboradores se identifican estos aspectos a mejorar: Planificación estratégica de la gestión de personal, ausencia de politicas para selección y reclutamiento, falta de programas de capacitación. Desorganización en cuanto a la planificación de bienestar y seguridad laboral.

Tabla 4. Resumen de la propuesta

Aspecto	Descripción	Hitos
Fase 1	Establecer la estructura organizativa y las bases para el departamento de recursos humanos. .	Organigrama Misión, visión y valores FODA Objetivos estratégicos
Fase 2	Crear e implementar políticas para gestionar el recurso humano	Procesos de reclutamiento, selección y contratación Procedimientos de Inducción, formación y capacitación. Estrategia de clima organización
Fase 3	Diseñar formatos administrativos para procesos claves	Contrato laborales Solicitudes de permisos y licencias
Fase 4	Aplicación y monitoreo	Especialista en RRHH contratado Primera encuesta de satisfacción aplicada Primer informe de rotación y desempeño generado Software de gestión implementado y funcionando
Cronograma	4 meses	Desarrollar todas las fases
Presupuesto	Está sujeto a cada actividad que se realice, de manera preliminar se estimó el valor $3,000 dólares americanos	

Esta propuesta presentada en la Tabla 4, fue ejecutada parcialmente hasta la fase 4, deberá ampliarse y contextualizarse cuidadosamente con los responsables de la empresa, en este caso el gerente general, quien podrá evaluar los siguientes pasos a seguir.

IV. CONCLUSIONES

Este estudio se desarrolló utilizando Investigación-Acción como metodología participativa. Se complementaron las tres primeras fases del proceso: En el diagnóstico, se entrevistaron a los expertos, al gerente y se encuestó los colaboradores. Se señalaron los principales retos que enfrentan, carecen de una estructura para manejar del recurso humano de uno manera profesional. En la planificación, se plantearon las estrategias para implementar el SGRH, incluyendo procesos de reclutamiento por competencias, programas de capacitación modular y herramientas de evaluación de desempeño. En la intervención se pudieron presentar las nuevas políticas y procedimientos, dialogar con los colaboradores y gerentes sobre estos cambios.

Se establecieron las bases para implementar la cuarta fase, como se muestra en la Tabla 4, hay un planteamiento para la gestión profesional del recurso humano. La sostenibilidad de la propuesta requiere del compromiso de la alta dirección y el monitoreo.

Investigación-acción es participativa, escucha las voces de los actores, todos son importantes. El investigador se convierte en un actor más, facilitando las fases. Este tipo de intervención permite solucionar problemas reales y busca la mejora continua, no es desde un escritorio o por llamadas por Zoom, implica ir campo de acción y observar las interacciones.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Honduras son claves para la economía del país, aportan el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan 70% de los empleos [19]. Considerando la importancia del nivel de participación e influencia en la economía de este sector resulta importante centrarse en constituir una sólida estabilidad para que se mantengan vigente.

En este estudio no se idealizó papel del departamento de RRHH, sino que la propuesta surgió para responder a las necesidades operativas que tiene la empresa, el enfoque no es rígido, porque está abierto a la mejora continua.

REFERENCIAS

[1] V. A.. B. Belmonte and W.R. de Souza Freitas, “Empresas familiares e aprofissionalizacao da gestao: estudo de casos em empresas paulistas,” Rev. Adm. Univ. Fed. Santa Maria, vol. 6, no. 1, pp. 71-89, 2013.no

[2] S. I. G. Rivera, “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad,” Perspectivas, no. 31, pp. 87–132, 2013.

[3] M. Corda, M. Coria, and Y. Fuster Caubet, “La gestión del conocimiento en los contextos organizacionales del siglo XXI,” Rev. Gestión de las personas y Tecnología, no. 38, pp. 63-78, 2020. [Online]. Available: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.11846/pr.11846.pdf

[4] N. M. Del Nogal, “Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMEs,” CIRIEC-España, Rev. Econ. Pública, Soc. Cooperativa, no. 85, pp. 83–108, 2015.

[5] F. I. Díaz-Hincapié, Z. A. Melgarejo-Molina, and M. A. Vera-Colina, “Relación entre innovación y crecimiento empresarial en la pyme de la industria de alimentos y bebidas de Bogotá, Colombia,” Rev. Investig. Desarro. Innov., vol. 11, no. 3, pp. 493–506, 2021.

[6] M.-A. Latifi, S. Nikou, and H. Bouwman, “Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs,” Technovation, vol. 107, p. 102274, 2021.

[7] R. Kutieshat and P. Farmanesh, “The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID-19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector,” Sustainability, vol. 14, no. 5, p. 2872, 2022.

[8] W. Banmairuroy, T. Kritjaroen, and W. Homsombat, “The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand’s new S-curve industries,” Asia Pac. Manag. Rev., vol. 27, no. 3, pp. 200–209, 2022.

[9] M. C. Ramírez, "Profesionalizar la empresa familiar es mucho más que poner orden," *Cinco Días*, 15 de enero de 2025. [En línea]. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/fortunas/2025-01-18/profesionalizar-la-empresa-familiar-es-mucho-mas-que-poner-orden.html. [Accedido: 15-feb-2025].

[10] Gestión del talento humano en las organizaciones," *Revista de la Universidad Señor de Sipán*, 2.2 años atrás. [En línea]. Disponible en: https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/download/2318/2834/10192. [Accedido: 15-feb-2025].

[11] Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. SAGE Publications.

[12] M. R. A. Hussin, R. A. Alias y K. Ismail, “An action research approach for the development of cost management skills training programme among the owners of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 91, pp. 515–521, 2013. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.08.449. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813025809 [Accedido: 9 de mayo de 2025]

[13] E. M. M. Mon y L. Lu, "An Action Research Study on the Impact of Human Resource Practices Towards Employee Job Satisfaction: A Case Study of Private Hospital in Myanmar," International Journal of Human Resource Management, vol. 22, no. 6, pp. 45-59, 2022. [Online]. Available: https://ijeba.com/journal/780 [Accedido: 9 de mayo de 2025]

[14] A. Wiklund-Engblom, F. Polo, C. Kullbäck y S. Asplund, "Defining and implementing a smart working environment for employee sustainability: action research for organisational development and learning," *Journal of Workplace Learning*, vol. 35, no. 8, pp. 693–712, 2023. [En línea]. Disponible en: https://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1787457. [Accedido: 11-may-2025].

[15] S. Kemmis y R. McTaggart, *Participatory Action Research: Communicative Action and the Public Sphere*, 2nd ed. London: Routledge, 1998.

[16] C. H. Lawshe, "A quantitative approach to content validity," *Personnel Psychology*, vol. 28, no. 4, pp. 563–575, 1975. doi: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393. x.

[17] M. Mulder, *Competence-based Vocational and Professional Education: Bridging the Worlds of Work and Education*, 1st ed. Cham, Switzerland: Springer, 2017. doi: 10.1007/978-3-319-41713-4.

[18] K. Ishikawa, *Guide to Quality Control*, 2nd ed. Tokyo, Japan: Asian Productivity Organization, 1986.

[19] Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), “Mipymes: Motor de Desarrollo en Centroamérica,” *BCIE*, 17 de julio de 2023. [En línea]. Disponible en: https://www.bcie.org/fileadmin/user_upload/1._17.7.23_mipymes_7_espanol.pdf. [Accedido: 17-feb-2025].