

José Alberto Del Campo Villarreal
Adla Jaik Dipp
Luis Fernando Hernández Jácquez
Dora Luz González Bañales

ESTUDIO MIXTO DE LA EVOLUCIÓN DE LA **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** EN MIPYMES DE DURANGO



ISBN: 978-607-9003-75-3



9 786079 003753

**ESTUDIO MIXTO DE LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN MIPYMES DE DURANGO**

José Alberto Del Campo Villarreal

Instituto Universitario Anglo Español

Adla Jaik Dipp

Instituto Universitario Anglo Español

Red Durango de Investigadores Educativos

Luis Fernando Hernández Jácquez

Universidad Pedagógica de Durango

Instituto Universitario Anglo Español

Dora Luz González Bañales

Instituto Tecnológico de Durango/Tecnológico Nacional de México

Instituto Universitario Anglo Español

Primera edición: Marzo de 2023
Editado en México
ISBN: 978-607-9003-75-3

Editor:
Instituto Universitario Anglo Español

Diseño de Portada y Fotografía:
José Alberto del Campo Villarreal

Este libro no puede ser impreso, ni reproducido
total o parcialmente por ningún otro medio
sin la autorización por escrito de los editores

PRÓLOGO

Presentar esta obra y a sus autores no ha sido una tarea fácil, y no porque el texto no sea académica o sintácticamente adecuado, sino porque comprender cómo se entrelazan las ideas de los autores con su historicidad ha resultado complejo para quien fue elogiado con realizar esta tarea, sobre todo cuando en ella se deben plasmar las vidas de los pensantes y de cómo se llevó a cabo el proceso de escritura del libro; debería conocer los detalles histórico culturales para situarlo en un contexto más abarcativo, cosa que no me jactaré de haberlo realizado a profundidad.

Me tocó la parte más difícil de todas, convencer al lector a que termine de leer hasta el último renglón de esta obra, porque el prólogo debe estar bien escrito y debe ser interesante, con la idea de generar expectativas en los lectores e incrementar la motivación de estos en el disfrute y goce del presente libro.

Agradezco dicha distinción, porque sin pecar de humildad, no sé qué tanta credibilidad en el ámbito empresarial tenga quien no ha tenido vínculo con empresa alguna; sin embargo, iniciaré diciendo que el propósito del libro, más allá del que formó parte de la indagación del cual surgió, tiene que ver con dar a conocer al público en general y a los del ámbito empresarial duranguense, cómo se ha dado la gestión del personal humano en Durango, México.

Entrado en materia, la gestión del talento humano es, para un servidor, el proceso de reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. Este proceso tiene como objetivo maximizar la productividad y el rendimiento de la empresa, a través de la gestión efectiva de las personas que trabajan en ella.

La gestión del talento humano implica actividades, tales como la planificación estratégica de los recursos humanos, el diseño de puestos de trabajo y perfiles de competencias, la identificación y desarrollo del talento interno, la gestión del desempeño, la formación y el desarrollo de los empleados, la gestión de la compensación y los beneficios, la creación de un ambiente laboral atractivo y el fomento de una cultura de trabajo que promueva la innovación, la colaboración y el compromiso.

La gestión del talento humano es esencial para el éxito de cualquier empresa, ya que los empleados son el recurso más valioso de la organización. La retención del talento y la creación de un ambiente laboral saludable son fundamentales para mantener a los empleados comprometidos, motivados y productivos, lo que a su vez se traduce en un mayor éxito de la organización en general.

Hacer una gestión efectiva del talento humano es importante porque permite seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y rendimiento de la organización.

Cuando los empleados se sienten valorados y desarrollados, están más satisfechos con su trabajo y comprometidos con los objetivos de la organización. Una gestión del talento humano efectiva permite identificar y desarrollar a los empleados con mayor potencial para la innovación y el crecimiento de la organización. Una buena gestión del talento humano también contribuye a crear un clima laboral positivo y saludable, lo que aumenta la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Una gestión del talento humano efectiva también puede mejorar la reputación y la imagen de la organización, lo que puede atraer a nuevos talentos y clientes.

En la literatura sobre esta temática se encuentran libros y artículos que se convierten en una guía práctica para la gestión del talento en las organizaciones, con enfoque en la planificación, evaluación, desarrollo y retención del talento.

Otros textos ofrecen una visión global de la gestión del talento en la empresa, desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación del desempeño y el desarrollo de habilidades.

Otras tantas se enfocan en la dirección y gestión de personas en un mundo cada vez más complejo y cambiante, ofreciendo herramientas y estrategias para afrontar los retos actuales de la gestión del talento.

Además, hay textos que se centran en la gestión del talento desde una perspectiva estratégica, abordando temas como la planificación, la selección, el desarrollo y la retención del talento en las organizaciones.

Incluso, y muy *ad hoc* a las tendencias tecnológicas actuales, hay varios escritos que presentan una visión de la gestión del talento en un entorno cada vez más digitalizado, analizando cómo la tecnología puede ayudar en la selección, desarrollo y retención del talento.

¿Qué ofrece el presente texto que lo hace imprescindible? Pues no hay en la literatura una investigación bajo el contexto que ofrece el presente, una investigación de corte mixto llevada a cabo en la ciudad de Durango, México, que lo convierte en un aporte inédito en el campo del conocimiento sobre la temática en cuestión; este calificativo llevó a los autores a pensar fuera de lo común y buscar nuevas soluciones y enfoques para los desafíos que enfrentaron en el proceso de indagación.

Ello tendrá en el lector un impacto significativo, puesto que los autores abordaron un problema de una manera completamente diferente, ello llevó a un servidor a tener una visión completamente diferente del mundo de las Micro, Pequeñas y Mediana Empresas (MIPYMES) y del impacto que su función tiene en la sociedad duranguense.

Para los autores del presente ha sido un desafío y una oportunidad para aprender cosas nuevas y desarrollar habilidades que de otra manera no se tendrían la oportunidad de practicar. Han generado reconocimiento y admiración de quienes hemos tenido la fortuna de tener en nuestras manos esta obra; es gratificante y motivadora.

Esta obra ayudará a los líderes a desarrollar habilidades en áreas como la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos, lo que puede mejorar su capacidad para liderar equipos y maximizar el potencial de los empleados.

El libro presenta un recorrido sobre la evolución que ha tenido hasta el momento la investigación sobre la gestión del talento humano, y por sí solo, se convierte en una herramienta imprescindible en la consulta sobre la temática; estoy seguro de que se convertirá en una obra clásica por el contenido de esta.

La forma pragmática de integrar el contenido del libro tuvo sus orígenes en la investigación de corte mixto sobre la gestión del talento humano, esto lo hace importante porque permitió combinar los beneficios de los métodos cuantitativos y cualitativos de investigación para obtener una comprensión más profunda y completa del tema en cuestión.

Al utilizar un enfoque mixto, los autores obtuvieron datos cuantitativos y cualitativos para examinar tanto la magnitud como la complejidad de la gestión del talento humano en las MIPYMES. La investigación cuantitativa se enfocó en datos numéricos y estadísticos que proporcionaron información sobre el tamaño y la escala de la gestión del talento humano en las organizaciones, así como su eficacia en términos de resultados medibles. Por otro lado, la investigación cualitativa se enfocó en los aspectos subjetivos de la gestión del talento humano, como las percepciones, creencias y actitudes de los empleados, lo que proporcionó una comprensión más profunda de los procesos y la dinámica detrás de la gestión del talento humano.

Al combinar estos dos enfoques, se obtuvo una comprensión más completa y rica de la gestión del talento humano en las MIPYMES, lo que, sin duda, ayudará a tomar decisiones más informadas y efectivas a quienes deban hacerlo. Además, de que al ser un estudio mixto, será de utilidad para validar y complementar los hallazgos de otros estudios, así como para generar nuevas hipótesis y preguntas para futuras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano.

Sírvase el presente como preámbulo de lectura de un libro que, seguro estoy, será un referente obligado por la calidad, el contenido y los hallazgos que en él se han vertido.

Dr. Heriberto Monárrez Vásquez

ÍNDICE

Resumen	13
Abstract.....	14
Introducción	15
Capítulo 1	17
Definiendo la Investigación	17
Revisión de Antecedentes	18
Antecedentes Internacionales	18
Antecedentes Nacionales	26
Antecedentes Locales.....	29
Análisis de Antecedentes	29
Planteamiento del Problema.....	33
Pregunta General	34
Preguntas Específicas.....	34
Objetivo General	34
Objetivos Específicos	35
Justificación de la Investigación.....	35
Capítulo 2	37
Marco Teórico y Referencial	37
Marco Teórico	38
La GTH.....	38

Evolución de la GTH.....	38
Prácticas y Criterios de la GTH.....	40
Fases de la Evolución de la GTH.....	43
Características de las Seis Fases de Evolución de la GTH.....	57
Marco Referencial.....	58
El Mundo en 2010.....	58
El Mundo en 2020.....	59
Las MIPYMES en México.....	63
Evolución de la GTH en México.....	64
Evolución de la GTH en Durango.....	65
Capítulo 3.....	67
Ruta Metodológica.....	67
Investigación con Métodos Mixtos.....	68
Ventajas de los Métodos Mixtos.....	69
Características del Enfoque Cuantitativo.....	69
Características del Enfoque Cualitativo.....	70
Diferencias Entre los Enfoques Cuantitativo y Cualitativo.....	70
Paradigma de la Investigación con Métodos Mixtos.....	74
Paradigma de la Etapa Cuantitativa.....	75
Paradigmas de la Etapa Cualitativa.....	75
Diseño Metodológico de la Investigación con Métodos Mixtos.....	76
Diseño Metodológico de la Etapa Cuantitativa.....	76
Población.....	77
Muestra.....	80
Unidades de Análisis.....	80
Instrumento de la Etapa Cuantitativa.....	81

Recolección de Datos	83
Análisis de Datos	84
Diseño Metodológico de la Etapa Cualitativa.....	87
Entrevista Semiestructurada	88
Grupo Focal.....	93
Capítulo 4	101
Evolución de la GTH en MIPYMES de Durango.....	101
Resultados de la Etapa Cuantitativa.....	102
Resultados de la Investigación Cuantitativa de 2010	102
Resultados de la Investigación Cuantitativa de 2020	106
Integración de Resultados Cuantitativos.....	110
Resultados de la Etapa Cualitativa	123
Resultados de la Entrevista Semiestructurada.....	123
Resultados del Grupo Focal.....	129
Integración de Resultados Cualitativos	134
Integración de Resultados	140
Respuesta a la Pregunta General de Investigación.....	141
Respuesta a las Preguntas Específicas	143
Discusión de Resultados.....	146
Conclusiones	150
Aportes de la Investigación.....	153
Futuras Líneas de Estudio.....	154
Referencias.....	155
Anexos.....	167
Anexo 1	168
Anexo 2	187

Anexo 3.....	190
Anexo 4.....	193
Anexo 5.....	197
Anexo 6.....	200

RESUMEN

En la ciudad de Durango (Durango, México) antes del año 2010 no se localizaban estudios sobre las fases de evolución de la gestión del talento humano (GTH) de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). En 2010 se realizó un estudio que identificó que las MIPYMES Duranguenses se encontraban en la fase de gestión, esto con base a las seis Fases de evolución en la GTH de Liquidano, las cuales son: administrativa, de gestión, desarrollo, estratégica, por competencias y del conocimiento. Posteriormente en 2020 utilizando una metodología de investigación mixta, Secuencial-Explicativa y el pragmatismo como paradigma, se determinó el grado de evolución de la GTH de las MIPYMES de Durango, identificando las diferencias encontradas con los resultados de 2010 y describiendo la percepción de los expertos de la GTH, acerca de estos resultados. En la etapa cuantitativa se utilizó un Instrumento de Liquidano del 2006. El estudio utilizó una muestra no probabilística, por conveniencia de 100 MIPYMES formales de Durango de los sectores: Servicio, Comercio y Manufactura, que tuvieran por lo menos un empleado y un encargado de la GTH; mientras que para la etapa cualitativa se aplicaron cinco entrevistas semiestructuradas y un grupo focal con expertos de la GTH. Los resultados reflejan que las MIPYMES analizadas en 2020 continúan estancadas en la fase de gestión y que esto podría deberse a diversos factores, como son: Falta de convencimiento y capacitación del empresario sobre la importancia de la GTH, rezago tecnológico, falta de recursos y fallas del sector gubernamental.

Palabras Clave: MIPYMES, Fases de Evolución de la GTH.

ABSTRACT

In the city of Durango (Durango, Mexico), prior to 2010, there were no studies on the evolution phases of human talent management (GTH) in micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). In 2010, a study was conducted that identified that the MSMEs in Durango were in the management phase, based on Liquidano's six phases of evolution in the GTH, which are: administrative, management, development, strategic, competency-based and knowledge-based. Subsequently, in 2020, using a mixed research methodology, Sequential-Explanatory and pragmatism as a paradigm, the degree of evolution of the GTH of the MSMEs of Durango was determined, identifying the differences found with the results of 2010 and describing the perception of the experts of the GTH, about these results. In the quantitative stage, a 2006 Liquidano GTH Instrument was used. The study used a non-probabilistic, convenience sample of 100 formal MSMEs in Durango from the following sectors: Service, Commerce and Manufacturing, which had at least one employee and a GTH manager; while for the qualitative stage, five semi-structured interviews and a focus group with GTH experts were applied. The results reflect that the MSMEs analyzed in 2020 continue to stagnate in the management phase and that this could be due to various factors, such as: Lack of conviction and training of the entrepreneur on the importance of GTH, technological lag, lack of resources and failures of the government sector.

Key words: MSMEs, Phases of evolution of MTH.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano (GTH) es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, coordinando el esfuerzo humano y la estructura de la empresa. Su función es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporciona competitividad a la empresa así como las personas idóneas y motivadas, incrementa la satisfacción, busca desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administra y genera cambios, mantiene políticas éticas y de transparencia, propicia la sinergia, diseña el trabajo individual y en equipo, recompensa a los talentos y evalúa su desempeño (Chávez, 2015). Al igual que el ser humano y la tecnología, la GTH ha ido evolucionando con el paso del tiempo, buscando adaptarse mejor a los retos que se le presentan.

Liquidano (2006), determinó que la GTH ha evolucionado desde el inicio de los estudios administrativos seis veces, por ello estableció seis fases de evolución en la gestión del talento humano: Administrativa, de gestión, desarrollo, estratégica, por competencias y del conocimiento. Sus estudios sirven como base para poder ubicar el grado de evolución de la GTH, no solo de una empresa, si no de las empresas de un estado, basándose en su teoría y utilizando su instrumento se determinó que las MIPYMES de Durango en el año 2010 se ubicaban en la segunda fase de gestión, proporcionando un primer punto de referencia acerca de la forma de gestionar el talento humano en este Estado, el presente trabajo busca conocer cómo se han comportado las MIPYMES del estado de Durango diez años después del primer estudio, lo que permitirá obtener un panorama más amplio acerca de la GTH en las MIPYMES Duranguenses.

Utilizando una metodología mixta, Secuencial-Explicativa, CUAN→cual y el pragmatismo como paradigma, se buscó determinar el grado de evolución de las MIPYMES de Durango en 2020, identificar las diferencias encontradas con respecto a los resultados de 2010, y describir la percepción de los gestores y expertos del TH, acerca de los resultados obtenidos. Debido a la importancia y peso que tienen las MIPYMES en México, se espera que los estudios que se hagan alrededor de ellas aporten beneficios al sector económico y la sociedad Duranguense.

En el capítulo uno se aborda la construcción del objeto de investigación, que incluye la revisión y análisis de antecedentes, planteamiento del problema, preguntas de investigación, los objetivos de Investigación y la justificación de la Investigación.

El capítulo dos, comprende el marco teórico de la etapa cualitativa de la investigación y el marco de referencia para la etapa cualitativa.

En el capítulo tres se presenta el diseño metodológico del método mixto, además de las metodologías particulares de la etapa cuantitativa y de la etapa cualitativa.

En el capítulo cuatro se incluyen: Resultados cuantitativos de 2010, resultados cuantitativos de 2020, integración de resultados de resultados cuantitativos, resultados de las entrevistas semiestructuradas, resultados del grupo focal, integración de resultados cualitativos y al final del capítulo se realiza la integración de resultados cuantitativos y cualitativos, propio de una metodología de métodos mixtos.

Posterior al capitulado se presenta la discusión y las conclusiones, para finalizar con las referencias y los anexos que respaldan la investigación.



CAPÍTULO 1
DEFINIENDO LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se realiza una revisión y análisis de antecedentes para fundamentar el planteamiento del problema, establecer preguntas, objetivos y justificar la Investigación.

Revisión de Antecedentes

Se revisaron 20 antecedentes en relación con la GTH, su importancia y su evolución, de los cuales 14 son internacionales, cinco son nacionales y solamente se encontró un antecedente local.

Antecedentes Internacionales

El Estudio de “Evaluación de Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en Empresas Socialmente Responsables” de los autores Elmoussaoui y El Azzaoui, realizado en la ciudad de Fez, Marruecos en el año 2020, ha buscado responder las siguientes dos preguntas: ¿Cómo la responsabilidad social empresarial afecta las actividades de la gestión de los recursos humanos? y ¿En qué medida la adopción de una política de responsabilidad social empresarial puede contribuir a la renovación de las prácticas de recursos humanos de una empresa? El campo de la responsabilidad social empresarial puso de manifiesto un conjunto de conceptos, teorías y prácticas en estrecha interacción. Las teorías de las ciencias de la gestión parecen ser modos de entrada relevantes para abordar la responsabilidad social empresarial en relación con la gestión de recursos humanos. Basado en un estudio cualitativo de gerentes en una empresa de refrescos marroquí, en este trabajo, se ha observado que la competitividad económica de una empresa no se puede fortalecer sin una mejora en las condiciones laborales, además que el cumplimiento de la legislación laboral es una promoción sostenida de las mejores prácticas en el desarrollo de recursos humanos, en este estudio se destaca que la responsabilidad social debe integrarse en la estrategia de la organización.

En el estudio “Capital Humano y Crecimiento Económico” realizado en Camerún y Senegal del autor Tchouassi (Universidad de Yaoundé II) en 2017, se habla que la inversión en capital humano se presenta a menudo como una condición necesaria para que la economía despegue. Las economías emergentes de Asia oriental quienes han invertido mucho en la

formación de capital humano lo demuestran. Sin embargo, varios países, especialmente en África, han gastado sumas considerables en capital humano, sin tener buenos resultados, lo que los lleva a preguntarse ¿Si realmente están obteniendo beneficios en términos de crecimiento económico? El objetivo de este trabajo de investigación es resaltar la relación entre capital humano y crecimiento económico. A través de un análisis comparativo entre Camerún y Senegal. Se ha podido comparar los efectos del capital humano sobre el crecimiento económico entre los dos países africanos. El resultado de este estudio muestra que la innovación es, por tanto, la variable sobre la que deben actuar las autoridades de sus países para alcanzar el nivel de crecimiento económico deseado.

Los franceses Calamel et al. presentan en 2016, el estudio denominado: “¿Clusters de Competitividad, Formas Organizativas Capaces de Innovar en la Gestión de Recursos Humanos?”, donde se cuestionan si los clusters de competitividad franceses representan una forma organizativa innovadora también en la gestión de recursos humanos, utilizando como metodología un estudio cualitativo de doce clusters de competitividad franceses, y a pesar del aumento observado en las acciones de gestión, los polos no son, en sentido estricto, lugares de innovación de contenidos. Los diversos proyectos que han estudiado dan testimonio de una visión relativamente clásica de las prácticas de gestión de recursos humanos, centrada fundamentalmente en la identificación, atracción y desarrollo de las habilidades de los empleados.

En la universidad de Ankara de Turquía, los investigadores Bircan y Funda, realizan en 2015 un estudio titulado “Análisis de Recursos Humanos Basados en la Innovación Para el Desarrollo Sostenible”. Donde a través de múltiples métodos de análisis, se busca entender el desarrollo de los recursos humanos basado en la innovación, especialmente en países en vías de desarrollo. Concluyen que la condición previa para el éxito de la gestión radica en dar importancia a los recursos humanos, donde los ejecutivos de desarrollo de los sectores públicos y privados deberán fomentar el espíritu empresarial, la innovación y los recursos humanos

productores de patentes, agregan también que la innovación es posible con recursos humanos. Las políticas de iniciativa empresarial y la innovación en el desarrollo sostenible sólo serán posibles mediante una buena gestión y educación.

En 2014 las Investigadoras Colombianas: Bahamón et al., realizaron el estudio titulado: *Evolución de la Gestión del Talento Humano, su Interacción con la Ética, los Valores Intrínsecos del Líder del Área, su rol con los Grupos de Interés y su Impacto*, donde buscan Identificar cuáles han sido los cambios en la gestión de talento humano en empresas de los diferentes sectores de Bogotá, su correlación con la ética, con los valores de los líderes de las organizaciones, el manejo de stakeholders y su impacto estratégico en la cultura organizacional. reflexionando sobre cuál es el rol activo de los recursos humanos, para así propiciar elementos que permitan mejorar su entendimiento y su función real. Utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos. Donde los valores que identifican como más relevantes que deben poseer los líderes de talento humano son: el respeto y la honestidad; sin embargo, es interesante encontrar que también coinciden en que el respeto debe ser fortalecido. La ética y los valores son variables que para los líderes de talento humano solo son impartidas en el momento del ingreso del aspirante a la organización.

En 2013 los investigadores ingleses Renwick et al., realizan un estudio publicado en una revista de investigación titulado: "Gestión Ecológica de los Recursos Humanos: Una Agenda de Revisión e Investigación", su documento categoriza la literatura existente sobre la base de la teoría Habilidad/Motivación/Oportunidad que revela el papel que los recursos humanos sustentables juegan en los procesos de gestión. Estos investigadores utilizaron un método de archivo para construir una base de conocimiento confiable del campo cuyo proceso de análisis incluye categorizar y clasificar la literatura existente utilizando artículos publicados en más de dos décadas (1988 hasta 2011). Buscando reunir la literatura existente en el área de administración de recursos humanos, donde ellos logran identificar algunas lagunas en la literatura existente, sugiriendo algunas agendas de investigación futuras potencialmente fructíferas.

En 2011 el Investigador Francés, Retour publica en un artículo de revista los resultados de su estudio titulado “Gestión de Competencias, Estrategia y Rendimiento Empresarial” en el cual trata de dar respuesta a la pregunta ¿cuál es el papel de la función del administrador del recurso humano?, además busca establecer cuál es el papel de la función del administrador del recurso humano en la organización y cuál es la relación entre la gestión de empresas y su gestión de competencias, basada en modelos teóricos y luego en varias monografías realizadas recientemente en varias empresas francesas, esta contribución destaca el papel que podría desempeñar la función de la forma de administrar el recurso humano, para mejorar la relación entre la gestión de competencias, la estrategia y el desempeño empresarial. Se estudiaron nueve empresas o redes de empresas que presentan las principales características de la relación entre gestión de competencias y estrategia. En total, los resultados presentados se basan en más de 20 entrevistas. Como resultado de su estudio el investigador confirma que, si bien la función de recursos humanos en la mayoría de los casos se centra en la gestión de habilidades individuales con miras a la alineación estratégica, varios de estos intentos demuestran la necesidad de invertir en dimensiones adicionales de habilidades (colectivas, estratégicas, en red), reflejando así el deseo de la dirección de la empresa de gestionar mejor sus activos intelectuales y organizativos.

También en 2011, los investigadores Colombianos Pardo y Porras presentan un estudio titulado: *Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias*, cuyos resultados ayudan a comprobar que los objetivos organizacionales de las empresas que pretenden ser exitosas, se basan en la operación eficiente, en tiempos óptimos, con costos moderados y sin poner en riesgo el ambiente interno o conducir al conflicto para llegar a la máxima rentabilidad, se trata de un estudio con un enfoque cuantitativo y cualitativo el cual plantea un enfoque y los componentes de la gestión del talento humano, a partir de los antecedentes de la administración de personal. Ellos concluyen que la actual gestión del talento humano, antes “administración de personal”, es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica

diferenciada la cual debe comprender: el objetivo estratégico, las competencias del líder del talento humano en la organización y los indicadores de gestión del talento humano.

En 2011, los autores colombianos Pardo y Porras, publican “La Gestión del Talento Humano Ante el Desafío de Organizaciones Competitivas”. El documento clasifica la literatura existente sobre la base de la teoría de la capacidad, la motivación y la oportunidad, que revela el papel que desempeñan los procesos de gestión de recursos humanos ecológicos en la práctica de la gestión de personas. Las contribuciones del artículo radican en reunir la literatura existente en el área, mapear el terreno del campo, identificar algunas brechas en la literatura existente y sugerir algunas agendas de investigación futuras potencialmente fructíferas. Esta revisión se basa en una variedad de prácticas de gestión y manejo de recursos humanos reveladas a través de un amplio tipo de documentos que incluyen estudios de casos, informes comerciales y hallazgos de encuestas. Los autores sugieren que la gestión y manejo de recursos humanos tiene un potencial considerable como área de investigación de gestión, pero que la investigación académica está bastante rezagada con respecto a la práctica aquí, dado el desequilibrio entre las publicaciones profesionales y académicas que se encuentran en esta revisión. Además de proporcionar sugerencias para futuras investigaciones con la esperanza de que los investigadores reduzcan la brecha entre la práctica y la investigación.

Los autores cubanos Gelabert y Martínez (2010), escribieron el artículo titulado “Contribución de la Gestión de Recursos Humanos a la Gestión del Conocimiento”. El artículo tiene como objetivo demostrar la interrelación entre la gestión de recursos humanos y la gestión del conocimiento a partir del análisis de las tendencias actuales que son abordadas en la literatura, así como establecer direcciones para el avance de este campo del conocimiento científico, ellos utilizaron una metodología de búsqueda y análisis de las tendencias actuales abordadas en la literatura. Los resultados de esta investigación revelan la necesidad de una integración que facilite que la gestión de recursos humanos tribute a la gestión de los procesos de conocimiento, desde su creación hasta su aplicación, lo que a su vez, permite una

retroalimentación para el diseño efectivo de los sistemas de gestión de personas orientados desde la selección hasta la compensación. Todo lo anterior obliga a establecer un enfoque sistémico, teniendo una mayor relevancia en aquellas donde el conocimiento constituye un factor clave de éxito para alcanzar sus resultados de desempeño, conocidas como organizaciones intensivas en conocimiento.

Los investigadores italianos Camejo y Cejas (2009), escribieron el ensayo: “Responsabilidad Social: Factor Clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones del Siglo XXI”. El ensayo tiene como objetivo reflexionar sobre la responsabilidad social en las organizaciones y su papel en el marco de la gestión de los recursos humanos. Lo cual lleva a entender que su puesta en práctica conduce a las organizaciones a desarrollar una visión integral de futuro, en la que no sólo está incorporada la comunidad y sus trabajadores sobre la cual se asientan, sino también su país o su sociedad. Es en este contexto que surge la llamada “Responsabilidad Social de las Empresas” un componente que tiene implicaciones directas e indirectas para quienes laboran en las organizaciones. Las influencias del entorno repercuten continuamente en todos los componentes de la gestión organizacional y por ende en la gestión de los recursos humanos, obligando así a los responsables a hacer ajustes en una parte y desarrollando mecanismos de ajuste en otras.

En el mismo artículo se admite que la responsabilidad social es un factor estratégico clave para el desarrollo y la competitividad, ya que las influencias del entorno repercuten continuamente en todos los componentes de la gestión organizacional y por ende en la gestión de los recursos humanos, de manera que es necesario crear cada vez más un marco conceptual y teórico que garantice la aplicación de modelos gerenciales exitosos desde la perspectiva de la responsabilidad social. Por lo tanto, es inexcusable para la gerencia de hoy hacer una revisión de los mecanismos tales como: planeación de los recursos humanos, elementos culturales, las prácticas de integración y la socialización entre y para las personas que laboran en la empresa, las prácticas retributivas, la evaluación del desempeño, las políticas de formación y desarrollo de

personas, los alcances de una mejor y mayor participación de los empleados y de la propia gerencia.

En 2008, los investigadores venezolanos García de Hurtado y Leal, llevan a cabo el estudio titulado “Evolución Histórica del Factor Humano en las Organizaciones: De Recurso Humano a Capital Intelectual”, en el cual trata de explicar cómo ha sido la evolución del recurso humano a lo largo del tiempo y cómo se ha cambiado el concepto de personas consideradas simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización. Se realiza una investigación descriptiva-documental a partir de la revisión de importantes aportes en el área objeto de este artículo. Se aborda la evolución que ha tenido el recurso humano en Venezuela durante los últimos cincuenta años. En un paso más para alcanzar la comprensión de la variable “humana” en el desarrollo de las organizaciones y mirando al futuro, es necesario, dar un salto cualitativo en la relación de la organización con su gente, a través de la integración de modernas tecnologías, en un proceso que incorpora trabajar y atender todas las dimensiones de las personas que conforman y forman la organización. Es necesario, ir hacia el concepto “Factor Humano”, el cual quiere decir: Hombre que hace algo, devolviendo así, el valor de persona humana. Los recursos, entonces, son medios en manos del factor humano, que es quien da sentido a la realidad empresarial.

En 2003, Zabaleta, en Colombia, habla sobre los modelos de gestión en las organizaciones. “Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias”. El propósito de su estudio es señalar que estos modelos de gestión están claramente relacionados e integrados entre sí y que se deben estudiar como una unidad. Se presenta un análisis de tres estrategias o modelos de gestión que actualmente tienen un significado histórico y contextual en el ámbito de las organizaciones: la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Se hace énfasis en esta última estrategia. El propósito es señalar que estos modelos de gestión están claramente relacionados e integrados entre sí. También se pretende llamar la atención sobre las dificultades de su implementación y

sobre la importancia de que se aborden de manera rigurosa, sistemática y científica. De allí que se intenta realizar un análisis de los diferentes niveles y variables que constituyen estos modelos.

En China, el Investigador Nankervis (2003) publica en un artículo de revista los resultados de su estudio titulado "¿Construyendo para el futuro?" Respuestas del gobierno y la industria a los desafíos de la gestión del talento en China después de la crisis global financiera, donde explica como China sufrió consecuencias mínimas de la crisis financiera mundial. Sin embargo, a pesar de esto, sus industrias enfrentan enormes desafíos de gestión de recursos humanos asociados con el rápido crecimiento económico del país. El principal de estos desafíos de gestión de recursos humanos es la necesidad de atraer y retener talentos cruciales. Este documento explora estos desafíos junto con algunas posibles soluciones y direcciones de investigación futuras. Este artículo analiza el contexto contemporáneo y los desafíos que enfrenta el gobierno y la industria chinos con respecto al tema global de la gestión del talento, tanto a nivel macro como micro gestivo, combina una revisión de la literatura actual, junto con evidencia de varios estudios de caso. Este documento se centra en los dilemas particulares presentados al gobierno chino y a los gerentes de la industria con respecto a la atracción y retención del talento necesario para progresar en su futuro crecimiento económico, en el contexto de su población y mercado laboral cambiantes. Las secciones posteriores del documento exploran la profundidad del problema y algunas de las soluciones que el gobierno y la industria están buscando para abordar los problemas pertinentes. Por lo tanto, en respuesta a las propuestas de investigación exploradas en el artículo, las siguientes conclusiones son evidentes. En primer lugar, el papel central del gobierno en la economía y su ideología esotérica y pragmática y sus estrategias contribuyeron a la rápida respuesta de China a la crisis global financiera.

En segundo lugar, sus tradiciones culturales y su enfoque a largo plazo aseguraron el mantenimiento del crecimiento económico posterior, aunque con desigualdades crecientes entre los empleados urbanos y rurales, y entre las ocupaciones de baja y alta calificación. Por último, es posible que los desafíos urgentes de gestión del talento que plantea su rápido crecimiento

económico y la globalización asociada no puedan resolverse con tanta facilidad o no sean tan susceptibles a las tradiciones de planificación a largo plazo por las que China es reconocida. Si bien "construir para el futuro" es una búsqueda admirable tanto en términos de planificación económica como de capital humano, su implementación y resultados en las respuestas del gobierno chino y del sector privado a los inminentes desafíos de la gestión del talento siguen siendo problemáticos.

Antecedentes Nacionales

En el estudio de las Investigadoras Mexicanas Vázquez et al. (2016), titulado "Perspectiva de las Competencias Emprendedoras y la Cooperación Interempresarial en Empresas del Sector Lácteo", cuyo objetivo fue analizar la relación entre las competencias emprendedoras y la cooperación interempresarial, este estudio fue de corte cuantitativo, no experimental, transversal y de alcance correlacional. Donde la hipótesis alternativa afirma que existe una relación estadísticamente significativa entre las competencias emprendedoras y la cooperación interempresarial en el sector agroindustrial lácteo primario del Estado de Aguascalientes, arroja que efectivamente existe una relación significativa entre ambas variables, por lo que las competencias emprendedoras de quienes desarrollan y aplican las tácticas en beneficio de la organización han sido parte fundamental para la utilización de acuerdos cooperativos como estrategia de crecimiento y desarrollo económico.

En México Carreón et al. (2011) elaboran un documento titulado "Capital Humano vs Rentabilidad", el objetivo de este trabajo es presentar el modelo econométrico tradicional y dos alternativas, para medir los índices de rentabilidad social y particular de la inversión en capital humano este trabajo se hace uso de un modelo econométrico (modelo de Mincer) para medir la rentabilidad que se deriva de la inversión en capital humano, y dos pequeñas variantes de este. Para la realización de este trabajo se tomó como base de datos la Encuesta Nacional e Ingresos y Gastos en los Hogares (INEGI, 1998, 2006,2010), el levantamiento se realizó del 21 de agosto al 17 de noviembre con un tamaño de la muestra de 23,240, de este estudio se rescata la

importancia de incrementar la inversión en educación superior en México con el fin de ser competitivos.

Liquidano (2006) publica el artículo titulado: “El Administrador de Recursos Humanos como Gestor de Talento Humano. sus Competencias y la Relación de las Prácticas de Administración de Recursos Humanos”. Contribuye en el conocimiento de la gestión de recursos humanos al describir, a través de las formas predominantes de administrar los recursos humanos, las fases: administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento, describiendo las fases de evolución de la gestión de recursos humanos en que se encuentran las empresas del Estado de Aguascalientes, de igual manera Describe las concepciones del hombre, orientación, percepción del personal y la relación laboral del administrador de RH. También en este estudio se habla de la evolución de la gestión de recursos humanos, de sus fases y cómo afecta esto la de gestión de recursos humanos, Se realizaron dos instrumentos: un cuestionario y una entrevista semiestructurada. El muestreo empleado fue “no probabilístico” dirigido por criterios del investigador, tomando como selección que las empresas tuvieran por lo menos un empleado y que realizarán funciones de administración de recursos humanos. Este estudio busca describir las fases de evolución y las principales formas de administrar los ejecutivos de recursos humanos, en Aguascalientes. Entre los principales hallazgos se puede argumentar que las empresas en Aguascalientes están administrando los recursos humanos, de acuerdo con las prácticas que aplican, en las fases de desarrollo, de gestión y en la fase estratégica; y con base en sus formas de administrar, se identifican en la gestión de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento.

En 2006, Liquidano, escribe el artículo titulado “La Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Aguascalientes”, donde se enuncia el problema que presenta la necesidad de realizar esta investigación en empresas mexicanas que permitan identificar en qué fase de evolución se encuentran y conocer su relación con el perfil del administrador de RH, identificando la necesidad de realizar un estudio que permitiera conocer y describir el perfil del administrador,

y explicar el impacto en la fase de evolución de la gestión de RH , así como su relación en el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes. El diseño de la investigación planeada es no experimental, transeccional o transversal , descriptivo-correlacional (Liquidano, 2006c), con lo que se puede argumentar que en Aguascalientes se identifican empresas en las seis fases de evolución: administrativa (1.4%), gestión (31.5%), desarrollo (32.4%), estratégica (26%), competencias (7.8%) y del conocimiento (0.9%).

También se analizaron los trabajos de investigación de Liquidano (2006) titulados: *El Impacto del Perfil del Administrador de RH en la Evolución de la Gestión de Recursos Humanos y su Relación en el Desempeño Organizacional en Empresas de Aguascalientes*, cuyo el objetivo general fue identificar si el administrador de recursos humanos es un gestor del talento; asimismo, identificar las competencias y rasgos personales de su perfil y conocer si existe relación entre sus competencias cognitivas, conductuales y técnicas, con sus rasgos personales predominantes en las prácticas que aplica de la administración de recursos humanos. Se diseñó un estudio con características no experimentales, transversal, descriptivo correlacional, tomando como sujeto de estudio y fuente de información a los administradores o responsables del área de recursos humanos o de aquellos que ejercieran la función de administrar al personal en las empresas de Aguascalientes. Se detecta la existencia de administradores que han evolucionado en su forma de pensar; se identifican como gestores del conocimiento del talento humano, pues reconocen al personal de la empresa como el talento clave; además, su conocimiento y talento integran el capital humano de la empresa; sin embargo en estos gestores, que tienen esa concepción y percepción del personal cuando aplican las prácticas, predominan los gestores administrativos, siguiendo en importancia la gestión de recursos humanos. Se requiere que los actuales administradores en las empresas de Aguascalientes mejoren sus prácticas de administración de recursos humanos para evolucionar al mismo ritmo que el ambiente en el que se desenvuelven.

Antecedentes Locales

Del Campo (2013), en colaboración con Liquidano y Hernández, realizan la Investigación denominada “Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Empresas del Estado de Durango, México”, donde se pretende conocer si en el Estado de Durango se aplica la gestión por competencias y de no ser así, identificar en qué fase de la gestión de recursos humanos se encuentran las empresas de esta entidad. Este estudio fortalece los estudios de Liquidano (2006), donde dice que la gestión del talento humano ha evolucionado desde el inicio de los estudios administrativos en 1878 hasta 2021, seis veces. El diseño de la investigación es con un enfoque cuantitativo, a través de diseño no experimental, transversal y descriptivo utilizando dos instrumentos con validez y autorización de la Doctora María del Carmen Liquidano Rodríguez, los instrumentos son una entrevista estructurada y un cuestionario que se aplica los encargados de la gestión del recurso humano. La determinación de tamaño de muestra estuvo basada en un muestreo no probabilístico, por conveniencia. Para determinar la fase en que se encuentran las empresas, se analizaron seis prácticas de la gestión del recurso humano compuestas por 28 criterios que en función de su grado de maduración determinan la fase de evolución de la gestión del recurso humano en la empresa. En este estudio se determinó que las MIPYMES del Estado de Durango, en promedio se encuentran en la Fase 2 de la evolución de la Gestión, alejadas de la gestión por competencias, se reportan los resultados, en función del tamaño de la empresa y por giro, los resultados obtenidos en la Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Empresas del Estado de Durango fueron presentados y publicados en el XVIII Congreso de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Nacional Autónoma de México, los días 2,3 y 4 de Octubre de 2013.

Análisis de Antecedentes

Las organizaciones evolucionan de manera natural, adaptándose a su medio, buscando ser más eficientes en su quehacer, sin embargo, pareciera ser que internamente la parte técnica evoluciona más rápidamente que la parte de la gestión del talento humano, lo cual debería

evolucionar a la par, ya que es el talento humano el factor clave para que una organización, se mantenga, crezca o desaparezca, por lo que las organizaciones además de buscar un crecimiento económico, debieran gestionar mejor su capital humano, al igual que sus activos intelectuales y organizativos, esta evolución ayudaría a generar organizaciones sustentables, innovadoras y responsables socialmente.

García de Hurtado (2008) trata de explicar cómo ha sido la evolución del recurso humano a lo largo del tiempo y cómo se ha cambiado el concepto de personas consideradas simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización. Es necesario, ir hacia el concepto “Factor Humano”, el cual quiere decir: Hombre que hace algo, devolviendo así, el valor de persona humana. Los recursos, entonces, son medios en manos del factor humano, que es quien da sentido a la realidad empresarial, su forma de ver las cosas coincide con Bahamón et al., (2011) quienes concluyen que la actual gestión del talento humano, antes “administración de personal”, es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica diferenciada la cual debe comprender: el objetivo estratégico, las competencias del líder del talento humano en la organización y los indicadores de gestión del talento humano.

La necesidad de una integración que facilite que la gestión de recursos humanos tribute a la gestión de los procesos de conocimiento, anterior obliga a establecer un enfoque sistémico, teniendo una mayor relevancia en aquellas organizaciones donde el conocimiento constituye un factor clave de éxito para alcanzar sus resultados de desempeño, conocidas como organizaciones intensivas en conocimiento (Gelabert, 2010), además se ha observado que la competitividad económica de una empresa no se puede fortalecer sin una mejora en las condiciones laborales, además del cumplimiento de la legislación laboral, también se destaca que la responsabilidad social debe integrarse en la estrategia de la Organización (Elmoussaoui, 2020).

Sin embargo, no se debe dejar de lado la importancia de incrementar la inversión en educación por parte de los gobiernos con el fin de hacer más competitiva a su población (Carreón, 2011). Vázquez et al. (2016), afirman que las competencias emprendedoras de quienes desarrollan y aplican las tácticas en beneficio de la organización han sido parte fundamental para la utilización de acuerdos cooperativos como estrategia de crecimiento y desarrollo económico.

Bircan (2015) concluye que la condición previa para el éxito de la gestión radica en dar importancia a los recursos humanos, fomentar el espíritu empresarial, la innovación ya que los recursos humanos productores de patentes agregan también la innovación necesaria para el crecimiento económico organizacional, lo cual solo será posible mediante una buena gestión y educación. Tchouassi (2017), dice que además de invertir en capital humano, la innovación es, la variable sobre la que se debe actuar para alcanzar el nivel de crecimiento económico deseado.

No menos importante son las opiniones de Camejo (2009) quien coincide con Retour (2011) con que es necesario crear cada vez más un marco conceptual y teórico que garantice la aplicación de modelos gerenciales exitosos desde la perspectiva de la responsabilidad social. Camejo et al., en 2009 destacan que la responsabilidad social en las organizaciones conduce a desarrollar una visión integral de futuro, en la que no sólo está incorporada la comunidad y sus trabajadores sobre la cual se asientan, sino también su país o su sociedad, existe la necesidad de invertir en dimensiones adicionales que reflejen el deseo de la empresa de gestionar mejor sus activos intelectuales y organizativos (Retour, 2011).

Las influencias del entorno repercuten continuamente en todos los componentes de la gestión organizacional y por ende en la gestión de los recursos humanos (Camejo, 2008), Abrego et al. (2013), demuestran que el talento humano es un área apropiada en la cual utilizar la metodología de innovación sistemática, aunque originalmente la innovación sistemática sólo se aplicó a problemas de ingeniería. Además, los investigadores invitan a que en investigaciones futuras se concentren en analizar este estudio en términos de diferentes culturas o entornos (Abrego, 2013). Enciso et al. (2011), revela el papel que desempeñan los procesos de gestión

de recursos humanos ecológicos en la práctica de la gestión de personas. Los autores sugieren que la gestión y manejo de recursos humanos tiene un potencial considerable como área de investigación de gestión, pero que la investigación académica está bastante rezagada con respecto a la práctica y sugieren la realización de futuras estudios con la esperanza de que los investigadores reduzcan la brecha entre la práctica y la investigación.

Por el contrario, otros autores destacan en las dificultades para implementar mejores prácticas en la GTHen las organizaciones, entre ellos la visión conservadora por parte de los dueños de empresas, las tradiciones culturales y la falta de un enfoque a largo plazo, también se resalta el papel que juega el gobierno en la economía y dependiendo de su ideología esto pudiera contribuir o verse como un obstáculo para enfrentar las crisis globales financieras. es posible que los desafíos urgentes de gestión del talento que plantea la globalización no puedan resolverse con tanta facilidad (Nankervis, 2013), por su parte Calamel (2016), afirma que los diversos proyectos que han estudiado dan testimonio de una visión relativamente clásica de las prácticas de gestión de recursos humanos, centrada fundamentalmente en la identificación, atracción y desarrollo de las habilidades de los empleados.

Bahamón et al. (2014) determinaron que los valores más relevantes que deben poseer los líderes de talento humano son: el respeto y la honestidad quien parece complementar los estudios realizados por Zabaleta (2003) quien habla sobre Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. El propósito de su estudio es señalar que estos modelos de gestión están claramente relacionados e integrados entre sí y que se deben estudiar como una unidad. También pretende llamar la atención sobre las dificultades de su implementación y sobre la importancia de que se aborden de manera rigurosa, sistemática y científica. De allí que se intenta realizar un análisis de los diferentes niveles y variables que constituyen estos modelos.

En 2008 los investigadores ingleses Renwick et al., logran identificar algunas lagunas en la literatura existente en la gestión de recursos humanos, sugiriendo que este tipo de investigaciones, enriquecen el conocimiento.

Este estudio, además de mostrar las bondades de una evolución natural en las organizaciones, busca entender el comportamiento de las MIPYMES en el Estado de Durango en 10 años en cuanto su forma de gestionar el talento humano, por medio de un estudio comparativo entre los resultados obtenidos en 2010 y 2020; basado en las investigaciones previas de Liquidano (2006) y de investigaciones realizadas anteriormente por el autor de la presente tesis (Del Campo, 2010) contribuye al conocimiento de la GTH al describir las formas predominantes de administrar que muestran las MIPYMES. Liquidano (2006) describe las fases administrativas, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento y escribe sobre la GTH en empresas de Aguascalientes.

De allí surge la necesidad de realizar la investigación de 2010 en Durango, para tener varios puntos de referencia de las empresas mexicanas y poder identificar en qué fase de evolución se encuentran en los diferentes estados, Liquidano también se aventuró en conocer su relación con el perfil del administrador de talento humano en 2006, para posteriormente en 2008 detectar administradores que han evolucionado en su forma de pensar y que reconocen al personal de la empresa como el talento clave, en 2010. Del Campo et al., además de encontrar que las MIPYMES del Estado de Durango, se encontraban en la Fase 2, también reportan resultados, en función del tamaño y giro de las MIPYMES.

Planteamiento del Problema

Antes del 2010, en Durango, Dgo. (México) se desconocía en qué fase de la evolución de la GTH se encontraban las MIPYMES. Basado en los estudios de Liquidano (2006) donde se determinaron 6 Fases de Evolución en la GTH: Administrativa, de gestión, desarrollo, estratégica, por competencias y del conocimiento. Del Campo (2010) determinó que las MIPYMES de Durango se encontraban en la Fase 2 de Gestión. Diez años después surge el cuestionamiento

sobre el estado que guardan las MIPYMES de Durango con respecto a los resultados obtenidos en 2010. La presente investigación busca plasmar y entender el comportamiento que han tenido las MIPYMES de Durango en los últimos diez años.

Pregunta General

¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 respecto a los resultados obtenidos en el año 2010 considerando la percepción de gestores y expertos de la gestión del talento humano?

Preguntas Específicas

- ¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 según su tamaño respecto al grado de evolución que tenían en 2010?
- ¿Qué prácticas de la GTH presentan los mejores resultados por tamaño en 2020?
- ¿Qué criterios de la GTH presentan los mejores resultados por tamaño en 2020?
- ¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 según su giro respecto al grado de evolución que tenían en 2010?
- ¿Qué prácticas de la GTH presentan los mejores resultados por giro en 2020?
- ¿Qué criterios de la GTH presentan los mejores resultados por giro en 2020?
- ¿A qué factores atribuyen los gestores y expertos de la GTH los resultados obtenidos respecto al grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango?
- ¿Qué recomendaciones dan los gestores y expertos para mejorar la GTH a las MIPYMES en Durango?

Objetivo General

Analizar el grado de evolución en que se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 con respecto a los resultados obtenidos en el año 2010, considerando la percepción la de gestores y expertos de la gestión del talento humano.

Objetivos Específicos

Determinar el grado de evolución en que se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 según su tamaño respecto al grado de evolución que tenían en 2010.

Determinar qué prácticas de la GTH presentan los mejores resultados por tamaño en 2020.

Determinar qué criterios de la GTH presentan los mejores resultados por tamaño en 2020.

Determinar el grado de evolución en que se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 según su giro respecto al grado de evolución que tenían en 2010.

Determinar qué prácticas de la GTH presentan los mejores resultados por giro en 2020.

Determinar qué criterios de la GTH presentan los mejores resultados tanto por giro en 2020.

Analizar los factores a los que gestores y expertos de la GTH atribuyen los resultados obtenidos sobre el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango.

Analizar las recomendaciones que dan los gestores y expertos para mejorar la GTH a las MIPYMES en Durango.

Justificación de la Investigación

El resultado del estudio de 2010 sirve como punto de referencia y permite realizar una medición sobre el estado que guardan las MIPYMES Duranguenses en 2020, “lo que no se puede medir no se puede mejorar y lo que no se mejora se degrada” (Thomson, 1883).

Los resultados de estos estudios servirán para crear estrategias que retroalimenten a aquellas MIPYMES interesadas en mejorar su GTH a través de la capacitación, para integrar de manera adecuada los criterios señalados, identificando en primer lugar los que están limitando el ascenso a la siguiente fase.

No se debe olvidar que las MIPYMES constituyen el 90% de las empresas en el mundo (Valdez, 2012), y el 99% de las empresas en México (INEGI, 2020), por el peso que estas tienen,

es el interés de documentar su comportamiento y transmitirlo a los sectores académicos y empresariales, esperando que los resultados las ayuden a ser más competitivas.



CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Por tratarse de una investigación con métodos mixtos, este capítulo abarca el marco teórico de la etapa cuantitativa y al marco de referencia de la etapa cualitativa.

Marco Teórico

El marco teórico busca acompañar al lector a conocer cómo ha sido la evolución de esas seis fases de la GTH que Liquidano identifica en 2006.

La GTH

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, coordinando el esfuerzo humano y la estructura de la empresa. Su función es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporciona competitividad a la empresa así como las personas idóneas y motivadas, incrementa la satisfacción, busca desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administra y genera cambios, mantiene políticas éticas y de transparencia, propicia la sinergia, diseña el trabajo individual y en equipo, recompensa a los talentos y evalúa su desempeño (Chávez, 2015).

Aun cuando los activos financieros, la tecnología y el equipamiento son recursos necesarios para una empresa, las personas en las organizaciones tienen una importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa e innovadora; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Sin personas eficientes, es muy complicado que una organización alcance sus objetivos. El trabajo del gestor del talento humano es influir en la relación organización-empleados.

Evolución de la GTH

Al igual que el ser humano y la tecnología, la GTH ha ido evolucionando con el paso del tiempo, buscando adaptarse mejor a los retos que se le presentan, como son: los entornos culturales, tecnológicos, jurídicos, sociales, sindicales, así como a la creciente competitividad global de los mercados, sin embargo esta evolución no ha sido pareja en todas partes.

La GTH ha pasado de ser un soporte administrativo a una función estratégica en la organización. Liquidano (2006) describe como la historia de la profesión de la GTH surge a finales de 1800, siendo de naturaleza meramente administrativa, para evolucionar con el tiempo hasta llegar a la función estratégica, entre ese intervalo de tiempo ella menciona cinco movimientos históricos, en los cuales surgieron las seis fases de evolución de la GTH.

- Movimiento de la administración del personal (1878 a 1835).
- Movimiento de las relaciones humanas (1920 a 1947).
- Movimiento de los recursos humanos (1947-2010).
- Movimiento basado en las competencias del personal (1960-2010).
- Movimiento basado en economía del conocimiento (1992-2010).

Estos movimientos ayudan a Liquidano a ubicar en el tiempo a las seis fases de evolución por las que atraviesa la GTH.

- Fase 1 administrativa (1878).
- Fase 2 de gestión (1924).
- Fase 3 de desarrollo (1930).
- Fase 4 estratégica (1947).
- Fase 5 por competencias (1960).
- Fase 6 del conocimiento (1992).

En la Tabla 1 se observa el movimiento histórico de la administración en el que surge cada una de las seis fases de evolución de la GTH. Los movimientos administrativos a diferencia de las fases de evolución presentan un punto de terminación, mientras que las fases de evolución continúan vigentes según las prácticas que realizan las organizaciones. De acuerdo con Liquidano (2006) las actividades son muy similares con el paso del tiempo únicamente las que se van actualizando son en aquellas que tienen que ver con la tecnología, leyes o nomenclaturas de organismos reguladores.

Tabla 1

Movimientos Históricos Donde Surgen las Seis Fases de Evolución en la GTH.

1878	1924	1930	1935	1947	1960	1970	1992	2022
Movimiento de la administración del personal (1878 a 1835). Fase 1 Administrativa (1878)								
Movimiento de las relaciones humanas (1920 a 1947). Fase 2 Gestión (1924).								
Movimiento de los Recursos Humanos (1947-2021). Fase 3 de Desarrollo (1930).								
Movimiento basado en competencias (1960-2022). Fase 4 Estratégica (1947).								
Fase 5 por Competencias (1960-2022).								
Movimiento de la economía del conocimiento (1992-2022). Fase 6 Gestión del Conocimiento (1992).								

Nota: Con base en Liquidano (2006)

Prácticas y Criterios de la GTH

Liquidano en 2006, destaca que lo que hace diferentes a las fases de evolución son seis prácticas principales que realizan los encargados de la GTH en las organizaciones e integra 28 criterios las principales actividades de la GTH que se realizan en cada una de estas seis fases (Tabla 2), lo que permite identificar el grado de evolución en las organizaciones.

Tabla 2

Prácticas y Criterios para Medir la GTH.

Prácticas de la GTH	
A) Práctica de Entrada e Integración del Talento Humano	
1. Reclutamiento	Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una organización (Arias, 2017) .
2. Selección	Es el proceso en el que se decide si se contratará o no a los candidatos a los candidatos encontrados previamente (Montoya, 2020)

Prácticas de la GTH	
3. Contratación y Despido	Son todas aquellas prácticas llevadas a cabo por la empresa para contratar personal y despedirlo, dándole a la empresa las herramientas para protegerse de asuntos legales en caso de que el empleado no cumpla con las exigencias del puesto (Liquidano, 2008).
4. Inducción o Integración	Su objetivo es ayudar a los nuevos empleados alcanzar el nivel de rendimiento esperado de un trabajador con experiencia. La inducción ofrece una buena oportunidad realmente de socializar e informar a los recién llegados en la estrategia global de la empresa, estándares de desempeño; formación, etc. (Arce, 2012).
5. Diseño y Procesos de Trabajo	Es el proceso de descripción y registro de los aspectos de los puestos de trabajo, especifican las competencias y otros requisitos necesarios para realizar el trabajo (Conde, 2012).
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano	
6. Adiestramiento	Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo (Perales, 2016).
7. Capacitación y Desarrollo	La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al TH a los procesos que se realizan en una organización, El desarrollo por otro lado con objetivos a largo plazo, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo (Sánchez, 2014).
8. Formación de Personal	El objetivo de formación es aumentar la eficiencia del personal, crecimiento, suave y más efectiva organización profesional de las operaciones (Martínez, 2019).
9. Higiene y Seguridad Industrial	Tiene como objetivo la salud de los colaboradores y la seguridad. Las empresas han encontrado que las mejoras en su salud y programas de seguridad puede tener un impacto positivo en sus resultados (Roa, 2017).
10. Evaluaciones del Desempeño	Son los procesos mediante los cuales una organización establece si los parámetros establecidos por la organización están alcanzando los resultados deseados (Espinal, 2015).
11. Administración de Sueldos y Salarios	El objetivo de la administración de sueldos y salarios es proporcionar un medio equitativo y sistemático de compensar las distintas categorías de los trabajadores en relación con sus funciones y responsabilidades asignadas y en la medida de lo posible, reconocer las diferencias en los niveles de desempeño individual (Peralta, 2014).
12. Criterios de Promoción	Son todos aquellos criterios establecidos por el empleador, para la consideración de los candidatos a promover en base a objetivos documentados-(Pérez, 2012).
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	Las Relaciones laborales son conflictos de intereses entre los colaboradores y el empleador que surgen en ocasiones, estas buscan trabajar hacia objetivos comunes, tales como el éxito de un negocio (Paiz, 2021).
14. Procedimientos de Quejas	Estos brindan a la empresa de poner las cosas en bien y se puede utilizar esta información para mejorar las prácticas de negocio (Liquidano, 2006).

Prácticas de la GTH	
15. Responsabilidad Social	Es el principio de que las empresas deben contribuir al bienestar de la sociedad y no se dedica únicamente a la maximización de beneficios (Duque, 2013).
16. Programa de Calidad	Son aquellos Sistemas de gestión de calidad, no se centran solo en la calidad del producto o del servicio, sino también en los medios para lograrlo (Liquidano, 2006).
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	
17. Planeación del TH	Se refiere a la planificación clásica del talento humano (funciones administrativas), y la evaluación e identificación de necesidades de TH para alcanzar las metas de la organización. También requiere una evaluación de la disponibilidad de los recursos calificados que serán necesarios (Alava, 2016).
18. Planeación estratégica del TH	Vincula la gestión del TH directamente con el plan estratégico de su organización (Mantilla, 2015).
D) Prácticas de Control del Talento Humano	
19. Registros y Controles Administrativos	Son todos aquellos registros y documentos que permiten a la organización un adecuado control sobre la Información que tiene que ver con el personal (Casal, 2012).
20. Índices de Medición	Son aquellos indicadores que lleva la organización para medir los diversos factores que pueden generar rotación y ausentismo en el personal (Baptista, 2016).
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	Las estadísticas y sus gráficas ayudan al gestor del talento humano para recopilar, organizar e interpretar datos, para ayudar a la organización a planificar y medir resultados apoyándose de encuestas y experimentos (Liquidano, 2006).
22. Controles Estratégicos	Son todos aquellos indicadores que ayudan examinar como el resultado del tah, afecta a la rentabilidad general de la organización, estos ofrecen retroalimentación que aumenta el control estratégico (Godoy, 2015).
23. Auditoría al Área de GTH	Ayuda a conocer la contribución adecuada del departamento de GTH para la organización, desarrollo de la imagen profesional del departamento de GTH de la organización. Identifica medios de motivación, descubre problemas y ayuda resolverlos sin problemas proporcionando información legal oportuna (Almeida, 2016).
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	Brinda a la empresa los medios electrónicos para medir el conocimiento, desarrollo, resultados, promociones, compensaciones o proyectos concluidos por los trabajadores, ayudando a la organización a mantener una base de datos confiable basada en resultados (Graza, 2019).
E) Prácticas de Dirección del Talento Humano	
25. Motivación y Comunicación del Personal	Son aquellos instrumentos para establecer si el personal en la empresa está motivado y, por lo tanto, realiza su trabajo de la mejor manera posible (Bisetti, 2015).
26. Ética	Mide el liderazgo ético en donde un líder ético es responsable no solo del éxito de la organización ni de sus resultados sino también por la forma en que se obtienen (Liquidano, 2006).
F) Prácticas de Administración del Talento Humano en la Globalización	
27. Planeación de Vida y Carrera	La organización brinda al personal más talentoso de la empresa, las herramientas que lo dirijan hacia el aprendizaje, retención y motivación

Prácticas de la GTH	
	del conocimiento del personal para el desarrollo de empresa (Prieto, 2013).
28. Administración Internacional del TH	Están, enfocadas al desarrollo de estrategias globales y obtención de ventajas competitivas, orientadas a una mayor competitividad y productividad de la empresa (Liquidano, 2006).

Nota: Basado en Liquidano (2006)

Fases de la Evolución de la GTH

En el estudio de 2006 titulado: *El Impacto del Perfil del Administrador de RH en la Evolución de la Gestión de Recursos Humanos y su Relación en el Desempeño Organizacional en Empresas de Aguascalientes*, Liquidano estableció 6 fases de Evolución de la GTH.

Fase 1 Administrativa. Concibe al trabajador como un ser racional y económico, se caracteriza por su orientación hacia la producción, percibe al personal como un costo a minimizar, su relación laboral es a través de recompensas y castigos, esta fase coincide con la etapa de Frederick Taylor y sus seguidores. En la Tabla 3 se desglosan las principales actividades que realizan los gestores del talento humano en la Fase 1.

Tabla 3

Actividades de la GTH que Realizan las Organizaciones en la Fase 1.

Fase 1	
A) Práctica de Entrada e Integración del Talento Humano	
1. Reclutamiento	Se realiza a través del personal y familiares, con conocidos de la empresa y/o por medio de clientes.
2. Selección	Por medio de solicitud de empleo.
3. Contratación y Despido	Contrato y despido verbal o no hay despidos.
4. Inducción o Integración	No aplica.
5. Diseño y Procesos de Trabajo	No aplica, son bases de inicio.
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano	
6. Adiestramiento	Lo da el personal de producción
7. Capacitación y Desarrollo	No aplica
8. Formación de Personal	No aplica
9. Higiene y Seguridad Industrial	No aplica
10. Evaluaciones del Desempeño	No aplica
11. Administración de Sueldos y Salarios	Solo paga sueldos o en caso de pagar salarios utiliza fórmulas salariales.
12. Criterios de Promoción	No aplica o no conoce

Fase 1	
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	Solo cuando se aplican castigos o sanciones por faltas injustificadas, o cuando se establecerán controles y estímulos al rendimiento.
14. Procedimientos de Quejas	No aplica
15. Responsabilidad Social	No aplica
16. Programa de Calidad	No aplica
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	
17. Planeación del TH	No aplica
18. Planeación estratégica del TH	No aplica
D) Prácticas de Control del Talento Humano	
19. Registros y Controles Administrativos	Asistencia de personal haciendo una relación, checan en un libro o cuaderno, la hora de entrada.
20. Índices de Medición	No aplica
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	No aplica
22. Controles Estratégicos	No aplica
23. Auditoría al Área de GTH	No aplica
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	No aplica
E) Prácticas de Dirección del Talento Humano	
25. Motivación y Comunicación del Personal	Por medio de castigos o sanciones verbales, Sanciones por puntualidad, Comunicación vertical descendente o No aplica.
26. Ética	No aplica, solo se piden valores personales de honestidad y responsabilidad.
F) Prácticas de Administración del Talento Humano en la Globalización	
27. Planeación de Vida y Carrera	No aplica.
28. Administración Internacional del TH	No aplica.

Nota: Con base en Liquidano (2006)

Fase 2 de Gestión. Concibe al individuo como un ser "social", orientado hacia la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas. Considera al personal como un costo a minimizar, la relación laboral se extiende a factores retributivos y psicológicos. Esta fase se da cuando Elton Mayo realizaba los estudios en la fábrica de Hawthorne. En la Tabla 4 se desglosan las principales actividades que realizan los gestores del talento humano en la Fase 2.

Tabla 4

Actividades de la GTH que Realizan las Organizaciones en la Fase 2.

Fase 2	
A) Práctica de Entrada e Integración del Talento Humano	
1. Reclutamiento	Puede utilizar el Servicio Estatal de empleo, la radio, avisos en periódicos locales, aviso en la empresa puestos operativos y producción.

Fase 2	
2. Selección	Solicita todos o alguno de los siguientes documentos: solicitud de empleo, curriculum Vitae, cartilla liberada, cartas de no antecedentes penales, cartas recomendación donde laboró, entrevista de selección, evaluación práctica de habilidad en manejo de máquinas.
3. Contratación y Despido	Contrato por escrito individual, paquete de contratación, despido por escrito, a veces por escrito.
4. Inducción o Integración	Se muestra el lugar de trabajo y áreas de mayor relación.
5. Diseño y Procesos de Trabajo	Sólo realiza el análisis de puestos para realizar el pago del personal, solo da cumplimiento de las normas existentes, describe perfil, funciones y objetivos.
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano	
6. Adiestramiento	Lo da el personal de producción, o servicios, dando prioridad al personal menos competente.
7. Capacitación y Desarrollo	Lo da el personal ya sea de producción, servicios, o ventas, se da capacitación en relación con el negocio.
8. Formación de Personal	Se le da al personal de producción y/o servicios en el área operativa.
9. Higiene y Seguridad Industrial	Mencionan estar en proceso o por establecer.
10. Evaluaciones del Desempeño	Por observación del trabajo realizado, mencionan estar en proceso de establecerlos.
11. Administración de Sueldos y Salarios	Hacen cálculos de nómina, pago de Impuestos, seguro social y créditos para vivienda.
12. Criterios de Promoción	No aplica.
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	Relaciones por factores retributivos y psicológicos, negociación para servicios sociales, negociación para condiciones generales de trabajo y para solicitar permisos.
14. Procedimientos de Quejas	No aplica.
15. Responsabilidad Social	No aplica.
16. Programa de Calidad	No aplica.
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	
17. Planeación del TH	Planeación verbal, informal, sólo se hace para reponer al personal y para la programación de vacaciones.
18. Planeación estratégica del TH	No aplica.
D) Prácticas de Control del Talento Humano	
19. Registros y Controles Administrativos	Registra la asistencia de personal con tarjeta de control, cuenta con expedientes de personal, clasifica los expedientes en activos y baja o inactivos, por departamentos, sindicalizado y no sindicalizado, ordena alfabéticamente los expedientes, supervisa continua durante los cursos.
20. Índices de Medición	No hay rotación, se expresa tener poco ausentismo, solo cumple bajo solicitud de un organismo gubernamental.

Fase 2	
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	Cuenta con hojas de verificación, elabora gráficas de accidentes en cuanto a seguridad, cuenta con escalas de sueldos.
22. Controles Estratégicos	No aplica.
23. Auditoría al Área de GTH	Se realizan auditorías de tipo fiscal, laboral o por auditores internos.
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	Utilizan algún programa como Microsoft Office, presentan conocimientos básicos en Word, Excel, Power Point, o algún programa estandarizado para empresas.
E) Prácticas de Dirección del Talento Humano	
25. Motivación y Comunicación del Personal	Motivación verbal por medio de recompensas, bonificaciones económicas, comisiones por ventas, castigos o sanciones escritas, motivación en juntas o reuniones, trabajo en su casa, comunicación vertical descendente / ascendente.
26. Ética	No aplica.
F) Prácticas de Administración del Talento Humano en la Globalización	
27. Planeación de Vida y Carrera	No aplica.
28. Administración Internacional del TH	No aplica.

Nota: Con base en Liquidano (2006)

Fase 3 de Desarrollo. Concibe a los individuos como personas que se auto realizan, dirigen al personal hacia la eficiencia de la empresa. Se considera al personal como elemento determinante para el desarrollo de la empresa, como un recurso que se tiene que optimizar a través de la motivación y estímulos al rendimiento. En la Tabla 5 se desglosan las principales actividades que realizan los Gestores del Talento Humano en la Fase 3.

Tabla 5

Actividades de la GTH que Realizan las Organizaciones en la Fase 3.

Fase 3	
A) Práctica de Entrada e Integración del Talento Humano	
1. Reclutamiento	Solicitud a escuelas, bolsa de trabajo de AACC, cámaras industriales, archivo de candidatos espontáneos, análisis y descripción de puestos.
2. Selección	Se solicitan documentos de escolaridad, títulos y experiencia, comprobante domicilio, RFC y CURP, fotografías, pruebas de conocimientos y habilidades, dependiendo del puesto, además de documentos de fases anteriores.
3. Contratación y Despido	Se realiza por medio de contrato colectivo y/ o individual a corto plazo, puede dar un nombramiento de trabajo, contrato por

Fase 3	
	honorarios, se tiene una entrevista de contratación, las renuncias voluntarias se hacen por escrito.
4. Inducción o Integración	Visita de áreas comunes, se explican las funciones del puesto, asigna compromisos laborales, se asignan horario de trabajo, se da capacitación previa por una persona experta en el puesto.
5. Diseño y Procesos de Trabajo	Los realiza para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, repercusión e impacto dentro del área, conocer la interrelación del área y la organización.
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano	
6. Adiestramiento	Se da un curso de inducción, se da un curso práctico funciones, se imparte curso de manejo y manual de ventas.
7. Capacitación y Desarrollo	Se le da al personal de producción, servicio y ventas, a mandos medios, se realiza a través de las cámaras empresariales.
8. Formación de Personal	Se da al personal de producción a mandos medios, personal de reparto, se da también a empleados del área de manufactura y manejo de alimentos, se imparten clases de inglés.
9. Higiene y Seguridad	Comisiones mixtas de seguridad e higiene
10. Evaluaciones del Desempeño	Detectar necesidades de capacitación, ascensos, promociones, sueldos, para renovar el contrato, actualización de expedientes de personal, para el desarrollo de habilidades, para conocer su producción y ventas, prueba física, método de comparación del personal, métodos visuales de operación de equipo, entrevista de calificación de méritos.
11. Administración de Sueldos y Salarios	Realiza pago de nómina, cálculo de impuestos, bonos de puntualidad, honorarios.
12. Criterios de Promoción	Por medio de evaluaciones al desempeño, capacitación, adiestramiento y formación, a través de entrevista con el personal, con base en el desarrollo del personal en la empresa.
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	Para la satisfacción de necesidades del personal, sanciones establecidas en reglamento, negociaciones para prestaciones y servicios sociales (vales de despensa, aguinaldo, primas vacacionales, beneficios por bodas, servicios funerarios), negociaciones para sueldos.
14. Procedimientos de Quejas	No aplica.
15. Responsabilidad Social	Es discrecional, mostrando generosidad entre sectores menos favorecidos de la sociedad, con apoyo de la dirección.
16. Programa de Calidad	No Aplica.
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	
17. Planeación del TH	Objetivos del negocio, organización de la empresa, pronósticos generales y/o por temporada, auditoría de TH anual y seguimiento mensual.
18. Planeación estratégica del TH	Expresan estar en proceso.
D) Prácticas de Control del Talento Humano	
19. Registros y Controles Administrativos	Registro de asistencia de personal con tarjeta de control y relación, clasificación de expedientes en orden alfabético, por agencia, por división y por región, llevan un inventario en el área del TH, maneja hojas de personal y registros de pagos por tiempo extra.

Fase 3	
20. Índices de Medición	Aplica a empleados de producción y/o servicios, presenta rotación media del personal
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	Utiliza gráfica de Gantt, gráficas de pastel, gráficas de barras, gráficas de líneas de ventas por empleado, uso como resultados de la empresa.
22. Controles Estratégicos	No aplica
23. Auditoría al Área de GTH	Operacional, contable, auditorías por parte del seguro Social, INFONAVIT y Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el caso de México.
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	Se da capacitación en el uso de programas de Microsoft Office, el personal presenta conocimientos medios en Word, Excel, Power Point, utilizan programas especiales para el giro de la empresa, se llevan controles estadísticos y registro de asistencia automatizado.
E) Prácticas de Dirección del Talento Humano	
25. Motivación y Comunicación del Personal	Motivación con base en la satisfacción de necesidades del personal, uso de la psicología para escuchar los problemas del personal, cursos, comunicación horizontal, comunicación informal.
26. Ética	Se piden principios y valores personales de imparcialidad actitud de servicio
F) Prácticas de Administración del Talento Humano en la Globalización	
27. Planeación de Vida y Carrera	Se hace con el personal de producción y/o mandos medios, van dirigidos al desarrollo de la organización, se otorgan becas para estudios formales de secundaria y preparatoria y también se otorgan becas para hijos de los trabajadores.
28. Administración Internacional del TH	No aplica.

Nota: Con base en Liquidano (2006)

Fase 4 Estratégica. Se concibe a los individuos como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias pasadas, dirige al personal hacia la estrategia del negocio, percibe al individuo como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la empresa. En la Tabla 6 se desglosan las principales actividades que realizan los gestores del talento humano en la Fase 4.

Tabla 6

Actividades de la GTH que Realizan las Organizaciones en la Fase 4.

Fase 4
A) Práctica de Entrada e Integración del Talento Humano

Fase 4	
1. Reclutamiento	Se buscan colaboradores cuyo perfil sea adecuado con los objetivos estratégicos del negocio, puede utilizar los servicios de una agencia de empleos, bolsas de trabajo de instituciones educativas, por outsourcing para el personal operativo, por medio de sindicatos, avisos en periódicos regionales y nacionales.
2. Selección	Organigrama de puestos y plazas, diagramas de reemplazo para personal de mandos medios y directivos, pruebas psicométricas, examen médico, Investigación aspectos socioeconómicos
3. Contratación y Despido	Contrato colectivo y/ o individual de trabajo a largo plazo, despido con entrevista y por escrito, renuncia masiva, rescisión de contrato, políticas de agradecimiento por apoyo al personal que renuncia.
4. Inducción o Integración	Uso de videos de la filosofía y actividades principales, recorrido general por la empresa, presentación de los principales ejecutivos en reuniones, presentación ante su jefe inmediato, presenta a sus compañeros de trabajo: superiores y subordinados de su área de responsabilidad, manual de inducción.
5. Diseño y Procesos de Trabajo	Los realiza para la formación del personal y el plan de vida y carrera, manual de análisis y descripción de puestos
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano	
6. Adiestramiento	Lo da el personal de mandos medios, se da programa de adiestramiento periódico, se da adiestramiento por parte de los proveedores por productos adquiridos.
7. Capacitación y Desarrollo	Se capacita a todo el personal de la empresa hacia la estrategia del negocio, planes de sucesión del personal directivo y mandos medios, existe un programa de capacitación que se presenta a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, existen comisiones mixtas de capacitación.
8. Formación de Personal	Se le da al personal más destacado, mandos medios, directivos, políticas de formación, enfoque de calidad, para irla formando para niveles gerenciales.
9. Higiene y Seguridad Industrial	Medidas preventivas y correctivas
10. Evaluaciones del Desempeño	Se realiza evaluación para transferencias, premios y estímulos, se analizan y describen los puestos, presenta bases de planeación del TH, para conocer el desarrollo del personal, métodos de escalas, tienen su propio sistema de evaluación, presenta evaluación de actitudes y/o evaluación por objetivos, técnica de evaluación por resultados, grupos de calidad o círculos de calidad, rendimiento de su proyecto, evaluación de especificación en el puesto.
11. Administración de Sueldos y Salarios	Se otorgan bonos de productividad, pago de prestaciones adicionales y compensaciones, seguro de vida, vales o ayuda de despensa, premio adicional por volumen de ventas de supervisores, bono por puntos por agencia.
12. Criterios de Promoción	Evaluación del desempeño para generar el plan de vida y carrera de los empleados clave para generar la ventaja competitiva de la empresa, con base en el análisis y descripción de puestos.
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	Relaciones para cumplimiento de objetivos con bases a la estrategia del negocio, negociaciones colectivas para cumplimiento de objetivos estratégicos del negocio, mejora de prestaciones y servicios al personal.

Fase 4	
14. Procedimientos de Quejas	Sólo atención de quejas esporádicas por el ejecutivo encargado de la gestión del TH o por parte del dueño del negocio, gerente, o el contador general, las quejas se realizan a través de reporte.
15. Responsabilidad Social	Cumplimiento de los principios y compromisos como empresa internos y externos, cumplimiento de leyes del país y cumplen con las expectativas del público, programa de limpieza externa.
16. Programa de Calidad	Desarrolla programas de calidad para la mejora competitiva del negocio, programa Six Sigma, seguridad y medio ambiente, calidad interna en producción, filosofía de hacerlo bien, normas de calidad evaluadas por laboratorios externos, controles de calidad desde la compra hasta el producto final.
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	
17. Planeación del TH	Aplica la planeación del TH y con base a los objetivos del negocio y del departamento de TH valores de la empresa, pronóstico de TH interno /externo, pronóstico de ventas, presupuestos y necesidades de personal de toda la organización.
18. Planeación estratégica del TH	Visión, misión, propósitos y objetivos del negocio u organismo y del departamento de TH, valores de la empresa, análisis interno pronóstico del TH, mercado de trabajo en México, presupuestos y necesidades de personal de toda la organización (finanzas, producción, recursos humanos y mercadotecnia, análisis FODA, revisión semanal con dirección.
D) Prácticas de Control del Talento Humano	
19. Registros y Controles Administrativos	Asistencia de personal automatizada, manejo de incidencias automatizados, inventario de TH, archivo de TH, índices de rotación y ausentismo, indemnizaciones, pases de salida o justificantes, contratación y modificaciones salariales, compensación por la regularidad de trabajo.
20. Índices de Medición	Aplica a empleados de producción y/o servicios y mandos medios, para disminuir la rotación en las áreas críticas.
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	Histogramas, diagramas de Pareto para conocer los principales problemas que aquejan al personal en las áreas estratégicas de la organización.
22. Controles Estratégicos	Existen controles de desarrollo de personal, desempeño del personal, análisis de puestos, renovación y negociación de contratos de trabajo, plan de vida y carrera, proyección de sueldos, higiene y seguridad, control de manuales.
23. Auditoría al Área de GTH	Servicios de auditores externos contratados por la compañía.
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	Software elaborado por la empresa y para la empresa, Software especializado en facturación, inventario, compras. Software para medir la productividad de personal de producción.
E) Prácticas de Dirección del Talento Humano	
25. Motivación y Comunicación del Personal	Motivación con base en la percepción del gerente del desempeño de los empleados, comunicación diagonal, comunicación informal creando pertenencia en el ambiente laboral.
26. Ética	Principios y valores personales: lealtad, discreción, originalidad, y de la organización: calidad, productividad, creatividad, para desarrollo de proyectos, conocimiento y aplicación del código de ética.
F) Prácticas de Administración del Talento Humano en la Globalización	

Fase 4	
27. Planeación de Vida y Carrera	Se otorga al personal más destacado ,se le da a mandos medios y directivos, hacia la estrategia del negocio, se tienen políticas de planeación de vida y carrera, se otorgan becas para estudios formales profesionales.
28. Administración Internacional del TH	Prácticas de GTH, enfocada al desarrollo de estrategias globales y obtención de ventajas competitivas

Nota: Con base en Liquidano (2006)

Fase 5 por Competencias. Se concibe a los individuos como personas que poseen características de desempeño superior, dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la empresa por las competencias que posee, con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo. En la Tabla 7 se desglosan las principales actividades que realizan los gestores del talento humano en la Fase 5.

Tabla 7

Actividades de la GTH que Realizan las Organizaciones en la Fase 5.

Fase 5	
A) Práctica de Entrada e Integración del Talento Humano	
1. Reclutamiento	La organización recurre a organismos certificadores y evaluadores, Se realiza por medio de outsourcing para el personal operativo y mandos medios, por medio de ferias de trabajo, la organización cuenta con un comité de reclutamiento y selección, se basa en los modelos de competencias de la empresa, análisis y descripción de puestos por competencias a cubrir, certificaciones internas de competencias, utiliza avisos en revistas especializadas, locales, regionales y nacionales.
2. Selección	Se solicitan certificados de competencias, certificaciones profesionales, se realizan entrevistas de selección por competencias, la organización cuenta con un modelo propio de competencias, la organización utiliza outsourcing para personal operativo y mandos medios.
3. Contratación y Despido	Se utiliza el outsourcing para el personal operativo, se llevan a cabo negociaciones y renovaciones de contratos colectivos, se aplica el compromiso psicológico,
4. Inducción o Integración	Uso de la tecnología para transmitir el conocimiento de productos, mercados, políticas de la empresa, se dan a conocer actos y condiciones seguras de la empresa, se da a conocer la aplicación del reglamento interior de trabajo.

Fase 5	
5. Diseño y Procesos de Trabajo	Se realiza para la identificación y descripción de competencias individuales y organizacionales y se considera la certificación obligatoria, el análisis y descripción de puestos se realiza por competencias.
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano	
6. Adiestramiento	Lo da el personal directivo, además se da adiestramiento externo nacional en el área de especialidad de las competencias que requieren los empleados clave.
7. Capacitación y Desarrollo	Todo el personal de la empresa está orientado hacia el desarrollo de competencias, planes de sucesión por competencias y multihabilidades, se utilizan especialistas por outsourcing, se promueve la asistencia a cursos locales y nacionales, se motiva la asistencia a congresos, simposios, exposiciones, locales y nacionales.
8. Formación de Personal	Se prepara al personal más competente de la empresa hacia la descripción y desarrollo de competencias individuales, políticas de formación tomando en cuenta prioridades de desarrollo de competencias.
9. Higiene y Seguridad Industrial	Adopción de normas de higiene y seguridad nacionales, comisiones mixtas de seguridad e higiene, cumplimiento de normas mexicanas, medidas de seguridad del personal.
10. Evaluaciones del Desempeño	Evaluación para reorganizar la empresa e incrementar salarios con base a las competencias de los empleados, manual de evaluación con base en las competencias que deben poseer los empleados de la empresa.
11. Sueldos y Salarios	Bonos de competitividad con énfasis en las competencias de los empleados, bonos de puntualidad.
12. Criterios de Promoción	Con base en la evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación de competencias de los empleados, análisis y descripción de puestos por competencias, certificación de competencias.
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	Relaciones para el desarrollo de competencias en el trabajo y para el trabajo, negociaciones colectivas hacia el desarrollo de competencias individuales y organizacionales, mejora de prestaciones y servicios al personal, incremento de sueldos con base en competencias.
14. Procedimientos de Quejas	Persona específica y procedimiento para quejas, sugerencias y métodos y técnicas de solución, soluciones en relación al servicio médico, comedores, nóminas, ambiente laboral.
15. Responsabilidad Social	Contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirven, previenen las expectativas del público, colaboran con programas de renovación urbana, social, contra la contaminación, apoyo al deporte, apoyo a la salud y campañas contra drogas, colectas para organismos de ayuda a niños y ancianos.
16. Programa de Calidad	Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva y desarrollo de competencias del personal, beneficios al personal, seguridad y medio ambiente de cada departamento, manual y política de calidad, desarrollo del kaisen, 5 S's, certificación de normas de estandarización internacionales.
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	
17. Planeación del TH	Aplica la planeación del talento humano aplicada a la atracción de candidatos competentes y/ o certificados en alguna competencia o profesión.
18. Planeación estratégica del TH	La planeación estratégica aplicada a la atracción de candidatos competentes y certificados multicompetentes, consideración prevención social y fondos de retiro para el personal de la empresa.

Fase 5	
D) Prácticas de Control del Talento Humano	
19. Registros y Controles Administrativos	Expedientes de personal y manejo de incidencias automatizados, índices de rotación y ausentismo, automatizados, análisis y descripción de puestos por competencias de los empleados automatizados.
20. Índices de Medición	Aplica a toda la empresa, índices de permanencia, indicadores de calidad de promedio, mantener baja la rotación y el ausentismo.
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	Diagramas de pescado para medir el ausentismo del personal, proceso de 8 pasos, elaboración de índices de inestabilidad, para productividad y los bonos generados, para dar a conocer las principales competencias que se han desarrollado en la empresa, así como las certificaciones obtenidas, en proceso y faltantes.
22. Controles Estratégicos	Entrevistas de selección de personal por competencias, desarrollo de personal por competencias, desempeño del personal por competencias, análisis de puestos por competencias, renovación y negociación de contratos de trabajo con base en competencias del personal, plan de vida y carrera por competencias, proyección de sueldos por competencias, higiene y seguridad.
23. Auditoría al Área de GTH	Auditoría administrativa, auditoría de cumplimiento de programas de desarrollo de competencias del personal, períodos anuales.
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	Se utilizan software especializado elaborado por la empresa o externos, se empiezan a utilizar aplicaciones especializadas y se saca provecho de la inteligencia artificial.
E) Prácticas de Dirección del Talento Humano	
25. Motivación y Comunicación del Personal	Motivación con base en las necesidades de logro, poder y afiliación de los empleados, así como de sus necesidades individuales, comunicación total, reuniones generales de avances y reunión administrativa de resultados, liderazgo informal más eficaz.
26. Ética	Se fomentan los principios y valores personales de honradez, confiabilidad y de la organización: igualdad de oportunidades con base en las competencias que poseen, existen patrones de conducta de la compañía.
F) Prácticas de Administración del Talento Humano en la Globalización	
27. Planeación de Vida y Carrera	Se da al personal más competente de la empresa, hacia la descripción y desarrollo de competencias individuales y organizacionales, se otorgan becas para estudios formales de especialización y posgrado nacionales y en el extranjero.
28. Administración Internacional del TH	Prácticas de GTH, enfocadas al desarrollo de competencias globales y obtención de ventaja competitiva de la empresa.

Nota: Con base en Liquidano (2006)

Fase 6 del Conocimiento. Concibe al individuo como el talento clave para la empresa; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal;

percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la empresa con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la GTH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores. En la Tabla 8 se desglosan las principales actividades que realizan los gestores del talento humano en la Fase 6.

Tabla 8

Actividades de la GTH que Realizan las Organizaciones en la Fase 6.

Fase 6	
A) Práctica de Entrada e Integración del Talento Humano	
1. Reclutamiento	Se hace énfasis en reclutar a trabajadores del conocimiento, con características y competencias necesarias en la empresa, la organización utiliza head hunters (reclutadores de puestos gerenciales), utiliza la tecnología para encontrar al talento idóneo en cualquier parte del mundo, también se puede apoyar del outsourcing, realiza viajes de reclutamiento dentro y fuera del país, aplicación del proceso de knowledge management, objetivos estratégicos del negocio y del TH, busca que los candidatos tengan experiencia previa documentada.
2. Selección	Entrevista con jefe inmediato e inmediato superior, prueba en el puesto, simulación de situaciones críticas, en algunas áreas, por outsourcing personal directivo, selección de líderes con características de trabajadores del conocimiento.
3. Contratación y Despido	La organización presenta Sovereign commitment (compromiso supremo), se hace énfasis de contratación de trabajadores del conocimiento y si llegase a existir la separación se busca una retroalimentación.
4. Inducción o Integración	Además de las mejores prácticas de las fases anteriores, se agrega la presentación de los principales clientes, proveedores de la empresa, entrevista con el gerente general o gerente de área y jefe de departamento, entrega copia de sus funciones, se dan a conocer beneficios y prestaciones, normas de seguridad e higiene, normas estandarizadas, se brinda información de promedios de calidad, se dan a conocer las expectativas de crecimiento en la empresa.
5. Diseño y Procesos de Trabajo	Aplicación de conocimientos, transferencia de conocimientos, destacan las actitudes y comportamientos del perfil del trabajador del conocimiento, consideran la experiencia en departamentos clave, integran nuevas áreas funcionales a la estructura de la empresa: logística, calidad, tecnología, innovación y desarrollo, el análisis y descripción se incluye en el manual de organización y se da énfasis en la adquisición, desarrollo y transferencia del conocimiento.
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano	
6. Adiestramiento	Adiestramiento a través de la tecnología, creación de espacios físicos como salas de adiestramiento para compartir información y conocimiento del personal, y para autoaprendizaje, adiestramiento externo internacional en el área de especialidad de sus trabajadores del conocimiento.
7. Capacitación y Desarrollo	Todo el personal de la empresa. Hacia el aprendizaje y retención del conocimiento, planes de sucesión por aplicación del conocimiento, con énfasis en los trabajadores del conocimiento, a través de benchmarking

Fase 6	
	visitando a otras compañías, asistencia a cursos, congresos, simposios y exposiciones internacionales, capacitación a través de la jefatura para transferir el conocimiento.
8. Formación de Personal	Se fomenta la formación del personal más talentoso de la empresa, hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento, principalmente jefes y gerentes, políticas de formación de equipos de alto desempeño para reforzar el modelo de administración del conocimiento.
9. Higiene y Seguridad Industrial	Adopción de medidas de higiene y seguridad a través de benchmarking reforzando la disminución de riesgos de trabajo, cumplimiento de normas de seguridad y normas de estandarización internacionales.
10. Evaluaciones del Desempeño	Evaluación para generar bonos de productividad, propio sistema de evaluación con base al proceso de administración del conocimiento, auto evaluación del personal, consenso común, por rendimiento y resultados de proyectos, técnica de evaluación por resultados, entrevista de calificación de méritos, manual de evaluación con base a los perfiles de los trabajadores del conocimiento.
11. Sueldos y Salarios	Pago de prestaciones adicionales y compensaciones con base a los resultados de proyectos, bonos de desempeño para equipos de mejora.
12. Criterios de Promoción	Con base en el análisis y descripción de puestos de las características y competencias de los trabajadores del conocimiento, por la aplicación de conocimientos, por la transferencia de conocimientos, a través de reuniones, cursos, organización de eventos dentro y fuera de la empresa.
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	Relaciones para la adopción de mejores prácticas para retener y motivar el conocimiento de los colaboradores, negociación para retener y motivar el conocimiento, mejora de prestaciones y servicios al personal, incremento de sueldos con base en la adquisición, desarrollo y transferencia del conocimiento
14. Procedimientos de Quejas	Área específica de atención al personal para la solución de quejas y sugerencias, con seguimiento, sistema de información global para atención de la problemática y evaluación de la solución.
15. Responsabilidad Social	La organización cuenta con certificación tipo B está buscando la certificación, no solo persigue el beneficio económico, sino también el beneficio social, se busca dar respuesta a problemas sociales y/o ambientales de las comunidades. Se toman en cuenta las normas referentes a los riesgos psicosociales. Contribuyen al desarrollo de las expectativas de sus colaboradores, crean nuevas expectativas del público, estableciendo y obteniendo normas idealistas de responsabilidad social, se busca ser una empresa sustentable responsable socialmente y con el medio ambiente, existen fondos de participación a la comunidad, generación de clubes deportivos, apoyan en la creación de escuelas, otorgan donativos para apoyo a la educación y para la disminución de problemas sociales, administración de membresías a los vecinos del entorno para uso de instalaciones deportivas.
16. Programa de Calidad	La organización busca certificarse o ya cuenta con el certificado de empresa tipo B, se cuenta con certificaciones en las normas internacionales de estandarización, desarrolla programas de calidad para la mejora competitiva y desarrollo del conocimiento.

C) Prácticas de Planeación del Talento Humano

Fase 6	
17. Planeación del TH	Aplica la planeación de talento Humano aplicada a la adquisición, mantenimiento y transferencia del conocimiento del talento humano.
18. Planeación estratégica del TH	La planeación estratégica aplicada a la adquisición, de talento humano con conocimientos documentados, considera: plan de vida y carrera de los trabajadores del conocimiento, benchmarking en plantas de diferentes divisiones con el mismo corporativo, consideran medición de siniestralidad tiempo extra, productos vendidos, desperdicios, planeación de los recursos de la compañía a través del área de tecnologías de la información.
D) Prácticas de Control del Talento Humano	
19. Registros y Controles Administrativos	Se hace uso de los últimos avances tecnológicos para el registro de asistencia de personal e inventario del TH se hace énfasis en los trabajadores del conocimiento de la empresa, el archivo del área de la GTH es digital y utiliza la tecnología más avanzada existente para la protección de datos e información.
20. Índices de Medición	Aplica a toda la empresa indicadores, índices de personal eventual, índice de siniestralidad, índice de capacitación, índice de movimientos de personal (altas y bajas), índice de eficiencia de la organización, índice de seguridad e higiene industrial y estos se comparten de manera digital.
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	Se realizan campana de Gauss, diagramas de Pert, aplicación de las ocho disciplinas para solución de problemas, para mediciones de incidentes y accidentes, días perdidos por tipo de riesgo, para dar a conocer los resultados de tiempo extra, personal eventual, siniestralidad capacitación, movimientos del personal, eficiencias, seguridad e higiene.
22. Controles Estratégicos	Clima organizacional, comunicaciones, entrevistas de selección de personal, por adquisición y transferencia del conocimiento, desarrollo de personal, desempeño del personal, por adquisición y transferencia del conocimiento, análisis de puestos relacionados con las actitudes, habilidades y competencias de los trabajadores del conocimiento.
23. Auditoría al Área de GTH	Auditoría de aspectos ecológicos, auditoría social, auditores de sistemas de calidad, entrenamiento de auditoría a clientes y proveedores.
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	Se utiliza software a la medida de la organización ya sea de manera interna o externa, la compañía hace uso de la inteligencia artificial en los procesos de ventas, producción, con relaciones locales, nacionales y mundiales, se utilizan sistemas de seguridad para protección de datos de la compañía, o programas diseñados exclusivamente para la comunicación interna de la de la compañía, existe el registro de trabajadores del conocimiento, desarrollo, resultados, promociones, compensaciones, proyectos concluidos.
E) Prácticas de Dirección del Talento Humano	
25. Motivación y Comunicación del Personal	Motivación con base en los resultados y las actitudes de los trabajadores del conocimiento, comunicación integral de la empresa, política de puertas abiertas a todos los niveles, incentivos, premios, intercambio de ideas y puntos de vista en salas de juntas con director y asesores de la empresa, propuestas y participación de los empleados en cambios de sus áreas.
26. Ética	Principios y valores personales: espíritu de búsqueda, conocimiento del código de ética de la compañía y global.
F) Prácticas de Administración del Talento Humano en la Globalización	
27. Planeación de Vida y Carrera	Se le da al personal más talentoso de la empresa, hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal, se tienen políticas de planeación de vida y carrera para jefes y gerentes de la empresa.

Fase 6	
28. Administración del TH	Prácticas de administración del TH enfocadas a la adquisición, desarrollo y transferencia del conocimiento del personal, sistemas de negocios de excelencia, políticas encaminadas a unidades de negocios.

Nota: Con base en Liquidano (2006)

Características de las Seis Fases de Evolución de la GTH.

Las seis fases de evolución de la GTH tienen tres características que les permite diferenciarse una de otra, que es la concepción del TH, el enfoque y la percepción que tiene el encargado de la GTH sobre sus colaboradores, En la Tabla 9 se presentan las características de cada una de las fases.

Tabla 9

Características de las Fases de Evolución de la GTH.

Fase Evolutiva	Concepción del TH	Enfoque	Percepción del Encargado de la GTH
Fase 1 Administrativa	Racional económico	A la producción	El personal es un costo para minimizar
Fase 2 de Gestión	Hombre social	A la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del personal	El personal es un costo para minimizar, pero con acciones de carácter proactivo
Fase 3 de Desarrollo	Hombre que se auto realiza	A La eficiencia de la empresa	El personal es recurso para optimizar, como elemento determinante para el desarrollo de la empresa
Fase 4 Estratégica	Hombre complejo	A la estrategia del negocio	El personal es un recurso para optimizar, y factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa
Fase 5 Gestión por Competencias	Posee características de desempeño superior	A la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales y a los resultados	El personal es el capital humano para el mantenimiento de la ventaja competitiva

Fase Evolutiva	Concepción del TH	Enfoque	Percepción del Encargado de la GTH
Fase 6 Gestión del Conocimiento	Talento clave para la empresa	Al aprendizaje, a la generación de conocimiento, retención y motivación ligados a los objetivos del negocio	El personal es el capital humano y social

Nota: Con base en Liquidano (2006)

Marco Referencial

Hacer un estudio con diez años de diferencia, presenta complicaciones sobre todo de contexto, en 2010 uno de los obstáculos que más dificultó recopilar la información fue el tema de la inseguridad que se vivía en Durango, en 2020 fue el COVID-19, a través del marco referencial se busca llevar al lector por un viaje en el tiempo, con el propósito de ponerlo en contexto.

El Mundo en 2010

En 2010 los memes comenzaban a inundar las redes sociales. Amazon ya lideraba el e-Commerce, los teléfonos se hacen más inteligentes marcas como Sony Ericsson y Nokia, aún competían con buenos dispositivos en el mundo de los celulares, en 2010 los teléfonos con teclado touch no eran tan comunes como en 2020. Blackberry era junto con Apple lo mejor en la gama alta de celulares, ese año Apple lanzó el Iphone 4, con una capacidad interna de 32g y un costo de lanzamiento de \$549 USD.

En ese entonces ya se tenía Twitter, WhatsApp instalados en el teléfono y en 2010 no había Uber como hoy, Instagram se lanzaba justo ese año, hoy en día cuenta con más de mil millones de usuarios activos. En 2010 las tablets y el televisor 3D eran muy populares, en 2010 Barak Obama era presidente en Estados Unidos. Dubái inaugura el Burj Khalifa, la torre más alta del mundo con una altura de 828 metros. Avatar desplazaba a Titanic como la película más taquillera, Ximena Navarrete, se convertía en la segunda mexicana en ser Miss Universo. Ese año se jugó el mundial de Sudáfrica de 2010, también se popularizó el waka de Shakira. Javier

Hernández “Chicharito” se iba a jugar al Manchester United de Inglaterra. En 2010 se celebraba el Bicentenario de la Independencia y el Centenario de la Revolución, Felipe Calderón era el presidente de México en aquel entonces, ese año México batía el récord de asesinatos relacionados con el narcotráfico (Peximan, 2020).

En 2010 en Durango Ismael Hernández Deras dejaba la gubernatura con múltiples acusaciones de enriquecimiento ilícito y encubrimiento a miembros del crimen organizado (Contralínea, 2010). En 2010 el candidato del Partido Revolucionario Institucional (PRI) Jorge Herrera Caldera, ganó las elecciones a Gobernador de Durango, con una diferencia muy cerrada con el ex priista José Rosas Aispuro Torres, para un periodo de seis años, su triunfo fue impugnado y hubo denuncias de fraude electoral. En aquel entonces un Del Campo más joven realizaba un estudio cuantitativo en el que determinó que las MIPYMES de Durango en 2010 se encontraban en la segunda fase de evolución de la GTH.

El Mundo en 2020

Uno de los años más difíciles de la historia reciente, 2020 quedará en la historia como el año del COVID-19, la enfermedad lleva el número del año en que se detectó 2019, pero fue 2020 el año que se vio trastocado por la pandemia, confinamientos, mascarillas, alcohol en gel, términos y medidas que irrumpieron prácticamente en todos los habitantes del planeta, el virus se propagó primeramente en Wuhan, China, donde se detectaron los primeros casos, desde allí se extendió al resto de Asia y luego a Europa (Naciones Unidas, 2020).

El 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud declaró una pandemia, para entonces Italia y España se habían convertido en los epicentros de la enfermedad, seguidas de Reino Unido. Los Juegos Olímpicos de Tokio fueron postergados, algo que solo había ocurrido durante las Guerras Mundiales. En la mayoría de los casos la respuesta de los gobiernos fue drástica, a mediados de abril, cerca del 60% de la población mundial fue afectada por confinamientos. En México el 28 de marzo de 2020, el Subsecretario de Salud Hugo López Gatell, llamó a un confinamiento masivo por la fase tres de la pandemia. La declaratoria por pandemia por COVID-

19 se publicó en el diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2020, por lo cual se declaró el cierre de todas las actividades no esenciales (México, 2021).

Millones de personas se vieron obligadas a trabajar desde su casa, con las oficinas y tiendas cerradas como parte de las medidas de contención, y con los viajes restringidos en todas partes, fue inevitable que la economía sufriera. La educación también entró en Crisis, en 2020 se interrumpió la educación de millones en todo el mundo. Las escuelas se esforzaron por hacer frente a los repetidos cierres y aperturas de actividades, y por transitar, si esto es posible, a la educación en línea.

En los primeros meses hubo escasez de mascarillas, insumos médicos, respiradores y papel de baño. En algunas ciudades colapsaron los hospitales pero también los sistemas mortuorios, de a poco, entre cuarentenas, aislamientos y confinamientos millones de personas debieron adaptarse a la nueva normalidad, los autos desaparecieron de la mayoría de las avenidas, los principales puntos turísticos quedaron vacíos, los comercios cerraron, los eventos deportivos fueron cancelados, la gente se acostumbró a contactarse desde las ventanas o a través del internet, hubo conciertos, shows, bodas y festejos de cumpleaños a distancia.

El COVID-19 dejó un sistema de salud exhausto y economías entre las cuerdas, para los primeros días de marzo los negocios empezaron a resentir los primeros golpes, baja afluencia de gente, el temor comenzaba a rondar entre los dueños de negocios, sin un plan de emergencia claro, cientos de pequeños comercios estaban a la espera de indicaciones sanitarias para saber si debían cerrar sus cortinas para protegerse del virus. Esan (2020) narra cómo la revolución tecnológica de 2020 permitió al mundo sobrellevar la pandemia por COVID-19 en 2020, las personas fueron testigos de cómo el aumento del uso de plataformas y herramientas tecnológicas aumentó de 70 % a 300 %, según las actividades realizadas a diario. Se evidenció un crecimiento exponencial en aplicaciones de e-commerce y pagos online, para comprar víveres; la telemedicina, para atender consultas de salud remotas, y el teletrabajo, para mantener las tareas laborales desde casa.

Las personas por todo el mundo se vieron forzadas a reclamar mejoras en la conectividad en casa para acceder a servicios de educación a distancia por las mañanas y a las aplicaciones de películas y juegos en línea por las noches. En los negocios autorizados para atender al público, la tecnología permite monitorear los síntomas de la COVID-19, mediante termómetros digitales a distancia y cámaras termográficas. También se desarrollaron más y mejores aplicaciones para el soporte de la cadena de suministros y logística, en especial para el seguimiento y visibilidad en el delivery de las mercancías y el control del stock.

El desempleo generado por la pandemia durante 2020 llevó a buscar opciones para enfrentar dicha situación o aumentar sus ingresos, al tiempo que plataformas como Rappi, DiDi o Uber mostraron un incremento en el número de socios repartidores o conductores en los últimos meses, así como un incremento en la demanda de sus servicios. Personas de toda edad se volcaron masivamente al uso de dispositivos móviles, tabletas o laptops, y sus aplicativos, para evitar el acceso a los establecimientos y reducir el contacto directo con los encargados de atender al público.

Durante la pandemia por COVID-19 la inteligencia artificial, la nube, Open Source (código abierto), la ciberseguridad, el 5G, el internet en las cosas, el análisis de Big data parecieron acelerar su desarrollo. Esta revolución industrial vino a acentuar más esa enorme desigualdad, con la mitad de la riqueza mundial “concentrada en un grupo de personas que podría caber alrededor de una mesa de conferencias”, A lo largo del año, la Organización Internacional del Trabajo publicó una serie de proyecciones que alertaban de que millones de personas perderían su trabajo o quedarían subempleadas. “Lo que comenzó con crisis de salud mundial, se convirtió también en una crisis mayúscula económica y del mercado laboral que tiene un gran impacto en las personas”, dijo el director general de la OIT, Guy Ryder.

Mientras esta revolución tecnológica se llevaba a cabo una segunda ola azotaba Europa, el COVID-19 golpeó de lleno en América con miles de casos de muertes en Ecuador, México y

Perú. Brasil y Estados Unidos fueron de los países más afectados del continente, tuvieron en común que sus presidentes minimizaron el peligro de la enfermedad.

El 2020 trajo también protestas históricas contra el racismo, se llevaron a cabo en Estados Unidos donde miles de personas salieron a las calles a manifestarse bajo la consigna “Black Lives Matter” denunciando la brutalidad policial y reclamando justicia e igualdad. En 2020, se concreta también la salida del Reino Unido de la Unión Europea (Brexit). En 2020 comenzó una carrera millonaria contra reloj para encontrar una vacuna. Rusia y China fueron los primeros en lanzar una vacuna, seguidos por las americanas Moderna y Pfizer/BioNTech, también la universidad de Oxford y AstraZeneca.

A finales de 2020, Reino Unido reportó una segunda cepa de virus mientras que al mismo tiempo Joe Biden derrotaba a Donald Trump en las elecciones presidenciales en Estados Unidos. El 29 de junio de 2020, se permitió el reinicio de comercios al menudeo, así como los clubes deportivos al aire libre. El sector empresarial buscó incentivos fiscales para superar la crisis, sin embargo, no hubo una respuesta positiva por parte de los gobiernos federal y locales.

A pesar de que en México se lanzó un plan general para vacunar a toda su población en cinco etapas en cuanto se tuvo una vacuna. Una segunda ola de contagios por COVID-19 golpeó al mundo, varios países declararon nuevamente restricciones, donde miles de personas salieron a las calles para manifestarse contra las nuevas restricciones, muchas veces terminan en enfrentamientos entre manifestantes y policías. Entre el COVID-19, la Revolución Tecnológica y las protestas por racismo, Del Campo creyó pertinente comenzar su investigación doctoral titulada: Grado de Evolución de la GTH en MIPYMES de Durango, donde por medio de un enfoque de métodos mixtos busca identificar el grado de evolución en que se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020, comparar las diferencias que existen con respecto a los resultados de 2010 y compartir la percepción de los expertos de la GTH acerca de estos resultados. Comparado con todos estos acontecimientos tan importantes por el mundo este

estudio parece insignificante, pero es la suma de esos pequeños esfuerzos que hacemos las personas comunes lo que nos permite tener un mundo mejor.

Las MIPYMES en México

MIPYME es el acrónimo para micro, pequeña y mediana empresa, en México existen 4 493 459 MIPYMES (INEGI, 2020), del total de MIPYMES el 97.5% son microempresas que ocupan hasta 10 personas, los negocios pequeños que ocupan de 11 a 50 personas representan el 2.4% y la mediana empresa que ocupa de 51 a 250 personas representa tan solo el 0.1%.

En México (INEGI, 2020) se clasifican las organizaciones de acuerdo con el número de personas que estas ocupan, puesto que los criterios para clasificar a las micro, pequeñas y medianas empresas son diferentes en cada país, se consideran microempresas cuando tienen de cero a diez empleados, se consideran pequeñas cuando tiene de 11 a 50 y medianas cuando tiene de 51 a 250 personas.

La presente investigación se lleva a cabo en Durango, México. Su capital y ciudad más poblada es Victoria de Durango, es el cuarto estado más extenso del país, en 2020 INEGI reportó que su población era de 1 832 650 habitantes, lo que representa tan solo el 1.5% del total del país. En Durango existen 88,535 establecimientos en total, de los cuales 94.6% son micro (0 a 10 personas ocupadas) y 5.2% son PYMES (11 a 250 personas). El 45.7% de los establecimientos corresponde al sector comercio, 42.4% a los servicios, 9.7% a la manufactura y 2.2% al resto de actividades económicas, de los cuales el 56% son establecimientos informales y 44% restante son establecimientos formales.

Durango representa tan solo el 1.2% con respecto al PIB nacional. En 2019 los censos económicos del INEGI reportaron que Durango tenía un total de 88 535 empresas, de las cuales el 94.6% son Microempresas y el 5.2% son PYMES. El 45.7% de los establecimientos corresponde al sector comercio, 42.4% a los servicios, 9.7% a las manufacturas y 2.2% al resto de actividades económicas. De las 88 535 empresas que hay en Durango 55 722 son unidades económicas de tipo familiar (González et al., 2018), lo que equivale a cerca del 63%, de esas 88

535 empresas 49 579 son negocios informales lo que equivale al 56.0% del total de establecimientos en Durango.

Los establecimientos informales presentan las siguientes características (INEGI 2020): Tienen cinco personas ocupadas o menos, no pagan contribuciones patronales a regímenes de seguridad ni otras prestaciones sociales, no forman parte de una empresa con varios establecimientos, no cuentan con personal proporcionado por otra razón social, y no tienen pagos a otra razón social que contrata al personal y se los proporciona, no tienen gastos por servicios contables, legales y de administración, no tienen gastos por asesoría comercial, mercadotecnia y servicios conexos, no utilizan un sistema contable, ni pagan los servicios de un contador externo para llevar sus cuentas. En Durango el salario promedio mensual en 2020 fue de \$5,660 MXN.

Las ocupaciones que concentran mayor número de trabajadores fueron empleados de ventas, despachadores y dependientes en comercios, comerciantes en establecimientos y trabajadores de apoyo en la construcción. A pesar de que en Durango la minería constituye la rama económica que mayor riqueza genera en el estado. Esta rama económica da empleo sólo al 3% de la población económicamente activa ocupada (22,341 trabajadores).

Evolución de la GTH en México

En México, la evolución de la GTH ha sido más lenta que en el ámbito internacional. En México, el enfoque de competencias se inició con un proyecto gubernamental contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, al crear el consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), apenas en 1995, con el objeto de regular la competencia, conocimientos, habilidades y destrezas laborales susceptibles de certificación (Del Campo, 2010).

El Consejo de Normalización y Certificación es responsable de coordinar las acciones para el desarrollo de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral y se considera uno de los impulsores del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC). Orozco en 1999, menciona que el modelo de competencia laboral del

CONOCER requiere del involucramiento y aceptación por parte de las altas autoridades de la institución, y de la participación de personas clave de la empresa.

Por su parte Lugo también en 1999 reconoce que es necesario conocer los beneficios tangibles de la certificación que podrían incrementarse en la medida de que se promuevan y difundan los resultados de su aplicación. Wilde (2000), argumenta que en México se habla de competencia laboral como algo cotidiano, pero todavía existen interrogantes y señala que la gestión de recursos humanos por competencia laboral no puede continuar con la rigidez de que las personas deben cumplir con sus metas, funciones y procesos previamente delimitados; sino que, con la incorporación de la competencia laboral, se obliga a flexibilizar sus criterios.

Se puede identificar, que, aunque los movimientos marcan la época principal de desarrollo de la administración de recursos humanos y las fases de gestión, algunos gerentes de recursos humanos y empresas todavía realizan su labor, de acuerdo con las características de una fase de gestión en particular, en virtud de que se parte del supuesto de transición y predominio de la fase de gestión por competencias y prácticas que vayan incursionando en la gestión del conocimiento. En México la gestión del conocimiento está pasando por el proceso de integración en las empresas, de generarse casos piloto, donde se esté empezando su aplicación en México, en su mayoría en empresas de capital extranjero, en grandes empresas o en ciudades como CDMX, Monterrey, Guadalajara, Querétaro o Aguascalientes.

Evolución de la GTH en Durango

En el estado de Durango se desconocía en qué fase de la evolución de la GTH se encontraban las MIPYMES y si estas utilizaban la gestión por competencias, lo que indicaría un adelanto organizacional y una ventaja competitiva si así fuese el caso. En 2006, Liquidano determinó seis fases de evolución en la gestión del talento humano: Fase 1 Administrativa (1878), Fase 2 de Gestión (1924), Fase 3 de Desarrollo (1930), Fase 4 Estratégica (1947), Fase 5 por Competencias (1960), Fase 6 del Conocimiento (1992).

Del Campo (2010) determinó que las MIPYMES de Durango se encontraban en la Fase 2 de Gestión por medio de una investigación de enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo. Utilizando Instrumento con validez y confiabilidad de Liquidano (2006) que permite evaluar en cuál de las seis fases de la GTH se encuentra una empresa. Se tomó una muestra de 100 MIPYMES de Durango, basada en un muestreo no probabilístico, por conveniencia del Investigador (Hernández et al., 2003), donde el criterio utilizado para aplicar el instrumento fue: MIPYMES formales de los sectores comercial, manufactura y prestación de servicios, que tuvieran por lo menos un empleado y que tuvieran un ejecutivo encargado de realizar las funciones de administrar el talento humano.

El resultado de que las empresas se encuentran en Fase 2 de Gestión, mostraba que estas estaban alejadas de la Fase 5 por competencias, ni que decir de la fase 6 que está aún más alejada, los resultados se reportaron en general, en función del tamaño de la empresa y por giro, se analizaron también las seis prácticas de la gestión del recurso humano compuestas por 28 criterios que en función de su grado de maduración determinan la fase de evolución de la gestión del recurso humano en la empresa.

CAPÍTULO 3

RUTA METODOLÓGICA



Utilizando un diseño de métodos mixtos, secuencial-explicativo, CUAN→cual, utilizando una perspectiva pragmática, se busca determinar el grado de evolución en que se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020, analizar su estado con respecto a los resultados de 2010 y describir la percepción de los gestores y expertos de la Gestión del talento humano acerca de estos resultados.

Investigación con Métodos Mixtos

En el transcurso del tiempo han existido dos tradiciones de investigación, las corrientes de investigación cuantitativa y cualitativa, con muy poca comunicación entre ellas y frontalmente contrapuestas en el campo epistemológico, teórico y metodológico (Mendizábal, 2018).

Sin embargo, también existen los estudios de métodos mixtos, que utilizan ambos métodos. La característica principal de los métodos mixtos es la combinación de la perspectiva cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio, la combinación de estos dos métodos permite darle profundidad al análisis y comprender mejor los estudios (Hamui-Sutton, 2013).

Los métodos mixtos utilizan diversas fuentes de información que se combinan de diversas maneras para sustentar análisis más comprensivos acerca de la problemática planteada, la condición fundamental es integrar los datos en el análisis y en la interpretación (Mendizábal, 2018).

Los estudios de métodos mixtos se utilizan cuando se desea obtener una perspectiva alterna más amplia y profunda del fenómeno a investigar, que aquellas que solo nos pudieran mostrar los resultados en un estudio cuantitativo.

Con un estudio de métodos mixtos se busca que los resultados sean más integrales, completos y holísticos (Newman, 2002).

Lieber y Weisner (2010) señalan que los métodos mixtos “capitalizan” la naturaleza complementaria de las aproximaciones cuantitativa y cualitativa. La primera representa los fenómenos mediante el uso de números y transformaciones de números, como variables numéricas y constantes, gráficas, funciones, fórmulas y modelos analíticos; mientras que la

segunda a través de textos, narrativas, símbolos y elementos visuales. Así, los métodos mixtos caracterizan a los objetos de estudio mediante números y lenguaje e intentan recabar un rango amplio de evidencia para robustecer y expandir nuestro entendimiento de ellos.

Un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias (Leech, 2006). Estos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. Una realidad “objetiva”: se puede ver y tocar, es algo tangible; pero también constituye una realidad “subjetiva”, compuesta de diversas realidades. Así, para poder “capturar” ambas realidades coexistentes (la realidad intersubjetiva), se requieren tanto la visión “objetiva” como la “subjetiva” (Hernández-Sampieri, 2018).

Ventajas de los Métodos Mixtos

Los Estudios con Métodos Mixtos logran una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Producen datos más “ricos” y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y potencializan la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración. Apoyan con mayor solidez las inferencias científicas, que si se emplean aisladamente. Permiten una mejor “exploración y explotación” de los datos. Dando la posibilidad de tener mayor éxito al presentar resultados a una audiencia hostil. Desarrollan nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien las refuerzan (Todd et al., 2004).

Características del Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo tiene la característica de ser secuencial y probatorio, donde cada etapa precede a la siguiente y no se pueden “brincar” o eludir pasos. El orden metodológico es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica; después de las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas; se miden las

variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (Hernández-Sampieri, 2018).

Características del Enfoque Cualitativo

El enfoque Cualitativo, se guía también por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación (Hernández et al., 2010).

Diferencias Entre los Enfoques Cuantitativo y Cualitativo

A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento estas corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo (Hernández et al., 2014). El enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información, medir con precisión las variables del estudio.

Mientras que un estudio cuantitativo se basa en investigaciones previas, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. El cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población; y el cualitativo, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular, en la Tabla 10 se pueden visualizar estas diferencias entre los dos enfoques.

Tabla 10

Diferencias Entre los Enfoques Cuantitativo y Cualitativo.

Definiciones	Enfoque Cuantitativo	Enfoque Cualitativo
Punto de partida	Hay una realidad que conocer.	Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar.
Realidad que se va a estudiar	Existe una realidad objetiva única.	Existen varias realidades subjetivas. El investigador parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados.
Naturaleza de la realidad	La realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas.	La realidad sí cambia por las observaciones y la recolección de datos.
Objetividad	Busca ser objetivo.	Admite subjetividad.
Metas de la investigación	Describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos. Generar y probar teorías.	Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.
Lógica	Se aplica la lógica deductiva de lo general a lo particular.	Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general.
Relación entre ciencias físicas/naturales y sociales	Las ciencias físicas/naturales y las sociales son una unidad. A las ciencias sociales pueden aplicarles los principios de las ciencias naturales.	Las ciencias físicas/naturales y las sociales son diferentes. No se aplican los mismos principios.
Posición personal del investigador	Neutral. El investigador “hace a un lado” sus propios valores y creencias. La posición del investigador es “imparcial”, intenta asegurar procedimientos rigurosos y “objetivos” de recolección y análisis de los datos, así como evitar que sus sesgos y tendencias influyan en los resultados.	Explícita. El investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso son fuentes de datos parte del estudio.
Papel de los fenómenos estudiados	El papel de los actores es más bien pasivo.	Los papeles de los actores son más bien activos.

Definiciones	Enfoque Cuantitativo	Enfoque Cualitativo
Relación básica entre el investigador y el fenómeno estudiado	De independencia y neutralidad, no se afectan. Se separan.	De interdependencia, se influyen, no se separan.
Uso de la teoría	La teoría se utiliza para ajustar sus postulados al “mundo empírico”.	La teoría es un marco de referencia.
Generación de la teoría	La teoría se genera a partir de comparar la investigación previa con los resultados del estudio de hecho, éstos son una extensión de las investigaciones antecedentes.	La teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados y, desde luego, se compara con los resultados de estudios anteriores.
Papel de la revisión de la literatura	La literatura representa un papel crucial, guía a la investigación. Es fundamental para el planteamiento, la definición de la teoría, las hipótesis, el diseño y demás etapas del proceso.	La literatura desempeña un papel menos importante al inicio, aunque sí es relevante en el desarrollo del proceso. En ocasiones, provee de dirección, pero lo que principalmente señala el rumbo es la evolución de eventos durante el estudio y el aprendizaje que se obtiene de los participantes eventos durante el estudio y el aprendizaje que se obtiene de los participantes.
La revisión de la literatura y las variables o conceptos de estudio	El investigador hace una revisión de la literatura principalmente para buscar variables significativas que puedan ser medidas.	El investigador, más que fundamentarse en la revisión de la literatura para seleccionar y definir las variables o conceptos clave del estudio, confía en el proceso mismo de investigación para identificarlos y descubrir cómo se relacionan.
Hipótesis	Se prueban hipótesis. Estas se establecen para aceptarlas o rechazarlas dependiendo del grado de certeza.	Se generan hipótesis durante el estudio o al final de este.
Diseño de la investigación	Estructurado, predeterminado.	Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio.
Población muestra	El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población.	Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población.
Muestra	Se involucran a muchos casos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio.	Se involucran a unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente.

Definiciones	Enfoque Cuantitativo	Enfoque Cualitativo
Composición de la muestra	Casos que en conjunto son estadísticamente representativos.	Casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico, sino por sus “cualidades”.
Naturaleza de los datos	La naturaleza de los datos es cuantitativa (datos numéricos).	La naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados, etcétera).
Tipo de datos	Datos confiables y duros. En inglés: hard.	Datos profundos y enriquecedores. En inglés: soft.
Recolección de los datos	La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan. Las preguntas, ítems o indicadores utilizados son específicos con posibilidades de respuesta o categorías predeterminadas.	La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación.
Concepción de los participantes en la recolección de datos	Los participantes son fuentes externas de datos.	Los participantes son fuentes internas de datos. El investigador también es un participante.
Finalidad del análisis de los datos	Describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.	Comprender a las personas, procesos, eventos y sus contextos.
Características del análisis de los datos	Sistemático y estandarizado. Utilización intensiva de la estadística Basado en variables y casos (una matriz). Impersonal. Posterior a la recolección de los datos	Progresivo y varía dependiendo del modo en que se recolectan los datos y el tipo de éstos. Fundamentado en la inducción analítica. Uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas). Basado en casos o personas y sus manifestaciones. El análisis consiste en describir información y desarrollar temas.

Definiciones	Enfoque Cuantitativo	Enfoque Cualitativo
Forma de los datos para analizar	Los datos son representados en forma de números que son analizados estadísticamente.	Datos en forma de textos, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales.
Proceso del análisis de los datos	El análisis se inicia con ideas preconcebidas, basadas en las hipótesis formuladas. Una vez recolectados los datos numéricos, estos se transfieren a una matriz, la cual se analiza mediante procedimientos estadísticos.	Por lo general, el análisis no se inicia con ideas preconcebidas sobre cómo se relacionan los conceptos o variables. Conforme se van reuniendo los datos verbales, en texto y/o audiovisuales, se integran en una base de datos, la cual se analiza para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores. Se conjuntan descripciones de participantes con las del investigador.
Perspectiva del investigador en el análisis de los datos	Externa (al margen de los datos). El investigador no involucra sus creencias ni tendencias en el análisis. Mantiene distancia de éste.	Interna (desde los datos). El investigador involucra en el análisis sus propias creencias, así como la relación que tuvo con los participantes del estudio.
Principales criterios de evaluación en la recolección y análisis de los datos	Objetividad, rigor, confiabilidad y validez.	Credibilidad, confirmación, valoración, representatividad de voces y transferencia.
Presentación de resultados	Tablas, diagramas y modelos estadísticos. El formato de presentación es relativamente estándar.	El investigador emplea una variedad de formatos para reportar sus resultados: narraciones, fragmentos de textos, videos, audios, fotografías y mapas; diagramas, matrices y modelos conceptuales.
Reporte de resultados	Los reportes utilizan un tono objetivo, impersonal, no emotivo	Los reportes utilizan un tono personal y emotivo

Fuente: Hernández et al. (2014).

Paradigma de la Investigación con Métodos Mixtos

La presente investigación utiliza el pragmatismo, al adoptar una postura pragmática se está aceptando la posibilidad de “colocar” múltiples paradigmas en un solo estudio y estar abierto a todas las posibilidades (Hernández, 2006). Este paradigma sostiene que para los

investigadores la importancia, está en las aplicaciones, lo que funciona, lo que resuelve y aporta respuestas a las preguntas de investigación.

Paradigma de la Etapa Cuantitativa

La etapa cuantitativa es vista desde un paradigma Post-positivista, que tiene como objeto explicar el fenómeno estudiado, para en una última instancia, predecirlo y controlarlo. La investigación de tipo cuantitativo utiliza la recopilación de información para poner a prueba o comprobar las hipótesis mediante el uso de estrategias estadísticas basadas en la medición numérica, lo cual permitiría al investigador proponer patrones de comportamiento y probar los diversos fundamentos teóricos que explicarían dichos patrones (Hernández et al., 2010). La diferencia con el positivismo radica en que en el post-positivismo la realidad existe, pero no puede ser completamente aprehendida. Lo real se entiende desde las leyes exactas, sin embargo, esta únicamente puede ser entendida de forma incompleta. Una de las razones para no poder lograr una comprensión total y absoluta de la realidad se basa en la imperfección de los mecanismos intelectuales y perceptivos existentes.

Paradigmas de la Etapa Cualitativa

El realismo se centra en la descripción y comprensión de un fenómeno, cuestiona la existencia de una realidad externa y valiosa para ser analizada; se centra en comprender la realidad desde diversos ángulos, desde una perspectiva dinámica, múltiple y holística, aquí lo importante es la explicación, lo que importa es avanzar en el conocimiento de las causas, en llegar a las explicaciones, entendiendo que las explicaciones son diferentes que las predicciones. El constructivismo rechaza el supuesto de una única realidad que puede ser revelada a través de un método, también dice que el conocimiento es provisional y depende del contexto, de igual manera rechaza los conceptos de Objetividad y confiabilidad a favor de estrategias de reflexión y articulación (Huanca Mamani, 2014).

Diseño Metodológico de la Investigación con Métodos Mixtos

Utilizando un diseño de métodos mixtos, secuencial-explicativo, CUAN→cual, utilizando una perspectiva pragmática, se busca dar respuesta a la pregunta general de investigación:

¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 respecto a los resultados obtenidos en el año 2010, considerando la percepción de gestores y expertos de la gestión del talento humano?

Se considera secuencial, por el orden cronológico en que se realizaron las investigaciones, la primera etapa corresponde al enfoque cuantitativo y la siguiente al cualitativo (Pérez, 2011). Se considera secuencial-explicativa puesto que utiliza primero métodos cuantitativos y después métodos cualitativos, los resultados cualitativos se utilizan para explicar resultados cuantitativos (Creswell, 2015), el orden es Cuantitativo→cualitativo. Es de estatus dominante CUAN→cual (Pérez, 2011), ya que el investigador definió dar más peso a la primera fase de carácter cuantitativo, ya que la primera etapa además de realizar todos los pasos de una investigación cuantitativa cuenta con los resultados cuantitativos de la investigación previa realizada en 2010, se le da menos peso a la etapa cualitativa, puesto que en 2010 no se realizó una investigación cualitativa. Los significados de los símbolos utilizados son los siguientes: “Cual”: se refiere al enfoque o métodos cualitativos. “Cuan”: se refiere al enfoque o métodos cuantitativos. “→” : Indica que el método secundario se utilizó posterior a la recolección de los datos primarios. El uso de “Mayúscula”: señala el método o enfoque que tiene priorización en el diseño (Pérez, 2011).

Diseño Metodológico de la Etapa Cuantitativa

El alcance de la investigación cuantitativa según su diseño es no experimental, transversal y descriptivo. Es no experimental, ya que no existe manipulación de las variables por parte del investigador, es transversal puesto que se miden una sola vez las variables y con esa información se realiza el análisis (Hernández-Sampieri, 2018) y es descriptivo ya que se

especifican, se definen, se miden las variables y a su vez cuantifican y muestran las dimensiones de un fenómeno o contexto.

Se utiliza un paradigma Post-positivista. El Instrumento utilizado es un cuestionario con validez, confiabilidad y autorización de Liquidano (2006) que permite determinar en qué fase de la GTH se encuentra una organización. Tomando una muestra de 100 MIPYMES de Durango, basada en un muestreo no probabilístico, por conveniencia del Investigador (Hernández-Sampieri, 2018), los criterios utilizados para aplicar el instrumento fueron: MIPYMES formales de los sectores comercial, manufactura y prestación de servicios, que tuvieran por lo menos un empleado y que tuvieran un ejecutivo encargado de realizar las funciones de administrar el talento humano.

Con los resultados que se de esta esta etapa se busca dar respuesta a las siguientes preguntas específicas de carácter cuantitativo establecidas en el capítulo 1:

- ¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 según su tamaño respecto al grado de evolución que tenían en 2010?
- ¿Qué prácticas de la GTH presentan los mejores resultados por tamaño en 2020?
- ¿Qué criterios de la GTH presentan los mejores resultados por tamaño en 2020?
- ¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 según su giro respecto al grado de evolución que tenían en 2010?
- ¿Qué prácticas de la GTH presentan los mejores resultados por giro en 2020?
- ¿Qué criterios de la GTH presentan los mejores resultados por giro en 2020?

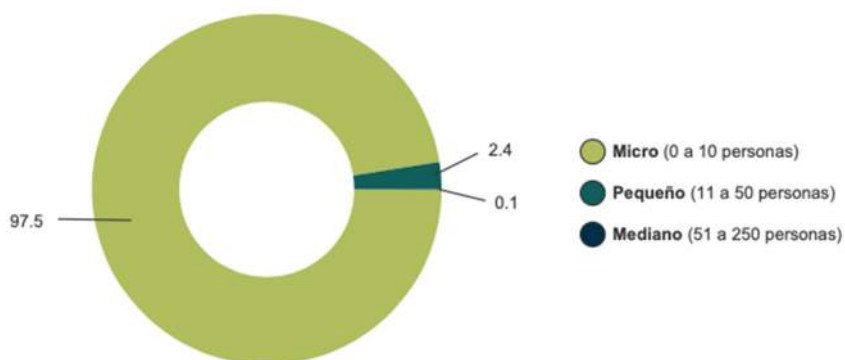
Población

Para identificar la población se tomaron los resultados obtenidos por el Instituto nacional de Geografía e informática (INEGI), en el censo económico de 2020, sobre la clasificación de MIPYMES.

En México existen 4 493 459 MIPYMES (INEGI, 2020), del total de MIPYMES el 97.5% son microempresas que ocupan hasta 10 personas, los negocios pequeños que ocupan de 11 a 50 personas representan el 2.4% y la mediana empresa que ocupa de 51 a 250 personas representa tan solo el 0.1% (Figura 1).

Figura 1

MIPYMES por Tamaño en México.



Fuente: Imagen propiedad de INEGI. Censos Económicos 2020.

En México el INEGI clasifica las organizaciones de acuerdo con el número de personas que estas ocupan (Tabla 11), puesto que los criterios para clasificar a las micro, pequeñas y medianas empresas son diferentes en cada país.

Tabla 11

Clasificación de MIPYMES en México.

Tamaño de la Empresa	Personas Ocupadas
Micro	0-10
Pequeña	11-50
Mediana	51-250

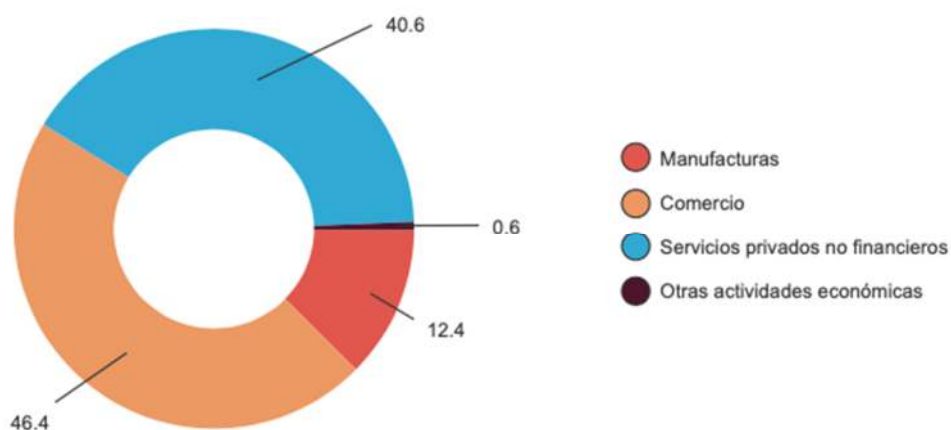
Fuente: INEGI (2020).

En la Figura 2 se observa cómo el 40.6% del total de MPYMES se dedican a la prestación de servicios (no financieros) es decir aquellos que se dedican a la información en medios

masivos, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes; servicios profesionales, científicos y técnicos; corporativos; servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y servicios de remediación; servicios educativos; servicios de salud y de asistencia social; servicios de esparcimiento culturales y deportivos; servicios de alojamiento temporal y restaurantes; y otros servicios, excepto actividades de gobierno; el 46.4% se dedican al comercio (al por mayor y al por menor) y el 12.4% a las actividades de manufactura (INEGI, 2020).

Figura 2

MIPYMES por Giro en México.



Fuente: Imagen propiedad de INEGI. Censos Económicos 2020.

En México más del 87 % de las MIPYMES son empresas familiares (González et al., 2018). En 2020, los censos económicos del INEGI reportaron que en el Estado de Durango existen 88,535 establecimientos en total, de los cuales 94.6% son micro (0 a 10 personas ocupadas) y 5.2% son PYMES (11 a 250 personas). El 45.7% de los establecimientos corresponde al sector comercio, 42.4% a los servicios, 9.7% a la manufactura y 2.2% al resto de actividades económicas, de los cuales el 56% son establecimientos informales y 44% restante son establecimientos formales.

Muestra

En un muestreo por conveniencia no hay una fórmula previamente estructurada para determinar el tamaño de una muestra, sin embargo, como en este estudio son importantes los criterios definidos por el investigador, se realizó un análisis de la literatura, de este análisis se pudo concluir que el tamaño mínimo de la muestra era de 100 unidades según el autor Hair (1999), quien recomienda tamaños de 100 a 200. Para este estudio de 2020 se obtuvo una muestra de 100 MIPYMES formales del Estado de Durango de los sectores manufactura, servicio y comercio, puesto que en 2010 se utilizó una muestra similar de 100 MIPYMES, en ambos estudios el instrumento fue aplicado a los Ejecutivos encargados de la GTH en las MIPYMES.

Unidades de Análisis

MIPYMES formales de los sectores comercial, manufactura y prestación de servicios, que tuvieran por lo menos un empleado y que tuvieran un ejecutivo encargado de realizar las funciones de administrar el TH, se entenderá por MIPYME al acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa que tenga actividades de manufactura, comerciales o de prestación de servicios, en México de acuerdo con los Censos Económicos de 2020, en la Tabla 12 se muestran las organizaciones analizadas según su tamaño tanto en 2010 como en 2020.

Tabla 12

Organizaciones Analizadas Según su Tamaño.

Tamaño	2010	2020
Micro	78	52
Pequeña	10	25
Mediana	12	23
Total	100	100

En la Tabla 13 se muestran las organizaciones analizadas según su giro tanto en 2010 como en 2020.

Tabla 13*Organizaciones Analizadas Según su Giro.*

Sector	2010	2020
Comercio	42	52
Manufactura	18	5
Prestación de servicios	40	43
Total	100	100

Instrumento de la Etapa Cuantitativa

Para la etapa cuantitativa el Instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario con validez y confiabilidad de Liquidano (2006), de quien se tiene autorización por escrito (Anexo 6), el cual se presenta como Anexo 1. El instrumento permite identificar la fase de evolución de la gestión del talento humano.

Liquidano (2006) validó su instrumento utilizando tres tipos de validez, la validez de contenido, la validez con base en criterios externos y la validez de constructos. Para la validez de contenido identificó los aspectos teóricos referentes a la evolución de la GTHy las fases de evolución. Para la validez con base en criterios externos, utilizó el análisis factorial aplicando su instrumento a 219 ejecutivos encargados de la GTH, usando rotación varimax y para la validez de constructos, realizó un análisis teórico y empírico.

Para determinar la confiabilidad del instrumento Liquidano (2006) utilizó el modelo alfa de Cronbach, a través del software SPSS, donde presentó en su estudio exploratorio resultados superiores .70, considerándose una medición confiable (Hair, 1999).

Se cuenta con autorización escrita por parte de la Dra. Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez para utilizar y adaptar su instrumento a una versión de Google Forms, el cual tuvo que aplicarse en esta modalidad debido a las restricciones de contacto y por los confinamientos ocasionados por el COVID-19 en 2020, se puede tener acceso al instrumento en la siguiente liga:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSci37O->

[UcY7JWzIqq8c2ltjsMR7DrLdjPZSjoRJVtj_ig-Hpw/viewform?usp=sf_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSci37O-UcY7JWzIqq8c2ltjsMR7DrLdjPZSjoRJVtj_ig-Hpw/viewform?usp=sf_link) .

Se definieron como variables las prácticas de la administración del talento humano, estas seis prácticas que realizan los responsables o encargados de la GTH, Liquidano en su instrumento matriz en forma de cuestionario integró 28 funciones, las cuales permiten medir las prácticas de la GTH, para este estudio se tomaron en cuenta únicamente cuando el gestor del TH manifestó su aplicación.

La operacionalización del cuestionario fue con formato de matriz de seis columnas por veintiocho renglones, conteniendo como título de las columnas las seis fases de evolución: administrativa (fase 1), gestión (fase 2), desarrollo (fase 3), estratégica (fase 4), por competencias (fase 5) y del conocimiento (fase 6) y como renglones, los 28 criterios o actividades de GTH, con la finalidad de identificar las fases de evolución con base en las prácticas y actividades que manifestaron los gestores del TH, se definieron criterios de identificación por fase de evolución.

Estos criterios fueron útiles para realizar el análisis de los resultados del cuestionario y fueron los siguientes: La base de selección e identificación de la fase de evolución es ponderada, el valor de cada fase es acumulado al número de la elección, quedando como sigue: Si es una práctica única, se toma en cuenta la señalada cuidando que no se encuentre en una fase previa o posterior. De ser el caso, se considera donde la fase aparece en primera ocasión. Las prácticas por fase son acumuladas, no son excluyentes porque representan el grado de sofisticación que se va incrementando a medida que evoluciona la GTH. Se toma en cuenta la práctica en cuanto a la fase que reúne mayor número de prácticas, tomando como principal indicador el enfoque y las actividades que realizan.

En las prácticas en la que se haya señalado en la siguiente fase solamente un criterio y sea característico de la fase como: enfoque u orientación específica, se tomará en cuenta como predominio. El "no aplica" se considera en la fase 1 (administrativa) cuando así lo manifiesta el gestor del TH. El "en proceso" se considera en la fase 2 (gestión) cuando lo manifieste el gestor del TH. Para las respuestas adicionales. Si las prácticas señaladas en la siguiente fase son las

mismas que en la anterior, se considera la anterior. Si señalan una, dos o más de la fase siguiente se toma la siguiente fase debido a que son acumuladas. En relación con las prácticas de la administración de la GTH, se tomó en cuenta la matriz de criterios de clasificación (instrumento), para identificar las prácticas que llevan a cabo en las MIPYMES y la fase de evolución de la GTH, datos que se obtuvieron únicamente a través del ejecutivo encargado de la GTH.

El instrumento permite hacer dos tipos de análisis: el primero obteniendo el promedio de cada práctica por cada una de las 100 MIPYMES y el segundo obteniendo el promedio por empresa tomando en cuenta las 28 prácticas de administración de recursos humanos. Una vez obtenido el promedio en cada uno de los análisis, y con base al rango definido se procede a identificar cada una de las fases de evolución.

Recolección de Datos

El instrumento fue aplicado entre el 1ro de marzo y el 20 de diciembre de 2020. Este instrumento permitió recolectar la información necesaria para determinar el grado de evolución en la GTH, en que se encuentra una organización.

Durante la prueba piloto se presentaron varios inconvenientes derivados de las restricciones de contacto y los confinamientos debido al COVID-19, muchos negocios estaban cerrados, o no contestaban y no se podía determinar si el cierre era temporal o definitivo, ya que en ese entonces el cierre de negocios no esenciales por COVID-19 se dictaba por el semáforo epidemiológico por parte de la Secretaría de Salud. Era difícil saber si las empresas habían cerrado definitivamente o si los directorios proporcionados no estaban actualizados. Por lo anterior se optó por un muestreo no probabilístico en donde la selección se realiza total o en parte según los criterios fijados por el investigador, la elección de los efectos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra, depende del proceso de toma de decisiones en una persona o grupo de personas (Hernández et al., 2003), este estudio sólo se pretende generalizar a la muestra en sí,

y generar un valor de profundidad en el conocimiento de las fases de evolución de la administración del talento humano.

Para obtener la información se obtuvieron directorios de empresas formales con el apoyo del H. Ayuntamiento del Municipio de Durango, también con docentes de la Facultad de Contaduría y Administración, CANACO Durango, y así como algunos familiares y amigos del medio empresarial, esto permitió seleccionar aquellos casos accesibles de ser incluidos, esto fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

En este trabajo se utilizó Google Forms para la recolección de datos, debido a las restricciones de contacto y a los confinamiento ocasionados por la contingencia por COVID-19 que se presentó a partir del 28 de marzo de 2020, bajo la autorización de la Dra. Ma. Carmen Liquidano Rodríguez se adaptó el instrumento original a un formato de Google Forms, para poder llevar a cabo la recolección de datos, por lo que la forma de contactar a los ejecutivos tuvo que ser vía telefónica, por correo electrónico, WhatsApp, o Zoom, lo que permitió continuar la investigación.

Análisis de Datos

Basado en el análisis realizado por Liquidano (2006) y en los estudios de Del Campo et al. (2013) se utilizó el software Excel de Microsoft Office, para poder integrar los datos de 2020 con aquellos de 2010 y realizar un análisis comparativo simple de medias. El instrumento de Google Forms asigna a cada MIPYME, un número de identificación y permite migrar los datos al programa Excel de Microsoft Office. Para mantener la confidencialidad de las empresas estudiadas, se les asignó un número de identificación, los directorios con los datos de generales de la empresa, así como de los entrevistados se encuentran resguardados, el análisis de datos fue realizado únicamente con los resultados arrojados por el instrumento.

Con la finalidad de identificar las fases de evolución de la GTH con base en las prácticas y actividades que manifestaron los ejecutivos, se definieron criterios de identificación por fase de

evolución. Estos criterios fueron útiles para realizar la captura y el análisis del cuestionario relacionado con las prácticas de la GTH y las fases de evolución, y fueron los siguientes:

La base de selección e identificación de la fase de evolución es ponderada, el valor de cada fase es acumulado al número de la elección, quedando como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Puntaje y Clave de Identificación de la GTH.

Fase de la Evolución de la GTH	Clave	Peso	Valor Acumulado
Fase Administrativa	Fase 1	1	1
Fase de Gestión	Fase 2	2	3
Fase de Desarrollo	Fase 3	3	6
Fase de Gestión Estratégica	Fase 4	4	10
Fase de Gestión por Competencias	Fase 5	5	15
Fase de Gestión del Conocimiento	Fase 6	6	21

Fuente: Liquidano (2006)

Una vez obtenido los puntajes se hicieron dos tipos de análisis: el primero fue obteniendo el promedio por práctica de recursos humanos y el segundo obteniendo el promedio por empresa tomando en cuenta los 28 criterios que representan las actividades de la GTH en las seis fases de evolución (Tabla 15), estos 28 criterios componen las seis prácticas de la GTH que son las variables que permiten determinar el grado de evolución de la GTH.

Tabla 15

Prácticas y Criterios de la GTH.

Prácticas y Criterios de la GTH	Resultados por MIPYME
A) Práctica de entrada e integración del talento humano en la empresa	Promedio de 5 criterios
1. Reclutamiento	
2. Selección	
3. Contratación y Despido	
4. Inducción o Integración	
5. Diseño y Procesos de Trabajo	
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del TH	Promedio de 11 criterios
6. Adiestramiento	

7. Capacitación y Desarrollo	
8. Formación de Personal	
9. Higiene y Seguridad Industrial	
10. Evaluaciones del Desempeño	
11. Administración de Sueldos y Salarios	
12. Criterios de Promoción	
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	
14. Procedimientos de Quejas	
15. Responsabilidad Social	
16. Programa de Calidad	
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	Promedio de 2 criterios
17. Planeación de TH	
18. Planeación estratégica de TH	
D) Prácticas de Control del TH	Promedio de 6 criterios
19. Registros y Controles Administrativos	
20. Índices de Medición	
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	
22. Controles Estratégicos	
23. Auditoría al Área de GTH	
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	
E) Prácticas de Dirección del Talento Humano en la Empresa	Promedio de 2 criterios
25. Motivación y Comunicación del Personal	
26. Ética	
F) Prácticas de Administración del TH en la Globalización	Promedio de 2 criterios
27. Planeación de Vida y Carrera	
28. Administración Internacional de TH	
Grado de Evolución en la Gestión del TH de cada MIPYME	Promedio de los 28 criterios, sin incluir el promedio de las 6 prácticas.

Una vez obtenido el promedio en cada uno de los análisis realizados, estos fueron ubicados dentro de los rangos definidos por Liquidano (2006) en la Tabla 16, para identificar la fase de evolución de la GTH. El concentrado de los datos permite determinar el promedio de cada una de las 6 prácticas de la GTH, necesario promediar los resultados de las seis prácticas de la GTH de las 100 MIPYMES, lo que sirve para ubicar el grado de evolución de la GTH en Durango en 2020.

Tabla 16*Rangos de las Fase de la Evolución de la GTH.*

Nombre de la Fase	Valor asignado	Rango
Fase Administrativa	1	1.00-1.83
Fase de Gestión	2	1.83-2.67
Fase de Desarrollo	3	2.68-3.51
Fase de Gestión Estratégica	4	3.52-4.35
Fase de Gestión por Competencias	5	4.36-5.19
Fase de Gestión o Administración del Conocimiento	6	5.20-6.00

Fuente: Liquidano (2006).**Diseño Metodológico de la Etapa Cualitativa**

En la actualidad la investigación cualitativa se ha fortalecido como procedimiento que pretende la obtención de conocimiento científico a través de una gran variedad de técnicas para recolectar datos, entre las cuales se destacan: La observación participante, el grupo nominal, la técnica Delphi, la entrevista a profundidad (estructurada, semi estructuradas y no estructuradas), el grupo focal, la revisión documental y el taller investigativo (Sánchez, 2021). Para la presente etapa de investigación de carácter cualitativo, se utilizaron los paradigmas del realismo y del constructivismo, se emplearon dos instrumentos, la entrevista semiestructurada y el Grupo Focal.

Primero se aplicó la entrevista semiestructurada utilizando una muestra de cinco ejecutivos encargados de la GTH en MIPYMES de Durango bajo el criterio ejecutivos encargados de la GTH en MIPYMES formales de Durango de los sectores Comercial, Manufactura y Prestación de Servicios, que tuvieran por lo menos un empleado. Posterior a las entrevistas semiestructuradas, realizó el grupo focal para el cual utilizó una muestra de cuatro expertos en la GTH con amplio conocimiento y/o trayectoria en las áreas de GTH que presenten pluralidad en sus pensamientos, ya sea por experiencia profesional o académica. Con la finalidad de contar con más puntos de vista para los resultados de la etapa cuantitativa.

Con los resultados de esta etapa se busca dar respuesta a las siguientes preguntas específicas de carácter cualitativo establecidas en el capítulo 1:

- ¿A qué factores atribuyen los gestores y expertos de la GTH los resultados obtenidos respecto al grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango?
- ¿Qué recomendaciones dan los gestores y expertos para mejorar la GTH a las MIPYMES en Durango?

Cabe mencionar que se cuenta con autorización de todos los participantes para el uso de la información, así como de aquellos que autorizaron asentar sus nombres en la investigación (Anexo 6), como protección a los datos personales de los participantes en la investigación, sus firmas fueron cubiertas.

Entrevista Semiestructurada

La entrevista semiestructurada se puede utilizar como método de recopilación para conseguir información de las personas sobre sus propias prácticas, creencias u opiniones, también analizar conductas o experiencias pasadas o presentes. La entrevista semiestructurada ofrece un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. Con este tipo de entrevista es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista de manera relativamente abierta. Este tipo de entrevista recopila información por medio del diálogo. Las entrevistas semiestructuradas se utilizan cuando el investigador desea profundizar en un tema y comprender a fondo las respuestas proporcionadas (Díaz-Bravo et al., 2013).

Ventajas de la Entrevista Semiestructurada. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. Tienen un amplio espectro de aplicación, ya que es posible averiguar hechos no observables como pueden ser: significados, motivos, puntos de vista, opiniones, insinuaciones, valoraciones, emociones, etc. No se somete a limitaciones espaciotemporales: debido a que es posible preguntar por hechos pasados y también por situaciones planeadas para el futuro. Posibilidad de centrar el tema, es decir, orientarse hacia un

objetivo determinado o centrarse en un tema específico. Observación propia y ajena, porque da la posibilidad de averiguar tanto informaciones propias (opiniones, motivos, motivaciones del comportamiento, etc.), como observaciones realizadas referentes a un suceso u otra persona (Díaz-Bravo et al., 2013).

Desventajas de la Entrevista Semiestructurada. Con relación a las desventajas no se debe perder de vista el factor tiempo, ya que, al tratarse de encuentros informales y diálogos espontáneos, muchas veces, debemos reducir la duración de la charla para no invadir ni incomodar a los sujetos en las conversaciones. Por otro lado, las características de la población estudiada pueden ponernos frente a cuestiones que tengan que ver con la validez y la fiabilidad de la información recolectada. Para ello, el cruce con resultados de otras técnicas y la permanente profundización teórica sobre el tema de estudios debe ser un hábito durante todo el proceso del trabajo de campo.

Planeación de las Entrevistas Semiestructuradas. Las entrevistas semiestructuradas son utilizadas para la investigación cualitativa debido a que producen resultados confiables a un costo razonable y en poco tiempo. El investigador tenía en mente obtener la información más honesta posible, por lo que seleccionó entrevistados que supiera que podían dar una opinión sin filtros, a los entrevistados se les ofreció la opción de dar su nombre o de permanecer en anonimato, para no exponerlos, dos de ellos aceptaron dar sus nombres, pero por respeto a su privacidad sólo serán utilizadas sus iniciales dentro del estudio, por otro lado los otros tres entrevistados decidieron conservar el anonimato, el investigador realizó una lista con los posibles entrevistados y los contactó por WhatsApp y por Facebook, agendó las reuniones, dos de ellas fueron realizadas cara a cara en casa del entrevistador, y tres de ellas fueron realizadas vía Zoom, por conveniencia de los entrevistados. La finalidad del investigador de realizar las entrevistas semiestructuradas es dar respuesta a las siguientes preguntas de carácter cualitativo:

¿Cuál es la percepción del Gestor del TH sobre la diferencia entre el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020 y los resultados de 2010?

¿A qué factores atribuye el Gestor del TH los resultados obtenidos sobre el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020 y los resultados de 2010?

¿Qué recomendaciones pudiera dar para mejorar la GTH a las MIPYMES en Durango?

Características de los Entrevistados. Hernández et al. (2010) sugieren que lo ideal es utilizar grupos pequeños entre 3 y 12 personas, cuando se usa un número menor de participantes la información obtenida es más sólida y permite explorar las preferencias inconscientes o muchas veces no expresadas de los entrevistados. Los participantes debían contar con las siguientes características: Ser Ejecutivos encargados de la GTH en MIPYMES formales de Durango de los sectores Comercial, Manufactura y Prestación de Servicios, que tuvieran por lo menos un empleado, se entrevistó un total de cinco ejecutivos, de los cuales dos eran mujeres con experiencia como gestoras del TH en medianas empresas, los otros tres eran varones uno ejecutivo y propietario de microempresa, los otros dos propietarios de pequeñas empresas.

Recogida de Información de la Entrevista Semiestructurada. El autor de la investigación M.A. José Alberto del Campo Villarreal, fungió como entrevistador, quien realizó las primeras dos entrevistas cara a cara sin enviar una guía previa a los entrevistados, el entrevistador tomó notas e hizo la transcripción inmediatamente después de las entrevistas, debido a los contagios tan severos que se vivían en la ciudad durante enero y febrero de 2022, las entrevistas posteriores tuvieron que realizarse por Zoom, el investigador envió una guía previa y vio la ventaja de utilizar la plataforma Zoom, ya que le permite grabar las entrevistas y no perder ningún detalle al momento de la transcripción. En la Tabla 17 se presentan los datos de las entrevistas semiestructuradas realizadas.

Tabla 17

Datos Generales de las Entrevistas Semiestructuradas.

Datos del Entrevistado	Datos de la Entrevista
<p>Entrevistado 1 Nombre: Elige mantenerse anónimo Experiencia: Encargado de la GTH en Mediana Empresa Perfil: Administrativo, posgrado. Edad: 40 Sexo: Femenino</p>	<p>Entrevista 1 Reunión cara a cara programada. Tema: Entrevista semiestructurada Entrevistador: Alberto Del campo Fecha: 20 de enero de 2022 Hora: 6:00 p. m. Lugar: Domicilio del Entrevistador Guía Previa: No</p>
<p>Entrevistado 2 Nombre: Elige mantenerse anónimo Experiencia: Propietario de negocio encargado de la GTH en Microempresa Perfil: Ingeniería trunca Edad: 56 Sexo: Masculino</p>	<p>Entrevista 2 Reunión cara a cara improvisada. Tema: Entrevista semiestructurada Entrevistador: Alberto Del campo Fecha: 25 de enero de 2022 Hora: 11:00 a. m.</p>
<p>Entrevistado 3 Nombre: Delia Arrieta Díaz (DAD) Experiencia: Docente, Investigador y Experiencia como encargado de la GTH en Mediana Empresa Perfil: Posgrado en Administración Edad: No especifica Sexo: Femenino</p>	<p>Entrevista 3 Reunión de Zoom programada. Tema: Entrevista semiestructurada Entrevistador: Alberto Del campo Fecha: 17 marzo de 2022 Hora: 5:00 p.m. Lugar: Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=eSIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWlFAl.1 ID de reunión: 330 925 7192 Código de acceso: reunión Guía Previa: Si</p>
<p>Entrevistado 4 Nombre: Elige mantenerse anónimo Experiencia: Sector Gubernamental, Sector empresarial, Propietario de Pequeña Empresa Perfil: Arquitecto Edad: 41 Sexo: masculino</p>	<p>Entrevista 4 Reunión de Zoom programada. Tema: Entrevista semiestructurada Entrevistador: Alberto Del campo Fecha: 14 febrero de 2022 Hora: 6:00 p.m. Lugar: Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=eSIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWlFAl.1 ID de reunión: 330 925 7192 Código de acceso: reunión Guía Previa: Si</p>
<p>Entrevistado 5 Nombre: Elige mantenerse anónimo</p>	<p>Entrevista 5 Reunión de Zoom programada.</p>

Datos del Entrevistado	Datos de la Entrevista
Experiencia: Encargado de la GTH en Pequeña Empresa Perfil: Docente Edad: 44 Sexo: masculino	Tema: Entrevista semiestructurada Entrevistador: Alberto Del campo Fecha: 17 marzo de 2022 Hora: 2:00 p.m. Lugar: Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=eSIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWLFAl.1 ID de reunión: 330 925 7192 Código de acceso: reunión Guía Previa: Si

Los datos fueron obtenidos de forma directa durante la entrevista, donde se abordó el tema de la experiencia con la GTH, posteriormente se abordó de forma explícita las siguientes preguntas:

¿Cuál es su percepción entre el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020 y los resultados de 2010?

¿A qué factores atribuye los resultados obtenidos sobre el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020 y los resultados de 2010?

¿Qué recomendaciones pudiera dar para mejorar la GTH a las MIPYMES en Durango?

La información de estas dos fuentes se registró y fue transcrita por el investigador para posteriormente ser analizada.

Transcripción de las Entrevistas Semiestructuradas. Una vez terminada cada entrevista, se agradeció a los participantes, si la entrevista era cara a cara el entrevistador procedió a realizar la transcripción inmediatamente después, cuando la entrevista se realizaba por Zoom el moderador procedió a realizar una copia de seguridad, posteriormente se transcribió el ejercicio y se analizaron los resultados. Se transcribió la participación de los cinco Gestores del TH, se utilizaron las iniciales de los participantes que accedieron a dar sus nombres, a los que no, solo se utilizó el número de entrevistado que tenían asignado y se les asignó un número como clave de identificación para no repetir sus nombres completos en la transcripción:

Entrevistado 1, Anónimo, Clave de Identificación: E1

Entrevistado No 2, Anónimo, Clave de Identificación: E2

Entrevistado No 3 DAD, Clave de Identificación: E3

Entrevistado No 4 AGC, Clave de Identificación: E4

Entrevistado No 5, Anónimo, Clave de Identificación: E5

Informe de Investigación de las Entrevistas Semiestructuradas. El análisis de datos cualitativos de la entrevista se realizó por el mismo investigador quien recolectó los datos, de modo que se pudiera generar una comprensión que emerge de las preguntas y los testimonios de la investigación. El entrevistador después de realizar las grabaciones y transcribir las entrevistas, revisó nuevamente el material para realizar una visión de conjunto que asegurara un buen proceso de categorización y así realizar clasificaciones significativas, para que, a medida en que se revisaba el material se obtuvieran datos específicos. Este proceso de recopilación y análisis de datos condujo al surgimiento de categorías durante el proceso de interpretación y teorización que llevó a obtener valiosos resultados. En el proceso de categorización, el entrevistador percibió, contrastó, comparó, agregó y ordenó categorías y sus propiedades, estableció nexos, enlaces o relaciones y especuló. Al haber reflexionado en los contenidos de las entrevistas a través del análisis. En el complejo proceso de interpretación se apoyó de la categorización y el análisis de la información obtenida.

Grupo Focal.

Un grupo focal puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones sobre una particular área de interés (Reyes, 1999). Los grupos focales se utilizan para identificar y explorar cómo piensa y se comporta el público objetivo de una investigación y obtener más información del por qué, qué y cómo. Los resultados de la investigación de los grupos focales son sólidos cuando los participantes están genuinamente comprometidos con el estudio y el moderador es lo suficientemente hábil, el resultado puede ser claridad sobre los temas principales (Morgan, 1997). Los datos duros son importantes, pero no

siempre ofrecen un panorama completo. En cambio, los grupos focales pueden ayudar a entender los números y a comprender mejor su significado (Mella, 2000).

Ventajas de los Grupos Focales. Son una alternativa para obtener información sin utilizar herramientas, que solo producen datos cuantitativos (Silva, 2016). Los grupos focales utilizan métodos de recolección de datos cualitativos. Los participantes pueden interactuar, influir y ser influenciados, lo que brinda una visión práctica del conocimiento. Tienen una clara ventaja sobre otros tipos de investigación porque son flexibles gracias a su diseño. Los investigadores pueden escuchar el tono de una persona y observar su lenguaje corporal para comprender mejor cómo se siente sobre un tema en particular (Mayan, 2001).

Desventajas de los Grupos Focales. Existe la posibilidad de que los miembros no expresen sus opiniones honestas y personales sobre el tema en cuestión además que las personas pueden limitar su participación, especialmente cuando sus pensamientos se oponen a los puntos de vista de otro participante (Mayan, 2001).

Objeto de Investigación en el Grupo Focal. Por medio del Grupo Focal se busca alcanzar los objetivos de investigación cualitativos planteados que son: Describir la percepción de los expertos de la GTH sobre la diferencia entre el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020 y los resultados de 2010. Identificar factores a los que los expertos de la GTH atribuyen los resultados obtenidos sobre el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020 y los resultados de 2010. Analizar las recomendaciones de los expertos de la GTH a las MIPYMES para que las MIPYMES puedan mejorar su GTH. Esta investigación busca aportar en el área de la investigación del Estado de Durango y en el ámbito Nacional, así como a los sectores académico y empresarial, esperando que los resultados ayuden a las MIPYMES de Durango a ser más competitivas.

Planeación del Grupo Focal. Los grupos focales son muy utilizados para la investigación cualitativa debido a que producen resultados confiables a un costo razonable y en poco tiempo. El día 9 de marzo de 2022 se acudió con la Dra. Hortensia Hernández Vela quien fue su asesora

en la Investigación de 2010 titulada *Grado de Evolución Administrativa en la Gestión de Recursos Humanos en que se Encuentran las MIPYMES DE Durango*, para transmitir su intención de realizar un grupo focal como herramienta cualitativa para profundizar en la interpretación de los resultados de la etapa cuantitativa de la investigación de 2020, el grupo focal debe estar integrado por un número entre 3 y 12 participantes. Por lo que Hernández Vela con su amplia experiencia en las áreas de investigación y de la GTH ayudó al investigador a seleccionar y reclutar a los participantes idóneos para el grupo focal, que cumplieran con las siguientes características: Tener amplio conocimiento y/o trayectoria en las áreas de GTH. y que presentaran pluralidad en sus pensamientos, ya sea por experiencia profesional o académica, los integrantes del grupo focal deberían ser el mismo número de hombres que de mujeres, para tener un equilibrio en los puntos de vista desde la equidad de género. Los expertos propuestos fueron:

Dr. Jesús Job Reza Luna, investigador, docente, experto en el área de la GTH.

Dra. Delia Arrieta Díaz, profesora, investigadora, experta en el área de la GTH, líder del Cuerpo Académico consolidado Gestión y Desarrollo de las Organizaciones, presidenta del Colegio de Licenciados en Administración de Durango.

Dr. Arturo Reveles Pérez, investigador, docente, experto en el área de la GTH, Dueño de Negocio y jefe de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA).

La misma Dra. Hortensia Hernández Vela, investigadora, docente, experta en el área de la GTH, quien cuenta con el XXIX premio nacional de tesis y trabajos de investigación, así como la Certificación ANFECA otorgados por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, con quien se publicó el artículo titulado "Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Empresas del Estado de Durango". En el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la UNAM. Como observador se propuso a la Dra. Adla Jaik Dipp quien es Investigadora, docente y asesora en el presente trabajo de Investigación. Por el tiempo, dinero y restricciones de COVID-19, se decidió

realizar el grupo focal utilizando la plataforma Zoom la cual permite grabar la reunión como evidencia para el estudio y para documentar mejor los resultados. El reto era encontrar un día y una hora en la que el mayor número de expertos pudieran asistir, por lo que se hizo la invitación al grupo focal sin fecha pero preguntó a los expertos en qué días y en qué horarios se les facilitaba más, las primeras en confirmar fueron las Dras. Hortensia Hernández Vela, Delia Arrieta Díaz y Adla Jaik Dipp, quienes propusieron como fecha tentativa el jueves 17 de marzo de 2022 a las 11:00 am, posteriormente confirmaron su asistencia los doctores Jesús Job Reza Luna y Arturo Reveles Pérez. El moderador envió por correo electrónico la guía para el desarrollo del grupo focal a los expertos que habían confirmado su asistencia, con los resultados de la etapa cuantitativa, con los objetivos de investigación y con las preguntas que deberían responder ese día, La Dra. Carmen Liquidano y el Arq. Alberto Guerrero Carranco, comunicaron que no podrían asistir.

Características de los Participantes del Grupo Focal. Hernández et al., (2010) sugieren que lo ideal es utilizar grupos pequeños entre 3 y 12 personas para que el grupo de enfoque sea efectivo, cuando se usa un número menor de participantes en los grupos focales la información obtenida es más sólida y permite explorar las preferencias inconscientes o muchas veces no expresadas de los entrevistados. Los participantes debían contar con las siguientes características: tener amplio conocimiento y/o trayectoria en las áreas de GTH y que presentarán pluralidad en sus pensamientos, ya sea por experiencia profesional o académica.

Recogida de Información del Grupo Focal. El autor de la investigación M.A. José Alberto del Campo Villarreal, fungió como moderador del Grupo Focal, quien tras la revisión del marco contextual, elaboró un guion de entrevista para recoger información, el cual hizo llegar previamente a los expertos participantes del grupo focal. En la Tabla 18 se presentan los datos generales del grupo focal.

Tabla 18*Datos Generales del Grupo Focal.*

Grupo Focal	
Fecha y hora del Grupo Focal	Jueves 17 de marzo de 2022, 11:00 am. Duración 1 hora 15 minutos
Lugar del Grupo Focal	Reunión de Zoom programada. Tema: Grupo Focal Alberto Del campo Hora: 17 mar. 2022 11:00 a. m. Monterrey Unirse a la reunión Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=75LOHkhiTvShmctF0KfiATj5Gi124S.1 ID de reunión: 330 925 7192 Código de acceso: 1234
Número y tipo de participantes	4 expertos conocedores de la GTH con amplio conocimiento y/o trayectoria en las áreas de GTH, que presenten pluralidad en sus pensamientos, ya sea por experiencia profesional o académica. Dr. Jesús Job Reza Luna Dra. Hortensia Hernández Vela Dra. Delia Arrieta Díaz Dr. Arturo Reveles Pérez
Nombre del Moderador	M.A. José Alberto del campo Villarreal
Nombre del Observador	Dra. Adla Jaik Dipp
Cuenta con Respaldo digital	Si

El día 17 de marzo de 2022, previo a la realización del grupo focal, el moderador creó un grupo de WhatsApp, para confirmar la asistencia de los participantes, y facilitar la comunicación con los expertos, en caso de algún contratiempo.

Una vez confirmada la asistencia de los expertos al grupo focal, el moderador estableció el orden de participación de los expertos en el grupo focal, el cual será determinado según el orden en que los expertos fueran confirmando su asistencia.

Los expertos confirmaron su participación en el siguiente orden:

Dr. Jesús Job Reza luna

Dra. Hortensia Hernández Vela

Dra. Delia Arrieta Díaz

Dr. Arturo Reveles Pérez

Dra. Adla Jaik Dipp (observadora)

M.A. José Alberto del Campo Villarreal (moderador)

El moderador inicio 15 minutos antes la sesión en línea del grupo focal utilizando la plataforma Zoom, para poder verificar la conexión, la cámara y el sonido, los participantes llegaron unos minutos antes, lo que permitió realizar las presentaciones y poder comenzar a las 11:00 am el grupo focal, el ejercicio comenzó puntual, se dio la bienvenida a los participantes y se solicitó autorización para que sus nombres aparecieran en la investigación aclarando que en caso de querer mantenerse anónimos nos lo hicieran saber para anotar únicamente sus iniciales para poder contactarlos en caso de que llegara a faltar alguna información adicional, también se aclaró que la información que nos dieran sería utilizada únicamente para fines académicos y que se podría omitir cualquier dato que ellos pensarán que pudiera hacer indagar de quién se trata o de qué organización se estuviera hablando en caso de querer permanecer anónimos.

El moderador preguntó a cada uno de los participantes si autorizaba a que apareciera su nombre y a utilizar información que resultara del grupo focal para que aparezca en el trabajo e Investigación.

Uno a uno los participantes autorizaron a que sus nombres aparecieran en la Investigación, así como también autorizaron el uso de la información que se obtuviera del grupo focal, el moderador les indicó que les haría llegar posteriormente una autorización por escrito a cada uno, como respaldo para la investigación.

El moderador dio a conocer los tiempos y las instrucciones a los participantes:

La duración del grupo focal sería de 60 minutos aproximadamente.

Después de la presentación del tema por el moderador (10 minutos), se formularon 2 preguntas a cada experto, se estableció un tiempo de 6 minutos para dar sus respuestas.

Si alguien quería intervenir cuando un experto estuviera dando sus respuestas, el otro participante debería levantar la mano o escribir un mensaje por el chat de Zoom, para darle la palabra al final de la intervención del experto, con un espacio de 4 minutos.

Una vez finalizada la intervención de todos los expertos se dio un espacio, por si hubiese faltado algún dato importante, para preguntas y respuestas de 6 min aproximadamente.

El moderador indicó que los tiempos eran sugeridos, pero no limitativos.

El moderador dio a conocer nuevamente a los expertos las preguntas que deberían responder ¿Cuál es su percepción de que las MIPYMES de Durango se encuentren en la fase 2 de la evolución de la GTH después de 10 años, a qué factores cree que se deba esta situación? Y ¿Qué recomendaciones pudiera dar para mejorar la GTH a las MIPYMES en Durango?

El moderador proyectó a los expertos el orden de participación

El moderador presentó los objetivos de Investigación, así como los resultados de la Etapa Cuantitativa y el estudio comparativo entre 2020 y 2010 en Power Point.

Una vez terminada la participación de los expertos y cerrada la sección de discusión se dio por terminada la sesión y se dejó abierta la posibilidad de volverlos a contactar en caso necesario. El moderador agradeció a los participantes y valoró su participación, el grupo focal tuvo una duración de 1 hora 15 minutos en total.

Inmediatamente después de la reunión se respaldó el audio o el video para conservar una o más copias y entonces se procedió a su transcripción, que se realizó de manera literal y ordenada. Una vez en palabras, el texto se convirtió en un documento analizable, sin la presencia de los sujetos.

Transcripción del Grupo Focal. Se transcribió la participación de los cuatro expertos en el Grupo Focal, se utilizaron las iniciales de los participantes y se les asignó un número como clave de identificación para no repetir sus nombres completos en la transcripción:

M.A. José Alberto del Campo Villarreal, Moderador JACV

Dr. Jesús Job Reza Luna, Experto No 1 JJRL

Dra. Delia Arrieta Díaz, Experto No 2 DAD

Dra. Hortensia Hernández Vela, Experto No 3 HHV

Dr. Arturo Reveles Pérez, Experto No 4 ARP

Dra. Adla Jaik Dipp (observador), Observador AJD

Informe de Investigación del Grupo Focal. El análisis de datos se realizó, de modo que se pudiera generar una comprensión que emergía de las preguntas y los testimonios de la investigación. Después de realizar las grabaciones y transcribir las entrevistas, se revisó nuevamente el material para realizar una visión de conjunto que asegurara un buen proceso de categorización y así realizar clasificaciones significativas, para que, a medida en que se revisara el material se obtuvieran datos específicos. Este proceso de recopilación y análisis de datos condujo al surgimiento de categorías durante el proceso de interpretación y teorización que permito obtener valiosos resultados. En el complejo proceso de interpretación se apoyó de la categorización y el análisis de la información obtenida



CAPÍTULO 4
EVOLUCIÓN DE LA GTH EN MIPYMES DE DURANGO

Este capítulo se presentan los resultados de la etapa cuantitativa, los resultados de la etapa cualitativa y la integración de ambos.

Resultados de la Etapa Cuantitativa

La integración de resultados cuantitativos se realizó presentando primero los resultados de la Investigación cuantitativa de 2010, para seguir con la presentación de los resultados cuantitativos de 2020, en ambos estudios se presentan primero los resultados por tamaño, después los resultados por giro y al final los resultados generales, una vez presentados estos datos se realizó la integración de resultados cuantitativos la cual fue hecha por medio de un análisis comparativo con los resultados de 2010 y 2020.

Resultados de la Investigación Cuantitativa de 2010

Los resultados de la investigación de 2010 fueron presentados y publicados en octubre de 2013 en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, en la Facultad de Contaduría y Administración (FECA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en el artículo titulado “Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Empresas del Estado de Durango”, en colaboración con Liquidano y Hernández, se cuenta con autorización de ambas colaboradoras para poder utilizar los resultados de 2010 (Anexo 6), la información de donde se obtienen los resultados se encuentran en el Anexo 2, en la Tabla 19, se presentan primero los resultados por tamaño de las 100 empresas estudiadas en 2010.

Tabla 19

Resultados por Tamaño de la Investigación Cuantitativa de 2010.

Prácticas y Criterios de la GTH por Tamaño en 2010	Micro	Pequeña	Mediana
A) Práctica de entrada e integración del TH	1.80 F1	2.20 F2	3.50 F3
1. Reclutamiento	1.60 F1	2.00 F2	3.70 F4
2. Selección	2.00 F2	2.20 F2	3.20 F3
3. Contratación y Despido	1.50 F1	2.20 F2	3.40 F3
4. Inducción o Integración	2.40 F2	2.90 F3	3.80 F4
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.70 F1	1.50 F1	3.20 F3
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del TH	2.00 F2	2.60 F2	3.30 F3

Prácticas y Criterios de la GTH por Tamaño en 2010	Micro	Pequeña	Mediana
6. Adiestramiento	2.40 F2	2.60 F2	3.30 F3
7. Capacitación y Desarrollo	1.90 F2	2.60 F2	3.00 F3
8. Formación de Personal	1.70 F1	1.80 F1	2.50 F2
9. Higiene y Seguridad Industrial	2.60 F2	3.10 F3	3.80 F4
10. Evaluaciones del Desempeño	2.20 F2	2.80 F3	3.70 F4
11. Administración de Sueldos y Salarios	2.00 F2	2.30 F2	3.60 F4
12. Criterios de Promoción	1.90 F2	2.30 F2	3.60 F4
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	1.80 F1	2.10 F2	3.10 F3
14. Procedimientos de Quejas	1.90 F2	3.30 F3	3.00 F3
15. Responsabilidad Social	1.70 F1	2.40 F2	3.00 F3
16. Programa de Calidad	2.00 F2	2.70 F3	3.90 F4
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	1.70 F1	2.90 F3	4.00 F4
17. Planeación de TH	1.70 F1	2.50 F2	4.00 F4
18. Planeación estratégica de TH	1.60 F1	3.20 F3	3.90 F4
D) Prácticas de Control del TH	1.50 F1	2.00 F2	3.30 F3
19. Registros y Controles Administrativos	1.50 F1	2.20 F2	3.70 F4
20. Índices de Rotación y Ausentismos	1.60 F1	1.90 F2	3.60 F4
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.30 F1	1.40 F1	2.70 F2
22. Controles Estratégicos	1.90 F2	3.20 F3	3.30 F3
23. Auditoría al Área de GTH	1.30 F1	1.70 F1	3.30 F3
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	1.70 F1	1.80 F1	3.30 F3
E) Prácticas de Dirección del TH	2.10 F2	2.40 F2	3.20 F3
25. Motivación y Comunicación del Personal	2.00 F2	2.60 F2	3.40 F3
26. Ética	2.20 F2	2.20 F2	2.90 F3
F) Prácticas de Administración del TH en la Globalización	1.20 F1	1.50 F1	1.70 F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.30 F1	1.70 F1	1.60 F1
28. Administración Internacional de TH	1.10 F1	1.30 F1	1.80 F1
Grado de Evolución en la Gestión del TH de las MIPYMES de Durango	1.80 F1	2.30 F2	3.30 F3

De acuerdo con el análisis por tamaño, la microempresa se ubicaba en la primera fase con un puntaje de 1.8, la pequeña en segunda fase con un puntaje de 2.3 y la mediana empresa es la que alcanza el mejor puesto, logra ubicarse en la tercera fase con un puntaje de 3.3. En la Tabla 20 se presentan los resultados por giro de las 100 empresas estudiadas en 2010.

Tabla 20

Resultados por Giro de la Investigación Cuantitativa de 2010.

Prácticas y Criterios de la GTH por Giro en 2010	Comercio	Manufactura	Servicio
A) Práctica de entrada e integración del TH	2.10 F2	1.90 F2	2.10 F2
1. Reclutamiento	1.90 F2	1.70 F1	2.00 F2
2. Selección	2.10 F2	2.10 F2	2.20 F2
3. Contratación y Despido	2.00 F2	1.40 F1	1.70 F1

Prácticas y Criterios de la GTH por Giro en 2010	Comercio	Manufactura	Servicio
4. Inducción o Integración	2.70 F3	2.50 F2	2.70 F3
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.90 F2	1.70 F1	1.90 F2
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del TH	2.40 F2	2.00 F2	2.10 F2
6. Adiestramiento	2.40 F2	2.50 F2	2.50 F2
7. Capacitación y Desarrollo	2.10 F2	1.90 F2	2.20 F2
8. Formación de Personal	1.80 F1	1.80 F1	1.80 F1
9. Higiene y Seguridad Industrial	3.10 F3	2.50 F2	2.60 F2
10. Evaluaciones del Desempeño	2.60 F2	2.20 F2	2.30 F2
11. Administración de Sueldos y Salarios	2.40 F2	1.90 F2	2.10 F2
12. Criterios de Promoción	2.20 F2	2.20 F2	1.90 F2
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	2.10 F2	1.80 F1	1.90 F2
14. Procedimientos de Quejas	2.50 F2	1.60 F1	2.10 F2
15. Responsabilidad Social	2.40 F2	1.50 F1	1.60 F1
16. Programa de Calidad	2.60 F2	2.10 F2	2.10 F2
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	2.30 F2	1.60 F1	2.00 F2
17. Planeación de TH	2.20 F2	1.70 F1	2.10 F2
18. Planeación estratégica de TH	2.30 F2	1.60 F1	2.00 F2
D) Prácticas de Control del TH	2.00 F2	1.50 F1	1.70 F1
19. Registros y Controles Administrativos	2.10 F2	1.60 F1	1.60 F1
20. Índices de Rotación y Ausentismos	2.00 F2	1.80 F1	1.90 F2
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.60 F1	1.30 F1	1.30 F1
22. Controles Estratégicos	2.60 F2	1.50 F1	2.00 F2
23. Auditoría al Área de GTH	1.80 F1	1.40 F1	1.40 F1
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	2.10 F2	1.70 F1	1.80 F1
E) Prácticas de Dirección del TH	2.20 F2	2.10 F2	2.40 F2
25. Motivación y Comunicación del Personal	2.20 F2	2.10 F2	2.30 F2
26. Ética	2.20 F2	2.10 F2	2.60 F2
F) Prácticas de Administración del TH en la Globalización	1.30 F1	1.30 F1	1.30 F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.50 F1	1.40 F1	1.30 F1
28. Administración Internacional de TH	1.20 F1	1.20 F1	1.30 F1
Grado de Evolución en la Gestión del TH de las MIPYMES de Durango	2.20 F2	1.80 F1	2.00 F2

Sorprendió que la empresa dedicada a la manufactura haya obtenido el puntaje más bajo en 2010 (1.80) en fase 1, las MIPYMES dedicadas al comercio (2.20) y prestación de servicios (2.0) quedando en segunda fase. En la Tabla 21 se presentan los resultados Generales de 2010.

Tabla 21

Resultados Generales de la Investigación Cuantitativa de 2010.

Prácticas y Criterios de la GTH Resultados Generales	2010
A) Práctica de entrada e integración del TH	2.06 F2

Prácticas y Criterios de la GTH Resultados Generales	2010
1. Reclutamiento	1.90 F2
2. Selección	2.10 F2
3. Contratación y Despido	1.80 F1
4. Inducción o Integración	2.70 F3
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.80 F1
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del TH	2.21 F2
6. Adiestramiento	2.50 F2
7. Capacitación y Desarrollo	2.10 F2
8. Formación de Personal	1.80 F1
9. Higiene y Seguridad Industrial	2.80 F3
10. Evaluaciones del Desempeño	2.40 F2
11. Administración de Sueldos y Salarios	2.20 F2
12. Criterios de Promoción	2.10 F2
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	2.00 F2
14. Procedimientos de Quejas	2.20 F2
15. Responsabilidad Social	1.90 F2
16. Programa de Calidad	2.30 F2
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	2.10 F2
17. Planeación de TH	2.10 F2
18. Planeación estratégica de TH	2.10 F2
D) Prácticas de Control del TH	1.82 F1
19. Registros y Controles Administrativos	1.80 F1
20. Índices de Rotación y Ausentismos	1.90 F2
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.50 F1
22. Controles Estratégicos	2.20 F2
23. Auditoría al Área de GTH	1.60 F1
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	1.90 F2
E) Prácticas de Dirección del TH	2.25 F2
25. Motivación y Comunicación del Personal	2.20 F2
26. Ética	2.30 F2
F) Prácticas de Administración del TH en la Globalización	1.30 F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.40 F1
28. Administración Internacional de TH	1.20 F1
Grado de Evolución en la Gestión del TH de las MIPYMES de Durango	2.03 F2

En 2010 las MIPYMES de Durango se ubicaban en la segunda fase de evolución, presentando prácticas muy básicas en su forma de gestionar el TH, en ese entonces las prácticas de Dirección del TH eran las que tenían el puntaje más alto (2.25), mientras que las prácticas de administración del TH en la globalización tenían el puntaje más bajo (1.30). A continuación se presenta el análisis del porcentaje de MIPYMES según su fase de evolución de la GTH en 2010, general por tamaño y por giro (Tabla 22).

Tabla 22*Porcentaje de MIPYMES en las Fases de Evolución de la GTH en 2010.*

Fases	2010	Micro	Pequeña	Mediana	Comercio	Manufactura	Servicios
Fase 1	54%	53%	1%	0%	19%	13%	22%
Fase 2	34%	21%	8%	5%	17%	4%	13%
Fase 3	6%	3%	0%	3%	3%	1%	2%
Fase 4	4%	1%	1%	2%	2%	0%	2%
Fase 5	2%	0%	0%	2%	1%	0%	1%
Fase 6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	78%	10%	12%	42%	18%	40%

En el análisis de porcentajes se observa como el grueso de las empresas se encuentran en fase 1 (54%) y fase 2 (34%), se observa que el 2% de las empresas que participaron en el estudio logran llegar a la fase 5, se trata de medianas empresas dedicadas al comercio (1%) y a la prestación de servicios (1%), también destaca como en 2010 ninguna empresa alcanza la fase 6.

Resultados de la Investigación Cuantitativa de 2020

El estudio de 2010 fue lo que motivó a llevar a cabo la investigación de 2020, como seguimiento para entender el comportamiento de las MIPYMES de Durango en 10 años, después de aplicar el instrumento, los resultados arrojados se revisaron, se agruparon y se clasificaron para poder obtener los resultados de 2020, estos datos se encuentran en el Anexo 3, los resultados de 2020 se presentan primero por tamaño, después por giro y al final los resultados generales, al igual que con los de 2010, se agrega un análisis de frecuencias que integra los resultados generales, por tamaño y por giro. A continuación se presenta en la Tabla 23 los resultados por tamaño de las 100 empresas estudiadas en 2020.

Tabla 23*Resultados por Tamaño de la Investigación Cuantitativa de 2020.*

Prácticas y Criterios de la GTH por Tamaño en 2020	Micro	Pequeña	Mediana
A) Práctica de entrada e integración del TH	1.80 F1	2.10 F2	2.60 F2
1. Reclutamiento	1.80 F1	1.90 F2	2.50 F2
2. Selección	2.00 F2	1.80 F2	2.30 F2

Prácticas y Criterios de la GTH por Tamaño en 2020	Micro	Pequeña	Mediana
3. Contratación y Despido	1.60 F1	2.20 F2	2.30 F2
4. Inducción o Integración	2.30 F2	2.70 F3	3.00 F3
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.40 F1	1.60 F1	3.00 F4
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del TH	1.90 F2	2.20 F2	2.80 F3
6. Adiestramiento	2.00 F2	2.60 F2	3.00 F3
7. Capacitación y Desarrollo	2.10 F2	2.80 F3	2.80 F3
8. Formación de Personal	1.70 F1	1.80 F1	2.70 F3
9. Higiene y Seguridad Industrial	2.40 F2	2.40 F2	3.50 F4
10. Evaluaciones del Desempeño	2.10 F2	2.10 F2	2.80 F3
11. Administración de Sueldos y Salarios	1.70 F1	2.20 F2	3.00 F3
12. Criterios de Promoción	1.60 F1	2.10 F2	2.80 F3
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	1.50 F1	2.00 F2	2.20 F2
14. Procedimientos de Quejas	1.90 F2	1.80 F1	3.30 F3
15. Responsabilidad Social	1.50 F1	2.00 F2	3.00 F3
16. Programa de Calidad	1.90 F2	1.90 F2	1.90 F2
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	1.60 F1	2.00 F2	2.60 F2
17. Planeación de TH	1.40 F1	1.80 F1	2.40 F2
18. Planeación estratégica de TH	1.80 F1	2.20 F2	2.90 F3
D) Prácticas de Control del TH	1.40 F1	1.70 F1	2.90 F3
19. Registros y Controles Administrativos	1.30 F1	2.20 F2	2.60 F2
20. Índices de Rotación y Ausentismos	1.60 F1	1.80 F2	3.00 F3
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.20 F1	1.20 F1	2.00 F2
22. Controles Estratégicos	1.50 F1	1.60 F1	3.10 F3
23. Auditoría al Área de GTH	1.40 F1	1.80 F1	2.90 F3
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	1.50 F1	1.70 F1	3.50 F3
E) Prácticas de Dirección del TH	1.80 F2	1.90 F2	3.20 F3
25. Motivación y Comunicación del Personal	1.70 F1	1.60 F1	3.00 F3
26. Ética	2.00 F2	2.10 F2	3.40 F3
F) Prácticas de Administración del TH en la Globalización	1.00 F1	1.00 F1	1.80 F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.10 F1	1.00 F1	1.80 F1
28. Administración Internacional de TH	1.00 F1	1.00 F1	1.80 F1
Grado de Evolución en la Gestión del TH de las MIPYMES de Durango	1.70 F1	1.90 F2	2.70 F3

De acuerdo con el análisis por tamaño, la microempresa se ubica en la primera fase con un puntaje de 1.7, la pequeña en segunda fase con un puntaje de 1.9 y la mediana empresa es la que alcanza el mejor puesto, logrando ubicarse en la tercera fase con un puntaje de 2.7.

A continuación en la Tabla 24, se presentan los resultados por giro de las 100 empresas estudiadas en 2020.

Tabla 24*Resultados por Giro de la Investigación Cuantitativa de 2020.*

Prácticas y Criterios de la GTH por Giro en 2020	Comercio	Manufactura	Servicio
A) Práctica de entrada e integración del TH	2.10 F2	1.70 F1	2.10 F2
1. Reclutamiento	1.80 F1	1.40 F1	2.30 F2
2. Selección	1.90 F2	1.60 F1	2.20 F2
3. Contratación y Despido	2.10 F2	1.80 F1	1.70 F1
4. Inducción o Integración	2.60 F2	2.20 F2	2.60 F2
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.90 F2	1.60 F1	1.90 F2
B) Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral	2.20 F2	2.00 F2	2.10 F2
6. Adiestramiento	2.50 F2	1.60 F1	2.30 F2
7. Capacitación y Desarrollo	2.50 F2	2.60 F2	2.40 F2
8. Formación de Personal	1.90 F2	2.40 F2	2.00 F2
9. Higiene y Seguridad Industrial	2.80 F3	2.60 F2	2.60 F2
10. Evaluaciones del Desempeño	2.30 F2	2.00 F2	2.20 F2
11. Administración de Sueldos y Salarios	2.20 F2	2.00 F2	2.10 F2
12. Criterios de Promoción	2.20 F2	2.00 F2	1.80 F2
13. Relaciones Laborales y Negociación Colectiva	2.10 F2	1.40 F1	1.60 F1
14. Procedimientos de Quejas	2.00 F2	2.20 F2	2.40 F2
15. Responsabilidad Social	2.10 F2	1.80 F1	1.80 F1
16. Programa de Calidad	1.90 F2	1.80 F1	1.90 F2
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	2.00 F2	1.90 F2	1.80 F1
17. Planeación de TH	1.80 F1	2.00 F2	1.60 F1
18. Planeación estratégica de TH	2.30 F2	1.80 F1	2.00 F2
D) Prácticas de Control del TH	1.90 F3	2.00 F2	1.70 F1
19. Registros y Controles Administrativos	2.10 F2	1.60 F1	1.60 F1
20. Índices de Rotación y Ausentismos	2.10 F2	2.00 F2	1.80 F1
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.40 F1	2.20 F2	1.20 F1
22. Controles Estratégicos	2.10 F2	2.00 F2	1.80 F1
23. Auditoría al Área de GTH	1.80 F1	2.40 F2	1.80 F1
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	2.00 F2	1.80 F1	2.10 F2
E) Prácticas de Dirección del TH	2.20 F2	2.00 F2	2.10 F2
25. Motivación y Comunicación del Personal	2.10 F2	1.80 F1	1.80 F1
26. Ética	2.30 F2	2.20 F2	2.40 F2
F) Administración del TH en la Globalización	1.30 F1	1.00 F1	1.10 F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.30 F1	1.00 F1	1.10 F1
28. Administración Internacional de TH	1.30 F1	1.00 F1	1.10 F1
Grado de Evolución en la GTH de las MIPYMES	2.00 F2	1.90 F2	1.90 F2

En 2020 las empresas de los tres sectores se ubicaron en fase 2 , las del puntaje más bajo fueron las de manufactura y las de servicio ambas con un puntaje de 1.90, aquellas dedicadas al comercio obtuvieron un puntaje ligeramente más alto (2.0). A continuación en la Tabla 25 se presentan los resultados generales de 2020.

Tabla 25*Resultados Generales de la Investigación Cuantitativa de 2020.*

Prácticas y Criterios de la GTH Resultados Generales	2020
A) Práctica de entrada e integración del TH	2.06 F2
1. Reclutamiento	1.99 F2
2. Selección	2.02 F2
3. Contratación y Despido	1.88 F2
4. Inducción o Integración	2.57 F2
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.86 F2
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del TH	2.16 F2
6. Adiestramiento	2.37 F2
7. Capacitación y Desarrollo	2.45 F2
8. Formación de Personal	1.94 F2
9. Higiene y Seguridad Industrial	2.67 F2
10. Evaluaciones del Desempeño	2.25 F2
11. Administración de Sueldos y Salarios	2.12 F2
12. Criterios de Promoción	2.03 F2
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	1.82 F1
14. Procedimientos de Quejas	2.18 F2
15. Responsabilidad Social	1.97 F2
16. Programa de Calidad	1.91 F2
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	1.94 F2
17. Planeación de TH	1.72 F1
18. Planeación estratégica de TH	2.15 F2
D) Prácticas de Control del TH	1.82 F1
19. Registros y Controles Administrativos	1.84 F2
20. Índices de Rotación y Ausentismos	1.97 F2
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.36 F1
22. Controles Estratégicos	1.93 F2
23. Auditoría al Área de GTH	1.80 F1
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	2.01 F2
E) Prácticas de Dirección del TH	2.15 F2
25. Motivación y Comunicación del Personal	1.95 F2
26. Ética	2.35 F2
F) Prácticas de Administración del TH en la Globalización	1.21 F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.22 F1
28. Administración Internacional de TH	1.19 F1
Grado de Evolución en la Gestión del TH de las MIPYMES de Durango	1.98 F2

El promedio general de las MIPYMES analizadas en 2020 fue de 1.98 lo que las ubicaba en la segunda Fase de Evolución de la GTH denominada como fase de gestión, según los rangos establecidos por Liquidano en 2006. Con los resultados de 2020 se realizó un análisis para conocer el porcentaje de MIPYMES en cada fase de evolución por tamaño y por giro, para ver

en que fases se encontraba el grueso de empresas y que cuales alcanzaban las fases más altas (Tabla 26).

Tabla 26

Porcentaje de MIPYMES en las Fases de Evolución de la GTH en 2020.

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

Se puede apreciar como en el mayor número de empresas se encuentra en la fase 1 (47%), seguidas por aquellas ubicadas en la fase 2 (43%) también se aprecia que solo el 2% llevo a alcanzar la fase 5 , se trata de medianas empresas dedicadas al comercio.

Integración de Resultados Cuantitativos.

La integración de resultados cuantitativos se realizó por medio de un análisis comparativo de los resultados de 2010 y 2020 como se muestra en la 0, presentando primero los resultados de la Investigación cuantitativa de 2010, para después presentar los resultados cuantitativos de 2020, se muestra primero la integración de resultados por tamaño, después la integración de resultados por giro y al final los resultados generales.

Integración de Resultados Cuantitativos.



Integración de Resultados Cuantitativos por Tamaño. Se presenta el análisis comparativo de los resultados por tamaño del grado de evolución de la GTH de las MIPYMES en Durango de 2010 y 2020 (Tabla 27).

Tabla 27

Integración de Resultados por Tamaño de la Investigaciones Cuantitativas de 2010 y 2020.

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

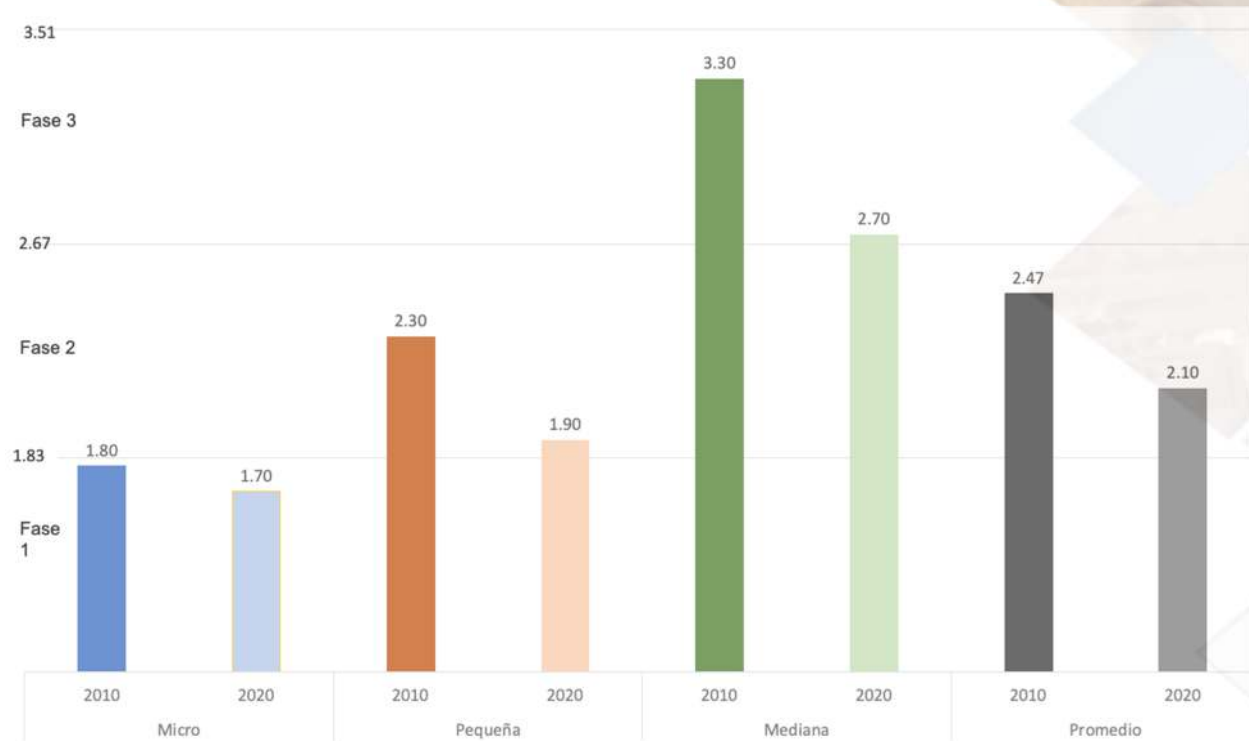
Prácticas de la GTH	Micro		Pequeña		Mediana							
	2010	2020	2010	2020	2010	2020						
26. Ética	2.2	F2	2.0	F2	2.2	F2	2.1	F2	2.9	F3	3.4	F3
F) Prácticas de GTH en la Globalización	1.2	F1	1.0	F1	1.5	F1	1.0	F1	1.7	F1	1.8	F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.3	F1	1.1	F1	1.7	F1	1.0	F1	1.6	F1	1.8	F1
28. Administración Internacional de TH	1.1	F1	1.0	F1	1.3	F1	1.0	F1	1.8	F1	1.8	F1
Grado de Evolución en la GTH de las MIPYMES de Durango	1.8	F1	1.7	F1	2.3	F2	1.9	F2	3.3	F3	2.7	F3

Las prácticas que presentan resultados más altos en micro y pequeña empresa son las prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del TH (1.9 y 2.2 respectivamente), por otro lado, el resultado más alto de la mediana empresa lo presentan prácticas de dirección del talento humano en la empresa (3.2). Las prácticas que presentan resultados más bajos tanto en micro (1.0) como pequeña (1.0) y mediana empresa (1.8) son las prácticas de administración del TH en la globalización. En cuanto a los criterios, las microempresas presentaron más alta puntuación en el criterio de higiene y seguridad industrial (2.4) y una puntuación más baja en administración internacional de TH(1.0). Las pequeñas empresas presentaron más alta puntuación en capacitación y desarrollo (2.8) y su puntuación más baja en planeación de vida y carrera(1.0) y administración internacional de TH (1.0). Las medianas empresas presentaron más alta puntuación en higiene y seguridad industrial (3.5) y su puntuación más baja en planeación de vida y carrera (1.8) y administración internacional de TH(1.8).

En la Figura 3, se puede visualizar mejor la comparación de resultados por tamaño.

Figura 3

Integración de Resultados de la GTH por Tamaño de 2010 y 2020.



En la Figura 3 también se percibe como la mediana empresa llega a la tercera fase con 2.7 puntos, seguida por la pequeña empresa que está ubicada en la segunda fase con 1.9 puntos, son las microempresas quienes presentan las prácticas menos avanzadas quienes se ubican en la primera fase con 1.7 puntos, también se observa como los tres tipos de empresas se mantienen estancadas en las mismas fases de evolución de la GTH, pero preocupa la clara disminución de puntaje que todas presentan.

Al momento de promediar los resultados de los tres tipos de empresa según su tamaño, estas se ubican en la segunda fase de gestión, debido a que los bajos resultados tanto de la micro como de la mediana empresa, quienes pareciera que cuentan con ventaja por contar con más recursos tanto financieros como humanos.

En la Tabla 28 se muestra el porcentaje de las MIPYMES en cada fase de la GTH según su tamaño.

Tabla 28

Porcentaje de MIPYMES en las Fases de Evolución de la GTH según su Tamaño en 2010 y 2020.

Fase	Porcentaje		Micro		Pequeña		Mediana	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
Fase 1 Administrativa	54%	47%	53%	35%	1%	9%	0%	3%
Fase 2 de Gestión	34%	43%	21%	17%	8%	14%	5%	12%
Fase 3 de Desarrollo	6%	5%	3%	0%	0%	2%	3%	3%
Fase 4 G. Estratégica	4%	3%	1%	0%	1%	0%	2%	3%
Fase 5 G. por Competencias	2%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	2%
Fase 6 G. del Conocimiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	78%	52%	10%	25%	12%	23%

En la Tabla 28 también se observa que ninguna empresa alcanza la fase 6 tanto en 2010 como en 2020 y que en los dos estudios solo el 2% de las empresas analizadas alcanzan la fase 5, en los dos estudios se trata de medianas empresas, el aspecto negativo es que el grueso de las empresas se ubica en la fase 1 tanto en 2010 (54%) como en 2020 (47%).

Integración de Resultados Cuantitativos por Giro. A continuación se presenta el análisis comparativo de los resultados por giro del grado de evolución de la GTH de las MIPYMES en Durango de 2010 y 2020 (Tabla 29).

Tabla 29

Integración de Resultados por Giro de las Investigaciones Cuantitativas de 2010 y 2020

Prácticas de la GTH	Comercio		Manufactura		Servicios							
	2010	2020	2010	2020	2010	2020						
A) Práctica de entrada/ integración del TH	2.1	F2	2.1	F2	1.9	F2	1.7	F1	2.1	F2	2.1	F2
1. Reclutamiento	1.9	F2	1.8	F1	1.7	F1	1.4	F1	2.0	F2	2.3	F2
2. Selección	2.1	F2	1.9	F2	2.1	F2	1.6	F1	2.2	F2	2.2	F2
3. Contratación y Despido	2.0	F2	2.1	F2	1.4	F1	1.8	F1	1.7	F1	1.7	F1
4. Inducción o Integración	2.7	F3	2.6	F2	2.5	F2	2.2	F2	2.7	F3	2.6	F2
5. Diseño y Procesos de Trabajo	1.9	F2	1.9	F2	1.7	F1	1.6	F1	1.9	F2	1.9	F2
B) Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del TH	2.4	F2	2.2	F2	2.0	F2	2.0	F2	2.1	F2	2.1	F2
6. Adiestramiento	2.4	F2	2.5	F2	2.5	F2	1.6	F1	2.5	F2	2.3	F2
7. Capacitación y Desarrollo	2.1	F2	2.5	F2	1.9	F2	2.6	F2	2.2	F2	2.4	F2
8. Formación de Personal	1.8	F1	1.9	F2	1.8	F1	2.4	F2	1.8	F1	2.0	F2
9. Higiene y Seguridad Industrial	3.1	F3	2.8	F3	2.5	F2	2.6	F2	2.6	F2	2.6	F2
10. Evaluaciones del Desempeño	2.6	F2	2.3	F2	2.2	F2	2.0	F2	2.3	F2	2.2	F2

Prácticas de la GTH	Comercio		Manufactura		Servicios							
	2010	2020	2010	2020	2010	2020						
11. Administración de Sueldos y Salarios	2.4	F2	2.2	F2	1.9	F2	2.0	F2	2.1	F2	2.1	F2
12. Criterios de Promoción	2.2	F2	2.2	F2	2.2	F2	2.0	F2	1.9	F2	1.8	F2
13. Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas	2.1	F2	2.1	F2	1.8	F1	1.4	F1	1.9	F2	1.6	F1
14. Procedimientos de Quejas	2.5	F2	2.0	F2	1.6	F1	2.2	F2	2.1	F2	2.4	F2
15. Responsabilidad Social	2.4	F2	2.1	F2	1.5	F1	1.8	F1	1.6	F1	1.8	F1
16. Programa de Calidad	2.6	F2	1.9	F2	2.1	F2	1.8	F1	2.1	F2	1.9	F2
C) Prácticas de Planeación del Talento Humano	2.3	F2	2.0	F2	1.6	F1	1.9	F2	2.0	F2	1.8	F1
17. Planeación de TH	2.2	F2	1.8	F1	1.7	F1	2.0	F2	2.1	F2	1.6	F1
18. Planeación estratégica de TH	2.3	F2	2.3	F2	1.6	F1	1.8	F1	2.0	F2	2.0	F2
D) Prácticas de Control del TH	2.0	F2	1.9	F3	1.5	F1	2.0	F2	1.7	F1	1.7	F1
19. Registros y Controles Administrativos	2.1	F2	2.1	F2	1.6	F1	1.6	F1	1.6	F1	1.6	F1
20. Índices de Rotación y Ausentismos	2.0	F2	2.1	F2	1.8	F1	2.0	F2	1.9	F2	1.8	F1
21. Elaboración de Gráficas y Estadísticas	1.6	F1	1.4	F1	1.3	F1	2.2	F2	1.3	F1	1.2	F1
22. Controles Estratégicos	2.6	F2	2.1	F2	1.5	F1	2.0	F2	2.0	F2	1.8	F1
23. Auditoría al Área de GTH	1.8	F1	1.8	F1	1.4	F1	2.4	F2	1.4	F1	1.8	F1
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control	2.1	F2	2.0	F2	1.7	F1	1.8	F1	1.8	F1	2.1	F2
E) Prácticas de Dirección del TH	2.2	F2	2.2	F2	2.1	F2	2.0	F2	2.4	F2	2.1	F2
25. Motivación y Comunicación del Personal	2.2	F2	2.1	F2	2.1	F2	1.8	F1	2.3	F2	1.8	F1
26. Ética	2.2	F2	2.3	F2	2.1	F2	2.2	F2	2.6	F2	2.4	F2
F) Prácticas de GTH en la Globalización	1.3	F1	1.3	F1	1.3	F1	1.0	F1	1.3	F1	1.1	F1
27. Planeación de Vida y Carrera	1.5	F1	1.3	F1	1.4	F1	1.0	F1	1.3	F1	1.1	F1
28. Administración Internacional de TH	1.2	F1	1.3	F1	1.2	F1	1.0	F1	1.3	F1	1.1	F1
Grado de Evolución en la GTH de las MIPYMES de Durango	2.2	F2	2.0	F2	1.8	F1	1.9	F2	2.0	F2	1.9	F2

En 2020 se encuentra que las empresas dedicadas al comercio obtuvieron el puntaje más alto (2.0), las empresas dedicadas a la manufactura y a la prestación de servicios empataron con los puntajes más bajos (1.9 ambas) y sin embargo las tres se ubican en la segunda fase de evolución.

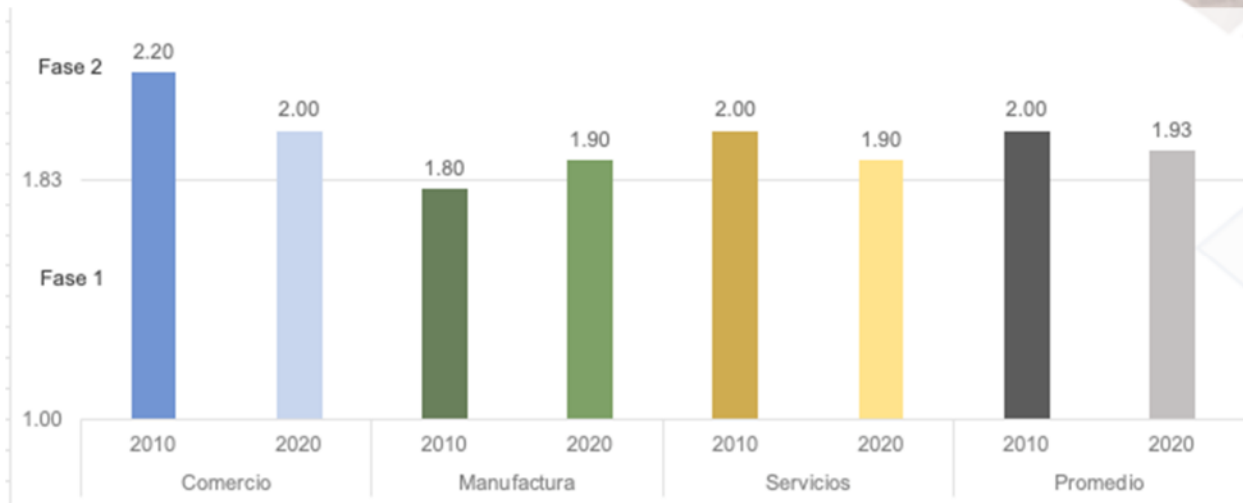
Hablando de prácticas los tres tipos de empresas tienen las puntuaciones más bajas en administración del TH en la globalización (1.3 la micro 1.0 la pequeña y 1.1 la mediana), por otro lado, las empresas de comercio y manufactura presentan sus puntuaciones más altas en prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del TH (2.2 y 2.0 respectivamente), mientras que aquellas dedicadas al servicio tienen mejor puntaje en las prácticas de dirección del talento humano en la empresa (2.1).

Los criterios que presentan la puntuación más alta en 2020 según el giro es higiene y seguridad industrial para los tres tipos de industria (2.8 comercio, 2.6 manufactura y 2.6 servicio), así como capacitación y desarrollo en la manufactura (2.6), y la puntuación más baja la obtienen las tres industrias en administración internacional de TH (1.3 comercio, 1.0 manufactura y 1.1 servicio), así como en planeación de vida y carrera para manufactura (1.0) y servicio (1.1).

En la Figura 4, se puede visualizar mejor la comparación de resultados por giro.

Figura 4

Integración de Resultados de la GTH por Giro en 2010 y 2020.



En la Figura 4 también se percibe como la empresa dedicada al comercio es la que tiene el mejor puntaje en 2020 con 2 puntos, seguida por las empresas de manufactura y servicios ambas con 1.9 puntos, también se puede observar cómo los tres tipos de empresas se ubican en la fase 2, solo aquellas dedicadas a la manufactura subieron de fase en 2020, en 2010 estas se ubicaban en la fase 1.

En la Tabla 30 se muestra el porcentaje de las MIPYMES en cada fase de la GTH según su giro.

Tabla 30

Porcentaje de MIPYMES en las Fases de la Evolución de la GTH por Giro en 2010 y 2020.

Fase	Porcentaje		Comercio		Manufactura		Servicios	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
Fase 1 Administrativa	54%	47%	19%	24%	13%	4%	22%	19%
Fase 2 de Gestión	34%	43%	17%	22%	4%	0%	13%	21%
Fase 3 de Desarrollo	6%	5%	3%	2%	1%	0%	2%	3%
Fase 4 G. Estratégica	4%	3%	2%	2%	0%	1%	2%	0%
Fase 5 G. por Competencias	2%	2%	1%	2%	0%	0%	1%	0%
Fase 6 G. del Conocimiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	42%	52%	18%	5%	40%	43%

En la Tabla anterior se observa que ninguna empresa alcanza la fase 6 tanto en 2010 como en 2020 y que en los dos estudios solo el 2% de las empresas analizadas alcanzan la fase 5, en 2010 se trató de empresas dedicadas al comercio (1%) y al servicio (1%), mientras que en 2020 se trató solo de empresas dedicadas al comercio (2%), se puede observar cómo grueso de las empresas se ubican en las fases 1 y 2 tanto en 2010 (54% fase 1 y 34% fase 2) como en 2020 (47% fase 1 y 43% fase 2).

Integración de Resultados Cuantitativos Generales. A continuación, se presenta en la Tabla 31 el análisis comparativo de los resultados generales del grado de evolución de las seis prácticas y 28 criterios que componen la GTH en 2010 y 2020, en función de los rangos establecidos por Liquidano, el resultado general se obtiene de promediar únicamente el resultado de las seis prácticas de la GTH, ese resultado general representa el grado de Evolución de la GTH en que se encuentran las MIPYMES de Durango.

Tabla 31

Integración Resultados Generales de las Investigaciones Cuantitativas de 2010 y 2020.

Prácticas y Criterios de la GTH	2010	2020	Diferencia
A) Práctica de entrada e integración del talento humano en la empresa	2.06 F2	2.06 F2	0
1. Reclutamiento	1.90 F2	1.99 F2	0.09
2. Selección	2.10 F2	2.02 F2	-0.08
3. Contratación y Despido	1.80 F1	1.88 F2	0.08

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

Los resultados revelaron que las MIPYMES de Durango en 2020 se encuentran estancadas en la segunda fase de la evolución de la GTH, denominada fase de gestión en la que se concibe al individuo como un ser social, pero igualmente como un costo a minimizar (Liquidano, 2006), el promedio de las seis fases en 2020 es de 1.98 lo que hace que se considere que las MIPYMES de Durango se encuentren en la segunda fase de Gestión al igual que en 2010 (2.03).

En cuanto a los criterios evaluados con más alta puntuación son Higiene y Seguridad Industrial tanto en 2010 (2.8) como en 2020 (2.67) y aquellos que presentan una puntuación más baja, vuelve a coincidir en 2020 la Administración Internacional de TH (1.2 en 2010 y 1.19 en 2020).

En la Tabla 31 se aprecia que el valor más alto en la diferencia corresponde al rubro de capacitación y desarrollo, por lo que podría decirse de acuerdo con Sánchez (2014), que de alguna manera se preocuparon por preparar, desarrollar e integrar el TH a los procesos de la organización. Uno de los valores más bajos en las diferencias es el de planeación estratégica de TH, donde de acuerdo con Mantilla (2015) no se está presentando una vinculación de la gestión del TH con el plan estratégico de la organización.

En lo que se refiere a las seis prácticas de la GTH de las MIPYMES entre 2010 y 2020, se observa que solo las prácticas de entrada e integración del talento humano y las prácticas de control del TH mantuvieron el mismo puntaje (2.06), las otras cuatro prácticas, bajaron su calificación en 2020, sin embargo se mantuvieron en las mismas fase, por otro lado las prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del TH presentaron el puntaje más alto en 2020 (2.16), siendo que en 2010 las prácticas de dirección del talento humano en la empresa eran las que tenían la mejor nota (2.25), el puntaje más bajo lo siguen teniendo las prácticas de administración del TH en la globalización, aunque en 2020 su puntaje (1.21) fue más bajo que en 2010 (1.30).

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

En el mismo tenor el criterio de ética también mostró una mejora lo que indica que a las MIPYMES reconocen la importancia de tener un líder ético, quien sea responsable no solo del

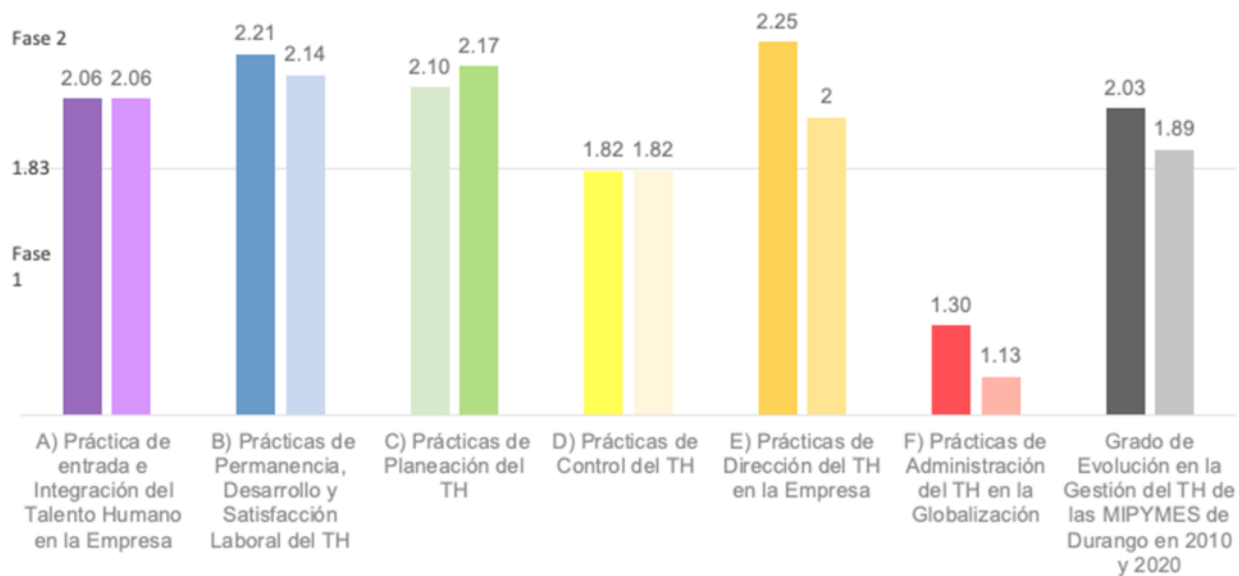
éxito de la organización y de sus resultados sino también de la forma en que estos se obtienen (Liquidano, 2006a). El uso de Software Especializado como Elemento de Control reflejan que las MIPYMES Duranguenses también mejoró sus resultados sin embargo ubicarse en la fase dos representa que las MYPIMES de Durango todavía están alejadas de la tecnología y de la innovación (Graza, 2019).

En la Figura 5 se observa que las prácticas que obtuvieron mejores resultados en 2020 son las Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del TH y las que presentan los resultados más bajos son las Prácticas de Administración del TH en la Globalización.

En la Figura 5 destaca como los resultados de las prácticas del Talento Humano en la Globalización presentan los valores más bajos, lo que indica que las MIPYMES estudiadas no se consideran parte de un mundo globalizado y desconocen las tendencias en relación con su manejo.

Figura 5

Prácticas de la GTH en MIPYMES de Durango de 2010 y 2020.

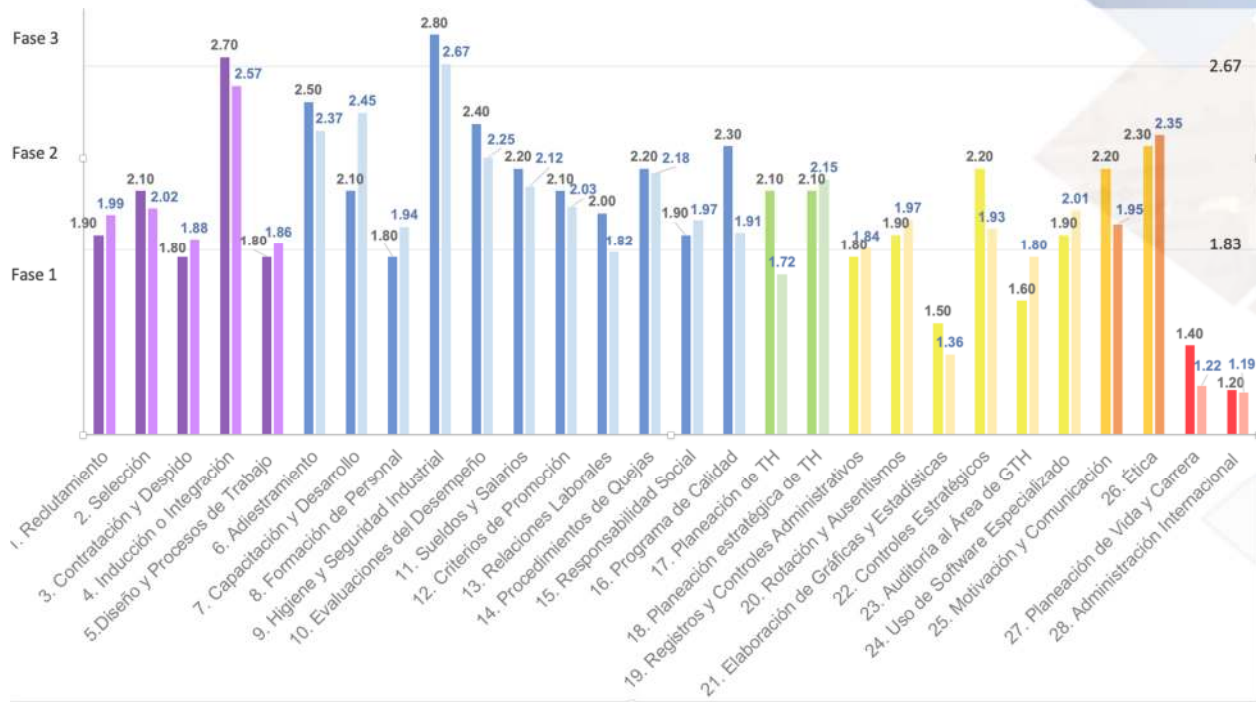


En la Figura 5 se observa como las prácticas de la GTH presentan poca diferencia entre ellas entre un año y otro, aunque se podrían considerar dos grupos, aquellos que se encuentran en la fase 2 de gestión y aquellos que se encuentran en la fase 1.

En la Figura 6 se ven los criterios de la GTH en las MIPYMES de Durango de 2010 y 2020.

Figura 6

Criterios de la GTH en MIPYMES de Durango de 2010 y 2020.



En el caso las prácticas del Talento Humano en la Globalización estas obtienen valores muy bajos en los criterios 27 y 28, los bajos valores de estos criterios, indica que las MIPYMES estudiadas no se consideran parte de un mundo globalizado y desconocen las tendencias en relación con su manejo.

En la Tabla 32 se muestra el porcentaje de MIPYMES en cada fase de la GTH en los años 2010 y 2020.

Tabla 32

Porcentaje de MIPYMES en las Fases de la Evolución de la GTH en 2010 y 2020

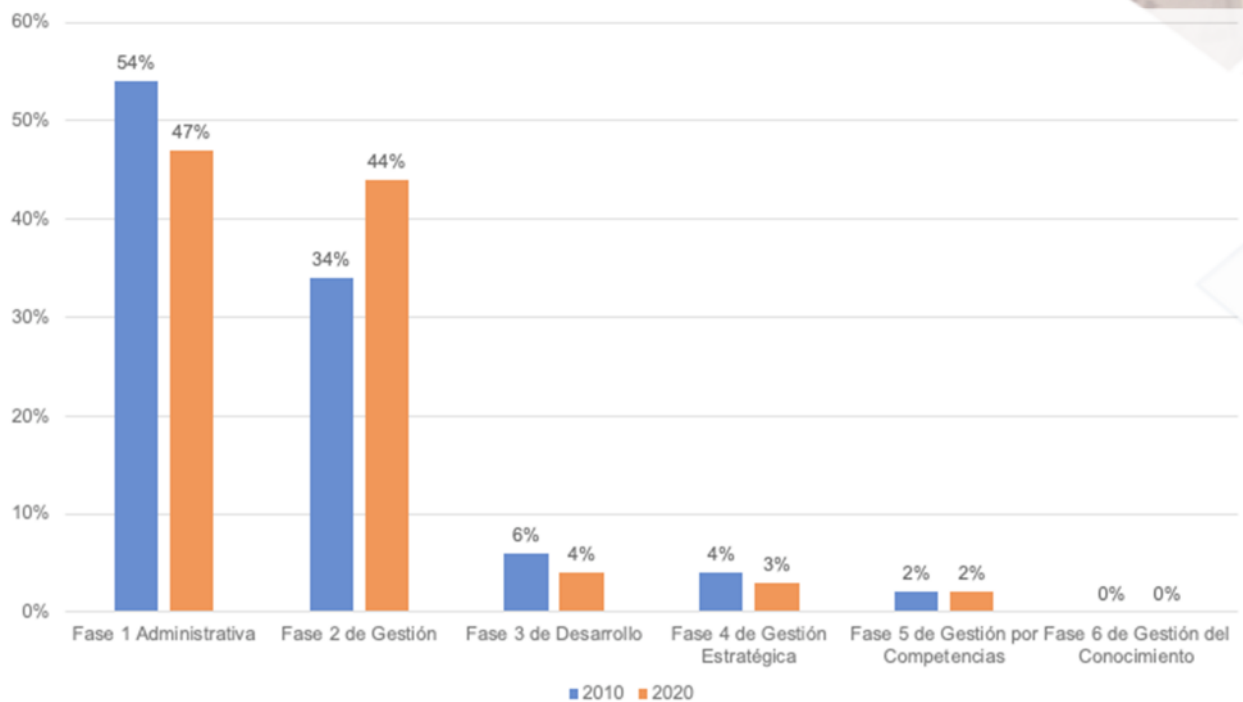
Nombre de la Fase	2010	2020
Fase Administrativa (Fase 1)	54%	47%
Fase de Gestión (Fase 2)	34%	44%
Fase de Desarrollo (Fase 3)	6%	4%
Fase de Gestión Estratégica (Fase 4)	4%	3%

Nombre de la Fase	2010	2020
Fase de Gestión por Competencias (Fase 5)	2%	2%
Fase de Gestión o Administración del Conocimiento (Fase 6)	0%	0%
Total	100%	100%

En el Análisis de Porcentajes se observa como ninguna de las MIPYMES que participaron en los estudios logran alcanzar la fase 6 , Figura 7.

Figura 7

Porcentaje de MIPYMES en las Fases de la GTH de 2010 y 2020.

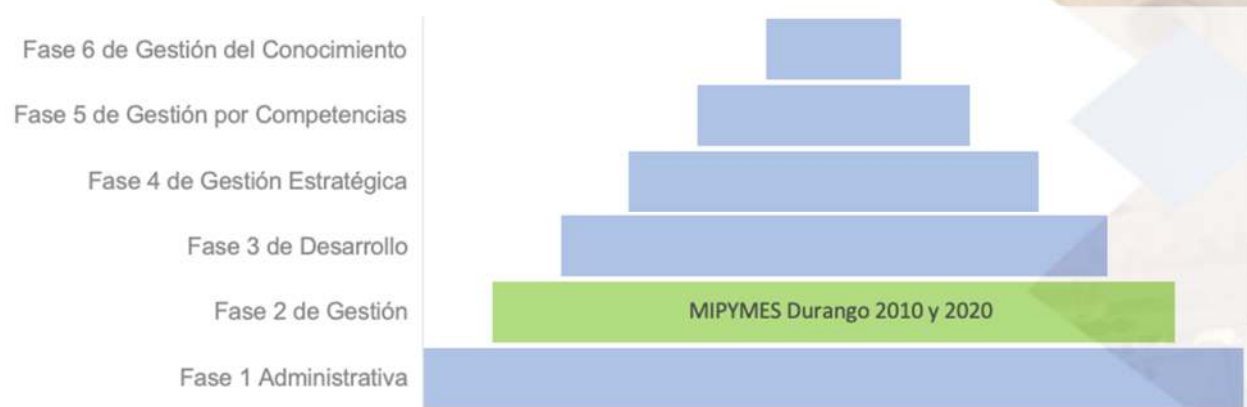


En la Figura 7 también se puede ver como el ancho de las MIPYMES estudiadas se encuentran en la fase 1 y en la fase 2.

Grado de Evolución de la GTH en MIPYMES de Durango. El estudio reveló que las MIPYMES de Durango en 2020 se ubican en la segunda fase de evolución de la GTH según los rangos establecidos por Liquidano (2006), la situación que guardan con respecto a los resultados de 2010 es de estancamiento y de rezago como se puede apreciar en la Figura 8.

Figura 8

Grado de Evolución de la GTH en MIPYMES de Durango.

**Resultados de la Etapa Cualitativa**

En esta sección se presentan primero los resultados de la entrevista semiestructurada y en segundo lugar aquellos del grupo focal, para posteriormente integrar ambos resultados en un apartado denominado integración de Resultados de la Etapa Cualitativa.

Resultados de la Entrevista Semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas entre el 20 de enero y el 17 de marzo de 2022 a cinco ejecutivos encargados de la GTH en MIPYMES formales de Durango de los sectores comercial, manufactura y prestación de servicios, que tuvieran por lo menos un empleado, además de presentar preguntas abiertas se incluyeron las siguientes preguntas de carácter cualitativo:

¿Cuál es la percepción del Gestor del TH sobre la diferencia entre el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020 y los resultados de 2010?

¿A qué factores atribuye el Gestor del TH los resultados obtenidos sobre el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020 y los resultados de 2010?

¿Qué recomendaciones pudiera dar para mejorar la GTH a las MIPYMES en Durango?

Se categorizaron las respuestas de los gestores del TH según su percepción sobre el hecho que las MIPYMES de Durango se encuentren en la fase 2 de la evolución de la GTH

después de 10 años, en 3 categorías: Percepción, factores y recomendaciones, cada uno con sus respectivas variables, posteriormente se ordenaron según su frecuencia, para después redactar una respuesta integrada en que se incluyeran las variables nominales con las ideas principales de los entrevistados (Anexo 4).

Percepción de los Gestores. A los gestores del talento no les extraña que las MIPYMES de Durango se encuentren en la Fase 2 después de 10 años, los entrevistados 2,3,4 y 5 coinciden en que los resultados se deben a múltiples factores, todos los entrevistados dijeron estar de acuerdo con lo que reflejan los resultados cuantitativos.

El entrevistado 1 dijo: “Los bajos resultados se deben a que al empresario Duranguense ve al trabajador como un gasto a minimizar no como una inversión”; mientras que el participante 3 mencionó: “Las empresas están relegadas desde el punto de vista tecnológico y de la innovación”; por su parte el entrevistado 4 señaló: “Los bajos resultados se deben entre otras cosas a la gran dependencia que existe de las empresas a los gobiernos, en varios sentidos, presupuestal, de capacitación y hasta cultural”, posteriormente mencionó “los bajos resultados también se deben a la falta de recursos por parte de la microempresa, cuyos bajos resultados jalan hacia abajo a las pequeñas y medianas empresas”. Por otro lado el entrevistado 5 comentó: “Me queda claro que si no hay tienen recursos para pagar la nómina y la renta, menos van a tener para pensar en estas herramientas que propones.

Factores que Afectan la GTH Según sus Gestores del TH. En este punto los gestores del TH expresan los factores a que ellos atribuyen el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020, en esta categoría surgieron siete subcategorías que representan las respuestas de los gestores del TH,

Perfil del Gestor del TH. El entrevistado 3 expresó: “La mayoría de los dueños y responsables de las empresas no son administradores ni contadores, los responsables de las empresas, son los dueños quienes son ingenieros de profesión y no tienen una formación administrativa”. Por su parte el Entrevistado 4 comentó: “Las MIPYMES presentan una

mentalidad muy tradicionalista, la gran mayoría de las MIPYMES son empresas familiares algunas de segunda o tercera generación”. El siguiente comentario del entrevistado 1 refuerza lo expresado anteriormente por el entrevistado 4 “Donde trabajo, se trata de una empresa familiar, donde se ve al empleado como un gasto, no como una inversión”. El Entrevistado 3 señaló:

Para el empresario Duranguense es un problema de tiempo y de dinero dedicarle sus recursos a este tipo de prácticas(GTH), ellos lo ven como un dinero que no le reditúa en una utilidad tangible, los empresarios cuidan lo que da deja dinero, pero lo otro lo pueden pasar por alto.

Egoísmo Empresarial y Prácticas Indevidas. Al ser cuestionado el Entrevistado 5 mencionó: “No es que sospechamos que los empresarios realicen prácticas indebidas, estamos convencidos de eso”. Por su parte el Entrevistado 2 compartió: “A veces uno comete el error de tener mucho y no querer soltar nada”.

El Entrevistado 1 compartió lo siguiente:

Donde yo trabajo, el dinero que entra en efectivo, se le entrega a la dueña, así como llega, lo que se paga con tarjeta es lo que entra a la cuenta de la compañía y de allí se pagan todos los gastos de la organización, como insumos, mejoras y sueldos, por qué es lo que se declara a hacienda, pero la organización nunca hace reparto de utilidades, porque prácticamente no hay utilidades, pero eso es algo que no se puede decir.

Entrevistado 3: “No es que quiera decir que los empresarios son mentirosos, si no que maquillan mucho la información”.

Por su parte el Entrevistado 4 mencionó: “El empresario, debe respetar las prestaciones de los trabajadores y seguir buenas normas laborales, no quitarle sus beneficios al trabajador, no son un regalo son una obligación”.

El Entrevistado 5 con respecto al tema expresó:

No puede haber empresario rico con empresa pobre, no podemos como empresarios estar desviando de la empresa dinero para meterlo a nuestras arcas, porque nosotros ya

tenemos una utilidad, tenemos un sueldo incluso, eso que se está haciendo es desviar recurso para nuestras arcas para vivir mejor, pero ya nos va muy bien, debemos romper esa cultura del no compartir, si tu negocio está dando hay que compartirlo, está la parte de las utilidades, esto es algo se maquillan mucho aquí, hay empresas que generan utilidades es la gran mayoría, pero no lo comparten, ellos simplemente en su declaración pública es: “No tuvimos utilidades” y ya con eso se chingaron lo de todos y eso es súper común.

Sobrecarga Laboral. Al revisar las respuestas sobre esta subcategoría se encontró que el Entrevistado 1 dijo lo siguiente: “Mi trabajo a grandes rasgos consiste en hacer que todo funcione, si yo no estuviera, creo que pudieran contratar a 3 personas diferentes para hacer lo que hago, pero es un error mío porque siempre resuelvo”.

Mientras que el Entrevistado 5 compartió lo siguiente: “Algo también bien importante, es que tenemos que estar invirtiendo en la capacitación, no podemos estar haciendo todo nosotros”.

El Entrevistado 3 por su lado los justificó un poco diciendo : “Es que o venden o compran o producen o suministran, no pueden con todo, el tiempo no les da”.

Mientras que el Entrevistado 2 mencionó:

En mi negocio tengo de 5 a 20 empleados, varía según el trabajo que tengamos, yo me encargo de casi todo lo administrativo, solo tengo un contador, para que me hagan las facturas y me lleven la contabilidad y lo del pago de impuestos, pero yo me encargo de contratar a la gente, de pagarle y a veces también me toca andar instalando.

Tecnología Relegada. En cuanto a este tema solo el Entrevistado 3 comentó:

Las empresas están relegadas desde el punto de vista tecnológico y de la innovación.

En las empresas la tecnología se relega a los procesos de producción, las MIPYMES no la utilizan en los procesos administrativos, algunas no la usaban incluso en los procesos de compraventa de productos, se va a encontrar que los controles que suelen llevar los encargados de las empresas son mentales, no llevan registros.

Empresas Reactivas. El Entrevistado 3 refirió lo siguiente: “El empresario dice que planea pero más bien reacciona a lo que se le presenta”.

El comentario anterior se confirma con lo expresado por el entrevistado 2 quien dijo: “En mi negocio tengo de entre 5 a 20 empleados, varía según el trabajo que nos vaya saliendo”.

Fallas del Sector Gubernamental. El Entrevistado 4 se manifestó diciendo:

El gobierno debe darle facilidades al empresario, no queremos que nos regalen dinero o que nos den cosas, solo se le pide que de facilidad de trabajar sin tantas trabas, el gobierno les exige mucho a las empresas formales y sin embargo permite la informalidad, y esto genera una competencia desleal para los negocios formales. La vinculación del sector gubernamental y empresarial es muy importante, pero esto ocasiona que el empresario se haga conchudo y comodino, dependiente del gobierno, yo pienso que eso se ve reflejado en los resultados que presentan.

Por su parte Entrevistado 3 alzó la voz diciendo: “No sean dependientes del gobierno, busquen áreas de oportunidad, sean innovadores, no teman a la tecnología, sean disruptivos”.

Falta de Recursos. Los gestores coinciden en que una mediana empresa tiene muchos más recursos que una microempresa, los entrevistados llegaron a externar que no era justo comparar una empresa de 1 a 10 empleados con otra de 250. La microempresa en Durango tiene una situación precaria en cuanto a prácticas administrativas, este tipo de negocio prácticamente se enfoca en sobrevivir, el entrevistado 5 dijo: “Si apenas sacan para pagar la nómina y la renta, menos van a tener dinero para pensar en esas herramientas que propones”.

Recomendaciones de los Gestores del TH. Se agruparon las recomendaciones de los gestores del talento humano en cinco subcategorías: Tener buenas prácticas laborales, capacitar, vincular, Innovar en Tecnología y buen actuar por parte del sector gubernamental.

Tener Buenas prácticas Laborales. El Entrevistado 4 dijo: “Al empresario, que respete las prestaciones de los trabajadores que sigan buenas normas laborales, no le quiten sus beneficios, no son un regalo son una obligación, eso les ayudará mucho”.

Entrevistado 5:

Lo primero que tenemos que hacer es darle al trabajador todo lo que les corresponde, darles sus prestaciones, hacer que ellos se sientan seguros de que su trabajo les va a cubrir la mayor parte de necesidades que tienen ellos y su familia, como el seguro social, INFONAVIT, que les paguemos lo pactado, que estemos arriba de los tabuladores, ser muy claros y formales en lo que le vas a prometer al colaborador y nunca mentirle con lo que le vas a dar y siempre dar lo más hasta lo que nos permitan los negocios, claro sin romper la rentabilidad, pero sin caer en esa avaricia. No puede haber empresario rico con empresa pobre, no podemos como empresarios estar desviando de la empresa dinero para meterlo a nuestras arcas. Eso que se está haciendo de desviar recurso para meterlo a nuestras arcas solo hace que tengan a la empresa sin dinero para capacitación, para aumentos, incluso también llegas a las empresas y las ves y las sillas se están quebrando todo porque no le invertimos creo que es una cultura del agandalle que es muy muy común en Durango.

Capacitar. El entrevistado 5 con respecto a la capacitación comento lo siguiente:

Debemos estar invirtiendo en la capacitación, no podemos estar haciendo todo nosotros, capacitación para uno como empresario, pero también traer gente que le sepa al tema que ayude a empoderar al equipo al equipo en una manera intelectual, que se sientan seguros de lo que están haciendo y la capacitación es algo que menos nos gusta meterle por que nos parece que es algo caro.

Vincular. El entrevistado 4 expresó: “La vinculación del sector gubernamental , académico y empresarial es muy importante, pero no sean dependientes”.

Innovar en tecnología. El entrevistado 4 dijo: “Busquen áreas de oportunidad, sean innovadores, no teman a la tecnología, sean disruptivos”.

Buen Actuar por parte del Sector Gubernamental. El entrevistado 4 agregó:

El gobierno debe darle facilidades al empresario, no queremos que nos regalen dinero o que nos den cosas, solo se le pide que de facilidad de trabajar sin tantas trabas, el gobierno les exige mucho a las empresas formales y sin embargo permite la informalidad, y esto genera una competencia desleal para los negocios formales.

Resultados del Grupo Focal

El grupo focal fue realizado el 17 de marzo de 2022 con cuatro expertos de la GTH, que tuvieran amplio conocimiento y/o trayectoria en las áreas de GTH y que presentaran pluralidad en sus pensamientos, ya sea por experiencia profesional o académica.

Con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de naturaleza cualitativa, se categorizaron las respuestas de los expertos de la GTH según su percepción sobre el hecho que las MIPYMES de Durango se encuentren en la fase 2 de la evolución de la GTH después de 10 años, en 3 categorías: Percepción, factores y recomendaciones, cada uno con sus respectivas variables, posteriormente se ordenaron según su frecuencia, para después redactar una respuesta integrada en que se incluyeran las variables nominales con las ideas principales de los expertos (Anexo 5).

Percepción de los Expertos. A los expertos de la GTH les parecen muy lógicos los resultados que arroja el estudio cuantitativo todos los expertos dijeron estar de acuerdo con lo que reflejan los resultados cuantitativos, no les extraña que las MIPYMES de Durango se encuentren en la Fase 2 después de 10 años, los expertos expresan que los resultados se deben a múltiples factores.

La percepción de los expertos de la GTH acerca de los resultados de la etapa cuantitativa es la siguiente:

Experto 1 JJRL:

Yo creo que seguimos muy atrás, en lo que es, realmente llevar, una gestión correcta del talento humano. Me parece que no se le ha aquilatado bien la función de la administración o GTH en las organizaciones.

Experto 2 DAD:

Me parece lógico que los resultados estén en la etapa dos, porque las empresas en Durango no son planeadoras, son reactivas. Me parece muy lógico que en el 2020 haya habido una disminución, ya que estábamos en plena pandemia de COVID-19.

Experto 3 HHV:

La mayoría de los empresarios de Durango tienen una percepción acerca del recurso humano donde lo consideran reemplazable y consideran que sus cualidades pueden ser sustituibles. El empresario se victimiza, tiende a culpar al personal, pero no es capaz de aceptar su falta de capacitación o hablar a favor de mejorar las condiciones laborales.

Experto 4 ARP:

Yo pienso que en Durango las empresas no han podido salir de esas fases uno y dos, porque en esas fases está lo más elemental de la administración de recursos humanos, en Durango no la hacen técnica y científica sino de una forma empírica.

Factores que Afectan la GTH Según los Expertos. En este punto los expertos de la GTH expresan los factores a que ellos atribuyen el grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango en 2020, en esta categoría surgieron siete subcategorías que representan las respuestas de los expertos de la GTH.

Perfil del Gestor del TH. El experto 3 HHV dijo lo siguiente:

El perfil del empresario influye de forma directa en la GTH, si el empresario carece de una formación administrativa, este va a estar interesado más por los beneficios financieros personales que le genere la organización, El problema que tienen muchas veces las empresas es la concepción de que el realizar cualquier actividad en favor del recurso humano les va a costar, que no saben que podría ser un beneficio que habría que evaluarlo, el costo que creen que representa la capacitación, la planeación, detiene a las empresas. No se ha podido concientizar a los empresarios de Durango de la importancia del recurso humano y del papel de un buen administrador.

Experto 1 JJRL: “Yo percibo una falla de muchos incluyendo a los profesionales de la administración que no hemos sabido convencer a los empresarios, quienes no ven como inversión ni al personal ni al departamento de personal”.

Experto 4 ARP:

Las organizaciones contratan a un profesional del área de la contabilidad, para que realice lo propio de su profesión, más además las funciones de un administrador. El empresario no ha sido convencido de que con estos procesos técnicos de administración de recursos humanos, van a prosperar, al empresario le interesa únicamente lo financiero.

Experto 2 DAD: “Los empresarios no tienen una formación de talento humano”.

Egoísmo Empresarial y Prácticas Indevidas. El experto 3 HHV dijo:

Diera la impresión de que el empresario percibe cualquier actividad en favor del talento humano, como una disminución en sus ganancias personales directas, es por eso por lo que en Durango se ven tantos empresarios ricos con empresas pobres, esta forma de actuar evidencia la falta de conciencia y formación en el talento humano por parte del empresario Duranguense.

Las organizaciones que quieran sobrevivir deberán cambiar su forma de relacionarse y no promover comportamientos egoístas, cada vez son más los profesionales que valoran otro tipo de beneficios cuando trabajan y que no están dispuestos a tolerar una organización que actúa en contra de sus valores y creencias. Hoy en día se valora la colaboración, la cooperación, la flexibilidad, la digitalización y la conectividad y los jóvenes buscan entornos que les ayuden a crecer como profesionales, pero igual o más como personas y si no los encuentran en Durango, irán a otro lugar en busca de ello.

Sobrecarga Laboral. El experto 2 DAD dijo:

Es que los empresarios o venden o compran o producen o suministran, pero no pueden con todo, el tiempo no les da, en Durango se ve mucho como se designan funciones adicionales a ellos mismos como a sus colaboradores de forma excesiva,

desproporcionada y constante. Esto representa un riesgo psicosocial que afecta la calidad de vida. Además de ser considerada una modalidad de acoso laboral, el exceso de trabajo tiene consecuencias legales para la compañía y ya deberían estarse capacitando en esas normas, porque les van a empezar a llegar las demandas y en las empresas no están listos.

Tecnología Relegada. El experto 2 DAD comentó lo siguiente: “En las empresas de Durango no se integran bases de información, tampoco implementan nuevas tecnologías y softwares que faciliten la GTH”.

Empresas Reactivas. El experto 1 JJRL dijo: “Yo creo que en muchas de las ocasiones, se hace una administración inercial donde no existe una descripción de puestos que sirva de base. Las empresas Duranguenses no planean, son empresas reactivas”.

Fallas del Sector Gubernamental. El experto 3 HHV comentó: “El problema que genera la informalidad a los negocios formales, ya que el negocio informal no tiene esta carga tan enorme que traen los negocios formales”.

Falta de Recursos. El experto 2 DAD dijo : La Micro y la Pequeña empresa, al contar con menos personal, no cuentan con una estructura o departamento de TH, estas funciones recaen en el mismo dueño, quien carece de los conocimientos adecuados, y debido a esta carencia de conocimientos, termina llevando una administración inercial o empírica, lo que se ve reflejado en su falta de interés por mejorar las condiciones de esta gestión del talento humano, al tener muy pocos recursos y contar con tan solo una o dos personas, es lógico que no van a contar con una estructura de GTH, y que sus prácticas básicas terminen recayendo en el mismo dueño y el mismo dueño en la mayoría de los casos carece de los conocimientos para mejorar su gestión en general, el hecho de que la microempresa tengan tan pocos recursos les va a limitar el poder alcanzar fases superiores.

Recomendaciones de los Expertos de la GTH. Se agruparon las recomendaciones de los expertos de la GTH en cuatro subcategorías: Vincular, capacitar, Contar con un gestor del TH con perfil adecuado e Innovar en Tecnología.

Vincular. El experto 1 JJRL expresó: "Hace falta una mayor vinculación".

Experto 3: HHV:

Establecer vinculación de los expertos de las áreas de las Secretarías y todo en apoyo del recurso humano. Un papel de nosotros sería la vinculación con las empresas para lograr que estas se concienticen de la importancia del recurso humano. Involucrar a las cámaras en la capacitación de los empresarios en cuanto a la importancia del recurso humano. También creo que las cámaras deberían de hacer alguna campaña de concientización de la importancia del recurso humano.

Experto 4 ARP:

Promover que las empresas se acerquen a las instituciones educativas, a estudiantes de la administración de recursos humanos o inclusive profesores que estén impartiendo esta materia, para poder despertar en el empresario el interés por la gestión y poder convencerlo de cómo podría crecer su organización si llevase a cabo alguna aplicación técnica de la administración en materia de recursos humano. La institución educativa, podría incidir a través de la intervención de las organizaciones haciendo también alguna especie de convenios con las cámaras, tanto de la transformación como la del comercio, el turismo, como de restaurantes, a través de ellas concientizar a sus afiliados sobre la necesidad de mejorar las prácticas en el talento humano que permita que la organización crezca.

Capacitar. El experto 1 JJRL recomendó: "Hace falta una mayor profesionalización del área de GTH".

El experto 3 HHV expresó: "La capacitación del empresario, proponer estrategias de capacitación del empresario para concientizar de la importancia del recurso humano,

Concientizar a los empresarios de Durango de la importancia del recurso humano y del papel de un buen administrador”.

Experto 4 ARP: “Se requiere el conocimiento del empresario para que se capacite en el tema y genere la importancia, mientras esto no se dé, las empresas van a seguir estando en la fase 2”.

Gestor del TH con Perfil Adecuado. El experto 1 JJRL dijo: “Desde mi punto de vista la GTH le corresponde a un profesional de la administración”.

Experto 2 DAD agregó: “Yo sugeriría que se contrate un Licenciado en Administración, para que cubra el puesto de GTH”.

Experto 4 ARP sugirió: “Contratar a un Administrador en lugar de un contador”.

Innovar en Tecnología. El experto 2 DAD recomendó: “Integrar bases de información, implementar tecnologías y softwares a la GTH”.

Integración de Resultados Cualitativos

Se utilizó la técnica de triangulación para integrar los resultados de las entrevistas semiestructuradas y los resultados del grupo focal, se utilizó la categorización, en ambas técnicas, se obtuvieron tres categorías principales, las percepciones, los factores y las recomendaciones, tanto en las entrevistas semiestructuradas como en el grupo focal, se utilizaron las respuestas de los participantes para obtener una respuesta que integrara las perspectivas, los factores y las recomendaciones tanto de gestores como de expertos para obtener así la integración de resultados cualitativos (Figura 9).

Figura 9

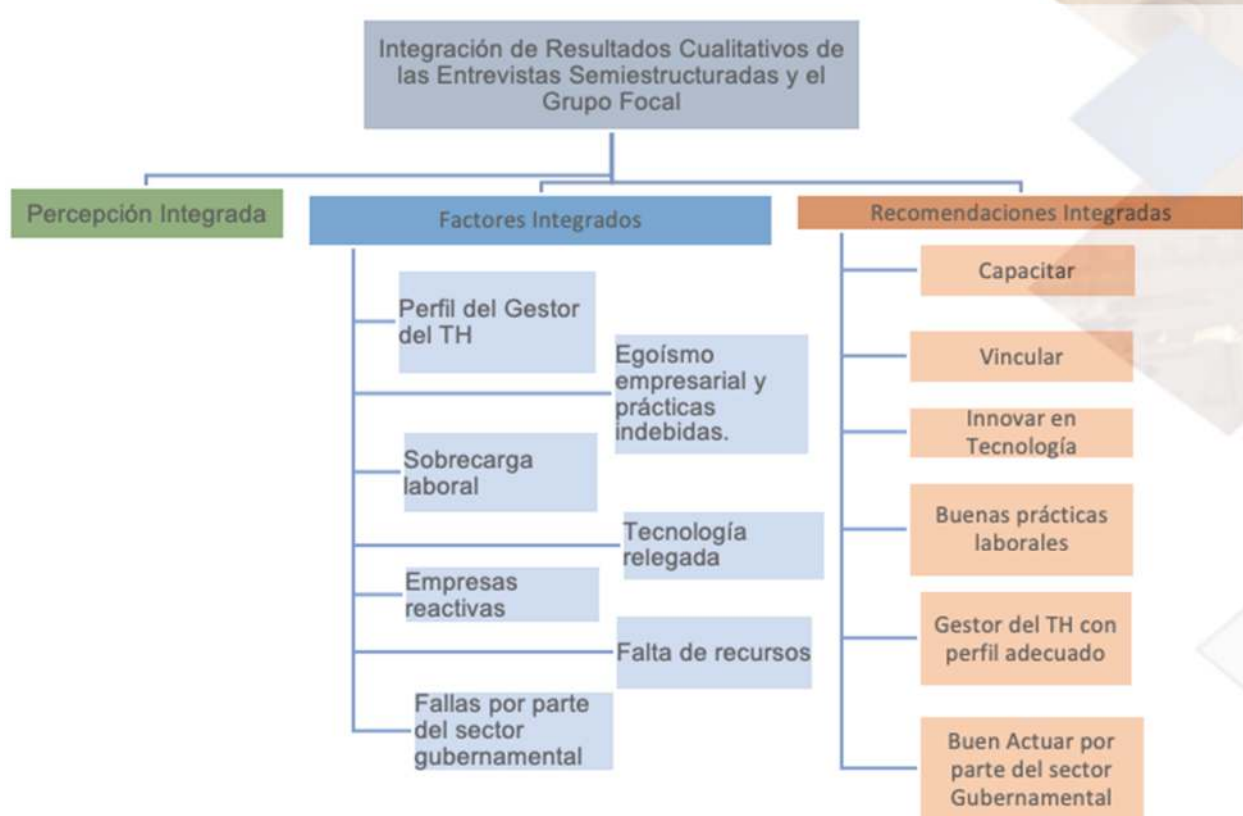
Integración de Resultados Cualitativos.



En la Figura 10 se observan, las tres categorías de los resultados cualitativos las cuales ayudarán a entender con más profundidad los resultados cuantitativos, a las tres categorías que componen la integración de resultados cualitativos se les agregó la palabra integrada para describir que llevan implícitos las respuestas de los expertos y de los gestores que participaron en el estudio, en esta investigación se decidió utilizar dos técnicas cualitativas diferentes para tener dos perspectivas acerca de los resultados cuantitativos, con la entrevista semiestructurada, se obtuvo un punto de vista interno por parte de los gestores del TH, quienes están inmersos en el terreno de acción, estos fueron entrevistados de manera separada por el investigador, para que se sintieran más cómodos al momento de expresar su opinión, por el otro lado, con el grupo focal se obtiene un punto de vista externo, el cual fue realizado con expertos en un mismo momento, los resultados igual de ricos e interesantes, y al momento de realizar la triangulación de resultados estos resultaron ser muy similares lo que ayudan a confirmar y a describir mejor los resultados cuantitativos de la investigación.

Figura 10

Resultados Cualitativos Integrados de las Entrevistas Semiestructuradas y el Grupo Focal.



Integración de Percepciones. La percepción que tienen los gestores y expertos es muy similar, las MIPYMES en Durango siguen muy atrás, en llevar una correcta gestión del talento humano, se percibe que las MIPYMES se mantiene en la fase dos, porque en esa fases está lo más elemental de la GTH al encontrar empresas reactivas, que no planean, que muestran prácticas empíricas de gestionar el TH, lejos de utilizar técnicas científicas presentes en las fases más avanzadas, las MIPYMES Duranguenses parecen estar alejadas o incluso relegadas desde el punto de vista tecnológico y de la innovación, parece lógico y no es de extrañar que se encuentren en la segunda fase de la GTH Después de 10 años.

Múltiples factores influyen en estos resultados, los profesionales de la administración reconocen su falla al haber sabido convencer a los empresarios de los beneficios de una correcta GTH, y del papel de un buen administrador en la organización.

Por la parte empresario Duranguense, es percibido como alguien quien considera al TH reemplazable y que sus cualidades pueden ser sustituibles, esta percepción de que el empresario vea al TH como un gasto a minimizar y que no lo considere como una inversión para su empresa es generalizada, se observa como las opiniones coinciden en que el empresario de Durango no ve la importancia de invertir en capacitación, los participantes en el estudio percibe una falta de autoconocimiento por parte del empresario quien al ser cuestionado sobre este tema, tiende a culpar a su personal por los bajos resultados y una GTH deficiente, sin ser capaz de hablar a favor de mejorar las condiciones para los trabajadores o de aceptar sus propias fallas.

Otro factor negativo que se expresa es lo permisivo que es el sector gubernamental con la informalidad y cómo esto se transforma en una competencia desleal directa para la empresa formal. Otro punto de coincidencia es la falta de recursos por parte de la microempresa, cuyos bajos resultados jalan hacia abajo los resultados de las pequeñas y medianas empresas.

Integración de Factores. Utilizando el método de triangulación de técnicas se integran los resultados entre los factores de los gestores del TH y aquella de los expertos, los factores integrados de los participantes en el estudio coinciden en siete puntos.

Perfil del Gestor del TH. Las opiniones coinciden en que si el empresario carece de una formación administrativa, este va mostrar interés principalmente por los beneficios financieros personales que la organización le genere, a los participantes del estudio les da la impresión que el empresario percibe cualquier actividad en favor del talento humano, como una disminución en sus ganancias personales directas y eso se ve reflejado en tantos empresarios ricos con tantas empresas pobres, esta forma de actuar evidencia la falta de conciencia y formación en el talento humano por parte del empresario. Se percibe que esta forma de pensar influye de forma directa en la GTH, los puntos de vista coinciden en que, si el empresario carece de una formación administrativa, este va a mostrar una actitud de Egoísmo Empresarial además de una predisposición a realizar prácticas indebidas.

Egoísmo Empresarial y Prácticas Indevidas. Las opiniones coinciden en que las organizaciones que quieran sobrevivir y nutrirse de nuevo talento deberán cambiar su forma de enfocar las relaciones y no promover comportamientos egoístas, cada vez son más los profesionales que valoran otro tipo de “beneficios” cuando trabajan y que no están dispuestos a tolerar una organización que actúa en contra de sus valores y creencias. Los puntos de vista llevan a reflexionar sobre el hecho que estos profesionales valoran la colaboración, la cooperación, la flexibilidad, la digitalización y la conectividad y buscan entornos que les ayuden a crecer como profesionales, pero igual o más como personas y si no los encuentran en Durango, irán a otro lugar en busca de ello.

Sobrecarga Laboral. Pareciera normal designar funciones adicionales tanto a propietarios como a sus colaboradores de forma excesiva, desproporcionada y constante, sin embargo, no existe conciencia que esto representa un riesgo psicosocial que afecta la calidad de vida de ambos. Además de ser considerada una modalidad de acoso laboral, los participantes alertan que el exceso de trabajo puede llegar a tener consecuencias legales para la compañía.

Tecnología Relegada. En las empresas de Durango la tecnología se relega a los procesos de producción, las MIPYMES no utilizan la tecnología en los procesos administrativos no se integran bases de información, tampoco implementan nuevas tecnologías y softwares que faciliten la GTH.

Empresas Reactivas. Los puntos de vista coinciden en que las empresas Duranguenses son empresas reactivas. Empresas que no realizan procesos de planeación y reaccionan a las situaciones que se le van presentando.

Fallas del Sector Gubernamental. En este estudio el sector Gubernamental, también salió evidenciado, se expresó la molestia, por la falta de dureza de parte del sector gubernamental hacia la informalidad y por el contrario por ser tan duro, cuando se quiere entrar en la formalidad, además se menciona el problema que genera la informalidad a los negocios

formales, ya que el negocio informal no tiene esta carga tan enorme que traen los negocios formales.

Falta de Recursos. Otro factor al que se atribuyen los resultados obtenidos es a la falta de recursos, se expresa que mientras más pequeño sea el negocio, más se puede observar esta falta de conciencia y formación en el talento humano por parte del empresario.

La Micro y la Pequeña empresa, al contar con menos personal, no cuentan con una estructura o departamento de TH, estas funciones recaen en el mismo dueño, quien como ya se ha mencionado, carece de los conocimientos adecuados, y debido a esta carencia de conocimientos, termina llevando una administración inercial o empírica, lo que se ve reflejado en su falta de interés por mejorar las condiciones de esta gestión del talento humano, por eso mientras más grande es la empresas se encuentran mejores resultados en sus prácticas de la GTH. Una mediana empresa tiene muchos más recursos que una microempresa.

Los puntos de vista coinciden en que la microempresa en Durango tiene una situación precaria en cuanto a prácticas administrativas, este tipo de negocio se enfoca prácticamente en sobrevivir, la Micro empresa Duranguense tiene muy pocos recursos, al tener entre 1 y 5 personas, es lógico que no cuente con una estructura de GTH, y sus prácticas básicas terminen recayendo en el mismo dueño y un dueño que en la mayoría de los casos carece de los conocimientos para mejorar su gestión en general, el hecho de que la micro empresa tengan tan pocos recursos les va a limitar el poder alcanzar fases superiores, las opiniones de los participantes permiten entender más a profundidad los resultados que arroja el estudio cuantitativo por tamaño. Ubicada en la fase 1 la microempresa es quien presenta los resultados más bajos y por tanto las prácticas más básicas en GTH y los participantes lo atribuyen a esa falta de recursos con los que no cuenta la Microempresa.

Integración de Recomendaciones. Utilizando el método de triangulación de técnicas es que se procede a obtener las recomendaciones integradas de los participantes en el estudio.

Capacitar. Se recomiendan estrategias de capacitación para concientizar de la importancia de una mayor profesionalización del área de GTH y del papel de un buen administrador o gestor del talento humano. Se requiere el conocimiento y convencimiento por parte del empresario Duranguense, en la importancia de la gestión del talento humano, se necesita que este se capacite.

Vincular. Vincular los sectores académico, empresarial y gubernamental y a través de ellos proponer campañas de concientización de la importancia del talento humano.

Buenas Prácticas Laborales. Se recomienda respetar las prestaciones de los trabajadores que sigan buenas prácticas laborales, que no se le quiten o disminuyan los beneficios a los colaboradores.

Innovar en Tecnología. Se recomienda ser innovadores, no temer a la tecnología, ser disruptivos, integrar bases de información, apostar por innovación, tecnología y softwares que faciliten la GTH.

Gestor del TH con Perfil adecuado. Se insiste fuertemente que la labor de la GTH la realice un profesional de la administración, que cuente con los conocimientos y la sensibilidad adecuadas.

Buen Actuar por parte del Sector Gubernamental. Se debe buscar concientizar al sector gubernamental de los beneficios de ser menos estrictos en los procesos para ingresar a la formalidad y ser menos permisivos con la informalidad para que esto se traduzca en una competencia más pareja para el sector empresarial.

Integración de Resultados

Siguiendo el diseño de métodos mixtos, secuencial-explicativo, CUAN→cual, en este capítulo se hace la integración de resultados como se observa en la Figura 11, se puede observar cómo los resultados cuantitativos, son producto del estudio comparativo de las investigaciones de 2010 y 2020, y por otro lado los resultados cualitativos son producto de la integración de los resultados de la entrevista semiestructurada y el grupo focal.

Figura 11*Integración de Resultados.*

La integración de resultados permite responder a las preguntas de investigación, comenzando con la pregunta general y posteriormente con las preguntas específicas.

Respuesta a la Pregunta General de Investigación

¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 respecto a los resultados obtenidos en el año 2010, considerando la percepción de gestores y expertos de la gestión del talento humano?

El estudio cuantitativo reveló que en el año 2020 las MIPYMES de Durango se ubican en la segunda fase de evolución de la GTH denominada fase de gestión, de acuerdo con los rangos establecidos por Liquidano (2006). Mostrando un estado de estancamiento con respecto a los resultados de 2010, la percepción que tienen los gestores y expertos es que las MIPYMES en Durango siguen muy atrás, en llevar una correcta gestión del talento humano. Ellos perciben que se mantiene en la fase dos, porque en esa fase está lo más elemental de la GTH, las MIPYMES de Durango muestran estar lejos de utilizar técnicas científicas presentes en las fases más avanzadas desde el punto de vista tecnológico y de la innovación,

Por su comportamiento parece lógico y no es de extrañar que se encuentren en la segunda fase de la GTH después de 10 años.

Son múltiples los factores que influyen en los bajos resultados de las MIPYMES de Durango, donde se destacan los siguientes siete puntos:

- Perfil del gestor del TH
- Egoísmo empresarial y prácticas indebidas
- Sobrecarga laboral
- Tecnología relegada
- Empresas reactivas
- Fallas del sector gubernamental
- Falta de recursos

Gestores y expertos recomiendan estrategias de capacitación para concientizar de la importancia de una mayor profesionalización del área de GTH y del papel de un buen administrador o gestor del talento humano. Se requiere el conocimiento y convencimiento por parte del empresario Duranguense, en la importancia de la gestión del talento humano, se necesita que este se capacite.

Vincular los sectores académico, empresarial y gubernamental y a través de ellos proponer campañas de concientización de la importancia del talento humano.

Se recomienda respetar las prestaciones de los trabajadores que sigan buenas prácticas laborales, que no se le quiten o disminuyan los beneficios a los colaboradores.

Se recomienda no temer a la tecnología, ser disruptivos, integrar bases de información, apostar por innovación, tecnología y softwares que faciliten la GTH.

Se insiste fuertemente que la labor de la GTH la realice un profesional de la administración, que cuente con los conocimientos y la sensibilidad adecuadas.

Se debe buscar concientizar al sector gubernamental sobre los beneficios de ser menos estrictos en los procesos para ingresar a la formalidad y ser menos permisivos con la informalidad para que esto se traduzca en una competencia más pareja para el sector empresarial.

Respuesta a las Preguntas Específicas

¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 según su tamaño respecto al grado de evolución que tenían en 2010?

Se observa que en 2020 la mediana empresa llega a la tercera fase, seguida por la pequeña empresa ubicada en la segunda fase y las microempresas quienes presentan las prácticas menos avanzadas ubicadas en la primera fase.

La Microempresa es quien presenta los resultados más bajos con 1.7 puntos, igual que en 2010 siguen manteniéndose en la primera fase, la pequeña empresa baja su puntaje a 1.9 en 2020, sin embargo le alcanza para mantenerse en la segunda fase al igual que en 2010, por último, la mediana empresa también baja sus resultados a 2.7, pero tampoco varía el grado de evolución que reporta en 2010 y se mantiene igual en 2020.

¿Qué prácticas de la GTH presentan los mejores resultados por tamaño en 2020?

Las prácticas que presentan resultados más altos en micro y pequeña empresa son las prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del TH (1.9 y 2.2 respectivamente), el resultado más alto de la mediana empresa lo presentan prácticas de dirección del talento humano en la empresa (3.2).

¿Qué criterios de la GTH presentan los mejores resultados por tamaño en 2020?

En cuanto a los criterios, las microempresas presentaron más alta puntuación en el criterio de higiene y seguridad industrial (2.4), Las pequeñas empresas presentaron más alta puntuación en capacitación y desarrollo (2.8) y Las medianas empresas presentaron más alta puntuación en higiene y seguridad industrial (3.5).

¿En qué grado de evolución se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 según su giro respecto al grado de evolución que tenían en 2010?

En 2020 se encontró que los tres tipos de empresas se ubican en la segunda fase de evolución de la GTH, las empresas dedicadas al comercio obtuvieron el puntaje más alto con 2.0 mientras que las empresas dedicadas a la prestación de servicios y a la manufactura obtuvieron los puntajes más bajos empatando con 1.9 puntos.

La empresa dedicada al comercio no presenta diferencia entre su grado de evolución de 2010 y aquel de 2020 se mantiene consistente en la segunda fase pero presenta un puntaje más bajo en 2020 obtiene 2.0 mientras que en 2010 obtuvo 2.2 puntos, la empresa dedicada a la manufactura es la única en aumentar su puntaje de 1.8 que tuvo en 2010 a 1.9 en 2020, de encontrarse en la primera fase en 2010, en 2020 le alcanza para subir a segunda fase de evolución, por último la Empresa dedicada a la Prestación de Servicios en 2020 no presenta variación en cuanto al grado de evolución que tenía en 2010, la empresa dedicada a la prestación de servicios se mantiene en la segunda fase, a pesar de haber bajado su puntaje de 2.0 en 2010 a 1.9 en 2020.

¿Qué prácticas de la GTH presentan los mejores resultados por giro en 2020?

Las empresas de comercio y manufactura presentan sus puntuaciones más altas en prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del TH (2.2 y 2.0 respectivamente), mientras que aquellas dedicadas al servicio tienen mejor puntaje en las prácticas de dirección del talento humano en la empresa (2.1).

¿Qué criterios de la GTH presentan los mejores resultados por giro en 2020?

Los criterios que presentan la puntuación más alta en 2020 según el giro es higiene y seguridad industrial para los tres tipos de industria (2.8 comercio, 2.6 manufactura y 2.6 servicio), así como capacitación y desarrollo en la manufactura (2.6).

¿A qué factores atribuyen los gestores y expertos de la GTH los resultados obtenidos respecto al grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango?

Los expertos y gestores de la GTH destacan siete factores a los que le atribuyen los resultados obtenidos respecto al grado de evolución encontrado en las MIPYMES de Durango:

- Al perfil del gestor del talento humano
- Al egoísmo empresarial y prácticas indebidas por parte de los dueños de MIPYMES
- A la sobrecarga laboral
- Al rezago tecnológico
- Por la falta de planeación las MIPYMES se vuelven empresas reactivas
- Por fallas por parte del sector gubernamental
- Por la falta de recursos de las MIPYMES

¿Qué recomendaciones dan los gestores y expertos para mejorar la GTH a las MIPYMES en Durango?

Los expertos y gestores de la GTH dan seis recomendaciones a las MIPYMES buscando que mejoren su grado de evolución:

- Capacitar al empresario sobre la importancia del área de la gestión del talento humano
- Vincular de una forma eficiente los sectores académico, empresarial y gubernamental
- Tener buenas prácticas laborales
- Innovar en tecnología
- Contar con un gestor del talento humano con un perfil adecuado
- Que el sector gubernamental facilite el actuar al sector económico

DISCUSIÓN DE RESULTADOS



El contar con otros puntos de referencia, ayuda a entender mejor los resultados de una investigación, en el artículo “La Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Aguascalientes” escrito por Liquidano en 2006, ella identifica que en Aguascalientes existen empresas en las seis fases de evolución de la GTH: administrativa (1.4%), gestión (31.5%), desarrollo (32.4%), de gestión estratégica (26%), gestión por competencias (7.8%) y de gestión del conocimiento (0.9%), por otro lado la investigación realizada en las MIPYMES de Durango en 2020 determina que solo existen organizaciones en las primeras cinco de las fases de evolución de la GTH: administrativa (47%), gestión (44%), desarrollo (4%), gestión estratégica (3%) y gestión por competencias (2%), encontrando que ninguna empresa alcanza la fase 6 de Gestión del conocimiento.

A pesar de que el estudio de Liquidano fue realizado en 2006, el mayor número de empresas de Aguascalientes ya se localizaban en la tercera fase (32.4%), mientras que en Durango en 2020 el mayor número de empresas se ubican en la fase 1 (47%), siendo que en Aguascalientes tan solo el 1.4% de las empresas se ubican en fase 1.

El estudio de Liquidano (2006) coincide con los resultados de este estudio en que el segundo puesto lo ocupan, el 31.5% de las empresas hidrocálidas y el 44% de las empresas duranguenses, ambas en fase 2 de gestión.

En los trabajos de Liquidano (2006) titulados: *El Impacto del Perfil del Administrador de RH en la Evolución de la Gestión de Recursos Humanos y su Relación en el Desempeño Organizacional en Empresas de Aguascalientes*, se detectó la existencia de administradores que han evolucionado en su forma de pensar, ya en 2006 reconocían al personal de la empresa como el talento clave y se consideraba como parte del capital de la empresa tanto el conocimiento como el talento de las personas, por la parte del empresario Duranguense, este es percibido como alguien quien considera al TH como un gasto a minimizar y no como una inversión, este considera al TH reemplazable y que sus cualidades pueden ser sustituibles, claramente se

puede ver el rezago en la forma de percibir al TH por parte de los gestores del TH Duranguenses al ser comparados con sus pares de Aguascalientes de 2006.

Únicamente se pueden comparar los resultados cuantitativos de 2020 con los resultados de 2010 publicados por Del Campo et al. (2013) titulados “Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Empresas del Estado de Durango, México” ya que en 2010 no se realizó un estudio cualitativo, en los resultados se observa como las MIPYMES de Durango en 2020 siguen estancadas en la segunda fase de la evolución de la GTH, denominada fase de gestión en la que se concibe al individuo como un ser social, pero igualmente como un costo a minimizar (Liquidano, 2006).

En cuanto a los criterios evaluados con más alta puntuación son Higiene y Seguridad Industrial tanto en 2010 (2.8) como en 2020 (2.67).

En lo que se refiere a las seis prácticas de la GTH de las MIPYMES entre 2010 y 2020, se observa que solo las prácticas de entrada e integración del talento humano y las prácticas de control del TH mantuvieron el mismo puntaje (2.06), las otras cuatro prácticas, bajaron su calificación en 2020, sin embargo se mantuvieron en las mismas fase, por otro lado las prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del TH presentaron el puntaje más alto en 2020 (2.16), siendo que en 2010 las prácticas de dirección del talento humano en la empresa eran las que tenían la mejor nota (2.25), el puntaje más bajo lo siguen teniendo las prácticas de administración del TH en la globalización, aunque en 2020 su puntaje (1.21) fue más bajo que en 2010 (1.30). También se encuentra una mejora en las actividades de auditoría al área de GTH, cuya función es ayudar a conocer la contribución adecuada del departamento de GTH para la organización, así como el desarrollo de la imagen profesional del departamento de GTH de la organización, estas identifican medios de motivación, descubre problemas y ayuda a resolverlos proporcionando información legal oportuna (Almeida, 2016).

En el mismo tenor el criterio de ética también mostró una mejora en 2020 lo que indica que a las MIPYMES reconocen la importancia de tener un líder ético, quien sea responsable no

solo del éxito de la organización y de sus resultados sino también de la forma en que estos se obtienen (Liquidano, 2006a). El uso de Software Especializado como Elemento de Control reflejan que las MIPYMES Duranguenses también mejoraron sus resultados sin embargo ubicarse en la fase dos representa que las MYPIMES de Durango todavía están alejadas de la tecnología y de la innovación (Graza, 2019).

El estancamiento que muestran las MIPYMES en la Fase 2 de gestión evidencia lo alejadas que se encuentran de la gestión por competencias y de la gestión del conocimiento, es preocupante que en diez años las MIPYMES Duranguenses continúen en la misma Fase 2, pero es más preocupante que presenten una degradación en su puntaje.



CONCLUSIONES

El objetivo general de la investigación es analizar el grado de evolución en que se encuentran las MIPYMES de Durango en 2020 con respecto a los resultados obtenidos en el año 2010, considerando la percepción de los gestores y expertos de la gestión del talento humano.

El estudio revela que las MIPYMES de Durango en 2020 se ubican en la segunda fase de evolución de la GTH denominada fase de gestión, con un puntaje de 1.98, la situación que guardan con respecto a los resultados de 2010 es de estancamiento, ya que tanto en 2010 como en 2020 estas se encuentran en la misma segunda fase de gestión, en 2010 tuvieron un puntaje de 2.03 y en 2020 de 1.98, las MIPYMES presentaron una disminución de puntaje de tan solo 0.05. La percepción que tienen los gestores y expertos es que las MIPYMES en Durango siguen muy atrás, en llevar una correcta gestión del talento humano. Ellos perciben que se mantiene en la fase dos, porque en esa fase está lo más elemental de la GTH, las MIPYMES de Durango muestran estar lejos de utilizar técnicas científicas presentes en las fases más avanzadas desde el punto de vista tecnológico y de la innovación, por su comportamiento parece lógico y no es de extrañar que se encuentren en la segunda fase de la GTH después de 10 años.

En el estudio realizado por tamaño, los resultados sí varían, el grado de evolución que presentan las MIPYMES de Durango en la mediana empresa es la que alcanza la fase más alta ubicándose en la tercera fase de desarrollo, seguida por la pequeña empresa ubicada en la segunda fase de gestión y aquella con el puntaje más bajo fue la microempresa quien se ubicó en la primera fase administrativa, siendo la menos desarrollada en cuanto a su forma de gestionar el talento humano. Si se comparan los resultados de 2020 con aquellos de 2010, se observa que los tres tipos de empresa no presentaron variación, las tres se mantuvieron en las mismas fases tanto en 2010 como en 2020. Las prácticas de la GTH en 2020 que presentaron los resultados más altos en micro y pequeña empresa fueron las prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del TH 1.9 y 2.2 respectivamente, el resultado más alto de la mediana empresa lo presentaron las prácticas de dirección del talento humano en la empresa con 3.2. Mientras que las prácticas o criterios de la GTH que tuvieron los puntajes más altos en la

microempresa fue el criterio de higiene y seguridad industrial (2.4), en las más pequeñas empresas los más altos fueron capacitación y desarrollo (2.8) y en las medianas empresas los más elevados fueron higiene y seguridad industrial (3.5).

En el estudio realizado por giro, los resultados no variaron en 2020, el grado de evolución que presentaron las MIPYMES de Durango de los sectores comercio, manufactura y prestación de servicios se ubican todas en la segunda fase de gestión, únicamente aquellas dedicadas a la manufactura pasaron de ubicarse en la primera fase administrativa en 2010 a las segunda fase de gestión en 2020, las dedicadas al comercio y a la prestación de servicios se ubicaron en la segunda fase de gestión tanto en 2010 como en 2020. Las prácticas con los puntajes más altos en las empresas de comercio y manufactura fueron las prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del TH, con 2.2 y 2.0 respectivamente, mientras que aquellas dedicadas al servicio tuvieron su mejor puntaje en las prácticas de dirección del talento humano en la empresa (2.1). Los criterios que presentaron la puntuación más alta en 2020 según el giro de las MIPYMES fueron las actividades de higiene y seguridad industrial en los tres tipos de industria (2.8 comercio, 2.6 manufactura y 2.6 servicio), además de la capacitación y desarrollo en la manufactura (2.6).

Los expertos y gestores de la GTH atribuyen los bajos resultados obtenidos principalmente a siete factores:

- Al perfil del gestor del talento humano
- Al egoísmo empresarial y prácticas indebidas por parte de los dueños de MIPYMES
- A la sobrecarga laboral
- Al rezago tecnológico
- A la falta de planeación por parte de las MIPYMES
- A fallas por parte del sector gubernamental

- A la falta de recursos sobre todo en la micro y mediana empresa

Los gestores y expertos recomiendan a las MIPYMES de Durango

- Capacitar al empresario sobre la importancia del área de la gestión del talento humano
- Vincular de una forma eficiente los sectores académico, empresarial y gubernamental
- Tener buenas prácticas laborales
- Innovar en tecnología
- Contar con un gestor del talento humano con un perfil adecuado
- Que el sector gubernamental facilite el actuar al sector económico

Aportes de la Investigación

En Durango, existe un rezago importante en cuestión de GTH, esta situación es multifactorial, el empresario no es 100% culpable pero tampoco es 100% inocente, por otro lado el sector gubernamental sigue siendo demasiado permisivo hacia la informalidad, es lógico encontrar que el empresario no va a tener buenas prácticas, cuando el sector gubernamental es el primero en romper las reglas.

El sector gubernamental tiene la función de administrar los impuestos de la población para brindar servicios públicos adecuados, sin embargo, en Durango el rol paternalista que este ha tomado, con el tiempo se ha convertido en un problema, hoy en día se encuentra una nómina gubernamental muy inflada y por otro lado los intentos que hace por atraer la industria generan empleos, pero mal pagados. Este círculo vicioso que el sector gubernamental ha creado es uno de los mayores obstáculos que se pueden observar en Durango.

El sector académico quien parece estar haciendo bien su trabajo está produciendo una gran cantidad de estudiantes que terminan yéndose a otras partes del mundo, donde la percepción del trabajador Duranguense en general es buena, la realidad es que Durango no paga

bien, o al menos no hay suficientes empleos bien pagados en comparación con la cantidad de estudiantes que se gradúan de las universidades, mi punto de vista es que tristemente nos estamos convirtiendo en un estado que produce mano de obra especializada gratuita para otros lugares.

Es un tema complicado e interesante a la vez, no hay una respuesta fácil a esta situación, sin embargo como docentes e investigadores debemos continuar preparándonos, buscando ser mejores ciudadanos y seguir formando a personas de bien para el mundo, por algún tiempo he tenido la idea que la gente que realmente trabaja y estudia, no tiene tiempo para estar en la política, porque están demasiado ocupados trabajando. quisiera hacer una invitación a aquellas personas que se dedican a la educación y a los negocios a interesarse más en la política, ya que parece que las personas menos favorecidas en el medio académico y aquellas que no son muy trabajadoras han encontrado en la política un refugio bastante redituable para ellos , pero que como sociedad nos está afectando demasiado.

Futuras Líneas de Estudio

Se sugieren las siguientes líneas de estudios:

- Actualización del Marco teórico agregando una posible Fase 7 de la GTH que tenga que ver con la tecnología y la inteligencia artificial.
- Relación entre el perfil del Gestor del TH y el Grado de Evolución las MIPYMES.
- Elaboración de un instrumento para evaluar únicamente micro y pequeñas empresas.
- Investigación Acción, en empresas piloto, buscando la factibilidad de implementar el modelo de GTH con las actividades que se realizan en fases superiores.



REFERENCIAS

- Alava Loor, M., y Gómez Valverde, K. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño Laboral del Personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, Durante el Período 2014. Diseño de un Aplicativo de Control para los Subsistemas de Capacitación y Selección* [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional. <http://201.159.223.180/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf>
- Almeida, F. (2016). *Análisis de la GTH de Empresas Dedicadas al Diseño y Producción de Señalética y Rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito, Durante el año 2014* [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica Nacional de Quito]. Repositorio Institucional. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16538/1/CD-7203.pdf>
- Arce, A. (2012). *La Implementación de un Programa de Inducción Optimizará la Adaptación del Nuevo Servidor Público a la Corte Constitucional del Ecuador de la ciudad de Quito* [Tesis de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2742/1/t-UCE-0007-66.pdf>
- Arias, V., Salazar, C., y Sterling Durán, P. (2017). *Fortalecimiento de los Procesos Organizacionales Enfocados Hacia el Mejoramiento de la Fase de Atracción de la Fundación Funpaz de Manizales* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional. <http://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/3206>
- Bahamón, C., Cortes, V., Piñeros, D., y Rojas, O. (2014). *Evolución de la GTH, su Interacción con la Ética, los Valores Intrínsecos del Líder del Área, su Rol con los Grupos de Interés y su Impacto Estratégico en la Cultura Organizacional, en Empresas de los Diferentes Sectores de Bogotá* [Tesis de Licenciatura, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio Institucional. <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/944>
- Baptista, D., Méndez, S., Zunino, N. (2016). *Ausentismo Laboral* [ponencia]. Jornadas Académicas, Universidad de la República, Uruguay.

- http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf
- Bircan, I., y Gençler, F. (2015). Analysis of Innovation Based Human Resources for Sustainable Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1348–1354. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.321>
- Bisetti, J. A. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral en el Personal Subalterno de una Institución Armada del Perú* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo de Perú]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110/bisetti_tj.pdf?s
- Calamel, L., Defélix, C., y Pichault, F. (2016). Les Pôles de Compétitivité, des Formes Organisationnelles Aptes à Innover en Gestion des Ressources Humaines ? *Journal Management international*, 20(4), 146-157. <https://doi.org/10.7202/1051680ar>
- Camejo, A., y Cejas, M. (2009). Responsabilidad Social: Factor Clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones del Siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 21(1), 1–17. ISSN: 1578-6730. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18111521008>
- Carreón, F., Figueroa, E., y Moreno, I. (2011). Capital Humano vs Rentabilidad. *La Competitividad, Elemento Clave para la Recuperación Económica*, 5(1), 1833–1846. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/652>
- Casal, A. M. (2012). El Control Interno en la Administración de Empresas. *Contabilidad y Auditoría*, (19), 16. <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/Contyaudit/article/view/143>
- Chávez, L. M. (2015). GTH. *Ecuador: La Caracola Editores*. https://www.academia.edu/download/62166733/gestion_del_talento_humano20200221-82489-1571dah.pdf
- Chieng Yi, H., y Abrego, R. (2013). Systematic Innovation for the Retention and Development of Human Talent. *Airitylibrary*, 3 (2), 1–83. <https://doi.org/10.6841/NTUT.2013.00024>

- Conde Cantillo, A. (2012). *Diseño de Perfiles de Competencias para Cargos y Puestos de Trabajo en la Unidad Básica Artículos Plásticos Perteneciente a la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara"* [Tesis de Doctorado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Repositorio Institucional. <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/5249>
- Contralínea (2010, abril 06). *Hernández Deras, en la Mira de la Justicia*. <https://contralinea.com.mx/hernandez-deras-en-la-mira-de-la-justicia/>
- Creswell, J. W. (2015). *Revisiting Mixed Methods and Advancing Scientific Practices*. The Oxford Handbook Online. <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199933624.001.0001/oxfordhb-9780199933624-e-39>
- Del Campo, A. (2010). *Grado de Evolución Administrativa en la Gestión de Recursos Humanos en que se Encuentran las Empresas del Estado de Durango*. (Tesis de Maestría). Maestría de Administración de Negocios, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Del Campo, A., Hernández, H. y Liquidano, C. (2013). *Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Empresas del Estado de Durango* [ponencia]. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/3.13.pdf>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La Entrevista, Recurso Flexible y Dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Duque Orozco, Y. V., Cardona Acevedo, M., y Rendón Acevedo, J. A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, Índices, Estándares y Certificaciones. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 29(50), 178-206. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452013000200009

- Elmoussaoui, H., y El Azzaoui, A. (2020). L'Évaluation des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans les Entreprises Socialement Responsables. Cas des Sociétés des Boissons Gazeuses. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), 564–586. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732813>
- Esan (2020, Octubre 13). *¿Cuánto ha Transformado la Tecnología Nuestras Vidas Durante la Pandemia?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-ha-transformado-la-tecnologia-nuestras-vidas-durante-la-pandemia>
- Espinal, E. (2015). Métrica Difusa para la Evaluación del Desempeño en la Gestión por Procesos. *Industrial Data*, 18(1), 19–30. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81642256003.pdf>
- García de Hurtado, M., y Leal, M. (2008). Evolución Histórica del Factor Humano en las Organizaciones: De Recurso Humano a Capital Intelectual. *Omnia*, 14(3), 144–159. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121008>
- Gelabert, C., y Martínez, A. (2012). Contribución de la Gestión de Recursos Humanos a la Gestión del Conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. <https://search.proquest.com/openview/488000703b89a26ad27e2fc1aa8b5060/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60391>
- Godoy Salgado, J. A. (2015). *Diseño de un Sistema de Control de Gestión, Basado en un Cuadro de Mando Integral, para la Empresa Kefa Tecnología*. [Tesis de Doctorado, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile]. Repositorio Institucional. <http://repositoriodigital.ucsc.cl/handle/25022009/832>
- González, L. M., Morán, E. C., Mendoza, R. (2018). Caracterización de las Empresas Familiares: caso Durango (México). *Pensamiento & Gestión*, 44(1), 102-131. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762018000100102

- Graza, E. (2019). *Gestión del Potencial Humano como Ventaja Competitiva*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación, Lima Perú]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4565>
- Hair, J. (1999). *Análisis Multivariante* (Vol. 491). Prentice Hall. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IisScript=AGRISUM.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=000231>
- Hamui-Sutton, A. (2013). Un Acercamiento a los Métodos Mixtos de Investigación en Educación Médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 211–216. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727145>
- Hernández-Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación tomo 1 y 2*. La Habana. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Hern%C3%A1ndez-Sampieri%2C+R.+%282003%29.+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+tomo+1+y+2.+La+Habana.+&btnG=#:~:text=%5BCITAS%5D-,Metodolog%C3%ADa,-de%20la%20investigaci%C3%B3n
- Hernández, R. (2006). Ampliación y fundamentación de los métodos mixtos. https://www.academia.edu/download/48049226/12cap_MI5aCD.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. <http://petroquimex.com/PDF/SepOct17/Desarrolla-IMP-Metodologia.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edición*. Mc Graw Hill. Educación, México. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Hern%C3%A1ndez%2C+R.+%282014%29.+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+6ta+edici%C3%B3n.+Mc+Graw+Hill.+Educaci%C3%B3n%2C+M%C3%A9xico.+&btnG=#:~:text=L.%20p.\(2014\).-,%20metodolog%C3%ADa,-de%20la%20investigaci%C3%B3n](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Hern%C3%A1ndez%2C+R.+%282014%29.+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+6ta+edici%C3%B3n.+Mc+Graw+Hill.+Educaci%C3%B3n%2C+M%C3%A9xico.+&btnG=#:~:text=L.%20p.(2014).-,%20metodolog%C3%ADa,-de%20la%20investigaci%C3%B3n)
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Mc Graw Hill Interamericana.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=HERNANDEZ+SAMPIERI+MENDOZA&ots=TjXg_RXhK_&sig=2_cLokE4GDZExbSI4TJ3UI2ECqg

Huanca Mamani, J. N. (2014). *Paradigmas de Investigación de la Modernidad, Postmodernidad y Transmodernidad en Educación* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/269>

INEGI. (2020, Julio 16). *Censos Económico 2019. Boletín de Prensa 310/20*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Dgo.pdf

INEGI. (2020). *Características de los Establecimientos de Propietarios y Propietarias Censos Económicos 2019*. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463900900>

Leech, N. L., y Onwuegbuzie, A. J. (2006). Beyond Constant Comparison Qualitative Data Analysis: Using NVivo. *School Psychology Quarterly*, 26(1), 70. <https://psycnet.apa.org/journals/spq/26/1/70/>

Lieber, E., y Weisner, T. S. (2010). (2010). Meeting the Practical Challenges of Mixed Methods Research. *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. 2nd ed., pp. 559–580. Thousand Oaks, CA: SAGE. <https://methods.sagepub.com/base/download/BookChapter/sage-handbook-of-mixed-methods-social-behavioral-research-2e/n22.xml>

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

Liquidano, C. (2006b). El Impacto del Perfil del Administrador de RH en la Evolución de la Gestión de Recursos Humanos y su Relación en el Desempeño Organizacional en Empresas de

- Aguascalientes [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de San Luis Potosí].
Repositorio Nacional CONACYT.
<https://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/1818/DAD1IPA00601.pdf?sequence=3>
- Liquidano, C. (2006c). La Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (31), 22–27. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>
- Liquidano, M. C. (2008). Las Prácticas de la Administración de Recursos Humanos y su Relación con el Desempeño Organizacional en Empresas de Aguascalientes. *Vértice Universitario*, 10(39), 11-19. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.13.pdf>
- Lugo, L.M.(1999). Recursos Humanos : Evolución o Revolución. *Competencia Laboral*, (3)11.
- Mantilla González, D. A. (2015). *Diseño de un Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1425>
- Martínez, M. C., Manzano, M. J. R., Lema, L. E. C., y Andrade, L. C. V. (2019). Formación por Competencias: Reto de la Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 94-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025815>
- Mayan, M., Introductoria, N. (2001). Una Introducción a los Métodos Cualitativos. *Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales*. Alberta: International Institute for Qualitative Methodology, 34. <https://www.academia.edu/download/48493467/introduccion.pdf>
- Mella, O. (2000). Grupos Focales (“Focus groups”). Técnica de Investigación Cualitativa. *Documento de Trabajo*, (3), 4–7. <http://files.palenque-de-egoya.webnode.es/200000285-01b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Mendizábal, N. (Ed.). (2018). *La Osadía en la Investigación: el uso de los Métodos Mixtos en las Ciencias Sociales*. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 27 (2), 5-20. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6606254.pdf>

- México, F. (2021, Enero 3). *2020, el Año Marcado por el COVID-19* [Video]..
<https://www.youtube.com/watch?v=MAzDQTmtSS8>
- Montoya Mayorga, S. Z., y Morales Ortiz, M. A. (2020). *Propuesta de Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal en Hostal Leyendas, Ubicado en la Ciudad de León, Nicaragua, en el Período Comprendido de octubre 2018 a julio 2020* [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional.
<http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/8069/1/245393.pdf>
- Morgan, D. L. (1997). *Planning and Research Design for Focus Groups. Focus Groups as Qualitative Research*. Little Blue book. <https://doi.org/10.4135/9781412984287.n4>
- Nankervis, A. R. (2013). "Building for the future?" Government and Industry Responses to the Challenges of Talent Management in China following the GFC. *Asia Pacific Business Review*, 19(2), 186–199.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602381.2013.767635>
- Newman, M. E. (2002). Assortative Mixing in Networks. *Physical Review Letters*, 89(20), 208701.
<https://journals.aps.org/prl/abstract/10.1103/PhysRevLett.89.208701>
- Orozco, J. (Ed.). (1999). Janssen Farmacéutica. Caso Piloto en la Certificación de Competencia Laboral. *Competencia Laboral*, 9 (3).
- Naciones Unidas (2020, Diciembre 29). *2020: el Año de la Pandemia de COVID-19 que Cerró el Mundo*. <https://news.un.org/es/story/2020/12/1486082>
- Paiz Ocón, A. Y., Maltez Ferrufino, J. E., y Tercero Turcio, N. E. (2021). *Relaciones Laborales* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14652>
- Pardo Enciso, C.E., y Porras Jiménez, J. A. (2011). La GTH ante el Desafío de Organizaciones Competitivas. *Gestión y Sociedad*, 4(2), 167–183.
https://www.academia.edu/download/34942433/Evolucion_Gestion_Humana.pdf

- Perales Medina, L. S. (2016). *Sistema de Capacitación de Recursos Humanos* [Tesis de Doctorado, Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/24396>
- Peralta Bernal, P. (2014). *Implicaciones en el Rendimiento Laboral del Personal en Relación con las Políticas Salariales. Propuesta de una Política Salarial Equitativa* [Tesis de Maestría, Universidad del Azuay, Ecuador]. Repositorio Institucional. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3347>
- Pérez Silva, J. T., Jaraba González, A. C. (2012). *Plan de Mejoramiento para la Empresa Promacom Pak Ltda., con Base en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones* [Tesis de Licenciatura, Universidad EAN, Colombia]. Repositorio Institucional. <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/2944>
- Pérez, Z. P. (2011). Los Diseños de Método Mixto en la Investigación en Educación: Una Experiencia Concreta. *Revista electrónica educare*, 15(1), 15–29. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Peximan. (2020, mayo 5). *Así fue el 2010 en México y el Mundo* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=BAtYla2kbw4&t=196s>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *GTH como Estrategia para Retención del Personal* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Medellín, Colombia]. Repositorio Institucional. <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Renwick, D., Redman, W., y Maguire, S. (2008). *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda* [Discussion Paper, University of Sheffield Management School]. Repositorio Institucional. <https://www.academia.edu/download/55705075/Green-HRM.pdf>
- Renwick, D., Redman, T., y Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

- Retour, D. (2008). Gestion des Compétences, Stratégie et Performance de l'Entreprise: quel est le Rôle de la Fonction RH? *Revue de gestion des ressources humaines*, (70), 51–68. https://www.academia.edu/download/41424687/strategie_et_perdormae.pdf
- Reyes, T. (1999). Métodos cualitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso. *In Forum empresarial*, 4(1), 74-87. Universidad de Puerto Rico. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230192>
- Roa Quintero, D. M. (2017). *Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Diagnóstico y Análisis para el Sector de la Construcción* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/62048/30395186.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez Chávez, J. A. (2014). *Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo de los Recursos Humanos en las Organizaciones* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/3930/>
- Sánchez, M. J., Fernández, M., y Díaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862021000300107&script=sci_arttext
- Silva, M. (2016, mayo 31). *Técnica Grupo Focal* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=QdPlz7xQsOE&t=100s>
- Tchouassi, G. (2017). Capital Humain et Croissance Économique au Cameroun et au Sénégal: une modélisation VAR. *Les Cahiers du CEDIMES*, 5(4), 4–87. http://cedimes.com/attachments/article/101/Cahiers%202011-4%20n14_8sept.pdf
- Thomson, W. (1883). Electrical Units of Measurement. *Popular Lectures and Addresses*, 1(73). https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Thomson%2C+W.+%28188

- 3%29.+Electrical+units+of+measurement.+Popular+lectures+and+addresses%2C+1%2873%29.+&btnG=#.~:text=%5BCITAS%5D-,Electrical,-units%20of%20measurement
- Todd, Z., Nerlich, B., McKeown, S., y Clarke, D. (2004). Mixing methods in psychology. The integration of qualitative. *Psychology Press*.
<https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780203645727&type=googlepdf>
- Valdés. (2012). Las MIPYMES en el Contexto Mundial. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.
<https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Vázquez, M., Silva, M. de L. Á., y Liquidano, C. (2016). Perspectiva de las Competencias Emprendedoras y la Cooperación Interempresarial en Empresas del Sector Lácteo. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 20(41), 69–87.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5841089>. ISSN 0718-4670.
- Wilde, R. (Ed.). (2000). El sistema de competencia laboral en México *Revista Competencia Laboral*, 13(4).
- Zabaleta, 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. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

ANEXOS



Anexo 1

Instrumento con confiabilidad y validez, autoría de la Dra. Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez (2006).

Clave de la Unidad de Análisis: _____ Región _____

La información que se recabe es estrictamente confidencial, cuyos datos serán usados con fines de investigación empírica. Favor de escuchar previamente cada pregunta o afirmación antes de emitir su respuesta. Recuerde que no son respuestas correctas o incorrectas, sólo son manifestaciones de las prácticas de la gestión de recursos humanos en su empresa. De la confiabilidad y validez de sus respuestas, dependerá el éxito de esta investigación.

Prácticas de Administración del Talento Humano- Matriz de clasificación de las fases de Evolución de la gestión del Talento Humano

Indicaciones:

El entrevistador irá señalando con \checkmark lo que usted mencione en respuesta a las preguntas o afirmaciones planteadas.

1. Mencione las prácticas de Administración de Recursos Humanos que realizan en esta empresa que representa.
2. Indique si hay alguna práctica que realiza otro órgano de la empresa el entrevistador escribirá el nombre en el rectángulo sombreado.
3. Indique si hay alguna práctica que realiza un organismo externo. Escriba el nombre del órgano en el rectángulo sombreado, indicando entre paréntesis (E – externo).

criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
A)Prácticas de Entrada e Integración del Talento Humano en la Empresa						
1.Reclutamiento.	A través del personal y familiares conocidos de la empresa Clientes	Servicio Estatal de empleo. Radio. Utiliza aviso en periódico local. Aviso en la empresa puestos operativos y producción.	Solicitud a escuelas. (CBTIS, CONALEP, ITA, Universidades) Bolsa de Trabajo de Asociaciones Prof. Cámaras industriales Archivo de candidatos espontáneos Análisis y descripción de puestos. Requisitos solicitados por el Jefe donde surgió la vacante.	Objetivos estratégicos del negocio y de recursos humanos. Agencia de empleos Egresados de instituciones educativas. (Bolsa de trabajo) Por outsourcing, personal operativo Entrevista de reclutamiento del personal. Sindicatos Avisos en periódicos regionales y nacionales.	Recurre a organismos certificadores y evaluadores. Por outsourcing, personal operativo y mandos medios Ferias de trabajo. Comité de reclutamiento y selección ITA, ITES, Bonaterra y Universidad Tecnológica. El modelo de competencias de la empresa. Análisis y descripción de puestos por competencias a cubrir.	Énfasis en reclutar a trabajadores del conocimiento, con características y competencias necesarias en la empresa. Por outsourcing de personal directivo. Head Hunters (Reclutador de puestos gerenciales) En línea a través de Internet. Viajes de reclutamiento en otras localidades. Aplicación del proceso de

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
A)Prácticas de Entrada e Integración del Talento Humano en la Empresa						
					Certificaciones internas de competencias Certificados de competencia laboral. Avisos revistas especializadas, locales, regionales y nacionales.	Knowledge Management Objetivos estratégicos del negocio y de recursos humanos. Experiencia previa documentada.
Anotaciones del entrevistador						
2.Selección.	Solicitud de empleo	Solicitud de empleo. Curriculum Vitae. Cartilla liberada. Cartas no antecedentes. Cartas recomendación donde laboró. Entrevista de selección. Evaluación práctica de habilidad en manejo de máquinas.	Documentos de escolaridad títulos y experiencia. Comprobante domicilio, RFC, Fotografías, CURP Pruebas de conocimientos y habilidades, dependiendo del puesto.	Organigrama de puestos y plazas. Diagramas de reemplazo para personal de mandos medios y directivos. Pruebas psicométricas Examen médico e Investigación aspectos socioeconómicos.	Certificados de competencias con base a normas de CCL, o certificaciones profesionales. Entrevista de selección por competencias. Modelo propio de Competencias. Por outsourcing, personal operativo y mandos medios.	Entrevista con Jefe Inmediato e Inmediato Superior. Prueba en el puesto, simulación de situaciones críticas. Proceso de KM en algunas áreas. Por outsourcing personal Directivo. Selección de líderes con características de trabajadores del conocimiento.
Anotaciones del entrevistador						
3.Contratación y despido.	Contrato verbal Despido verbal. No hay despidos	Contrato por escrito individual o Paquete de contratación. Despido por escrito. A veces por escrito.	Contrato colectivo y/ o individual corto plazo Nombramiento de trabajo. Honorarios Orientación previa Entrevista contratación	Contrato colectivo y/o individual de trabajo a largo plazo. Despido con entrevista y por escrito. Renuncia masiva Rescisión de Contrato	Compromiso psicológico Por outsourcing de personal operativo. Negociación y renovación de contratos colectivos.	Sovereign commitment (Compromiso supremo) Énfasis de contratación de trabajadores del conocimiento. Avisos de rescisión.

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
A)Prácticas de Entrada e Integración del Talento Humano en la Empresa						
			Renuncia voluntaria por escrito.	Política de otorgar agradecimientos por su apoyo al personal que renuncia.		
Anotaciones del entrevistador						
4.Inducción o integración.	No aplica.	Le muestra su lugar de trabajo y Áreas de mayor relación.	Áreas comunes Funciones del puesto. Compromisos laborales Horario de trabajo. Dos semanas de capacitación en el puesto. Persona experta capacita en el puesto.	Uso de videos de la filosofía y actividades principales. Recorrido general por la empresa. Presentación de los principales ejecutivos en reuniones Presentación ante su Jefe Inmediato. Presenta a sus compañeros de trabajo: superiores y subordinados de su área de responsabilidad. Manual de inducción	Uso del Power Point, cañón, CPU en conocimiento de productos, mercados, políticas de la empresa.. Se dan a conocer actos y condiciones seguras de la empresa. Se da a conocer la aplicación del reglamento interior de trabajo.	Presentación de los principales, clientes, proveedores de la empresa Entrevista con el Gerente general o Gerente de Área y Jefe de Depto. Entrega copia de sus funciones. Se dan a conocer beneficios y prestaciones, normas de seguridad e higiene, ISO 14,000, NTS, 16949. Se brinda información de promedios de calidad. Se dan a conocer las expectativas de crecimiento en la empresa.
Anotaciones del entrevistador						

criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
A)Prácticas de Entrada e Integración del Talento Humano en la Empresa						
5. Diseño y proceso de trabajo.	No aplica. Son bases de inicio.	Sólo análisis de puestos para realizar el pago del personal. Solo cumplimiento de la norma STPS. Describir perfil, funciones y objetivos.	Para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, Repercusión e impacto dentro del área. Conocer la interrelación del área y la organización.	Para la formación del personal y el plan de vida y carrera. Manual de análisis y descripción de puestos	Para la identificación y descripción de competencias individuales y organizacionales y se considera la certificación obligatoria. Análisis y descripción de puestos por competencias.	Aplicación de conocimientos, transferencia de conocimientos. Destacan las actitudes y comportamientos del perfil del trabajador del conocimiento. Consideran la experiencia en departamentos clave. Integran nuevas áreas funcionales a la estructura de la empresa: logística, calidad, tecnología, innovación y desarrollo.El análisis y descripción se incluye en el manual de organización y se da énfasis en la adquisición, desarrollo y transferencia del conocimiento.

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
B)Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano en la Empresa						
6.Adiestramiento	Personal de producción.	Personal de producción, o servicios, dando prioridad al personal menos competente.	Personal de ventas . Curso de inducción Curso práctico funciones. Curso de manejo y manual de ventas.	Personal de Mandos medios. Programa de adiestramiento periódico. Adiestramiento de los Proveedores por productos adquiridos.	Personal Directivo de servicio plus. Adiestramiento externo nacional en el área de especialidad de las competencias que requieren los empleados clave.	Adiestramiento a través de intranet. Creación de espacios físicos como salas de adiestramiento para compartir información y conocimiento del personal, y para autoaprendizaje. Adiestramiento externo internacional en el área de especialidad de sus trabajadores del conocimiento.
Anotaciones del entrevistador						
7.Capacitación y desarrollo	No aplica.	Personal de producción, o servicios, o ventas. Capacitación en relación con el negocio.	Personal de producción y /o servicios o ventas y Mandos Medios. A través de las cámaras (CANACO, CANACINTRA, CNIC, STPS).	Todo el personal de la empresa, hacia la estrategia del negocio. Planes de sucesión del personal directivo y mandos medios. A través de Depto. de Capacitación. Programa de Capacitación que se presenta a la STPS Comisiones Mixtas de Capacitación.	Todo el personal de la empresa, hacia el desarrollo de competencias. Planes de sucesión por competencias y multihabilidades. Por outsourcing. Asistencia a cursos locales y nacionales. Asistencia a congresos, simposios, exposiciones, locales y nacionales.	Todo el personal de la empresa. Hacia el aprendizaje y retención del conocimiento. Planes de sucesión por aplicación del conocimiento, con énfasis en los trabajadores del conocimiento. A través de benchmarking visitando a otras compañías. Asistencia a cursos, congresos,

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
B)Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano en la Empresa						
						simposios y exposiciones internacionales. Capacitación a través de la jefatura para transferir el conocimiento.
Anotaciones del entrevistador						
8.Formación de personal.	No aplica.	Personal de producción y /o servicios en el área operativa.	Personal de producción y/o Mandos Medios. Personal de reparto. Funciones de las áreas. Manufactura y manejo de alimentos. Inglés .	Personal más destacado. Mandos medios . Directivos. Políticas de formación. Enfoque de calidad. Irla formando para niveles gerenciales.	Personal más competente de la empresa hacia la descripción y desarrollo de competencias individuales. Políticas de formación tomando en cuenta prioridades de desarrollo de competencias.	Personal más talentoso de la empresa, hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento, principalmente jefes y gerentes. Políticas de formación de equipos de alto desempeño para reforzar el modelo de administración del conocimiento.
Anotaciones del entrevistador						
9.Higiene y seguridad industrial.	No aplica.	En proceso o por establecerse.	Comisiones mixtas de seguridad e higiene.	Medidas preventivas y correctivas. Comisiones mixtas de seguridad e higiene. Cumplimiento de Normas Mexicanas. Medidas de seguridad del personal.	Adopción de normas de higiene y seguridad nacionales. Cumplimiento de Normas de seguridad Internacionales. ISO9002, ISO 14000.	Adopción de medidas de higiene y seguridad a través de benchmarking, reforzando la disminución de riesgos de trabajo.

criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
B)Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano en la Empresa						
Anotaciones del entrevistador						
10.Evaluación del Desempeño.	No aplica.	En proceso. Por observación del trabajo realizado.	Evaluación para detectar necesidades de capacitación, ascensos, promociones, sueldos. Para renovar el contrato. Actualización de expedientes de personal. Para el desarrollo de habilidades. Para conocer su producción y ventas. Prueba física Método de comparación del personal. Métodos visuales de operación de equipo. Entrevista de calificación de méritos. Pláticas.	Evaluación para transferencias, premios y estímulos, analizar y describir puestos, planear recursos humanos. Para conocer el desarrollo del personal. Métodos de escalas, Propio sistema de evaluación. Evaluación de actitudes. Evaluación por objetivos. Técnica de evaluación por resultados. Grupos de calidad o círculos de calidad. Rendimiento de su proyecto. Evaluación de especificación en el puesto.	Evaluación para reorganizar la empresa e incrementar salarios con base a las competencias de los empleados. Elegir la productividad. Manual de evaluación con base en las competencias que deben poseer los empleados de la empresa.	Evaluación para generar bonos de productividad. Propio sistema de evaluación con base al proceso de administración del conocimiento. Autoevaluación del personal. Consenso común Por rendimiento y resultados de proyectos. Técnica de evaluación por resultados. Entrevista de calificación de méritos. Manual de evaluación con base a los perfiles de los trabajadores del conocimiento.
Anotaciones del entrevistador						

criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
B)Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano en la Empresa						
11. Administración de Sueldos y Salarios.	Estudio de fórmulas salariales solamente sueldos.	Nómina, Impuestos IMSS, INFONAVIT.	Nómina, impuestos: SUA, SAR, STPS, Bonos de puntualidad Honorarios.	Bonos de productividad. Pago de prestaciones adicionales y compensaciones. Seguro de vida. Vales o ayuda de despensa. Premio adicional por volumen de ventas de supervisores. Bono por puntos por agencia.	Bonos de competitividad con énfasis en las competencias de los empleados. Bonos de puntualidad.	Pago de prestaciones adicionales y compensaciones con base a los resultados de proyectos. Bonos de desempeño para equipos de mejora.
Anotaciones del entrevistador						
12. Criterios de Promoción y Prestaciones.	No aplica. No conoce.	En proceso de aplicación.	Evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación. A través de entrevista con el personal. Con base en desarrollo del personal en la empresa.	Evaluación del desempeño, para generar el plan de vida y carrera de los empleados clave para generar la ventaja competitiva de la empresa. Con base en el análisis y descripción de puestos.	Con base en la evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación de competencias de los empleados. Análisis y descripción de puestos por competencias. Certificación de competencias.	Con base en el análisis y descripción de puestos de las características y competencias de los trabajadores del conocimiento. Por la aplicación de conocimientos. Por la transferencia de conocimientos, a través de reuniones, cursos, organización de eventos dentro y fuera de la empresa.
Anotaciones del entrevistador						

criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
B)Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano en la Empresa						
13.Relaciones Laborales y Negociaciones Colectivas.	Por castigos, o sanciones , controles y estímulos al rendimiento. Sanciones por faltas injustificadas. No aplica sanciones . No aplica Negociaciones con sindicatos o colectivas.	Relaciones por factores retributivos y psicológicos. Negociaciones para servicios sociales. Negociaciones para condiciones generales de trabajo, permisos.	Para la satisfacción de necesidades del personal. Sanciones establecidas en reglamento Negociaciones para prestaciones y servicios sociales. (vales de despensa, aguinaldo, primas vacacionales, beneficios por Bodas, servicios funerarios) Negociaciones para sueldos. Negociaciones por formalidad para evitar huelgas Logros sindicales.	Relaciones para cumplimiento de objetivos con bases a la estrategia del negocio. Negociaciones colectivas para cumplimiento de objetivos estratégicos del negocio. Mejora de prestaciones y servicios al personal Negociaciones para condiciones generales de trabajo, permisos	Relaciones para el desarrollo de competencias en el trabajo y para el trabajo Negociaciones colectivas hacia el desarrollo de competencias individuales y organizacionales, mejora de prestaciones y servicios al personal. Incremento de sueldos con base en competencias.	Relaciones para la adopción de mejores prácticas de Recursos Humanos para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores. Negociaciones para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores. Mejora de prestaciones y servicios al personal Incremento de sueldos con base en la adquisición, desarrollo y transferencia del conocimiento.
Anotaciones del entrevistador						

criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
B)Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano en la Empresa						
14. Procedimiento de Quejas.	No aplica.	No aplica.	No aplica.	Sólo atención de quejas esporádicas por el Ejecutivo de Recursos Humanos o el dueño del negocio, o el gerente, o el Contador General. Regulares quejas a través de reporte.	Persona específica y procedimiento para quejas, sugerencias y métodos y técnicas de solución. Soluciones en relación al servicio médico, comedores, nóminas, ambiente laboral,	Área específica de atención al personal para la solución de quejas y sugerencias, con seguimiento. Sistema de información global para atención de la problemática y evaluación de la solución.
Anotaciones del entrevistador						
15. Responsabilidad Social.	No aplica.	En proceso de aplicación.	Discrecional generosidad entre sectores menos favorecidos de la sociedad. Sirven a la sociedad mientras obedezcan las leyes. Con apoyo de la dirección.	Cumplimiento de los principios y compromisos como empresa internos y externos. Cumplimiento de leyes del país y cumplen con las expectativas del público. Apoyo al CRIT (Centro de rehabilitación infantil Teletón de su región) Programa de limpieza externa.	Contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirven. Previenen las expectativas del público. Colaboran con programas de renovación urbana, social, contra la contaminación. Futbolito, apoyo al deporte Apoyo a la salud campañas contra drogas. ISO 14000. Colectas para organismos de ayuda a niños y ancianos.	Contribuyen al de desarrollo de las expectativas de sus empleados. Crean nuevas expectativas del público, estableciendo y obteniendo normas idealistas de responsabilidad social. Fondo de participación a la comunidad. Generación de clubes deportivos. Apoyan en creación de escuelas.

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
B)Prácticas de Permanencia, Desarrollo y Satisfacción Laboral del Talento Humano en la Empresa						
						Otorgan donativos para apoyo en la disminución de problemas sociales. Administración de membresías a los vecinos del entorno para uso de instalaciones deportivas.
Anotaciones del entrevistador						
16. Programa de Calidad.	No aplica.	No aplica.	En proceso de aplicación.	Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva del negocio. Programa Six Sigma, Seguridad y medio ambiente (Evaluación diaria). Calidad interna en Producción. Filosofía de hacerlo bien. Normas de calidad evaluadas por laboratorios externos. Controles de calidad desde la compra hasta el producto final.	Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva y desarrollo de competencias del personal. Beneficios al personal. Seguridad y medio ambiente de cada departamento. Manual y política de Calidad. Desarrollo del kaisen, 5 eses. Certificación de normas ISO 9000, 9001, 14000, TS16949, metrología y metalurgia.	Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva y desarrollo del conocimiento del personal. Norma internacional de sanidad grado alimenticio para elevar la calidad del producto y optimizar el mercado. Certificado de calidad producción y alimentos 9002. Cuentan en la empresa con el área responsable del sistema de calidad.
Anotaciones del entrevistador						

criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
C)Prácticas de Planeación del Talento Humano en la Empresa						
17. Planeación del Talento Humanos.	No aplica.	Planeación verbal en una reunión de análisis de la empresa. Informalmente, sólo para reposición del personal. Programación de vacaciones.	Objetivos del negocio u organismo. Organización de la empresa. Pronósticos generales y/o por temporada Auditoría de Recursos Humanos anual y seguimiento mensual	Aplica la planeación de Recursos Humanos y con base a los objetivos del negocio y del Departamento de Recursos Humanos valores de la empresa. Pronóstico de Recursos Humanos interno /Externo Pronóstico de ventas Presupuestos y necesidades de personal de toda la organización.	Aplica la planeación de Recursos Humanos aplicada a la atracción de candidatos competentes y/ o certificados en alguna competencia o profesión.	Aplica la planeación de Recursos Humanos aplicada a la adquisición, mantenimiento y transferencia del conocimiento del Talento humano.
Anotaciones del entrevistador						
18.Planeación Estratégica del Talento Humano.	No aplica.	No aplica.	En proceso de aplicación.	Visión, misión, propósitos y objetivos del negocio u organismo y del Departamento de RH. Valores de la empresa. Análisis interno / externo (FODA) Pronóstico de Recursos Humanos mercado de trabajo en México.	La planeación estratégica aplicada a la atracción de candidatos competentes y certificados multicompetentes. Consideración prevención social y fondos de retiro para el personal de la empresa.	La planeación estratégica aplicada a la adquisición, de talento humano con conocimientos documentados. Considera: plan de vida y carrera de los trabajadores del conocimiento. Benchmarking en plantas de diferentes divisiones con el mismo corporativo.

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
C)Prácticas de Planeación del Talento Humano en la Empresa						
				Presupuestos y necesidades de personal de toda la organización (finanzas, producción, recursos humanos y mercadotecnia) Revisión semanal con dirección.		Consideran medición de siniestrabilidad, tiempo extra, productos vendidos, desperdicios. Planeación de los recursos de la compañía a través del área de tecnologías de la información.
Anotaciones del entrevistador						

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
D)Prácticas de Control del Talento Humano en la Empresa						
19.Registros y Controles Administrativos.	Asistencia de personal por relación. Checan personalmente en un libro o cuaderno, la hora de entrada.	Asistencia de personal con tarjeta de control Expedientes de personal. Clasificación de expedientes en activos y baja o inactivos; por departamentos, sindicalizados y no	Asistencia de personal con tarjeta de control y relación Clasificación de expedientes en orden alfabético, por agencia, por división y por región. Inventario de Recursos Humanos/ hoja de personal. Tiempo extra.	Asistencia de personal automatizada Manejo de incidencias automatizados Inventario de RH Archivo de RH Índices de rotación y ausentismo. Indemnizaciones Pases de salida o justificantes Contratación y modificaciones salariales.	Expedientes de personal y manejo de incidencias automatizados Índices de rotación y ausentismo, automatizados Análisis y descripción de puestos por competencias de los empleados automatizados.	Asistencia de personal digitalizada huella, Palma de la mano o código de barras. Inventario de Recursos Humanos automatizado, con énfasis en los trabajadores del conocimiento de la empresa. Archivo digitalizado de Recursos Humanos automatizado

criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
D)Prácticas de Control del Talento Humano en la Empresa						
		sindicalizado. Orden alfabético de expedientes. Supervisión continua durante los cursos.		Compensación por la regularidad de trabajo		
Anotaciones del entrevistador						
20. Índices de Rotación y Ausentismo.	No aplica.	No hay rotación. Poco ausentismo. Cumplimiento de solicitud del INEGI.	Aplica a empleados de producción y/o servicios. Rotación media del personal.	Aplica a empleados de producción y/o servicios y Mandos medios. Para disminuir la rotación en las áreas críticas.	Aplica a toda la empresa Índices de permanencia en 2% Indicadores de calidad de promedio. Mantener baja la rotación (2%) y el ausentismo (1.2%).	Aplica a toda la empresa. Considera: Indicadores de tiempo extra. Índice de personal eventual. Índice de siniestrabilidad. Índice de capacitación. Índice de movimientos de personal (altas y bajas) Índice de eficiencia de la organización. Índice de seguridad e higiene industrial.
Anotaciones del entrevistador						

criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
D)Prácticas de Control del Talento Humano en la Empresa						
21.Gráficas y estadísticas para seguimiento y control del personal.	No aplica.	Hojas de verificación. Gráficas de accidentes en cuanto a seguridad. Escala de sueldos.	Utiliza gráfica de Gantt. Gráficas de pastel. Gráficas de barras. Gráficas de líneas de ventas por empleado. Uso como resultados de la empresa.	Histogramas. Diagramas de Pareto para conocer los principales problemas que aquejan al personal en las áreas estratégicas de la organización.	Diagramas de Pescado para medir el ausentismo del personal. Proceso de 8 pasos. Conocer el índice de inestabilidad. Para productividad y los bonos generados. Para dar a conocer las principales competencias que se han desarrollado en la empresa, así como las certificaciones obtenidas, en proceso y faltantes.	Campana de Gauss Diagramas de Pert Aplicación de las 8 disciplinas para solución de problemas. Para mediciones de incidentes y accidentes, días perdidos por tipo de riesgo. Para dar a conocer los resultados de tiempo extra, personal eventual, siniestrabilidad, capacitación, movimientos del persona, eficiencias, seguridad e higiene.
Anotaciones del entrevistador						
22.Controles estratégicos.	No aplica.	*No aplica.	*No aplica.	*Entrevistas de selección de personal. *Desarrollo de personal. *Desempeño del personal. *Análisis de puestos. Renovación y negociación de contratos de trabajo. Plan de vida y carrera	Entrevistas de selección de personal por competencias Desarrollo de personal por competencias. Desempeño del personal por competencias . Análisis de puestos por competencias. Renovación y negociación de contratos de trabajo con base en	Clima organizacional Comunicaciones Entrevistas de selección de personal, por adquisición y transferencia del conocimiento. Desarrollo de personal. Desempeño del personal, por adquisición y

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
D)Prácticas de Control del Talento Humano en la Empresa						
				Proyección de sueldos. Higiene y seguridad. Control de manuales.	competencias del personal. Plan de vida y carrera por competencias. Proyección de sueldos por competencias. Higiene y seguridad.	transferencia del conocimiento. Análisis de puestos relacionados con las actitudes, habilidades y competencias de los trabajadores del conocimiento.
Anotaciones del entrevistador						
23. Auditoría al Área de GTH.	No aplica.	Fiscal Laboral Auditores internos	Operacional Contable Auditorías del IMSS; INFONAVIT y STPS.	Servicios Auditores Externos contratados por la compañía.	Auditoría administrativa Auditoría de cumplimiento de programas de desarrollo de competencias del personal. Periodos anuales.	Auditoría de aspectos ecológicos Auditoría social Auditores de sistemas de calidad. Entrenamiento de auditoría a clientes y proveedores.
Anotaciones del entrevistador						
24. Uso de Software Especializado como Elemento de Control.	No aplica.	Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack. Programa que le elaboraron a la empresa. Teos Compaq	Uso del Foxpro en base de datos del personal. Macro – Pro Controles estadísticos Registros Minidiseño de tarjetas para checar Credenciales Presupuesto	Software elaborado por la empresa u organismo Software Solomon (Contabilidad). Citrix (Nómina) Microsift (facturación, inventario, compras. Accionar de la empresa, personal de ventas, por ruta, por producción.	Software elaborado por la empresa u organismo para registro, desarrollo de competencias de los empleados. Intranet para reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento, capacitación, evaluación del desempeño, higiene y	Uso del NOI Progress para el accionar de la empresa en ventas, producción, con relaciones locales, nacionales y mundiales. Aplicación del intranet interno y externo con el corporativo.

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
D)Prácticas de Control del Talento Humano en la Empresa						
		Autocad para diseños.			seguridad por competencias de los empleados.	Registro de trabajadores del conocimiento, desarrollo, resultados, promociones, compensaciones, proyectos concluidos.
Anotaciones del entrevistador						

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
E)Prácticas de Dirección del Talento Humano en la Empresa						
25.Motivación y Comunicación de Personal.	Castigos. O sanciones verbales Sanciones por puntualidad Comunicación vertical descendente No aplica.	Motivación verbal con recompensas, bonificaciones económicas, Comisiones por ventas. Castigos o sanciones escritas. Motivación en juntas o reuniones. Trabajo en su casa. Comunicación Vertical descendente / Ascendente.	Motivación con base en la satisfacción de necesidades del personal. Uso de la psicología para escuchar los problemas del personal. Cursos. Comunicación horizontal Comunicación informal.	Motivación con base en la percepción del Gerente del desempeño de los empleados. Comunicación diagonal. Comunicación informal creando pertenencia en el ambiente laboral.	Motivación con base en las necesidades de logro, poder y afiliación de los empleados, así como de sus necesidades individuales. Comunicación total Reuniones generales de avances y reunión administrativa de resultados. Liderazgo informal más eficaz. Supervisión de la relación de trabajador / jefe.	Motivación con base en los resultados y las actitudes de los trabajadores del conocimiento. Comunicación integral de la empresa. Política de puertas abiertas a todos los niveles. Incentivos, premios mentales. Intercambio de ideas y puntos de vista en salas de juntas con director y asesores de la empresa.

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
E)Prácticas de Dirección del Talento Humano en la Empresa						
						Propuestas y participación de los empleados en cambios de sus áreas.
Anotaciones del entrevistador						
26.Ética.	Valores personales: honestidad. Responsabilidad. No aplica.	Principios y valores personales: responsabilidad, honestidad, justicia.	Principios y valores personales de imparcialidad, actitud de servicio.	Principios y valores personales: lealtad, discreción, originalidad, y de la organización: calidad, productividad, creatividad, para desarrollo de proyectos. Conocimiento y aplicación del Código de ética de L.A.	Principios y valores personales: honradez, y confiabilidad. y de la organización: igualdad de oportunidades con base en las competencias que posee. Patrones de conducta de la compañía	Principios y valores personales: espíritu de búsqueda Conocimiento del código de ética de la compañía y global.
Anotaciones del entrevistador						

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
F)Prácticas de Administración del Talento Humano en La Globalización						
27.Planeación de Vida y Carrera.	No aplica.	No aplica.	Personal de producción y/o mandos medios, hacia el desarrollo de la organización. Becas para estudios formales, secundaria, preparatoria. Becas para hijos de los trabajadores	Personal más destacado. Mandos medios y directivos, hacia la estrategia del negocio. Políticas de planeación de vida y carrera. Becas para estudios formales profesionales en México.	Personal más competente del a empresa, hacia la descripción y desarrollo de competencias individuales y organizacionales. Becas para estudios formales especialización y posgrado (Maestrías) nacionales y en el extranjero.	Personal más talentoso de la empresa, hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal. Políticas de planeación de vida y carrera para jefes y gerentes de la empresa.

Criterio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Anotaciones del entrevistador						
28. Administración Internacional del Talento Humano.	No aplica.	No aplica.	No aplica.	Prácticas de ARH, enfocada al desarrollo de estrategias globales y obtención de ventajas competitivas.	Prácticas de ARH, enfocado al desarrollo de Competencias globales de Recursos Humanos. Y obtención de ventaja competitiva, mayor competitividad y productividad de la empresa.	Prácticas de Administración de Recursos Humanos enfocadas a la adquisición, desarrollo y transferencia del conocimiento del personal. Road maps autodirigidos. Sistemas de negocios de excelencia Gold Mark. Políticas encaminadas a unidades de negocios.
Anotaciones del entrevistador						

GRACIAS

Anexo 2

Resultados Cuantitativos Estudio 2010

No de Control	Giro	Tamaño	Empleados	Antigüedad	Numero del Criterio Evaluado																												Calificación Individual		
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
1	Comercio	Micro	2	5-10 años	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	1.71		
2	Servicio	Micro	4	>10 años	1	3	2	3	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1.54			
3	Servicio	Micro	4	>10 años	3	3	3	3	4	3	1	1	4	2	3	3	3	1	1	3	3	3	1	2	1	5	1	2	2	1	1	1	2.29		
4	Comercio	Micro	1	>10 años	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.07			
5	Servicio	Pequeña	11	>10 años	3	4	3	6	3	1	3	3	4	6	4	1	1	6	5	5	4	5	4	2	1	4	1	2	6	5	4	2	3.50		
6	Comercio	Micro	10	1-5 años	3	3	3	4	1	1	1	1	4	3	3	3	3	4	4	2	4	1	2	1	4	1	1	3	1	1	1	1	2.29		
7	Manufact	Micro	5	>10 años	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1.43		
8	Comercio	Micro	6	>10 años	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	1	1	1	3	2	1	2	3	1	4	1	2	2	3	1	1	2.07		
9	Manufact	Micro	1	1-5 años	1	2	1	3	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1.25		
10	Servicio	Micro	3	1-5 años	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.18		
11	Servicio	Micro	3	1-5 años	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	1.39	
12	Manufact	Micro	1	1-5 años	1	2	2	2	3	4	1	4	4	1	4	3	4	1	1	5	1	1	2	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2.21		
13	Servicio	Micro	3	1-5 años	3	3	3	4	1	4	3	3	5	3	4	3	3	4	5	4	3	1	1	2	3	4	4	2	3	3	3	1	3.04		
14	Servicio	Micro	5	<1 año	2	3	3	4	1	3	1	3	3	2	2	1	2	1	1	4	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1.82	
15	Comercio	Micro	7	>10 años	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2	3	2	1	1	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1.54	
16	Comercio	Mediana	115	>10 años	3	2	2	4	2	2	2	2	4	3	4	3	3	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4	1	3	1	2.89		
17	Comercio	Pequeña	19	>10 años	2	2	3	3	1	1	2	1	3	2	2	1	2	4	1	4	3	1	1	2	1	4	3	1	2	1	1	1	1	1.96	
18	Manufact	Micro	1	1-5 años	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1.57	
19	Manufact	Micro	2	>10 años	2	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3	1	4	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	3	1	1	1	1	1.57	
20	Comercio	Micro	1	>10 años	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	4	2	1	1	1	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1.75	
21	Comercio	Micro	10	>10 años	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	5	2	1	4	1	4	3	1	2	2	1	1	1	5	2	1	1	1	1	1.96	
22	Comercio	Mediana	80	>10 años	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	1	1	5.61	
23	Comercio	Micro	2	>10 años	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1.96	
24	Comercio	Pequeña	20	>10 años	2	2	3	3	2	3	2	1	4	2	2	3	3	1	5	1	2	4	6	2	1	4	1	2	2	1	1	1	1	2.32	
25	Comercio	Micro	6	5-10 años	2	2	3	3	1	1	2	1	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	2	1	4	2	3	2	2	1	1	1	1.82	
26	Comercio	Micro	3	>10 años	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1.46
27	Manufact	Micro	1	>10 años	1	2	1	2	1	3	2	3	4	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1.57
28	Manufact	Micro	1	>10 años	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3.57	
29	Comercio	Mediana	40	>10 años	3	3	4	4	4	3	3	1	4	2	4	2	1	2	3	3	4	3	3	1	4	2	3	3	2	1	1	1	1	2.64	
30	Comercio	Mediana	78	>10 años	4	3	4	4	2	3	2	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	1	4	2	4	3	3	2	2	2	2	3.07	
31	Comercio	Micro	2	>10 años	2	3	2	2	1	2	2	1	4	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1.61
32	Servicio	Mediana	52	>10 años	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	5	3	4	2	4	2	5	1	5	5	3.86	
33	Servicio	Micro	2	1-5 años	3	3	2	2	2	2	1	1	4	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.64
34	Servicio	Mediana	150	>10 años	4	4	3	3	4	2	2	2	4	5	3	5	4	1	2	4	3	3	3	3	2	1	4	2	4	2	1	1	1	2.89	
35	Servicio	Mediana	220	>10 años	6	4	4	4	3	4	2	2	5	3	4	3	4	4	5	4	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	3	4	4	4.39	
36	Comercio	Mediana	95	5-10 años	5	4	4	5	4	4	4	4	5	6	4	5	4	4	3	5	5	4	6	5	4	4	5	4	5	4	1	1	1	4.21	
37	Comercio	Mediana	32	>10 años	2	2	4	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	4	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1.82
38	Comercio	Pequeña	30	>10 años	2	2	4	2	1	3	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1	3	4	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1.82

No de Control	Giro	Tamaño	Empleados	Antigüedad	Numero del Criterio Evaluado																								Calificación Individual					
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25	26	27	28	
39	Servicio	Micro	1	1-5 años	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1.11		
40	Comercio	Micro	4	>10 años	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	1	1	1	2	4	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1.86	
41	manufact	Mediana	160	< 1 año	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	4	2	1	1	1	2	2	3	2.36		
42	Servicio	Micro	1	< 1 año	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	2	1.32	
43	Servicio	Pequeña	19	>10 años	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2.32		
44	Comercio	Mediana	70	< 1 año	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	5	3	2	2	2	2	2	4	5	2	2	2	1	2.75		
45	Comercio	Micro	1	>10 años	1	1	1	3	1	4	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1.57		
46	Comercio	Micro	10	>10 años	1	3	2	3	3	2	2	2	4	5	5	1	5	4	3	4	3	4	2	1	1	4	1	2	3	4	2	1	2.75	
47	manufact	Micro	5	>10 años	3	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	1	3	4	4	3	4	1	1	1	4	2	2	2	3	2	2.46	
48	Comercio	Micro	8	>10 años	2	2	1	3	2	2	2	1	4	3	2	3	2	4	3	4	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2.00		
49	Servicio	Micro	1	>10 años	2	2	1	2	2	3	2	2	4	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1.61	
50	Servicio	Micro	1	>10 años	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1.18	
51	Servicio	Micro	2	>10 años	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1.32	
52	Servicio	Micro	2	>10 años	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	1	4	4	4	2	4	3	2	2	4	1	2	2	3	1	1	2.68
53	Servicio	Micro	10	>10 años	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	4	3	2	1	4	4	2	4	1	2	1	4	1	1	2	1	1	1	2.36	
54	Manufact	Micro	1	>10 años	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1.32	
55	Manufact	Pequeña	20	>10 años	2	3	1	3	1	3	3	1	2	3	2	2	1	4	2	3	1	3	2	1	3	4	3	1	3	4	1	1	2.25	
56	Manufact	Micro	2	>10 años	1	2	1	3	2	1	2	1	4	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1.43	
57	Comercio	Micro	3	5-10 años	2	3	1	3	3	1	2	2	3	1	3	3	2	4	4	1	1	2	3	2	1	4	1	1	2	2	3	1	2.21	
58	Servicio	Pequeña	14	5-10 años	2	1	2	2	2	3	2	1	4	3	2	3	3	4	1	1	3	4	1	2	2	4	1	2	4	1	2	1	2.25	
59	Comercio	Micro	4	>10 años	1	2	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	1.54	
60	Servicio	Micro	9	>10 años	2	2	1	3	2	3	2	2	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1.64
61	Manufact	Micro	2	>10 años	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	4	2	3	1	1	1.82	
62	Servicio	Micro	3	>10 años	2	1	2	3	1	3	2	1	4	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	3	3	1	1	1.89	
63	Servicio	Micro	1	>10 años	1	2	1	3	4	3	2	2	1	3	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	2	4	1	1	1.86	
64	Servicio	Micro	3	>10 años	2	2	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1.61	
65	Comercio	Micro	1	>10 años	1	2	1	3	1	1	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1.54	
66	Servicio	Micro	2	>10 años	1	1	1	3	1	3	2	1	1	2	2	1	3	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1.64	
67	Manufact	Micro	2	>10 años	2	1	1	3	1	3	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1.50	
68	Servicio	Micro	3	>10 años	2	2	1	2	2	3	2	1	4	2	2	1	3	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1.82	
69	Manufact	Micro	2	>10 años	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1.64
70	Servicio	Micro	3	>10 años	3	3	1	3	3	3	2	1	1	3	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	4	1	1	1.82	
71	Servicio	Micro	6	>10 años	2	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	1	1	1	1	3	4	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1.89	
72	Servicio	Micro	6	5-10 años	2	2	1	1	1	2	3	1	3	2	2	1	1	4	1	4	3	4	2	2	2	4	2	2	4	1	1	1	2.14	
73	Comercio	Micro	6	>10 años	1	2	1	3	1	3	2	2	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1.57
74	Comercio	Micro	3	>10 años	1	1	1	2	1	3	2	2	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1.50	
75	Comercio	Micro	3	>10 años	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1.18
76	Comercio	Micro	1	>10 años	1	3	1	3	1	3	2	1	4	3	1	2	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	4	1	1	1	1.79	
77	Servicio	Micro	5	>10 años	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1.43	
78	Manufact	Micro	1	>10 años	1	1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1.36	
79	Servicio	Pequeña	11	>10 años	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	4	1	4	3	1	1	2	1	4	1	2	2	3	1	1	2.21	
80	Servicio	Micro	3	>10 años	1	1	1	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	1.39	
81	Servicio	Mediana	80	>10 años	2	2	2	3	3	3	4	2	1	3	2	3	2	4	1	4	3	4	3	3	1	4	2	2	3	1	1	2.50		
82	Comercio	Micro	10	>10 años	2	3	1	3	1	2	3	3	4	2	2	1	2	4	1	4	2	1	1	2	1	4	1	2	2	3	1	1	2.11	

No de Control	Giro	Tamaño	Empleados	Antigüedad	Numero del Criterio Evaluado																								Calificación Individual				
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25	26	27	28
83	Manufact	Micro	1	1-5 años	2	2	1	2	1	3	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1.46		
84	Servicio	Micro	3	>10 años	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1.36		
85	Comercio	Pequeña	20	>10 años	1	2	1	2	1	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	4	2	2	2	2	1	2.39		
86	Comercio	Micro	1	>10 años	1	2	1	2	2	4	2	2	4	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1.64		
87	Comercio	Micro	1	>10 años	1	2	1	2	1	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	1	2.39		
88	Comercio	Micro	1	>10 años	1	2	1	2	1	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	1	2.39		
89	manufact	Micro	1	>10 años	1	2	1	2	2	4	2	2	4	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1.64		
90	Comercio	Micro	2	>10 años	1	2	1	2	2	4	2	2	4	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1.64		
91	Servicio	Micro	3	>10 años	1	2	1	2	2	4	2	2	4	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1.64		
92	Servicio	Micro	5	>10 años	1	2	1	1	1	3	2	1	4	2	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1.54		
93	Servicio	Micro	2	>10 años	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1.29		
94	Servicio	Pequeña	20	1-5 años	3	1	1	2	1	4	4	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	2	1	1	1	2	2	2	2.00		
95	Comercio	Micro	5	>10 años	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	3	1	2	4	1	2	1	4	2	1	1	1	1.79		
96	Servicio	Micro	3	1-5 años	6	2	3	4	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	6	6	1	2.04		
97	Comercio	Micro	6	< 1 año	4	2	4	5	6	4	5	1	4	4	4	1	6	5	6	6	4	1	4	2	5	4	1	1	6	6	1	3.86	
98	Comercio	Micro	3	< 1 año	3	3	3	4	3	1	2	1	2	3	3	1	1	3	3	2	4	4	1	1	4	2	2	3	2	1	1	2.36	
99	Servicio	Micro	2	1-5 años	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1.29	
100	Comercio	Micro	2	1-5 años	1	2	1	2	1	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	1	1	2.39	
Totales				PROMEDIO	1.90	2.10	1.80	2.70	1.80	2.50	2.10	1.80	2.80	2.40	2.20	2.10	2.00	2.20	1.90	2.30	2.10	2.10	1.80	1.90	1.50	2.20	1.60	1.90	2.20	2.30	1.40	1.20	2.03

Anexo 3

Resultados Cuantitativos Estudio 2020

No de Control	Entrevistado	Giro	Tamaño	Empleados	Antigüedad	Numero del Criterio Evaluado																							Calificación Individual					
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		24	25	26	27	28
1	Encargad	Servicio	Pequeña	15	5-10 años	3	3	2	3	1	3	3	4	5	2	3	2	3	4	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2.25
2	Dueño	Servicio	Micro	45	>10 años	1	1	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1.29		
3	Emplead	Comercio	Pequeña	33	>10 años	2	2	4	4	2	3	3	1	2	2	2	4	1	1	2	1	3	4	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2.04	
4	Dueño	Servicio	Micro	4	>10 años	1	1	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1.39		
5	Dueño	Comercio	Micro	4	>10 años	1	6	1	3	1	2	3	1	3	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1.71	
6	Administr	Comercio	Micro	1	1-5 años	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1.32		
7	Dueño	Comercio	Mediana	150	>10 años	1	2	3	3	6	6	3	3	4	3	4	1	3	4	3	2	4	4	1	4	1	5	3	2	2	5	1	3.00	
8	Dueño	Comercio	Mediana	140	>10 años	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	1	3	4	6	2	3	4	4	1	1	4	3	2	3	5	3	3.07	
9	Dueño	Comercio	Micro	1	1-5 años	1	1	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1.29	
10	Dueño	Servicio	Micro	6	1-5 años	6	5	2	3	3	2	1	2	2	3	1	1	1	4	1	3	3	4	1	1	1	2	1	2	4	1	1	2.21	
11	Dueño	Comercio	Micro	3	1-5 años	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1.29	
12	Dueño	Comercio	Micro	3	1-5 años	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	6	4	1	4	2	1	1	2	1	1	2.07	
13	Dueño	Manufactur	Micro	1	1-5 años	1	2	1	2	1	1	3	2	3	2	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1.50		
14	Dueño	Manufactur	Micro	1	< 1 año	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1.29	
15	Dueño	Comercio	Micro	1	>10 años	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	4	3	2	2	4	1	2	1	1	1	1	2	4	1	1	2.21
16	Dueño	Comercio	Pequeña	20	>10 años	2	2	3	3	1	1	5	2	2	3	3	1	5	1	1	3	1	2	6	3	1	4	2	1	1	2	1	1	2.25
17	Dueño	Comercio	Pequeña	27	>10 años	2	2	2	3	1	3	3	2	4	3	3	1	2	1	2	1	2	6	4	1	4	2	1	1	5	1	1	2.29	
18	Dueño	Manufactur	Micro	4	1-5 años	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	4	1	2	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1.57	
19	Administr	Comercio	Micro	1	>10 años	1	1	1	2	1	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1.46	
20	Administr	Comercio	Pequeña	27	>10 años	2	2	3	3	2	3	3	1	4	2	2	3	3	1	5	1	2	4	6	2	1	4	1	2	1	1	1	2.36	
21	Administr	Comercio	Mediana	160	>10 años	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	4	2	1	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2.07	
22	Dueño	Comercio	Pequeña	19	>10 años	2	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1.32
23	Dueño	Servicio	Micro	7	>10 años	1	2	1	2	1	3	3	1	3	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1.61	
24	Asesor	Servicio	Pequeña	11	>10 años	2	1	1	3	2	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1.43
25	Dueño	Comercio	Pequeña	12	>10 años	2	1	4	3	1	2	3	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1.57
26	Dueño	Comercio	Micro	8	>10 años	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	1	1	1	2	1	1	2	4	1	4	1	2	3	1	1	2.07	
27	Dueño	Servicio	Micro	5	>10 años	2	3	3	4	1	3	1	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.64
28	Dueño	Servicio	Mediana	87	>10 años	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1.71
29	Dueño	Comercio	Mediana	197	>10 años	2	2	2	3	6	4	3	3	5	4	5	3	3	4	5	1	5	5	4	6	4	4	2	4	5	3	5	5	3.82
30	Dueño	Comercio	Micro	2	>10 años	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.18
31	Dueño	Servicio	Mediana	87	>10 años	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1.71
32	Dueño	Comercio	Micro	8	>10 años	1	1	1	2	1	1	1	2	2	4	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1.46
33	Dueño	Servicio	Pequeña	15	1-5 años	1	3	2	4	3	6	6	4	2	2	6	2	6	1	2	3	2	2	1	1	3	1	5	1	2	5	1	1	2.79
34	Administr	Comercio	Micro	5	>10 años	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	2	3	3	1	2	1	1	1	1	4	5	1	1	1.75	
35	Administr	Servicio	Micro	5	>10 años	1	1	2	3	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1.43
36	Dueño	Comercio	Micro	2	5-10 años	1	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1.82
37	Administr	Servicio	Pequeña	20	>10 años	3	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	6	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1.79
38	Dueño	Comercio	Pequeña	12	>10 años	1	1	2	3	2	4	2	2	3	2	3	3	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1.82
39	Dueño	Servicio	Micro	6	1-5 años	6	5	2	3	3	2	1	2	2	3	1	1	1	4	1	3	3	4	1	1	1	1	2	1	2	4	1	1	2.21
40	Dueño	Comercio	Micro	9	>10 años	3	1	2	3	1	3	3	2	4	2	1	3	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1.93

No de Control	Entrevistado	Giro	Tamaño	Empleados	Antigüedad	Numero del Criterio Evaluado																												Calificación Individual																					
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28																						
41	Dueño	Servicio	Micro	2	< 1 año	1	2	2	3	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.39											
42	Dueño	Comercio	Micro	1	< 1 año	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00								
43	Dueño	Servicio	Micro	5	>10 años	1	2	1	3	2	1	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1	4	1	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.79							
44	Dueño	Servicio	Micro	3	< 1 año	6	1	1	3	2	2	3	2	4	3	1	3	1	5	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.04								
45	Dueño	Comercio	Mediana	130	>10 años	3	3	4	5	6	6	5	6	5	4	4	6	6	6	6	1	4	4	6	6	4	5	3	6	5	5	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4.68								
46	Administrador	Servicio	Mediana	61	>10 años	3	4	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	3	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.18								
47	Dueño	Servicio	Micro	6	>10 años	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.96							
48	Encargado	Comercio	Micro	6	>10 años	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.82							
49	Dueño	Comercio	Micro	3	>10 años	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.39						
50	Administrador	Servicio	Pequeña	15	>10 años	2	2	1	3	5	4	5	3	4	2	4	1	4	5	4	2	4	4	6	2	1	4	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3.00						
51	Administrador	Comercio	Pequeña	32	>10 años	2	2	4	2	1	3	3	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.86					
52	Encargado	Servicio	Mediana	88	>10 años	2	2	2	3	3	2	4	2	2	1	3	2	3	2	4	1	2	3	4	2	4	1	4	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.39					
53	Encargado	Servicio	Micro	12	>10 años	2	3	1	3	1	2	2	3	4	2	2	1	2	4	1	2	1	1	1	2	1	4	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.96				
54	Encargado	Servicio	Pequeña	28	>10 años	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.46				
55	Encargado	Comercio	Mediana	105	>10 años	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	1	5	4	5	5	4	4	5	6	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4.11				
56	Dueño	Comercio	Micro	2	>10 años	1	2	1	2	2	4	3	2	2	2	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.61				
57	Dueño	Comercio	Micro	1	5-10 años	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.07				
58	Dueño	Comercio	Micro	3	5-10 años	1	2	1	2	2	4	3	2	4	2	2	2	3	1	1	3	1	5	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.89				
59	Dueño	Comercio	Micro	3	>10 años	1	2	1	2	2	4	3	2	4	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.68			
60	Dueño	Comercio	Micro	5	>10 años	1	3	1	2	1	3	3	1	4	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.57				
61	Dueño	Servicio	Micro	5	>10 años	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.36			
62	Encargado	Comercio	Pequeña	33	>10 años	2	2	4	4	2	3	3	1	2	2	2	4	1	1	2	1	3	4	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.04			
63	Dueño	Comercio	Pequeña	31	>10 años	2	2	4	2	1	3	3	1	2	2	1	3	1	1	2	2	3	4	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.86		
64	Dueño	Comercio	Pequeña	19	>10 años	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	1	1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.07		
65	Dueño	Comercio	Pequeña	30	>10 años	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.14		
66	Dueño	Comercio	Micro	7	>10 años	2	1	4	3	1	3	3	1	4	2	1	3	2	4	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1.93
67	Encargado	Servicio	Micro	8	>10 años	2	2	1	2	1	2	4	1	3	2	2	1	1	4	1	3	3	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.07
68	Encargado	Servicio	Mediana	52	>10 años	2	2	1	2	1	2	2	1	3	2	2	1	1	4	1	1	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.89
69	Dueño	Comercio	Mediana	250	>10 años	2	2	2	3	6	4	2	3	5	3	3	3	4	3	3	1	1	2	4	1	1	3	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.64		
70	Dueño	Servicio	Pequeña	35	>10 años	2	2	2	3	2	2	3	2	5	2	2	3	2	4	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.18		
71	Dueño	Servicio	Mediana	145	>10 años	4	2	3	3	2	2	2	2	5	3	4	3	1	6	3	1	1	1	1	1	1	4	6	5	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.61		
72	Dueño	Servicio	Pequeña	11	5-10 años	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	4	1	1	2	2	1	2	1	4	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.07		
73	Dueño	Servicio	Micro	7	>10 años	3	2	1	3	1	2	1	3	2	2	3	2	1	1	4	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.71
74	Dueño	Comercio	Micro	2	>10 años	2	1	2	2	1	1	1	1	4	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.50
75	Encargado	Comercio	Mediana	220	>10 años	6	4	4	4	3	4	3	2	5	3	4	3	4	4	5	3	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	4	4.46	
76	Dueño	Servicio	Micro	8	>10 años	2	1	2	2	1	1	1	1	4	2	3	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.50
77	Dueño	Manufacturero	Mediana	250	>10 años	2	2	3	4																																														

No de Control	Entrevistado	Giro	Tamaño	Empleados	Antigüedad	Numero del Criterio Evaluado																												Calificación Individual
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
88	Dueño	Comercio	Mediana	117	>10 años	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	4	3	2	2	4	2	2	4	3	4	3	4	3	4	1	1	2.64		
89	Dueño	Servicio	Mediana	89	>10 años	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3	2	3	1	4	1	2	1	1	2	4	1	2	2	5	2	2	1	1	2.21
90	Dueño	Servicio	Pequeña	30	>10 años	2	2	1	2	1	2	3	2	4	2	2	2	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	2	4	3	2	1	1	1.86
91	Dueño	Comercio	Mediana	89	>10 años	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3	2	3	1	4	1	2	1	1	2	4	1	2	2	5	2	2	1	1	2.21
92	Dueño	Servicio	Pequeña	47	>10 años	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	4	3	2	3	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1.93	
93	Dueño	Servicio	Pequeña	15	>10 años	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1.36	
94	Dueño	Servicio	Micro	5	1-5 años	6	6	1	3	1	2	3	2	2	2	1	3	1	4	3	2	2	4	3	1	2	2	1	2	1	1	2.29		
95	Dueño	Comercio	Pequeña	17	>10 años	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1.36		
96	Dueño	Comercio	Micro	1	1-5 años	1	2	1	2	1	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	1	1	2.36	
97	Dueño	servicio	Micro	4	< 1 año	3	3	3	3	4	3	1	1	4	2	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	1	5	1	2	2	1	1	2.36	
98	Dueño	Manufactura	Micro	5	< 1 año	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1.46		
99	Dueño	Comercio	Micro	2	1-5 años	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1.96	
100	Dueño	Comercio	Micro	6	1-5 años	2	2	3	3	1	1	2	1	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	2	1	4	2	3	2	2	1	1	1.82
Totales					PROMED	1.99	2.02	1.88	2.57	1.86	2.37	2.45	1.94	2.67	2.25	2.12	2.03	1.82	2.18	1.97	1.91	1.72	2.15	1.84	1.97	1.36	1.93	1.80	2.01	1.95	2.35	1.22	1.19	1.98

Anexo 4

Categorización de las Entrevistas Semiestructuradas

Categoría: Percepciones de los Gestores del TH	Resultados Cuantitativos	Subcategoría
Los resultados se obtenidos se deben a múltiples factores.	E2 Confirma	Multifactorial
El Entrevistado 1 Los bajos resultados se deben a que al empresario Duranguense ve al trabajador como un gasto a minimizar no como una inversión.	E1 Confirma	Multifactorial
Los resultados se deben a múltiples factores, uno de ellos es que las empresas están relegadas desde el punto de vista tecnológico y de la innovación.	E3 Confirma	Multifactorial
Los resultados obtenidos se deben a múltiples factores uno de ellos es la gran dependencia de las empresas a los gobiernos, en varios sentidos, presupuestal, de capacitación y hasta cultural.	E4 Confirma	Multifactorial
Los resultados obtenidos se deben a múltiples factores, como la situación económica, me queda claro que si no hay el recurso para pagar la nómina o la renta, menos van a tener tienes para pensar en estas herramientas que propones.	E5 Confirma	Multifactorial

Categoría: Factores de los Gestores del TH	Subcategoría
“No es que sospechemos que muchos empresarios están habituados a prácticas indebidas, estamos convencidos de eso”.	E5 Egoísmo Empresarial y Prácticas Indebidas.
“A Veces uno comete el error de tener mucho y no querer soltar nada”.	E2 Egoísmo Empresarial y Prácticas Indebidas.
Donde yo trabajo, el dinero que entra en efectivo, se le entrega a la dueña así como llega, lo que se paga con tarjeta es lo que entra a la cuenta de la compañía y de allí se pagan todos los gastos de la organización, como insumos, mejoras y sueldos, por qué es lo que se declara a hacienda, pero la organización nunca hace reparto de utilidades, porque prácticamente no hay utilidades, pero eso es algo que no se puede decir.	E1 Egoísmo Empresarial y Prácticas Indebidas.
No es que quiera decir que los empresarios son mentirosos, si no que maquillan mucho la información.	E3 Egoísmo Empresarial y Prácticas Indebidas.
El empresario, debe respetar las prestaciones de los trabajadores y seguir buenas normas laborales, no quitarle sus beneficios al trabajador, no son un regalo son una obligación.	E4 Egoísmo Empresarial y Prácticas Indebidas.

Categoría: Factores de los Gestores del TH	Subcategoría
<p>No puede haber empresario rico con empresa pobre, no podemos como empresarios estar desviando de la empresa dinero para meterlo a nuestras arcas, porque nosotros ya tenemos una utilidad, tenemos un sueldo incluso, eso que se está haciendo es desviar recurso para nuestras arcas para vivir mejor, pero ya nos va muy bien, debemos romper esa cultura del no compartir, si tu negocio está dando hay que compartirlo, está la parte de las utilidades, esto es algo se maquillan mucho aquí, hay empresas que generan utilidades es la gran mayoría, pero no lo comparten, ellos simplemente en su declaración pública es: "No tuvimos utilidades" y ya con eso se chingaron lo de todos y eso es súper común.</p>	E5 Egoísmo Empresarial y Prácticas Indevidas.
<p>Otro punto que considero es que la mayoría de los dueños y responsables de las empresas no son administradores ni contadores, los responsables de las empresas, son los dueños quienes son ingenieros de profesión y no tienen una formación administrativa.</p>	E3 El perfil del Gestor del TH
<p>Las MIPYMES presentan una mentalidad muy tradicionalista, la gran mayoría de las MIPYMES que son empresas familiares algunas de segunda o tercera generación.</p>	E4 El perfil del Gestor del TH
<p>Donde trabajo, se trata de una empresa familiar, donde se ve al empleado como un gasto, no como una inversión.</p>	E1 El perfil del Gestor del TH
<p>En ocasiones en caso de que tengan un contador o un economista en la empresa, los ponen a ellos de encargados de contratar al personal, sin embargo esto es adicional a sus funciones.</p>	E3 El perfil del Gestor del TH
<p>Lo que puedo decir es que los dueños de los negocios no quieren gastar en eso, ven a los empleados como un gasto a minimizar, no como una inversión, cuando les hablas de invertir en capacitación o mejoras, te dicen que son muchas horas o que es mucho dinero, no se quiere gastar en capacitación, ni en más puestos de trabajo.</p>	E1 El perfil del Gestor del TH
<p>Para el empresario Duranguense es un problema de tiempo y de dinero dedicarle sus recursos a este tipo de prácticas(GTH), ellos lo ven como un dinero que no le reditúa en una utilidad tangible.</p>	E3 El perfil del Gestor del TH
<p>Los empresarios cuidan lo que da deja dinero, pero lo otro lo pueden pasar por alto.</p>	E3 El perfil del Gestor del TH
<p>Mi trabajo a grandes rasgos consiste en hacer que todo funcione, si yo no estuviera, creo que pudieran contratar a 3 personas diferentes para hacer lo que hago, pero es un error mío porque siempre resuelvo.</p>	E1 Sobrecarga laboral
<p>Algo también bien importante, es que tenemos que estar invirtiendo en la capacitación, no podemos estar haciendo todo nosotros.</p>	E5 Sobrecarga laboral
<p>Es que o venden o compran o producen o suministran, no pueden con todo, el tiempo no les da.</p>	E3 Sobrecarga laboral

Categoría: Factores de los Gestores del TH	Subcategoría
<p>En mi negocio tengo de 5 a 20 empleados, varía según el trabajo que tengamos, yo me encargo de casi todo lo administrativo, solo tengo un contador, para que me hagan las facturas y me lleven la contabilidad y lo del pago de impuestos, pero yo me encargo de contratar a la gente, de pagarle y a veces también me toca andar instalando.</p>	E2 Sobrecarga laboral
<p>Se va a encontrar que los controles que suelen llevar los encargados de las empresas son mentales, no llevan registros.</p>	E3 Tecnología Relegada
<p>Las empresas están relegadas desde el punto de vista tecnológico y de la innovación. En las empresas la tecnología se relega a los procesos de producción, las MIPYMES no la utilizan en los procesos administrativos, algunas no la usaban incluso en los procesos de compraventa de productos.</p>	E3 Tecnología Relegada
<p>El empresario dice que planea pero más bien reacciona a lo que se le presenta.</p>	E3 Empresas Reactivas
<p>En mi negocio tengo de entre 5 a 20 empleados, varía según el trabajo que nos vaya saliendo</p>	E2 Empresas Reactivas
<p>No sean dependientes del gobierno, busquen áreas de oportunidad, sean innovadores, no teman a la tecnología, sean disruptivos</p>	E3 Fallas por parte del Sector Gubernamental.
<p>El gobierno debe darle facilidades al empresario, no queremos que nos regalen dinero o que nos den cosas, solo se le pide que de facilidad de trabajar sin tantas trabas, el gobierno les exige mucho a las empresas formales y sin embargo permite la informalidad, y esto genera una competencia desleal para los negocios formales. La vinculación del sector gubernamental y empresarial es muy importante, pero esto ocasiona que el empresario se haga conchudo y comodino, dependiente del gobierno, yo pienso que eso se ve reflejado en los resultados que presentan.</p>	E4 Fallas por parte del Sector Gubernamental.
<p>Me queda claro que para empezar si en las microempresas no hay el recurso ni siquiera para pagar la nómina, para pagar la renta , menos van a tener dinero para pensar en esas herramientas que propones.</p>	E5 La Falta de Recursos en la Microempresa.

Categoría: Recomendaciones de los Gestores del TH	Subcategoría
Al empresario, que respete las prestaciones de los trabajadores que sigan buenas normas laborales, no le quiten sus beneficios, no son un regalo son una obligación, eso les ayudará mucho.	E4 Buenas prácticas laborales
Lo primero que tenemos que hacer es darle al trabajador todo lo que les corresponde, darles sus prestaciones, hacer que ellos se sientan seguros de que su trabajo les va a cubrir la mayor parte de necesidades que tienen ellos y su familia, como el seguro social, INFONAVIT, que les paguemos lo pactado, que estemos arriba de los tabuladores, ser muy claros y formales en lo que le vas a prometer al colaborador y nunca mentirle con lo que le vas a dar y siempre dar lo más hasta lo que nos permitan los negocios, claro sin romper la rentabilidad, pero sin caer en esa avaricia. No puede haber empresario rico con empresa pobre, no podemos como empresarios estar desviando de la empresa dinero para meterlo a nuestras arcas. Eso que se está haciendo de desviar recurso para meterlo a nuestras arcas solo hace que tengan a la empresa sin dinero para capacitación, para aumentos, incluso también llegas a las empresas y las ves y las sillas se están quebrando todo porque no le invertimos creo que es una cultura del agandalle que es muy muy común en Durango.	E5 Buenas prácticas laborales
Debemos estar invirtiendo en la capacitación, no podemos estar haciendo todo nosotros, capacitación para uno como empresario, pero también traer gente que le sepa al tema que ayude a empoderar al equipo al equipo en una manera intelectual, que se sientan seguros de lo que están haciendo y la capacitación es algo que menos nos gusta meterle por que nos parece que es algo caro.	E5 Capacitar
La vinculación del sector gubernamental, académico y empresarial es muy importante.	E4 Vincular
No sean dependientes, busquen áreas de oportunidad, sean innovadores, no teman a la tecnología, sean disruptivos.	E4 Innovar en tecnología
El gobierno debe darle facilidades al empresario, no queremos que nos regalen dinero o que nos den cosas, solo se le pide que de facilidad de trabajar sin tantas trabas, el gobierno les exige mucho a las empresas formales y sin embargo permite la informalidad, y esto genera una competencia desleal para los negocios formales.	E4 Buen actuar por parte del sector Gobierno

Anexo 5

Categorización del Grupo Focal

Categoría: Percepciones de los Expertos de la GTH	Experto	Resultados Cuantitativos	Subcategoría
Yo creo que seguimos muy atrás, en lo que es, realmente llevar, una gestión correcta del talento humano. Me parece que no se le ha aquilatado bien la función de la administración o GTH en las organizaciones.	1 JJRL	Confirma	Multifactorial
Me parece lógico que los resultados estén en la etapa dos, porque las empresas en Durango no son planeadoras, son reactivas. Parece muy lógico que en el 2020 haya habido una disminución, ya que estábamos en plena pandemia de COVID-19.	2 DAD	Confirma	Multifactorial
La mayoría de los empresarios de Durango tienen una percepción acerca del recurso humano donde lo consideran reemplazable y consideran que sus cualidades pueden ser sustituibles. El empresario se victimiza, tiende a culpar al personal, pero no es capaz de aceptar su falta de capacitación, o hablar a favor de mejorar las condiciones laborales.	3 HHV	Confirma	Multifactorial
Yo pienso que en Durango las empresas no han podido salir de esas fases uno y dos, porque en esas fases está lo más elemental de la administración de recursos humanos, en Durango no la hacen técnica y científica sino de una forma empírica.	4 ARP	Confirma	Multifactorial

Categoría: Factores de los Expertos de la GTH		Subcategoría
El perfil del empresario influye de forma directa en la GTH, si el empresario carece de una formación administrativa, este va a estar interesado más por los beneficios financieros personales que le genere la organización, no se ha podido concientizar a los empresarios de Durango de la importancia del recurso humano y del papel de un buen administrador. El problema que tienen muchas veces las empresas es la concepción de que el realizar cualquier actividad en favor del recurso humano les va a costar, que no saben que podría ser un beneficio que habría que evaluarlo, el costo que creen que representa la capacitación, la planeación, detiene a las empresas.	3 HHV	El perfil del Gestor del TH
Yo percibo una falla de muchos incluyendo a los profesionales de la administración que no hemos sabido convencer a los empresarios, quienes no ven como inversión ni al personal ni al departamento de personal.	1 JJRL	El perfil del Gestor del TH
“Las organizaciones contratan a un profesional del área de la contabilidad, para que realice lo propio de su profesión, más además las funciones de un administrador”. El empresario no ha sido convencido de que con estos procesos técnicos de administración de recursos humanos, van a prosperar, al empresario le interesa únicamente lo financiero.	4 ARP	El perfil del Gestor del TH

Categoría: Factores de los Expertos de la GTH	Subcategoría
Los empresarios no tienen una formación de talento humano.	2 El perfil del DAD Gestor del TH
Diera la impresión de que el empresario percibe cualquier actividad en favor del talento humano, como una disminución en sus ganancias personales directas, es por eso por lo que en Durango se ven tantos empresarios ricos con empresas pobres, esta forma de actuar evidencia la falta de conciencia y formación en el talento humano por parte del empresario Duranguense. Las organizaciones que quieran sobrevivir deberán cambiar su forma de relacionarse y no promover comportamientos egoístas, cada vez son más los profesionales que valoran otro tipo de beneficios cuando trabajan y que no están dispuestos a tolerar una organización que actúa en contra de sus valores y creencias. Hoy en día se valora la colaboración, la cooperación, la flexibilidad, la digitalización y la conectividad y los jóvenes buscan entornos que les ayuden a crecer como profesionales, pero igual o más como personas y si no los encuentran en Durango, irán a otro lugar en busca de ello.	3 Egoísmo HHV Empresarial y Prácticas Indevidas.
Es que los empresarios o venden o compran o producen o suministran, pero no pueden con todo, el tiempo no les da, en Durango se ve mucho como se designan funciones adicionales a ellos mismos como a sus colaboradores de forma excesiva, desproporcionada y constante. Esto representa un riesgo psicosocial que afecta la calidad de vida. Además de ser considerada una modalidad de acoso laboral, el exceso de trabajo tiene consecuencias legales para la compañía y ya deberían estarse capacitando en esas normas, porque les van a empezar a llegar las demandas y en las empresas no están listos.	2 Sobrecarga DAD laboral
En las empresas de Durango no se integran bases de información, tampoco implementan nuevas tecnologías y softwares que faciliten la GTH.	2 Tecnología DAD Relegada
Yo creo que en muchas de las ocasiones, se hace una administración inercial donde no existe una descripción de puestos que sirva de base. Las empresas Duranguenses no planean, son empresas reactivas.	1 Empresas JJRL Reactivas
El problema que genera la informalidad a los negocios formales, ya que el negocio informal no tiene esta carga tan enorme que traen los negocios formales.	3 Fallas por parte del Sector Gubernamental
La Micro y la Pequeña empresa, al contar con menos personal, no cuentan con una estructura o departamento de TH, estas funciones recaen en el mismo dueño, quien carece de los conocimientos adecuados, y debido a esta carencia de conocimientos, termina llevando una administración inercial o empírica, lo que se ve reflejado en su falta de interés por mejorar las condiciones de esta gestión del talento humano, al tener muy pocos recursos y contar con tan solo una o dos personas, es lógico que no van a contar con una estructura de GTH, y que sus prácticas básicas terminen recayendo en el mismo dueño y el mismo dueño en la mayoría de los casos carece de los conocimientos para mejorar su gestión en general, el hecho de que la microempresa tengan tan pocos recursos les va a limitar el poder alcanzar fases superiores.	2 La Falta de DAD Recursos en la Microempresa.

Categoría: Recomendaciones de los Expertos de la GTH	Subcategoría	
Yo creo que sí hace falta una mayor vinculación.	1 JJRL	Vincular
<p>Establecer vinculación de los expertos de las áreas de las Secretarías y todo en apoyo del recurso humano.</p> <p>Un papel de nosotros sería la vinculación con las empresas para lograr que estas se concienticen de la importancia del recurso humano.</p> <p>Involucrar a las cámaras en la capacitación de los empresarios en cuanto a la importancia del recurso humano.</p> <p>También creo que las cámaras deberían de hacer alguna campaña de concientización de la importancia del recurso humano.</p>	3 HHV	Vincular
<p>Promover que las institución educativa, acerque a las empresas, estudiantes de la administración de recursos humanos o inclusive profesores que estén impartiendo esta materia, para poder despertar en el empresario el interés por la gestión y poder convencerlo de como podría crecer su organización si llevase a cabo alguna aplicación tecnica de la administración en materia de recursos humano.</p> <p>Las institución educativa, podría incidir a través de la intervención de las organizaciones haciendo también alguna especie de convenios con las cámaras, tanto de la transformación como la del comercio, el turismo, como de restaurantes, a través de ellas se pudiese despertar el interés para convencer a sus afiliados sobre la necesidad de mejorar las prácticas en el talento humano que permita que la organización crezca.</p>	4 ARP	Vincular
Hace falta una mayor profesionalización del área de GTH .	1 JJRL	Capacitar
<p>La capacitación del empresario, proponer estrategias de capacitación del empresario para concientizar de la importancia del recurso humano.</p> <p>Concientizar a los empresarios de Durango de la importancia del recurso humano y del papel de un buen administrador.</p>	3 HHV	Capacitar
<p>Se requiere el conocimiento del empresario para que se capacite en el tema y genere la importancia, mientras esto no se dé, las empresas van a seguir estando en la fase 2.</p> <p>El convencimiento del empresario, si este no está convencido en la importancia del talento humano, va a seguir como hasta ahorita, entonces alguna actividad tendría que hacer para ese convencimiento, que podría ser a través de las cámaras y a través de procesos de vinculación.</p>	4 ARP	Capacitar
Desde mi punto de vista la GTH le corresponde a un profesional de la administración JJRL.	1 JJRL	Gestor del TH con perfil
Yo sugeriría que se contrate un Licenciado en Administración, para que cubra el puesto de GTH DAD.	2 DAD	Gestor del TH con perfil
Contratar a un Administrador en lugar de un contador.	4 ARP	Gestor del TH con perfil
Integrar bases de información, implementar tecnologías y softwares a la GTH DAD.	2 DAD	Innovar en tecnología

Anexo 6

Autorizaciones

Concepto:	Autorización para el uso y adaptación del Instrumento a formato Electrónico, además del uso de la información.
Propietario del Instrumento:	Dra. María del Carmen Liquidano Rodríguez
Autoriza a:	M.A. José Alberto del Campo Villarreal
Fecha:	25 de Marzo de 2022

Victoria de Durango, Dgo. a 25 de Marzo de 2022

A quien Corresponda

Por medio de la presente autorizo el uso y adaptación a formato electrónico de google forms, del instrumento denominado **Entrevista Semi- Estructurada**, utilizado en el estudio titulado: **El Impacto del Perfil del Administrador de Rh en la Evolución de la Gestión de Recursos Humanos y su Relación en el Desempeño Organizacional en Empresas de Aguascalientes**, del cual soy propietaria intelectual, el cual ha sido creado y validado por mí, Así como del uso de los resultados que de este deriven.

Así como del uso de los resultados del artículo titulado "Evaluación de la gestión de recursos humanos por competencias en empresas del estado de Durango" a **José Alberto del Campo Villarreal**, para su uso en la investigación titulada "**Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango**", así como en los artículos que se deriven de esta.

Sin más por el momento le envió un cordial saludo.

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Dra . María del Carmen Liquidano Rodríguez

Concepto:	Autorización para uso de información
Colaborador:	Dra. Hortensia Hernández Vela
Autoriza a:	M.A. José Alberto del Campo Villarreal
Fecha:	25 de Enero de 2022

Victoria de Durango, Dgo. a 25 de Enero de 2020

A quien Corresponda

Por medio de la presente autorizo el uso de los resultados de la investigación "Grado de Evolución Administrativa en la Gestión de Recursos Humanos en que se encuentran las empresas del Estado de Durango" así como de los resultados del artículo titulado "Evaluación de la gestión de recursos humanos por competencias en empresas del estado de Durango" a José Alberto del Campo Villarreal, para su uso en la investigación titulada Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango, así como en los artículos que se deriven de esta.

Sin más por el momento le envió un cordial saludo.

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Dra. Hortensia Hernández Vela

Entrevistado 1

Nombre: Elige mantenerse anónimo
Experiencia: Encargado de la GTH en Mediana Empresa
Perfil: Administrativo, posgrado.
Edad: 40
Sexo: Femenino
Autorización uso de Información: Si

Entrevista 1

Reunión cara a cara programada.
Tema: Entrevista semiestructurada
Entrevistador: Alberto del Campo
Fecha: 20 de enero de 2022
Hora: 6:00 p. m.
Lugar: Domicilio del Entrevistador
Guía Previa: No

Victoria de Durango, Dgo. a 11 de abril de 2022

A quien Corresponda

Por medio del presente confirmo mi participación como Gestor del talento Humano Entrevistado, en el estudio titulado: **"Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango"**

De igual manera autorizo el uso de la información producto de esta entrevista únicamente para fines académicos a **José Alberto del Campo Villarreal**.

Solicito que mi nombre y el de mi empresa permanezcan anónimos y no sean publicados, por así convenir a mis intereses

Sin más por el momento le envió un cordial saludo.

Entrevistado 1

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Entrevistado 2

Nombre: Elige mantenerse anónimo
Experiencia: Propietario de negocio encargado de la GTH en Microempresa
Perfil: Ingeniería trunca
Edad: 56
Sexo: Masculino
Autorización uso de Información: Si

Entrevista 2

Reunión cara a cara improvisada.
Tema: Entrevista semiestructurada
Entrevistador: Alberto del Campo
Fecha: 25 de enero de 2022
Hora: 11:00 a.m.
Lugar: Domicilio del Entrevistador
Guía Previa: No

Victoria de Durango, Dgo. a 11 de abril de 2022

A quien Corresponda

Por medio del presente confirmo mi participación como Gestor del talento Humano Entrevistado, en el estudio titulado: **"Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango"**

De igual manera autorizo el uso de la información producto de esta entrevista únicamente para fines académicos a **José Alberto del Campo Villarreal**.

Solicito que mi nombre y el de mi empresa permanezcan anónimos y no sean publicados, por así convenir a mis intereses

Sin más por el momento le envió un cordial saludo.]

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Entrevistado 2

Entrevistado 3
Nombre: Delia Arrieta Diaz
Experiencia: Docente, Investigador y
Experiencia como encargado de la GTH en
Mediana Empresa
Perfil: Posgrado en Administración
Edad: No especifica
Sexo: Femenino
Autorización uso de Información: Si
Autoriza que aparezca su nombre: Si

Entrevista 3
Reunión de Zoom programada.
Tema: Entrevista semiestructurada
Entrevistador: Alberto del Campo
Fecha: 17 marzo de 2022
Hora: 5:00 p.m.
Lugar: Zoom
<https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=eSIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWlFAl.1>
ID de reunión: 330 925 7192
Código de acceso: reunión
Guía Previa: Si

Victoria de Durango, Dgo. a 11 de abril de 2022

A quien Corresponda

Por medio del presente confirmo mi participación como Gestor del talento Humano Entrevistado, en el estudio titulado: **“Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango”**

De igual manera autorizo el uso de la información producto de esta entrevista únicamente para fines académicos a **José Alberto del Campo Villarreal**.

Solicito que mi nombre y el de mi empresa permanezcan anónimos y no sean publicados, por así convenir a mis intereses

Sin más por el momento le envió un cordial saludo.

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Entrevistado 3

Entrevistado 4	Entrevista 4
Nombre: Elige mantenerse anónimo	Reunión de Zoom programada.
Experiencia: Sector Gubernamental, Sector empresarial, Propietario de Pequeña Empresa	Tema: Entrevista semiestructurada
Perfil: Arquitecto	Entrevistador: Alberto del Campo
Edad: 41	Fecha: 14 febrero de 2022
Sexo: masculino	Hora: 6:00 p.m.
Autorización uso de Información: Si	Lugar: Zoom
	https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=SIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWlFAl.1
	ID de reunión: 330 925 7192
	Código de acceso: reunión
	Guía Previa: Si

Victoria de Durango, Dgo. a 11 de abril de 2022

A quien Corresponda

Por medio del presente confirmo mi participación como Gestor del talento Humano Entrevistado, en el estudio titulado: **"Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango"**

De igual manera autorizo el uso de la información producto de esta entrevista únicamente para fines académicos a **José Alberto del Campo Villarreal**.

Solicito que mi nombre y el de mi empresa permanezcan anónimos y no sean publicados, por así convenir a mis intereses

Sin más por el momento le envió un cordial saludo.

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Entrevistado 4

Entrevistado 5
Nombre: Elige mantenerse anónimo
anonimato
Experiencia: Encargado de la GTH en Pequeña
Empresa
Perfil: Docente
Edad: 44
Sexo: masculino
Autorización uso de Información: Si

Entrevista 5
Reunión de Zoom programada.
Tema: Entrevista semiestructurada
Entrevistador: Alberto del Campo
Fecha: 17 marzo de 2022
Hora: 2:00 p.m.
Lugar: Zoom
<https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=SIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWLFAl.1>
ID de reunión: 330 925 7192
Código de acceso: reunión
Guía Previa: Si

Victoria de Durango, Dgo. a 11 de abril de 2022

A quien Corresponda

Por medio del presente confirmo mi participación como Gestor del talento Humano Entrevistado, en el estudio titulado: **"Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango"**

De igual manera autorizo el uso de la información producto de esta entrevista únicamente para fines académicos a **José Alberto del Campo Villarreal**.

Solicito que mi nombre y el de mi empresa permanezcan anónimos y no sean publicados, por así convenir a mis intereses

Sin más por el momento le envió un cordial saludo.

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Entrevistado 5

Grupo Focal	Experto 1 JJRL Dr. Jesús Job Reza Luna
Fecha	Jueves 17 de marzo de 2022, 11:00 am.
Lugar	Reunión de Zoom programada. Tema: Grupo Focal Alberto Del campo Hora: 17 mar. 2022 11:00 a. m. Monterrey Unirse a la reunión Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=75LOHkhiTvShmctF0KflATjSGi124S.1 ID de reunión: 330 925 7192 Código de acceso: 1234
Moderador	M.A. José Alberto del Campo Villarreal
Observador	Dra. Adla Jaik Dipp
Duración:	1hora 15 minutos
Autoriza	Uso de información y que aparezca su nombre en la investigación

Victoria de Durango, Dgo. a 22 de marzo de 2022

A quien Corresponda

Por medio del presente confirmo mi participación en el grupo focal llevado a cabo el día 17 de marzo de 2020 a las 11:00 hrs. como parte de los trabajos de investigación del estudio titulado: "Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango"

De igual manera autorizo el uso de mi nombre y de la información que se obtenga en el grupo focal que resulten a José Alberto del Campo Villarreal, únicamente para fines académicos

Sin más por el momento le envió un cordial saludo.

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Dr. Jesús Job Reza Luna

Grupo Focal	Experto 2 DAD Dra. Delia Arrieta Díaz
Fecha	Jueves 17 de marzo de 2022, 11:00 am.
Lugar	Reunión de Zoom programada. Tema: Grupo Focal Alberto Del campo Hora: 17 mar. 2022 11:00 a. m. Monterrey Unirse a la reunión Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=75LOHkhiTvShmctF0KflATj5Gi124S.1 ID de reunión: 330 925 7192 Código de acceso: 1234
Moderador	M.A. José Alberto del Campo Villarreal
Observador	Dra. Adla Jaik Dipp
Duración:	1hora 15 minutos
Autoriza	Uso de información y que aparezca su nombre en la investigación

Victoria de Durango, Dgo. a 22 de marzo de 2022

A quien Corresponda

Por medio del presente confirmo mi participación en el grupo focal llevado a cabo el día 17 de marzo de 2020 a las 11:00 hrs. como parte de los trabajos de investigación del estudio titulado: "Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango"

De igual manera autorizo el uso de mi nombre y de la información que se obtenga en el grupo focal que resulten a José Alberto del Campo Villarreal, únicamente para fines académicos

Sin más por el momento le envió un cordial saludo.

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Dra. Delia Arrieta Díaz

Grupo Focal	Experto 3 HHV Dra. Hortensia Hernández Vela
Fecha	Jueves 17 de marzo de 2022, 11:00 am.
Lugar	Reunión de Zoom programada. Tema: Grupo Focal Alberto Del campo Hora: 17 mar. 2022 11:00 a. m. Monterrey Unirse a la reunión Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=75LOHkhiTvShmctF0KlATj5Gi124S.1 ID de reunión: 330 925 7192 Código de acceso: 1234
Moderador	M.A. José Alberto del Campo Villarreal
Observador	Dra. Adla Jaik Dipp
Duración:	1hora 15 minutos
Autoriza	Uso de información y que aparezca su nombre en la investigación

Victoria de Durango, Dgo. a 22 de marzo de 2022

A quien Corresponda

Por medio del presente confirmo mi participación en el grupo focal llevado a cabo el día 17 de marzo de 2020 a las 11:00 hrs. como parte de los trabajos de investigación del estudio titulado: "Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango"

De igual manera autorizo el uso de mi nombre y de la información que se obtenga en el grupo focal que resulten a José Alberto del Campo Villarreal, únicamente para fines académicos

Sin más por el momento le envié un cordial saludo.

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Dra. Hortensia Hernández Vela

Grupo Focal	Experto 4 ARP Dr. Arturo Reveles Pérez
Fecha	Jueves 17 de marzo de 2022, 11:00 am.
Lugar	Reunión de Zoom programada. Tema: Grupo Focal Alberto Del Campo Hora: 17 mar. 2022 11:00 a. m. Monterrey Unirse a la reunión Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=75LOHkhiTvShmctF0KfiATj5Gi124S.1 ID de reunión: 330 925 7192 Código de acceso: 1234
Moderador	M.A. José Alberto del campo Villarreal
Observador	Dra. Adla Jaik Dipp
Duración:	1hora 15 minutos
Autoriza	Uso de información y que aparezca su nombre en la investigación

Victoria de Durango, Dgo. a 22 de Marzo de 2022

A quien Corresponda

Por medio del presente confirmo mi participación en el grupo focal llevado a cabo el día 17 de marzo de 2020 a las 11:00 hrs. como parte de los trabajos de investigación del estudio titulado: "Estudio Comparativo y Descriptivo del Grado de Evolución de la Gestión del Talento Humano en MIPYMES de Durango"

De igual manera autorizo el uso de mi nombre y de la información que se obtenga en el grupo focal que resulten a José Alberto del Campo Villarreal, únicamente para fines académicos

Sin más por

Se ocultó la firma para proteger los datos personales del participante

Dr. Arturo Reveles Perez