

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



ÉTUDE MIXTE DE L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES TALENTS HUMAINS DANS LES MPME À DURANGO

ISBN: 978-607-9003-79-1



9 786079 100379 1

Version française

**ÉTUDE MIXTE DE L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES TALENTS HUMAINS
DANS LES MPME À DURANGO**

Version française

**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**

Édition Version française : Janvier 2024
Publié au Mexique
ISBN Version française: 978-607-9003-79-1
Première édition : Mars 2023
Publié en Espagnol au Mexique
ISBN Version originale: 978-607-9003-75-3

Éditeur :
Instituto Universitario Anglo Español

Conception de la couverture et photographie :
José Alberto del Campo Villarreal

Traduction par: DeepL Pro et José Alberto del Campo Villarreal
Œuvre originale en espagnol intitulée:
“Estudio Mixto de la Evolución de la Gestión del
Talento Humano en MIPYMES de Durango”

Ce livre ne peut être ni imprimé ni reproduit.
en tout ou en partie par tout autre moyen
sans l'autorisation écrite des éditeurs

PRÉFACE

Présenter cette œuvre et ses auteurs n'a pas été une tâche facile, non pas parce que le texte n'est pas académique ou syntaxique, mais parce que comprendre comment les idées des auteurs sont entrelacées avec leur historicité a été complexe pour ceux qui ont été loués pour cette tâche, surtout quand la vie des penseurs et la façon dont le processus d'écriture du livre a été réalisé doivent être saisis dans ce texte ; je devrais connaître les détails historiques et culturels pour le placer dans un contexte plus complet, ce que je ne me vanterai pas d'avoir fait de manière approfondie.

J'ai eu la tâche la plus difficile : convaincre le lecteur de lire jusqu'à la dernière ligne de cet ouvrage, car le prologue doit être bien écrit et intéressant, dans l'idée de susciter des attentes chez les lecteurs et d'accroître leur motivation à apprécier ce livre et à le savourer.

Je suis reconnaissant de cette distinction, car sans être humble, je ne sais pas quelle crédibilité j'ai dans le monde des affaires si je n'ai été lié à aucune entreprise ; cependant, je commencerai par dire que l'objectif de ce livre, au-delà de ce qui faisait partie de la recherche dont il est issu, est d'informer le grand public et la communauté des affaires de Durango, au Mexique, sur la façon dont la gestion des ressources humaines a été réalisée à Durango, au Mexique.

La gestion des talents humains est, pour moi, le processus de recrutement, de sélection, de développement, de motivation et de fidélisation des employés d'une organisation. Ce processus vise à maximiser la productivité et les performances de l'entreprise grâce à une gestion efficace des personnes qui y travaillent.

La gestion des talents implique des activités telles que la planification stratégique des ressources humaines, la conception de profils d'emploi et de compétences, l'identification et le développement des talents internes, la gestion des performances, la formation et le développement des employés, la gestion des rémunérations et des avantages sociaux, la création d'un environnement de travail attrayant et la promotion d'une culture de travail qui favorise l'innovation, la collaboration et l'engagement.

La gestion des talents humains est essentielle à la réussite de toute entreprise, car les salariés sont la ressource la plus précieuse de l'organisation. Retenir les talents et créer un environnement de travail sain est essentiel pour que les employés restent engagés, motivés et productifs, ce qui se traduit par une plus grande réussite pour l'organisation dans son ensemble.

Une gestion efficace des talents est importante car elle permet de sélectionner, de développer et de retenir les meilleurs employés, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité et des performances de l'organisation.

Lorsque les salariés se sentent valorisés et développés, ils sont plus satisfaits de leur travail et s'engagent à atteindre les objectifs de l'organisation. Une gestion efficace des talents humains permet d'identifier et de développer les employés qui présentent le plus grand potentiel d'innovation et de croissance pour l'organisation. Une bonne gestion des talents contribue également à créer un climat de travail positif et sain, qui accroît la satisfaction et le bien-être des salariés.

Une gestion efficace des talents humains peut également améliorer la réputation et l'image de l'organisation, ce qui peut attirer de nouveaux talents et de nouveaux clients.

La littérature sur ce sujet contient des livres et des articles qui fournissent un guide pratique de la gestion des talents dans les organisations, en se concentrant sur la planification, l'évaluation, le développement et la rétention des talents.

D'autres textes offrent une vue d'ensemble de la gestion des talents dans l'entreprise, de l'identification des besoins à l'évaluation des performances et au développement des compétences.

Beaucoup d'autres se concentrent sur la direction et la gestion des personnes dans un monde de plus en plus complexe et changeant, en proposant des outils et des stratégies pour relever les défis actuels en matière de gestion des talents.

En outre, certains textes se concentrent sur la gestion des talents d'un point de vue stratégique, abordant des questions telles que la planification, la sélection, le développement et la rétention des talents dans les organisations.

En outre, et *conformément* aux tendances technologiques actuelles, plusieurs documents présentent une vision de la gestion des talents dans un environnement de plus en plus numérisé, analysant la manière dont la technologie peut contribuer à la sélection, au développement et à la rétention des talents.

Qu'est-ce que ce texte offre qui le rend essentiel ? Il s'agit d'une recherche mixte menée dans la ville de Durango, au Mexique, ce qui en fait une contribution sans précédent au champ de connaissances sur le sujet en question. Cette qualification a conduit les auteurs à sortir des sentiers battus et à rechercher de nouvelles solutions et approches pour relever les défis auxquels ils ont été confrontés au cours du processus de recherche.

Cela aura un impact significatif sur le lecteur, car les auteurs ont abordé un problème d'une manière complètement différente, ce qui m'a amené à avoir une vision complètement différente du monde des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et de l'impact de leur rôle sur la société de Durango.

Pour les auteurs de ce livre, ce fut un défi et une occasion d'apprendre de nouvelles choses et de développer des compétences que l'on n'aurait pas eu l'occasion de mettre en pratique autrement. Il a suscité la reconnaissance et l'admiration de ceux d'entre nous qui ont eu la chance d'avoir ce travail entre les mains ; c'est gratifiant et motivant.

Cet ouvrage aidera les dirigeants à développer des compétences dans des domaines tels que la communication, la prise de décision et la résolution de conflits, ce qui leur permettra d'améliorer leur capacité à diriger des équipes et à maximiser le potentiel de leurs employés.

L'ouvrage présente une vue d'ensemble de l'évolution de la recherche sur la gestion des talents humains à ce jour et constitue à lui seul un outil essentiel de consultation sur le sujet ; je suis certain qu'il deviendra un ouvrage classique en raison de son contenu.

La manière pragmatique d'intégrer le contenu de l'ouvrage trouve son origine dans la recherche mixte sur la gestion des talents humains, ce qui la rend importante car elle a permis de combiner les avantages des méthodes de recherche quantitatives et qualitatives afin d'obtenir une compréhension plus profonde et plus complète du sujet en question.

En utilisant une approche mixte, les auteurs ont obtenu des données quantitatives et qualitatives pour examiner l'ampleur et la complexité de la gestion des talents humains dans les MPME. La recherche quantitative s'est concentrée sur les données numériques et statistiques qui ont fourni des informations sur la taille et l'échelle de la gestion des talents humains dans les organisations, ainsi que sur son efficacité en termes de résultats mesurables. D'autre part, la recherche qualitative s'est concentrée sur les aspects subjectifs de la gestion des talents, tels que les perceptions, les croyances et les attitudes des employés, ce qui a permis de mieux comprendre les processus et la dynamique qui sous-tendent la gestion des talents.

La combinaison de ces deux approches a permis d'obtenir une compréhension plus complète et plus riche de la gestion des talents humains dans les MPME, ce qui aidera sans aucun doute ceux qui ont besoin de prendre des décisions plus informées et plus efficaces. En outre, comme il s'agit d'une étude mixte, elle sera utile pour valider et compléter les résultats d'autres études, ainsi que pour générer de nouvelles hypothèses et questions pour de futures recherches dans le domaine de la gestion des talents humains.

Il s'agit là d'un préambule à un livre qui, j'en suis sûr, sera incontournable par sa qualité, son contenu et ses conclusions.

Dr. Heriberto Monárrez Vásquez

INDEX

Résumé	13
Abstract	14
Introduction	15
Chapitre 1	17
Définir la Recherche	17
Vérification des Antécédents	18
Contexte International.....	18
Contexte National	26
Contexte Local	29
Analyse du Contexte.....	30
Énoncé du Problème	34
Question Générale.....	34
Questions Spécifiques	34
Objectif Général	35
Objectifs Spécifiques	35
Raison d'Être de la Recherche	36
Chapitre 2.....	37
Cadre Théorique et Référentiel	37
Cadre Théorique	38
La GTH.....	38

Évolution de la GTH.....	38
Pratiques et Critères de la GTH	40
Phases de l'Évolution de la GTH.....	43
Caractéristiques des six Phases de l'Évolution de la GTH.....	58
Cadre de Référence.....	59
Le Monde en 2010.....	59
Le Monde en 2020.....	60
Les MPME au Mexique.....	64
Évolution de la GTH au Mexique.....	66
Évolution de la GTH à Durango.....	67
Chapitre 3.....	69
Itinéraire Méthodologique	69
Recherche sur les Méthodes Mixtes	70
Avantages des Méthodes Mixtes.....	71
Caractéristiques de l'Approche Quantitative	71
Caractéristiques de l'Approche Qualitative	72
Différences Entre les Approches Quantitatives et Qualitatives	72
Paradigme de Recherche des Méthodes Mixtes	77
Paradigme de l'Étape Quantitative	77
Paradigmes de l'Étape Qualitative	77
Conception Méthodologique de la Recherche sur les Méthodes Mixtes.....	78
Conception Méthodologique de l'Étape Quantitative	78
Population	80
Échantillon.....	82
Unités d'Analyse	82
Instrument de la Phase Quantitative	83

Collecte des Données.....	85
Analyse des Données.....	86
Conception Méthodologique de l'Étape Qualitative	89
Entretien Semi-Structuré	90
Groupe de Discussion	96
Chapitre 4.....	104
Évolution de la GTH dans les MPME de Durango.....	104
Résultats de l'Étape Quantitative	105
Résultats de la Recherche Quantitative 2010.....	105
Résultats de la Recherche Quantitative 2020.....	109
Intégration des Résultats Quantitatifs.	113
Résultats de l'Étape Qualitative.....	127
Résultats de l'Entretien Semi-Structuré	127
Résultats des Groupes de Discussion	134
Intégration des Résultats Qualitatifs.....	139
Intégration des Résultats.....	146
Réponse à la Question Générale de Recherche	146
Réponse aux Questions Spécifiques	148
Discussion des Résultats.....	152
Conclusions.....	156
Contributions à la Recherche	159
Futures Lignes d'Étude.....	160
Références.....	161
Annexes	174
Annexe 1	175
Annexe 2.....	195

Annexe 3.....	198
Annexe 4.....	201
Annexe 5.....	205
Annexe 6.....	209

RÉSUMÉ

Dans la ville de Durango (Durango, Mexique), il n'existait avant 2010 aucune étude sur les phases d'évolution de la gestion des talents humains (GTH) dans les micro, petites et moyennes entreprises (MPME). En 2010, une étude a permis d'identifier que les MPME de Durango se trouvaient dans la phase de gestion, sur la base des six phases d'évolution de la gestion des talents humains de Liquidano, à savoir : l'administration, la gestion, le développement, la stratégie, la gestion des compétences et la gestion des connaissances. Par la suite, en 2020, en utilisant une méthodologie de recherche mixte, séquentielle-explicative et le pragmatisme comme paradigme, le degré d'évolution de la GTH des MPME de Durango a été déterminé, en identifiant les différences trouvées avec les résultats de 2010 et en décrivant la perception des experts de la GTH à propos de ces résultats. Dans la phase quantitative, un instrument Liquidano de 2006 a été utilisé. L'étude a utilisé un échantillon de commodité non probabiliste de 100 MPME formelles de Durango des secteurs des services, du commerce et de l'industrie, comptant au moins un employé et un directeur de GTH ; tandis que pour la phase qualitative, cinq entretiens semi-structurés et un groupe de discussion avec des experts de la GTH ont été appliqués. Les résultats montrent que les MPME analysées en 2020 continuent de stagner dans la phase de gestion et que cela peut être dû à différents facteurs, tels que : Le manque de conviction et de formation de l'entrepreneur sur l'importance de la GTH, le retard technologique, le manque de ressources et les échecs du secteur gouvernemental.

Mots-clés : MPME, Étapes de l'évolution 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.

INTRODUCTION

La gestion des talents humains (GTH) est la discipline qui vise à satisfaire les objectifs organisationnels, en coordonnant l'effort humain et la structure de l'entreprise. Sa fonction est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs et à remplir sa mission, d'assurer la compétitivité de l'entreprise ainsi que des personnes appropriées et motivées, d'accroître la satisfaction, de chercher à développer et à maintenir la qualité de vie au travail, de gérer et de générer des changements, de maintenir des politiques éthiques et de transparence, de promouvoir la synergie, de concevoir le travail individuel et en équipe, de récompenser les talents et d'évaluer leurs performances (Chávez, 2015). Comme les êtres humains et la technologie, la GTH a évolué au fil du temps, cherchant à mieux s'adapter aux défis auxquels elle est confrontée.

Liquidano (2006) a déterminé que la GTH a évolué six fois depuis le début des études administratives, et a donc établi six phases d'évolution dans la gestion des talents humains : gestion administrative, gestion, développement, stratégie, gestion des compétences et gestion des connaissances. Ses études servent de base pour pouvoir situer le degré d'évolution de la GTH, non seulement d'une entreprise, mais aussi des entreprises d'un État. Sur la base de sa théorie et en utilisant son instrument, il a été déterminé que les MPME de Durango en 2010 se trouvaient dans la deuxième phase de gestion, En fournissant un premier point de référence sur la manière de gérer le talent humain dans cet État, ce document cherche à savoir comment les MPME de l'État de Durango se sont comportées dix ans après la première étude, ce qui fournira une image plus large de la GTH dans les MPME de Durango.

En utilisant une méthodologie mixte, séquentielle-explicative, quantitative et le pragmatisme comme paradigme, nous avons cherché à déterminer le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020, à identifier les différences constatées par rapport aux résultats de 2010, et à décrire la perception qu'ont les dirigeants et les experts des MPME des résultats obtenus. Compte tenu de l'importance et du poids des MPME au Mexique, on s'attend à ce que les études menées autour d'elles apportent des bénéfices au secteur économique et à la société de Durango.

Le premier chapitre traite de la construction de l'objet de recherche, qui comprend l'examen et l'analyse du contexte, de l'énoncé du problème, des questions de recherche, des objectifs de recherche et de la justification de la recherche.

Le chapitre 2 comprend le cadre théorique de la phase qualitative de la recherche et le cadre de la phase quantitative.

Le chapitre 3 présente la conception méthodologique de la méthode mixte, ainsi que les méthodologies particulières des étapes quantitatives et qualitatives.

Le chapitre quatre comprend : les résultats quantitatifs de 2010, les résultats quantitatifs de 2020, l'intégration des résultats quantitatifs, les résultats des entretiens semi-structurés, les résultats des groupes de discussion, l'intégration des résultats qualitatifs et, à la fin du chapitre, l'intégration des résultats quantitatifs et qualitatifs, typique d'une méthodologie mixte.

Le chapitre est suivi d'une discussion et de conclusions, et se termine par les références et les annexes qui étayaient la recherche.



CHAPITRE 1

DÉFINIR LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, un examen et une analyse des informations de base sont effectués afin d'établir l'énoncé du problème, de fixer les questions, les objectifs et de justifier la recherche.

Vérification des Antécédents

Vingt études de cas ont été examinées en relation avec la GTH, son importance et son évolution, dont 14 sont internationales, cinq sont nationales et une seule étude de cas locale a été trouvée.

Contexte International

L'étude "Évaluation des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans les Entreprises Socialement Responsables" des auteurs Elmoussaoui et El Azzaoui, menée dans la ville de Fès, au Maroc, en 2020, a cherché à répondre aux deux questions suivantes : Comment la responsabilité sociale des entreprises affecte-t-elle les activités de gestion des ressources humaines? et Dans quelle mesure l'adoption d'une politique de responsabilité sociale des entreprises peut-elle contribuer au renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines d'une entreprise ? Le domaine de la responsabilité sociale des entreprises a révélé un ensemble de concepts, de théories et de pratiques en interaction étroite. Les théories issues des sciences de la gestion semblent être des modes d'entrée pertinents pour aborder la responsabilité sociale des entreprises en relation avec la gestion des ressources humaines. Basé sur une étude qualitative auprès de managers d'une entreprise marocaine de boissons gazeuses, il a été observé dans ce travail que la compétitivité économique d'une entreprise ne peut être renforcée sans une amélioration des conditions de travail, et que le respect de la législation du travail est une promotion soutenue des meilleures pratiques en matière de développement des ressources humaines, cette étude souligne que la responsabilité sociale doit être intégrée dans la stratégie de l'organisation.

Dans l'étude " Capital Humain et Croissance Économique" menée au Cameroun et au Sénégal par l'auteur Tchouassi (Université de Yaoundé II) en 2017, il est indiqué que

l'investissement dans le capital humain est souvent présenté comme une condition nécessaire au décollage de l'économie. C'est ce que démontrent les économies émergentes d'Asie de l'Est qui ont investi massivement dans la formation du capital humain. Cependant, plusieurs pays, notamment en Afrique, ont dépensé des sommes considérables dans le capital humain, sans obtenir de bons résultats, ce qui les amène à se demander s'ils en récoltent réellement les bénéfices en termes de croissance économique. L'objectif de ce document de recherche est de mettre en évidence la relation entre le capital humain et la croissance économique. A travers une analyse comparative entre le Cameroun et le Sénégal. Il a été possible de comparer les effets du capital humain sur la croissance économique entre les deux pays africains. Le résultat de cette étude montre que l'innovation est donc la variable sur laquelle les autorités de leurs pays doivent agir afin d'atteindre le niveau de croissance économique souhaité.

Les Français Calamel et al. présentent en 2016 l'étude intitulée: " Les Pôles de Compétitivité, des Formes Organisationnelles Capables d'Innover en Matière de Gestion des Ressources Humaines ?", où ils se demandent si les pôles de compétitivité français représentent une forme organisationnelle innovante également en matière de gestion des ressources humaines, en utilisant comme méthodologie une étude qualitative de douze pôles de compétitivité français, et malgré l'augmentation observée des actes de gestion, les pôles ne sont pas, à proprement parler, des lieux d'innovation en matière de contenu. Les différents projets étudiés témoignent d'une vision relativement classique des pratiques de gestion des ressources humaines, axée principalement sur l'identification, l'attraction et le développement des compétences des salariés.

À l'université d'Ankara, en Turquie, les chercheurs Bircan et Funda ont mené en 2015 une étude intitulée " Analyse des Ressources Humaines Basées sur l'Innovation pour le Développement Durable". En utilisant plusieurs méthodes d'analyse, ils cherchent à comprendre le développement des ressources humaines basé sur l'innovation, en particulier dans les pays en développement. Ils concluent que la condition préalable à une gestion réussie

réside dans l'importance des ressources humaines, où les responsables du développement dans les secteurs public et privé devraient encourager l'esprit d'entreprise, l'innovation et les ressources humaines productrices de brevets, ajoutant que l'innovation est possible avec les ressources humaines. Les politiques d'entrepreneuriat et l'innovation dans le domaine du développement durable ne seront possibles que grâce à une bonne gestion et à une bonne éducation.

En 2014, les chercheurs colombiens Bahamón et al, ont réalisé une étude intitulée: *L'Évolution de la Gestion des Talents Humains, son Interaction avec l'Éthique, les Valeurs Intrinsèques du Responsable de Secteur, son Rôle Après des Parties Prenantes et son Impact*, dans laquelle ils cherchent à identifier les changements dans la gestion des talents humains dans les entreprises de différents secteurs à Bogota, sa corrélation avec l'éthique, avec les valeurs des dirigeants des organisations, la gestion des parties prenantes et son impact stratégique sur la culture organisationnelle. Ils ont réfléchi au rôle actif des ressources humaines, afin de fournir des éléments permettant d'améliorer leur compréhension et leur fonction réelle. Ils ont utilisé des instruments qualitatifs et quantitatifs. Les valeurs qu'ils identifient comme les plus pertinentes pour les responsables des ressources humaines sont le respect et l'honnêteté ; toutefois, il est intéressant de constater qu'ils sont également d'accord pour dire que le respect doit être renforcé. L'éthique et les valeurs sont des variables qui, pour les responsables des ressources humaines, ne sont enseignées qu'au moment de l'entrée du candidat dans l'organisation.

En 2013, les chercheurs anglais Renwick et al. ont mené une étude publiée dans une revue de recherche intitulée : "Gestion Écologique des Ressources Humaines : Une Revue et un Programme de Recherche ", leur article catégorise la littérature existante sur la base de la théorie Ability/Motivation/Opportunity qui révèle le rôle que les ressources humaines durables jouent dans les processus de gestion. Ces chercheurs ont utilisé une méthode d'archivage pour construire une base de connaissances fiable dans ce domaine, dont le processus d'analyse

comprend la catégorisation et la classification de la littérature existante à l'aide d'articles publiés au cours de deux décennies (1988 à 2011). Cherchant à rassembler la littérature existante dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ils sont parvenus à identifier certaines lacunes dans la littérature existante, suggérant de futurs agendas de recherche potentiellement fructueux.

En 2011, le chercheur français Retour a publié dans un article de revue les résultats de son étude intitulée " Gestion des Compétences, Stratégie et Performance de l'Entreprise " dans laquelle il tente de répondre à la question " Quel est le rôle du gestionnaire des ressources humaines ? Elle cherche également à établir quel est le rôle de la fonction de gestionnaire des ressources humaines dans l'organisation et quelle est la relation entre la gestion de l'entreprise et sa gestion des compétences. Basée sur des modèles théoriques puis sur plusieurs monographies réalisées récemment dans plusieurs entreprises françaises, cette contribution met en évidence le rôle que pourrait jouer la fonction de gestion des ressources humaines pour améliorer la relation entre la gestion des compétences, la stratégie et la performance de l'entreprise. Neuf entreprises ou réseaux d'entreprises ont été étudiés, présentant les principales caractéristiques de la relation entre la gestion des compétences et la stratégie. Au total, les résultats présentés sont basés sur plus de 20 entretiens. Au terme de son étude, le chercheur confirme que, si la fonction RH se concentre dans la plupart des cas sur la gestion des compétences individuelles dans une perspective d'alignement stratégique, plusieurs de ces tentatives démontrent la nécessité d'investir dans des dimensions supplémentaires de compétences (collectives, stratégiques, en réseau), reflétant ainsi la volonté des directions d'entreprise de mieux gérer leur patrimoine intellectuel et organisationnel.

En 2011 également, les chercheurs colombiens Pardo et Porras ont présenté une étude intitulée : *Modèles de Gestion Actuels dans les Organisations. Gestion des Talents, Gestion des Connaissances et Gestion des Compétences.*, dont les résultats contribuent à prouver que les objectifs organisationnels des entreprises qui visent le succès sont basés sur un

fonctionnement efficace, dans des délais optimaux, avec des coûts modérés et sans mettre en danger l'environnement interne ou conduire à des conflits afin d'atteindre une rentabilité maximale, il s'agit d'une étude avec une approche quantitative et qualitative qui propose une approche et les composants de la gestion des talents humains, basée sur le contexte de l'administration du personnel. Ils concluent que la gestion actuelle des talents humains, anciennement "gestion du personnel", est fondamentale pour atteindre et maintenir des organisations compétitives, grâce à la mise en œuvre d'une action stratégique différenciée qui doit comprendre : l'objectif stratégique, les compétences du responsable des talents humains dans l'organisation et les indicateurs de la gestion des talents humains.

En 2011, les auteurs colombiens Pardo et Porras ont publié " La Gestion des Talents Humains Face au Défi de la Compétitivité des Organisations". L'article classe la littérature existante sur la base de la théorie de la capacité, de la motivation et de l'opportunité, qui révèle le rôle que les processus de gestion des ressources humaines écologiques jouent dans la pratique de la gestion des personnes. Les contributions de l'article consistent à rassembler la littérature existante dans le domaine, à cartographier le terrain, à identifier certaines lacunes dans la littérature existante et à suggérer des agendas de recherche futurs potentiellement fructueux. Cette analyse s'appuie sur une variété de pratiques de gestion des ressources humaines révélées par un large éventail de documents, notamment des études de cas, des rapports d'entreprise et des résultats d'enquêtes. Les auteurs suggèrent que la GRH a un potentiel considérable en tant que domaine de recherche en gestion, mais que la recherche universitaire est bien en retard sur la pratique, étant donné le déséquilibre entre les publications professionnelles et universitaires constaté dans cette étude. En outre, ils suggèrent des recherches futures dans l'espoir que les chercheurs réduiront l'écart entre la pratique et la recherche.

Les auteurs cubains Gelabert et Martínez (2010) ont écrit un article intitulé "Contribution de la Gestion des Ressources Humaines à la Gestion des Connaissances". L'article vise à

démontrer l'interrelation entre la gestion des ressources humaines et la gestion des connaissances à partir de l'analyse des tendances actuelles abordées dans la littérature, ainsi qu'à établir des orientations pour l'avancement de ce domaine de la connaissance scientifique, ils ont utilisé une méthodologie de recherche et d'analyse des tendances actuelles abordées dans la littérature. Les résultats de cette recherche révèlent la nécessité d'une intégration qui permette à la gestion des ressources humaines de contribuer à la gestion des processus de connaissance, de leur création à leur application, ce qui, à son tour, permet un retour d'information pour la conception efficace de systèmes de gestion des personnes orientés de la sélection à la rémunération. Tout ce qui précède rend nécessaire la mise en place d'une approche systémique, plus pertinente dans les organisations où la connaissance est un facteur clé de succès pour atteindre leurs résultats de performance, connues sous le nom d'organisations à forte intensité de connaissance.

Les chercheurs italiens Camejo et Cejas (2009) ont rédigé un essai intitulé "La Responsabilité Sociale: Facteur clé de la Gestion des Ressources Humaines dans les Organisations du 21^{em} Siècle". L'essai vise à réfléchir sur la responsabilité sociale dans les organisations et son rôle dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Il en ressort que sa mise en œuvre conduit les organisations à développer une vision intégrale de l'avenir, dans laquelle sont incorporés non seulement la communauté et ses travailleurs sur lesquels elles sont basées, mais aussi leur pays ou leur société. C'est dans ce contexte qu'apparaît ce que l'on appelle la "responsabilité sociale des entreprises", une composante qui a des implications directes et indirectes pour ceux qui travaillent dans les organisations. Les influences de l'environnement ont un impact continu sur toutes les composantes de la gestion organisationnelle et donc sur la gestion des ressources humaines, obligeant les responsables à procéder à des ajustements dans un domaine et à développer des mécanismes d'ajustement dans d'autres.

Le même article admet que la responsabilité sociale est un facteur stratégique clé pour le développement et la compétitivité, étant donné que les influences de l'environnement ont un impact continu sur toutes les composantes de la gestion organisationnelle et donc sur la gestion des ressources humaines, de sorte qu'il est de plus en plus nécessaire de créer un cadre conceptuel et théorique pour garantir la mise en œuvre de modèles de gestion réussis du point de vue de la responsabilité sociale. Par conséquent, il est inexcusable pour la direction d'aujourd'hui de revoir des mécanismes tels que : la planification des ressources humaines, les éléments culturels, les pratiques d'intégration et la socialisation entre et pour les personnes travaillant dans l'entreprise, les pratiques de rémunération, l'évaluation des performances, les politiques de formation et de développement, la possibilité d'une meilleure et plus grande participation des employés et de la direction elle-même.

En 2008, les chercheurs vénézuéliens García de Hurtado et Leal ont réalisé une étude intitulée " Evolution Historique du Facteur Humain dans les Organisations: de la Ressource Humaine au Capital Intellectuel", dans laquelle ils tentent d'expliquer comment les ressources humaines ont évolué au fil du temps et comment le concept de personnes comme de simples pièces sans valeur a changé pour devenir le véritable sens de toute organisation. Une recherche descriptive-documentaire est menée sur la base d'un examen des contributions importantes dans le domaine qui fait l'objet de cet article. L'évolution des ressources humaines au Venezuela au cours des cinquante dernières années est abordée. Dans une nouvelle étape vers la compréhension de la variable "humaine" dans le développement des organisations et dans une perspective d'avenir, il est nécessaire de faire un saut qualitatif dans la relation entre l'organisation et son personnel, grâce à l'intégration des technologies modernes, dans un processus qui incorpore le travail et la prise en compte de toutes les dimensions des personnes qui composent et forment l'organisation. Il est nécessaire d'évoluer vers le concept de "facteur humain", qui signifie : l'homme qui fait quelque chose, redonnant ainsi de la valeur à la

personne humaine. Les ressources sont donc des moyens entre les mains du facteur humain, qui donne un sens à la réalité de l'entreprise.

En 2003, Zabaleta, en Colombie, parle des modèles de gestion dans les organisations. "La Gestion des Talents, la Gestion des Connaissances et la Gestion des Compétences". L'objectif de son étude est de souligner que ces modèles de gestion sont clairement liés et intégrés les uns aux autres et qu'ils devraient être étudiés en tant qu'unité. Il présente une analyse de trois stratégies ou modèles de gestion qui ont actuellement une importance historique et contextuelle dans le domaine des organisations : la gestion des talents humains, la gestion des connaissances et la gestion des compétences. L'accent est mis sur cette dernière stratégie. L'objectif est de souligner que ces modèles de gestion sont clairement liés et intégrés les uns aux autres. Il s'agit également d'attirer l'attention sur les difficultés de leur mise en œuvre et sur l'importance de les aborder d'une manière rigoureuse, systématique et scientifique. C'est pourquoi une analyse des différents niveaux et variables qui constituent ces modèles est tentée.

En Chine, le chercheur Nankervis (2003) publie dans un article de revue les résultats de son étude intitulée "Construire pour l'avenir", dans laquelle il explique que la Chine n'a subi que des conséquences minimales de la crise financière mondiale, et que les réponses du gouvernement et de l'industrie aux défis de la gestion des talents en Chine après la crise financière mondiale ont été très limitées. Malgré cela, ses industries sont confrontées à d'énormes défis en matière de gestion des ressources humaines, liés à la croissance économique rapide du pays. Le principal de ces défis en matière de gestion des ressources humaines est la nécessité d'attirer et de retenir les talents essentiels. Ce document explore ces défis ainsi que certaines solutions possibles et les orientations futures de la recherche. Ce document analyse le contexte contemporain et les défis auxquels sont confrontés le gouvernement et l'industrie chinois en ce qui concerne la question globale de la gestion des talents, tant au niveau macroéconomique que microéconomique, en combinant une analyse de

la littérature actuelle et des données provenant de plusieurs études de cas. Ce document se concentre sur les dilemmes particuliers auxquels sont confrontés les responsables du gouvernement et de l'industrie chinois pour attirer et retenir les talents nécessaires à leur future croissance économique, dans le contexte de l'évolution de leur population et de leur marché du travail. Les sections suivantes du document explorent la profondeur du problème et certaines des solutions que le gouvernement et l'industrie cherchent à mettre en œuvre pour résoudre les questions pertinentes. Ainsi, en réponse aux propositions de recherche explorées dans le document, les conclusions suivantes sont évidentes. Premièrement, le rôle central du gouvernement dans l'économie et son idéologie et ses stratégies ésotériques et pragmatiques ont contribué à la réponse rapide de la Chine à la crise financière mondiale.

Ensuite, ses traditions culturelles et son approche à long terme ont permis de maintenir la croissance économique, même si les inégalités entre les travailleurs urbains et ruraux et entre les professions peu ou très qualifiées se sont creusées. Enfin, les défis urgents en matière de gestion des talents posés par la croissance économique rapide de la Chine et la mondialisation qui l'accompagne pourraient ne pas être résolus aussi facilement ou se prêter aussi bien aux traditions de planification à long terme qui ont fait la réputation de la Chine. Si "construire pour l'avenir" est une quête admirable en termes de planification économique et de capital humain, sa mise en œuvre et ses résultats dans les réponses du gouvernement chinois et du secteur privé aux défis imminents en matière de gestion des talents restent problématiques.

Contexte National

Dans l'étude des chercheurs mexicains Vázquez et al. (2016), intitulée "Perspective sur les Compétences Entrepreneuriales et la Coopération dans les Entreprises du Secteur Laitier ", dont l'objectif était d'analyser la relation entre les compétences entrepreneuriales et la coopération interentreprises, cette étude était quantitative, non expérimentale, transversale et corrélationnelle. Lorsque l'hypothèse alternative affirme qu'il existe une relation statistiquement

significative entre les compétences entrepreneuriales et la coopération interentreprises dans le secteur agro-industriel du lait primaire dans l'État d'Aguascalientes, elle montre qu'il existe effectivement une relation significative entre les deux variables, de sorte que les compétences entrepreneuriales de ceux qui développent et appliquent les tactiques au profit de l'organisation ont été un élément fondamental de l'utilisation des accords de coopération en tant que stratégie de croissance et de développement économique.

Au Mexique, Carreón et al. (2011) ont publié un article intitulé " Capital humain et Rentabilité ", dont l'objectif est de présenter le modèle économétrique traditionnel et deux alternatives, afin de mesurer les indices de rentabilité sociale et particulière de l'investissement dans le capital humain.

L'enquête nationale sur les revenus et les dépenses des ménages (INEGI, 1998, 2006, 2010) a servi de base à cette étude. L'enquête nationale sur les revenus et les dépenses des ménages (INEGI, 1998, 2006, 2010) a servi de base à cette étude. L'enquête a été réalisée du 21 août au 17 novembre auprès d'un échantillon de 23 240 personnes.

Liquidano (2006) publie un article intitulé : "L'Administrateur des Ressources Humaines en tant que Gestionnaire des Talents Humains, ses Compétences et la Relation entre les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines". Il contribue à la connaissance de la gestion des ressources humaines en décrivant, à travers les modes prédominants d'administration des ressources humaines, les phases : administrative, de gestion, de développement, stratégique, par compétences et de gestion des connaissances, en décrivant les phases d'évolution de la gestion des ressources humaines dans lesquelles se trouvent les entreprises de l'État d'Aguascalientes, ainsi qu'en décrivant les conceptions de l'homme, l'orientation, la perception du personnel et la relation de travail de l'administrateur des ressources humaines. Cette étude aborde également l'évolution de la gestion des ressources humaines, ses phases et la manière dont elle affecte la gestion des ressources humaines. Deux instruments ont été utilisés : un questionnaire et un entretien semi-structuré. L'échantillonnage utilisé était "non probabiliste",

basé sur les critères du chercheur, en prenant comme critère de sélection que les entreprises avaient au moins un employé et qu'elles exerçaient des fonctions de gestion des ressources humaines. Cette étude cherche à décrire les phases d'évolution et les principaux modes de gestion des cadres des ressources humaines à Aguascalientes. Parmi les principales conclusions, on peut affirmer que les entreprises d'Aguascalientes gèrent les ressources humaines, selon les pratiques qu'elles appliquent, dans les phases de développement, de gestion et de stratégie ; et selon leurs modes de gestion, elles sont identifiées dans les phases de développement, de stratégie, de gestion des compétences et de gestion des connaissances.

En 2006, Liquidano écrit l'article intitulé "Gestion des Ressources Humaines dans les Entreprises d'Aguascalientes", dans lequel il énonce le problème qui présente la nécessité de mener cette recherche dans les entreprises mexicaines afin d'identifier dans quelle phase d'évolution elles se trouvent et de connaître leur relation avec le profil du gestionnaire des ressources humaines, en identifiant la nécessité de mener une étude qui permettrait de connaître et de décrire le profil du gestionnaire, et d'expliquer l'impact sur la phase d'évolution de la gestion des ressources humaines, ainsi que sa relation avec la performance organisationnelle dans les entreprises d'Aguascalientes. Le modèle de recherche envisagé est non expérimental, transsectoriel ou transversal, descriptif-corrélational (Liquidano, 2006c), ce qui permet d'affirmer qu'à Aguascalientes, les entreprises sont identifiées dans les six phases d'évolution : administrative (1,4%), de gestion (31,5%), de développement (32,4%), gestion stratégique (26%), gestion de compétences (7,8%) et gestion de connaissances (0,9%).

Le travail de recherche de Liquidano (2006) intitulé : *L'Impact du Profil de l'Administrateur des Ressources Humaines sur l'Évolution de la Gestion des Ressources Humaines et sa Relation avec la Performance Organisationnelle dans les Entreprises d'Aguascalientes*, dont l'objectif général était d'identifier si l'administrateur des ressources humaines est un gestionnaire de talents ; de même, d'identifier les compétences et les traits personnels de son profil et de déterminer s'il existe une relation entre ses compétences

cognitives, comportementales et techniques, avec ses traits personnels prédominants dans les pratiques qu'il applique dans la gestion des ressources humaines, a également été analysé. Une étude a été conçue avec des caractéristiques non expérimentales, transversales, descriptives et corrélationnelles, en prenant comme sujet d'étude et source d'information les administrateurs ou les responsables du domaine des ressources humaines ou ceux qui exercent la fonction d'administration du personnel dans les entreprises d'Aguascalientes. On détecte l'existence de gestionnaires qui ont évolué dans leur façon de penser ; ils s'identifient comme des gestionnaires de connaissances du talent humain, car ils reconnaissent le personnel de l'entreprise comme le talent clé ; en outre, leurs connaissances et leur talent constituent le capital humain de l'entreprise ; cependant, chez ces gestionnaires, qui ont cette conception et cette perception du personnel lorsqu'ils appliquent les pratiques, les gestionnaires administratifs prédominent, après la gestion des ressources humaines en termes d'importance. Les gestionnaires actuels des entreprises d'Aguascalientes doivent améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin d'évoluer au même rythme que l'environnement dans lequel ils opèrent.

Contexte Local

Del Campo (2013), en collaboration avec Liquidano et Hernández, a réalisé une recherche intitulée " Évaluation de la Gestion des Ressources Humaines par les Compétences dans les Entreprises de l'État de Durango, Mexique ", dont l'objectif est de savoir si la gestion par les compétences est appliquée dans l'État de Durango et, si ce n'est pas le cas, d'identifier à quel stade de la gestion des ressources humaines se trouvent les entreprises de cette entité. Cette étude renforce les études de Liquidano (2006), qui affirme que la gestion des talents humains a évolué depuis le début des études administratives en 1878 jusqu'en 2021, soit six fois. La conception de la recherche repose sur une approche quantitative, non expérimentale, transversale et descriptive, utilisant deux instruments validés et autorisés par le Dr. María del Carmen Liquidano Rodríguez, à savoir un entretien structuré et un questionnaire appliqué aux

personnes chargées de la gestion des ressources humaines. La taille de l'échantillon a été déterminée sur la base d'un échantillonnage de commodité non probabiliste. Afin de déterminer le stade de développement des entreprises, six pratiques de gestion des ressources humaines ont été analysées, comprenant 28 critères qui, selon leur degré de maturité, déterminent le stade d'évolution de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Dans cette étude, il a été déterminé que les MPME de l'État de Durango, en moyenne, se trouvent dans la phase 2 de l'évolution de la gestion, loin de la gestion basée sur les compétences. Les résultats sont rapportés, en fonction de la taille de l'entreprise et par secteur d'activité, les résultats obtenus dans l'évaluation de la gestion des ressources humaines basée sur les compétences dans les entreprises de l'État de Durango ont été présentés et publiés au XVIIIe Congrès de comptabilité, d'administration et d'informatique de l'Université nationale autonome du Mexique, les 2,3 et 4 octobre 2013.

Analyse du Contexte

Les organisations évoluent naturellement, en s'adaptant à leur environnement, en cherchant à être plus efficaces dans leur travail, mais il semble qu'en interne, la partie technique évolue plus rapidement que la gestion des talents humains, qui devrait évoluer en même temps, puisque les talents humains sont le facteur clé du maintien, de la croissance ou de la disparition d'une organisation, de sorte que les organisations, en plus de rechercher la croissance économique, devraient mieux gérer leur capital humain, ainsi que leurs actifs intellectuels et organisationnels, Cette évolution contribuerait à générer des organisations durables, innovantes et socialement responsables.

García de Hurtado (2008) tente d'expliquer comment les ressources humaines ont évolué au fil du temps et comment le concept des personnes en tant que simples pièces sans valeur a changé pour devenir le véritable sens de toute organisation. Il est nécessaire d'évoluer vers le concept de "facteur humain", qui signifie : l'homme qui fait quelque chose, restituant ainsi la valeur de la personne humaine. Les ressources sont donc des moyens entre les mains

du facteur humain, qui est celui qui donne un sens à la réalité de l'entreprise, leur façon de voir les choses coïncide avec Bahamón et al. (2011) qui concluent que la gestion actuelle des talents humains, anciennement "administration du personnel", est fondamentale pour atteindre et maintenir des organisations compétitives, grâce à la mise en œuvre d'une action stratégique différenciée qui doit inclure : l'objectif stratégique, les compétences du leader des talents humains dans l'organisation et les indicateurs de la gestion des talents humains.

La nécessité d'une intégration qui facilite la gestion des ressources humaines pour contribuer à la gestion des processus de connaissance exige une approche systémique, qui est plus pertinente dans les organisations où la connaissance est un facteur clé de succès pour atteindre leurs résultats de performance, Il a également été observé que la compétitivité économique d'une entreprise ne peut être renforcée sans une amélioration des conditions de travail, outre le respect de la législation du travail, il est également noté que la responsabilité sociale doit être intégrée dans la stratégie de l'organisation (Elmoussaoui, 2020).

Cependant, il ne faut pas négliger l'importance de l'augmentation des investissements dans l'éducation par les gouvernements afin de rendre leurs populations plus compétitives (Carreón, 2011). Vázquez et al. (2016) affirment que les compétences entrepreneuriales de ceux qui développent et appliquent des tactiques au profit de l'organisation ont été un élément fondamental de l'utilisation des accords de coopération en tant que stratégie de croissance et de développement économiques.

Bircan (2015) conclut que la condition préalable au succès de la gestion consiste à donner de l'importance aux ressources humaines, à favoriser l'esprit d'entreprise, l'innovation, car les ressources humaines productrices de brevets ajoutent également l'innovation nécessaire à la croissance économique organisationnelle, ce qui ne sera possible que par une bonne gestion et une bonne éducation. Tchouassi (2017), affirme qu'en plus d'investir dans le capital humain, l'innovation est la variable sur laquelle il faut agir pour atteindre le niveau de croissance économique souhaité.

Non moins importantes sont les opinions de Camejo (2009) qui partage l'avis de Retour (2011) selon lequel il est de plus en plus nécessaire de créer un cadre conceptuel et théorique qui garantisse l'application de modèles de gestion réussis du point de vue de la responsabilité sociale. Camejo et al. en 2009 soulignent que la responsabilité sociale des organisations conduit au développement d'une vision globale de l'avenir, qui intègre non seulement la communauté et ses travailleurs sur lesquels elles sont basées, mais aussi leur pays ou leur société, il est nécessaire d'investir dans des dimensions supplémentaires qui reflètent le désir de l'entreprise de mieux gérer ses actifs intellectuels et organisationnels (Retour, 2011).

Les influences environnementales ont un impact permanent sur toutes les composantes de la gestion organisationnelle et donc sur la gestion des ressources humaines (Camejo, 2008). Abrego et al. (2013) montrent que le talent humain est un domaine approprié pour utiliser la méthodologie de l'innovation systématique, bien qu'à l'origine, l'innovation systématique n'ait été appliquée qu'à des problèmes d'ingénierie. En outre, les chercheurs invitent les futures recherches à se concentrer sur l'analyse de cette étude en termes de cultures ou d'environnements différents (Abrego, 2013). Enciso et al. (2011) révèlent le rôle des processus de gestion écologique des ressources humaines dans la pratique de la gestion des personnes. Les auteurs suggèrent que la GRH a un potentiel considérable en tant que domaine de recherche en gestion, mais que la recherche académique est loin derrière la pratique et suggèrent des études futures dans l'espoir que les chercheurs combler le fossé entre la pratique et la recherche.

En revanche, d'autres auteurs soulignent les difficultés liées à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gestion des talents dans les organisations, notamment la vision conservatrice des chefs d'entreprise, les traditions culturelles et l'absence d'approche à long terme, ainsi que le rôle que joue le gouvernement dans l'économie et qui, selon son idéologie, pourrait contribuer à la gestion des crises financières mondiales ou être considéré comme un obstacle à cette gestion. Les défis urgents en matière de gestion des talents posés par la

mondialisation pourraient ne pas être résolus aussi facilement (Nankervis, 2013), tandis que Calamel (2016) affirme que les différents projets qu'ils ont étudiés témoignent d'une vision relativement classique des pratiques de gestion des ressources humaines, axée principalement sur l'identification, l'attraction et le développement des compétences des employés.

Bahamón et al. (2014) ont déterminé que les valeurs les plus pertinentes que les responsables des talents humains devraient posséder sont : le respect et l'honnêteté, ce qui semble compléter les études menées par Zabaleta (2003) qui parle de la gestion des talents, de la gestion des connaissances et de la gestion des compétences. L'objectif de son étude est de souligner que ces modèles de gestion sont clairement liés et intégrés les uns aux autres et qu'ils devraient être étudiés comme une unité. Elle vise également à attirer l'attention sur les difficultés de leur mise en œuvre et sur l'importance de les aborder de manière rigoureuse, systématique et scientifique. Une analyse des différents niveaux et variables qui constituent ces modèles est donc tentée.

En 2008, les chercheurs britanniques Renwick et al. ont identifié certaines lacunes dans la littérature existante sur la gestion des ressources humaines, suggérant que de telles recherches enrichissent les connaissances.

Cette étude, en plus de montrer les avantages d'une évolution naturelle dans les organisations, cherche à comprendre le comportement des MPME dans l'État de Durango dans 10 ans en ce qui concerne leur façon de gérer le talent humain, par le biais d'une étude comparative entre les résultats obtenus en 2010 et en 2020 ; sur la base de la recherche antérieure de Liquidano (2006) et de la recherche précédemment menée par l'auteur de cette thèse (Del Campo, 2010), elle contribue à la connaissance de la GTH en décrivant les façons prédominantes de gérer que les MPME affichent. Liquidano (2006) décrit les phases administrative, managériale, de développement, stratégique, de gestion des compétences et des connaissances et écrit sur la GTH dans les entreprises d'Aguascalientes.

De là est née la nécessité de mener la recherche de 2010 à Durango, afin d'avoir plusieurs points de référence pour les entreprises mexicaines et de pouvoir identifier dans quelle phase d'évolution elles se trouvent dans les différents États. Liquidano s'est également aventuré à connaître leur relation avec le profil du gestionnaire des talents humains en 2006, pour ensuite, en 2008, détecter les gestionnaires qui ont évolué dans leur façon de penser et qui reconnaissent le personnel de l'entreprise comme étant le talent clé, en 2010. Del Campo et al, en plus de constater que les MPME de l'État de Durango se trouvaient dans la phase 2, rapportent également des résultats qui dépendent de la taille et du secteur d'activité des MPME.

Énoncé du Problème

Avant 2010, à Durango, Dgo (Mexique), on ne savait pas dans quelle phase de l'évolution se trouvaient les TPE. Sur la base des études de Liquidano (2006), 6 phases d'évolution des MTH ont été déterminées : administration, gestion, développement, stratégie, compétence et connaissance. Del Campo (2010) a déterminé que les MPME de Durango se trouvaient dans la phase 2 de gestion. Dix ans plus tard, la question se pose de savoir où en sont les MPME de Durango par rapport aux résultats obtenus en 2010. Cette recherche vise à saisir et à comprendre le comportement des MPME de Durango au cours des dix dernières années.

Question Générale

Où en sont les MPME de Durango en 2020 par rapport aux résultats obtenus en 2010, compte tenu de la perception des dirigeants et des experts en gestion des talents humains?

Questions Spécifiques

- Comment évoluent les MPME de Durango en 2020 en termes de taille par rapport à leur évolution en 2010?
- Quelles sont les pratiques GTH les plus performantes en termes de taille en 2020 ?
- Quels sont les critères GTH les plus performants en fonction de la taille en 2020?

- Comment les MPME de Durango évolueront-elles en 2020 en fonction de leur secteur d'activité par rapport à leur évolution en 2010?
- Quelles sont les pratiques de GTH qui obtiennent les meilleurs résultats par rotation en 2020?
- Quels sont les critères de la GTH qui donnent les meilleurs résultats d'ici 2020?
- À quels facteurs les gestionnaires et les experts de GTH attribuent-ils les résultats obtenus en ce qui concerne le degré d'évolution des MPME de Durango?
- Quelles sont les recommandations des managers et des experts pour améliorer la GTH pour les MPME à Durango?

Objectif Général

Analyser le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 par rapport aux résultats obtenus en 2010, en tenant compte de la perception des dirigeants et des experts en gestion des talents humains.

Objectifs Spécifiques

Déterminer le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 en fonction de leur taille par rapport au degré d'évolution qu'elles avaient en 2010.

Déterminer les pratiques GTH les plus performantes en fonction de la taille en 2020.

Déterminer les critères GTH les plus performants en fonction de la taille en 2020.

Déterminer le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 en fonction de leur secteur d'activité par rapport au degré d'évolution qu'elles avaient en 2010.

Déterminer les pratiques GTH qui donnent les meilleurs résultats d'ici 2020.

Déterminer les critères GTH qui donnent les meilleurs résultats par tour en 2020.

Analyser les facteurs auxquels les gestionnaires et les experts de GTH attribuent les résultats obtenus sur le degré d'évolution des MPME à Durango.

Analyser les recommandations formulées par les gestionnaires et les experts pour améliorer la GTH pour les MPME à Durango.

Raison d'Être de la Recherche

Le résultat de l'étude de 2010 sert de référence et permet de mesurer l'état des MPME de Durango en 2020, "ce qui ne peut être mesuré ne peut être amélioré et ce qui n'est pas amélioré se dégrade" (Thomson, 1883).

Les résultats de ces études seront utilisés pour créer des stratégies destinées à informer les MPME intéressées par l'amélioration de leur GTH par le biais de la formation, afin d'intégrer de manière adéquate les critères susmentionnés, en identifiant tout d'abord ceux qui limitent la promotion à l'étape suivante.

Il ne faut pas oublier que les MPME constituent 90 % des entreprises dans le monde (Valdez, 2012) et 99 % des entreprises au Mexique (INEGI, 2020). En raison de leur poids, il est dans l'intérêt de documenter leur comportement et de le transmettre aux secteurs universitaire et commercial, dans l'espoir que les résultats les aideront à être plus compétitifs.



CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE ET RÉFÉRENTIEL

Comme il s'agit d'une recherche à méthodes mixtes, ce chapitre couvre le cadre théorique de l'étape quantitative et le cadre de référence de l'étape qualitative.

Cadre Théorique

Le cadre théorique vise à accompagner le lecteur dans l'évolution des six phases de la GTH identifiées par Liquidano en 2006.

La GTH

Il s'agit de la discipline qui vise à satisfaire les objectifs de l'organisation, en coordonnant l'effort humain et la structure de l'entreprise. Sa fonction est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs et à remplir sa mission, d'assurer la compétitivité de l'entreprise ainsi que des personnes appropriées et motivées, d'accroître la satisfaction, de chercher à développer et à maintenir la qualité de vie au travail, de gérer et de générer des changements, de maintenir des politiques éthiques et de transparence, de promouvoir la synergie, de concevoir le travail individuel et d'équipe, de récompenser les talents et d'évaluer leurs performances (Chávez, 2015).

Si les actifs financiers, la technologie et les équipements sont des ressources nécessaires pour une entreprise, les personnes dans les organisations sont d'une importance considérable, le talent humain fournit l'étincelle créative et innovante ; les personnes sont responsables de la conception et de la production de biens et de services, du contrôle de la qualité, de la distribution des produits, de l'allocation des ressources financières, de la définition des objectifs et des stratégies pour l'organisation.

Sans un personnel efficace, il est très difficile pour une organisation d'atteindre ses objectifs. Le travail du gestionnaire des talents humains consiste à influencer la relation entre l'organisation et les employés.

Évolution de la GTH

Comme les êtres humains et la technologie, la GTH a évolué au fil du temps, cherchant à mieux s'adapter aux défis auxquels elle est confrontée, tels que les environnements culturels,

technologique, juridique, social et syndical, ainsi qu'à la compétitivité mondiale croissante des marchés, mais cette évolution n'a pas été uniforme partout.

La GTH est passée d'une fonction de soutien administratif à une fonction stratégique au sein de l'organisation. Liquidano (2006) décrit comment l'histoire de la profession de MTH est apparue à la fin des années 1800, de nature purement administrative, pour évoluer au fil du temps vers une fonction stratégique, entre lesquelles elle mentionne cinq mouvements historiques, au cours desquels les six phases d'évolution de la MTH sont apparues.

- Mouvement de l'administration du personnel (1878 à 1835).
- Mouvement des relations humaines (1920 à 1947).
- Mouvement des ressources humaines (1947-2010).
- Mouvement du personnel basé sur les compétences (1960-2010).
- Mouvement de l'économie de la connaissance (1992-2010).

Ces mouvements permettent à Liquidano de situer dans le temps les six phases d'évolution par lesquelles passe la GTH.

- Phase 1 administrative (1878).
- Phase 2 de la gestion (1924).
- Phase 3 de développement (1930).
- Phase 4 stratégique (1947).
- Phase 5 gestion par compétences (1960).
- Phase 6 gestion de connaissances (1992).

Tableau 1 montre le mouvement historique de la gestion dans lequel s'inscrit chacune des six phases de l'évolution de la GTH. Les mouvements administratifs, contrairement aux phases évolutives, ont un point final, tandis que les phases évolutives continuent d'être en vigueur en fonction des pratiques que les organisations mettent en œuvre. Selon Liquidano

(2006), les activités sont très similaires au fil du temps, seules les activités liées à la technologie, aux lois ou à la nomenclature des organismes de réglementation sont mises à jour.

Tableau 1

Mouvements Historiques à l'Origine des six Phases d'Évolution de la GTH.

1878	1924	1930	1935	1947	1960	1970	1992	2022
Mouvement de l'administration du personnel (1878 à 1835). Phase 1 Administrative (1878)								
Mouvement des relations humaines (1920 à 1947). Phase 2 de la Gestion (1924).								
Mouvement des ressources humaines (1947-2021). Phase 3 de Développement (1930).								
Mouvement en faveur de la compétence (1960-2022). Phase 4 Gestion Stratégique (1947).								
Phase 5 Gestion par Compétences (1960-2022).								
Mouvement pour l'économie de la connaissance (1992-2022). Phase 6 Gestion des Connaissances (1992).								

Note : Basé sur Liquidano (2006)

Pratiques et Critères de la GTH

Liquidano, en 2006, souligne que ce qui différencie les phases d'évolution, ce sont les six principales pratiques mises en œuvre par les responsables de la GTH dans les organisations et intègre 28 critères pour les principales activités de GTH mises en œuvre dans chacune de ces six phases (Tableau 2), ce qui permet d'identifier le degré d'évolution des organisations.

Tableau 2*Pratiques et Critères de Mesure de la GTH.*

Pratiques GTH	
A) Pratique d'entrée et d'intégration des talents humains	
1. le recrutement	Il peut être défini comme un ensemble de procédures utilisées pour attirer un nombre suffisant de candidats appropriés pour un poste spécifique dans une organisation (Arias, 2017).
2. la sélection	Il s'agit du processus qui consiste à décider d'embaucher ou non les candidats précédemment trouvés (Montoya, 2020).
3. Embauche et licenciement	Il s'agit de toutes les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour embaucher et licencier du personnel, ce qui donne à l'entreprise les moyens de se protéger contre les problèmes juridiques au cas où l'employé ne répondrait pas aux exigences du poste (Liquidano, 2008).
4. Induction ou intégration	Elle vise à aider les nouveaux employés à atteindre le niveau de performance attendu d'un travailleur expérimenté. L'intégration offre une bonne occasion de socialiser réellement et d'informer les nouveaux arrivants sur la stratégie globale de l'entreprise, les normes de performance, la formation, etc. (Arce, 2012).
5. Conception et processus de travail	Il s'agit du processus de description et d'enregistrement des aspects des emplois, en spécifiant les compétences et autres exigences nécessaires pour effectuer le travail (Conde, 2012).
B) Pratiques en matière de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains	
6. Formation	Il s'agit d'un processus continu, systématique et organisé qui permet à l'individu de développer les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour accomplir efficacement son travail (Perales, 2016).
7. Formation et développement	La formation est une activité systématique, planifiée et permanente dont l'objectif général est de préparer, de développer et d'intégrer l'HT aux processus mis en œuvre dans une organisation. Le développement, quant à lui, avec des objectifs à long terme, fait référence à l'éducation qu'une personne reçoit pour la croissance professionnelle afin de stimuler l'efficacité dans le poste (Sánchez, 2014).
8. Formation du personnel	L'objectif de la formation est d'accroître l'efficacité du personnel, la croissance, la fluidité et l'efficacité de l'organisation professionnelle des opérations (Martinez, 2019).
9. Hygiène et sécurité industrielles	Elle vise la santé et la sécurité des employés. Les entreprises ont constaté que les améliorations apportées à leurs programmes de santé et de sécurité peuvent avoir un impact positif sur leurs résultats (Roa, 2017).
10. Évaluations des performances	Il s'agit des processus par lesquels une organisation détermine si les paramètres qu'elle a fixés permettent d'obtenir les résultats souhaités (Espinal, 2015).
11. Traitements et salaires Administration	L'objectif de l'administration des salaires est de fournir un moyen équitable et systématique de rémunérer les différentes catégories de travailleurs en fonction des rôles et responsabilités qui leur sont assignés et, dans la mesure du possible, de reconnaître les différences dans les niveaux de performance individuelle (Peralta, 2014).

Pratiques GTH	
12. Critères de promotion	Il s'agit de tous les critères établis par l'employeur pour l'examen des candidats à la promotion sur la base d'objectifs documentés (Pérez, 2012).
13. Relations industrielles et négociations collectives	Les relations industrielles sont des conflits d'intérêts entre les employés et l'employeur qui surviennent lorsqu'ils cherchent à atteindre des objectifs communs, tels que la réussite d'une entreprise (Paiz, 2021).
14. Procédures de réclamation	Ils fournissent à l'entreprise des informations qui lui permettent de redresser la situation et ces informations peuvent être utilisées pour améliorer les pratiques commerciales (Liquidano, 2006).
15. Responsabilité sociale	Il s'agit du principe selon lequel les entreprises doivent contribuer au bien-être de la société et ne pas se consacrer uniquement à la maximisation des profits (Duque, 2013).
16. Programme de qualité	Les systèmes de gestion de la qualité se concentrent non seulement sur la qualité du produit ou du service, mais aussi sur les moyens d'y parvenir (Liquidano, 2006).
C) Pratiques de planification des talents humains	
17. Planification HT	Il s'agit de la planification classique des talents humains (fonctions administratives), ainsi que de l'évaluation et de l'identification des besoins en HT pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elle nécessite également une évaluation de la disponibilité des ressources qualifiées qui seront nécessaires (Alava, 2016).
18. Planification stratégique de HT	Elle relie directement la gestion des HT au plan stratégique de votre organisation (Mantilla, 2015).
D) Pratiques de contrôle des talents humains	
19. dossiers et contrôles administratifs	Il s'agit de tous les enregistrements et documents qui permettent à l'organisation d'exercer un contrôle adéquat sur les informations relatives au personnel (Casal, 2012).
20. indices de mesure	Il s'agit d'indicateurs que l'organisation utilise pour mesurer les différents facteurs susceptibles de générer la rotation du personnel et l'absentéisme (Baptista, 2016).
21. Production de graphiques et de statistiques	Les statistiques et leurs graphiques aident le gestionnaire des talents humains à collecter, organiser et interpréter les données, afin d'aider l'organisation à planifier et à mesurer les résultats obtenus grâce aux enquêtes et aux expériences (Liquidano, 2006).
22. Contrôles stratégiques	Il s'agit de tous les indicateurs qui permettent d'examiner la manière dont le résultat du tah affecte la rentabilité globale de l'organisation, ils fournissent un retour d'information qui renforce le contrôle stratégique (Godoy, 2015).
23. Audit de la zone GTH	Aide à connaître la contribution appropriée du département GTH à l'organisation, au développement de l'image professionnelle du département GTH de l'organisation. Identifie les moyens de motivation, découvre les problèmes et aide à les résoudre en douceur en fournissant des informations juridiques en temps utile (Almeida, 2016).
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	Il fournit à l'entreprise les moyens électroniques de mesurer les connaissances, le développement, les résultats, les promotions, la rémunération ou les projets réalisés par les travailleurs, aidant l'organisation à maintenir une base de données fiable basée sur les résultats (Graza, 2019).

Pratiques GTH	
E) Pratiques de gestion des talents humains	
25. motivation du personnel et communication	Il s'agit d'instruments permettant de déterminer si le personnel de l'entreprise est motivé et s'il accomplit donc son travail de la meilleure façon possible (Bisetti, 2015).
26. éthique	Il mesure le leadership éthique lorsqu'un leader éthique est responsable non seulement de la réussite de l'organisation et de ses résultats, mais aussi de la manière dont ils sont atteints (Liquidano, 2006).
F) Pratiques de gestion des talents humains dans le contexte de la mondialisation	
27. Planification de la vie et de la carrière	L'organisation fournit au personnel le plus talentueux de l'entreprise les outils qui l'orientent vers l'apprentissage, la rétention et la motivation des connaissances du personnel pour le développement de l'entreprise (Prieto, 2013).
28. Administration internationale de HT	Elles se concentrent sur le développement de stratégies globales et l'obtention d'avantages concurrentiels, orientés vers une plus grande compétitivité et productivité de l'entreprise (Liquidano, 2006).

Note : Basé sur Liquidano (2006)

Phases de l'Évolution de la GTH

Dans l'étude de 2006 intitulée " *L'Impact du Profil du Responsable des Ressources Humaines sur l'Évolution de la Gestion des Ressources Humaines et sa Relation avec la Performance Organisationnelle dans les Entreprises d'Aguascalientes* ", Liquidano a établi 6 phases d'évolution de la GTH.

Phase 1 Administrative. Elle conçoit le travailleur comme un être rationnel et économique, elle se caractérise par son orientation vers la production, elle perçoit le personnel comme un coût à minimiser, ses relations de travail se font par le biais de récompenses et de punitions, cette phase coïncide avec celle de Frederick Taylor et de ses disciples. Le Tableau 3 présente les principales activités menées par les gestionnaires des talents humains au cours de la phase 1.

Tableau 3

Activités GTH Réalisées par les Organisations au Cours de la Phase 1.

Phase 1
A) Pratique d'entrée et d'intégration des talents humains

Phase 1	
1. le recrutement	Cela se fait par l'intermédiaire du personnel et des membres de la famille, des connaissances dans l'entreprise et/ou des clients.
2. la sélection	Par le biais d'une demande d'emploi.
3. Embauche et licenciement	Contrat et licenciement verbal ou pas de licenciement.
4. Induction ou intégration	Sans objet.
5. Conception et processus de travail	Sans objet, il s'agit de bases de départ.
B) Pratiques en matière de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains	
6. Formation	Il est donné par le personnel de production
7. Formation et développement	Sans objet
8. Formation du personnel	Sans objet
9. Hygiène et sécurité industrielles	Sans objet
10. Évaluations des performances	Sans objet
11. Traitements et salaires Administration	Il ne paie que des salaires ou, s'il paie des salaires, il utilise des formules salariales.
12. Critères de promotion	Non applicable ou non connu
13. Relations industrielles et négociations collectives	Uniquement lorsque des punitions ou des sanctions sont appliquées en cas d'absences injustifiées, ou lorsque des contrôles de performance et des incitations sont mis en place.
14. Procédures de réclamation	Sans objet
15. Responsabilité sociale	Sans objet
16. Programme de qualité	Sans objet
C) Pratiques de planification des ressources humaines	
17. Planification HT	Sans objet
18. Planification stratégique de HT	Sans objet
D) Pratiques de contrôle des talents humains	
19. dossiers et contrôles administratifs	Le personnel est présent en dressant une liste, en vérifiant dans un livre ou un cahier l'heure d'entrée.
20. indices de mesure	Sans objet
21. Production de graphiques et de statistiques	Sans objet
22. Contrôles stratégiques	Non applicable
23. Audit de la zone GTH	Sans objet
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	Sans objet
E) Pratiques de gestion des talents humains	
25. motivation du personnel et communication	Au moyen de punitions ou de sanctions verbales, de sanctions liées à la ponctualité, d'une communication verticale descendante ou Sans objet.
26. éthique	Non applicable, seules les valeurs personnelles d'honnêteté et de responsabilité sont requises.
F) Pratiques de gestion des talents humains dans le contexte de la mondialisation	
27. Planification de la vie et de la carrière	Sans objet.
28. Administration internationale de HT	Sans objet.

Note : Basé sur Liquidano (2006)

Phase 2 de la Gestion. Elle conçoit l'individu comme un être "social", orienté vers la satisfaction de besoins sociaux et psychologiques. Elle considère le personnel comme un coût à minimiser, la relation de travail est étendue aux facteurs salariaux et psychologiques. Cette phase se situe au moment des études d'Elton Mayo à l'usine Hawthorne. Tableau 4 présente les principales activités réalisées par les gestionnaires des ressources humaines au cours de la phase 2.

Tableau 4

Activités GTH Réalisées par les Organisations au Cours de la Phase 2.

Phase 2	
A) Pratique d'entrée et d'intégration des talents humains	
1. le recrutement	Vous pouvez utiliser le service public de l'emploi, la radio, les annonces dans les journaux locaux, les annonces dans les postes opérationnels et de production des entreprises.
2. la sélection	Demandez tout ou partie des documents suivants : demande d'emploi, curriculum vitae, passeport validé, lettres d'absence de casier judiciaire, lettres de recommandation de l'endroit où vous avez travaillé, entretien de sélection, évaluation pratique des compétences en matière de manipulation de machines.
3. Embauche et licenciement	Contrat individuel écrit, dossier de recrutement, licenciement écrit, parfois par écrit.
4. Induction ou intégration	Le lieu de travail et les principaux domaines de relation sont indiqués.
5. Conception et processus de travail	Il effectue uniquement l'analyse des emplois pour la rémunération du personnel, se conforme uniquement aux règles existantes, décrit le profil, les fonctions et les objectifs.
B) Pratiques en matière de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains	
6. Formation	Il est donné par le personnel de production ou de service, en priorité au personnel moins compétent.
7. Formation et développement	Elle est dispensée par le personnel de production, de service ou de vente, et la formation est dispensée en relation avec l'entreprise.
8. Formation du personnel	Il est remis au personnel de production et/ou de service de la zone opérationnelle.
9. Hygiène et sécurité industrielles	Ils mentionnent qu'ils sont en cours d'élaboration ou qu'ils doivent être mis en place.
10. Évaluations des performances	D'après l'observation du travail effectué, ils mentionnent qu'ils sont en train de les mettre en place.
11. Traitements et salaires	Ils calculent les salaires, les impôts, la sécurité sociale et les prêts au logement.
Administration	
12. Critères de promotion	Sans objet.

Phase 2	
13. Relations industrielles et négociations collectives	Rémunération et relations psychologiques, négociation pour les services sociaux, négociation pour les services sociaux, négociation pour les conditions générales de travail et pour demander un congé.
14. Procédures de réclamation	Sans objet.
15. Responsabilité sociale	Sans objet.
16. Programme de qualité	Sans objet.
C) Pratiques de planification des ressources humaines	
17. Planification HT	Planification verbale et informelle, uniquement pour le réapprovisionnement du personnel et la planification des vacances.
18. Planification stratégique de HT	Sans objet.
D) Pratiques de contrôle des talents humains	
19. dossiers et contrôles administratifs	Il enregistre la présence du personnel à l'aide d'une carte de contrôle, tient les dossiers du personnel, classe les dossiers en actifs et inactifs, par département, syndiqués et non syndiqués, classe les dossiers par ordre alphabétique, supervise en permanence pendant les cours.
20. indices de mesure	Il n'y a pas de rotation, le taux d'absentéisme est faible et le travail n'est effectué qu'à la demande d'une agence gouvernementale.
21. Production de graphiques et de statistiques	Il contient des fiches de contrôle, des tableaux d'accidents de sécurité et des barèmes de rémunération.
22. Contrôles stratégiques	Sans objet.
23. Audit de la zone GTH	Des contrôles fiscaux, des contrôles du travail ou des contrôles par des auditeurs internes sont effectués.
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	Ils utilisent un programme tel que Microsoft Office, ont des connaissances de base de Word, Excel, Power Point, ou un programme standardisé pour les entreprises.
E) Pratiques de gestion des talents humains	
25. motivation du personnel et communication	Motivation verbale par le biais de récompenses, de primes financières, de commissions de vente, de punitions ou de sanctions écrites, de motivation lors de réunions, de travail à domicile, de communication verticale ascendante/descendante.
26. éthique	Sans objet.
F) Pratiques de gestion des talents humains dans le contexte de la mondialisation	
27. Planification de la vie et de la carrière	Sans objet.
28. Administration internationale de HT	Sans objet.

Note : Basé sur Liquidano (2006)

Phase 3 de Développement . Elle considère les individus comme des personnes qui se réalisent elles-mêmes et qui conduisent le personnel vers l'efficacité de l'entreprise. Le personnel est considéré comme un élément déterminant pour le développement de l'entreprise, comme une ressource qui doit être optimisée par la motivation et les incitations à la performance. Tableau 5 présente une ventilation des principales activités menées par les gestionnaires des talents humains au cours de la phase 3.

Tableau 5

Activités GTH Réalisées par les Organisations au Cours de la Phase 3.

Phase 3	
A) Pratique d'entrée et d'intégration des talents humains	
1. le recrutement	Candidature aux écoles, à l'agence pour l'emploi de l'AACC, aux chambres de commerce et d'industrie, fichier de candidats spontanés, analyse de poste et descriptions de poste.
2. la sélection	Les documents relatifs à la scolarité, aux qualifications et à l'expérience, les justificatifs de domicile, le RFC et le CURP, les photographies, les tests de connaissances et de compétences, en fonction du poste, ainsi que les documents des phases précédentes sont demandés.
3. Embauche et licenciement	Il s'agit d'un contrat collectif et/ou individuel à court terme, qui peut donner lieu à une nomination, à un contrat d'honoraires, à un entretien d'embauche et à des démissions volontaires par écrit.
4. Induction ou intégration	Visite des espaces communs, explication des fonctions du poste, attribution des engagements de travail, attribution des horaires de travail, formation préalable par un expert du poste.
5. Conception et processus de travail	Il les réalise pour l'évaluation des performances, la formation et le coaching, la répercussion et l'impact dans le domaine, la compréhension des interrelations entre le domaine et l'organisation.
B) Pratiques en matière de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains	
6. Formation	Un cours d'initiation est donné, un cours de fonctions pratiques est donné, un cours de gestion est donné et un manuel de vente est donné.
7. Formation et développement	Il est décerné au personnel de production, de service et de vente, ainsi qu'aux cadres moyens, et est mis en œuvre par l'intermédiaire des chambres de commerce.
8. Formation du personnel	Il s'adresse aux cadres moyens du personnel de production, aux livreurs, aux employés des secteurs de la fabrication et de la manipulation des aliments, et des cours d'anglais sont dispensés.
9. Santé et sécurité	Commissions mixtes de santé et de sécurité
10. Évaluations des performances	Détecter les besoins en formation, les promotions, les salaires, renouveler les contrats, mettre à jour les dossiers du personnel, pour le développement des compétences, connaître leur

Phase 3	
	production et leurs ventes, test physique, méthode de comparaison du personnel, méthodes visuelles de fonctionnement des équipements, entretien d'évaluation du mérite.
11. Traitements et salaires Administration	Effectue la paie, le calcul des impôts, les primes de ponctualité, les honoraires.
12. Critères de promotion	Par le biais d'évaluations des performances, de formations, de coaching et d'éducation, d'entretiens avec le personnel, sur la base de l'évolution du personnel dans l'entreprise.
13. Relations industrielles et négociations collectives	Pour la satisfaction des besoins du personnel, les sanctions prévues par la réglementation, les négociations sur les prestations et les services sociaux (bons d'alimentation, prime de Noël, primes de vacances, allocations de mariage, services funéraires), les négociations sur les salaires.
14. Procédures de réclamation	Sans objet.
15. Responsabilité sociale	Elle est discrétionnaire et fait preuve de générosité envers les secteurs les moins favorisés de la société, avec le soutien de la direction.
16. Programme de qualité	Sans objet.
C) Pratiques de planification des talents humains	
17. Planification HT	Objectifs commerciaux, organisation de l'entreprise, prévisions générales et/ou saisonnières, audit annuel du TH et suivi mensuel.
18. Planification stratégique de HT	Ils indiquent qu'ils sont en cours de traitement.
D) Pratiques de contrôle des talents humains	
19. dossiers et contrôles administratifs	Registre de présence du personnel avec contrôle et fiche de rapport, classement par ordre alphabétique, par agence, par division et par région, tenue d'un inventaire dans la zone HT, gestion des fiches de personnel et des registres de paiement des heures supplémentaires.
20. indices de mesure	S'applique aux employés de la production et/ou des services, avec une rotation moyenne du personnel.
21. Production de graphiques et de statistiques	Utilisez des diagrammes de Gantt, des diagrammes circulaires, des diagrammes à barres, des diagrammes linéaires des ventes par employé, utilisez-les comme résultats de l'entreprise.
22. Contrôles stratégiques	Sans objet
23. Audit de la zone GTH	Opérationnel, comptable, audits de la sécurité sociale, d'INFONAVIT et du ministère du travail et de la sécurité sociale dans le cas du Mexique.
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	Une formation est dispensée pour l'utilisation des programmes Microsoft Office, le personnel a une connaissance moyenne de Word, Excel, Power Point, il utilise des programmes spéciaux pour le secteur d'activité de l'entreprise, des contrôles statistiques sont effectués et des registres de présence automatisés sont tenus.
E) Pratiques de gestion des talents humains	

Phase 3	
25. motivation du personnel et communication	Motivation basée sur la satisfaction des besoins du personnel, utilisation de la psychologie pour écouter les problèmes du personnel, cours, communication horizontale, communication informelle.
26. éthique	Des principes personnels et des valeurs d'impartialité et d'esprit de service sont requis.
F) Pratiques de gestion des talents humains dans le contexte de la mondialisation	
27. Planification de la vie et de la carrière	Des bourses d'études sont accordées pour les études secondaires formelles et des bourses d'études sont également accordées pour les enfants des travailleurs.
28. Administration internationale de HT	Sans objet.

Note : Basé sur Liquidano (2006)

Phase 4 Gestion Stratégique. Les individus sont conçus comme des personnes dynamiques capables d'évoluer grâce à de nouvelles connaissances et à des expériences passées, d'orienter le personnel vers la stratégie de l'entreprise, de percevoir l'individu comme une ressource à optimiser et un facteur déterminant pour l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise. Tableau 6 présente les principales activités réalisées par les gestionnaires des talents humains au cours de la phase 4.

Tableau 6

Activités GTH Réalisées par les Organisations au Cours de la Phase 4.

Phase 4	
A) Pratique d'entrée et d'intégration des talents humains	
1. le recrutement	Vous recherchez des employés dont le profil correspond aux objectifs stratégiques de l'entreprise, vous pouvez utiliser les services d'une agence pour l'emploi, les tableaux d'affichage des établissements d'enseignement, l'externalisation pour le personnel opérationnel, les syndicats, les annonces dans les journaux régionaux et nationaux.
2. la sélection	Organigramme des postes et des fonctions, diagrammes de remplacement des cadres moyens et supérieurs, tests psychométriques, examen médical, recherche sur les aspects socio-économiques.
3. Embauche et licenciement	Contrat de travail collectif et/ou individuel à long terme, licenciement écrit et entretien, démission collective, résiliation de contrat, politiques de remerciement pour le soutien au personnel démissionnaire.
4. Induction ou intégration	Utilisation de vidéos sur la philosophie et les principales activités, visite générale de l'entreprise, présentation des principaux cadres lors de réunions, présentation à leur supérieur immédiat, présentation à

Phase 4	
	leurs collègues : supérieurs et subordonnés dans leur domaine de responsabilité, manuel d'initiation.
5. Conception et processus de travail	La formation du personnel et le plan de vie et de carrière, l'analyse des emplois et le manuel de description des emplois.
B) Pratiques en matière de talents humains	de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains
6. Formation	Elle est assurée par l'encadrement intermédiaire, par un programme de formation régulier et par les fournisseurs pour les produits achetés.
7. Formation et développement	L'ensemble du personnel de l'entreprise est formé à la stratégie d'entreprise, aux plans de succession pour la direction et les cadres intermédiaires, il existe un programme de formation soumis au ministère du travail et de la sécurité sociale, il existe des commissions mixtes de formation.
8. Formation du personnel	Il est attribué au personnel le plus remarquable, à l'encadrement intermédiaire, aux directeurs, aux politiques de formation, à l'approche de la qualité, afin de les former aux niveaux de gestion.
9. Hygiène et sécurité industrielles	Mesures préventives et correctives
10. Évaluations des performances	L'évaluation est effectuée pour les transferts, les récompenses et les incitations, l'analyse des emplois et les descriptions de postes, les bases de planification des emplois du HT, pour connaître l'évolution du personnel, les méthodes d'échelle, ils ont leur propre système d'évaluation, ils présentent l'évaluation des attitudes et/ou l'évaluation par objectifs, la technique d'évaluation par les résultats, les groupes de qualité ou les cercles de qualité, la performance de leur projet, l'évaluation de la spécification dans le poste de travail.
11. Traitements et salaires	Primes de productivité, avantages sociaux et indemnités, assurance-vie, bons d'alimentation, prime de volume de vente supplémentaire pour les superviseurs, prime de points d'agence.
Administration	
12. Critères de promotion	Évaluation des performances pour établir le plan de vie et de carrière des employés clés afin de générer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, sur la base de l'analyse des emplois et des descriptions de postes.
13. Relations industrielles et négociations collectives	Relations pour atteindre les objectifs basés sur la stratégie de l'entreprise, négociations collectives pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, amélioration des avantages et des services aux employés.
14. Procédures de réclamation	Les plaintes ne sont traitées que sporadiquement par la direction de HT ou par le propriétaire, le gérant ou le comptable général de l'entreprise.
15. Responsabilité sociale	Respect des principes et des engagements en tant qu'entreprise interne et externe, respect des lois du pays et satisfaction des attentes du public, programme de nettoyage externe.
16. Programme de qualité	Élabore des programmes de qualité pour améliorer la compétitivité des entreprises, programme Six Sigma, sécurité et environnement, qualité interne de la production, philosophie du "bien faire", normes de qualité évaluées par des laboratoires externes, contrôles de qualité de l'achat au produit final.
C) Pratiques de planification des ressources humaines	

Phase 4	
17. Planification HT	Appliquer la planification HT et se fonder sur les objectifs commerciaux et les valeurs départementales HT, les prévisions HT internes/externes, les prévisions de vente, les budgets et les besoins en personnel dans l'ensemble de l'organisation.
18. Planification stratégique de HT	Vision, mission, buts et objectifs de l'entreprise ou de l'organisation et du département HT, valeurs de l'entreprise, analyse interne, prévisions HT, marché du travail au Mexique, budgets et besoins en personnel de l'ensemble de l'organisation (finances, production, ressources humaines et marketing, analyse SWOT, examen hebdomadaire avec la direction).
D) Pratiques de contrôle des talents humains	
19. dossiers et contrôles administratifs	Présence automatisée du personnel, gestion automatisée des incidents, inventaire HT, archivage HT, taux de rotation et d'absentéisme, rémunération, laissez-passer ou bons de congé, recrutement et modifications salariales, compensation de la régularité du travail.
20. indices de mesure	S'applique aux employés de la production et/ou des services ainsi qu'aux cadres moyens, afin de réduire le taux de rotation dans les secteurs critiques.
21. Production de graphiques et de statistiques	Histogrammes, diagrammes de Pareto pour identifier les principaux problèmes affectant le personnel dans les domaines stratégiques de l'organisation.
22. Contrôles stratégiques	Il existe des contrôles pour le développement du personnel, les performances du personnel, l'analyse des emplois, le renouvellement et la négociation des contrats de travail, la planification de la vie et de la carrière, la projection des salaires, la santé et la sécurité, le contrôle manuel.
23. Audit de la zone GTH	Services des auditeurs externes engagés par l'entreprise.
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	Logiciels développés par l'entreprise et pour l'entreprise, Logiciels spécialisés dans la facturation, l'inventaire, les achats. Logiciel permettant de mesurer la productivité du personnel de production.
E) Pratiques de gestion des talents humains	
25. motivation du personnel et communication	Motivation basée sur la perception qu'a le manager des performances de l'employé, communication diagonale, communication informelle créant un sentiment d'appartenance à l'environnement de travail.
26. éthique	Principes et valeurs personnels : loyauté, discrétion, originalité, et ceux de l'organisation : qualité, productivité, créativité, pour le développement de projets, connaissance et application du code d'éthique.
F) Pratiques de gestion des talents humains dans le contexte de la mondialisation	
27. Planification de la vie et de la carrière	Elle est attribuée au personnel le plus remarquable, aux cadres moyens et supérieurs, à la stratégie de l'entreprise, aux politiques de planification de la vie et de la carrière, aux bourses d'études pour les études professionnelles formelles.
28. Administration internationale de HT	Les pratiques GTH, axées sur l'élaboration de stratégies mondiales et l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Note : Basé sur Liquidano (2006)

Phase 5 Gestión par Compétences. Elle conçoit les individus comme possédant des caractéristiques de performance supérieures, oriente le personnel vers l'identification, la description et le développement des compétences individuelles afin de conduire le niveau d'excellence vers les résultats ; elle valorise et perçoit le personnel comme celui qui soutient l'avantage concurrentiel de l'entreprise par les compétences qu'il possède, avec des relations de travail orientées vers le développement, l'évaluation et la certification des compétences sur le lieu de travail et pour le travail. Tableau 7 présente les principales activités réalisées par les gestionnaires des talents humains au cours de la phase 5.

Tableau 7

Activités GTH Réalisées par les Organisations au Cours de la Phase 5.

Phase 5	
A) Pratique d'entrée et d'intégration des talents humains	
1. le recrutement	L'organisation a recours à des organismes de certification et d'évaluation, à l'externalisation pour le personnel opérationnel et l'encadrement intermédiaire, à des salons de l'emploi, elle dispose d'un comité de recrutement et de sélection, elle se base sur les modèles de compétences de l'entreprise, l'analyse et la description des postes par compétences à pourvoir, les certifications internes des compétences, elle utilise des annonces dans des magazines spécialisés, locaux, régionaux et nationaux.
2. la sélection	Des certificats de compétences, des certifications professionnelles, des entretiens de sélection basés sur les compétences sont demandés, l'organisation dispose de son propre modèle de compétences, l'organisation a recours à l'externalisation pour le personnel opérationnel et d'encadrement intermédiaire.
3. Embauche et licenciement	L'externalisation est utilisée pour le personnel opérationnel, des négociations et des renouvellements de contrats collectifs sont effectués, l'engagement psychologique est appliqué,
4. Induction ou intégration	Utilisation de la technologie pour transmettre des connaissances sur les produits, les marchés, les politiques de l'entreprise, les actes de l'entreprise et les conditions de sécurité, l'application des règles de travail internes.
5. Conception et processus de travail	Elle est réalisée pour l'identification et la description des compétences individuelles et organisationnelles et est considérée comme une certification obligatoire, l'analyse et la description des emplois se faisant par compétences.
B) Pratiques en matière de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains	
6. Formation	Cette formation est assurée par le personnel d'encadrement, en plus de la formation nationale externe dans le domaine spécialisé des compétences requises par les employés clés.

Phase 5	
7. Formation et développement	L'ensemble du personnel de l'entreprise est orienté vers le développement des compétences, la planification de la relève en fonction des compétences et de la polyvalence, le recours à des spécialistes de l'externalisation, la participation à des cours locaux et nationaux, la participation à des congrès, des symposiums et des expositions, locaux et nationaux, sont encouragés.
8. Formation du personnel	Le personnel le plus compétent de l'entreprise est préparé à la description et au développement des compétences individuelles, les politiques de formation tenant compte des priorités en matière de développement des compétences.
9. Hygiène et sécurité industrielles	Adoption de normes nationales de santé et de sécurité, commissions mixtes de santé et de sécurité, respect des normes mexicaines, mesures de sécurité du personnel.
10. Évaluations des performances	Évaluation pour réorganiser l'entreprise et augmenter les salaires en fonction des compétences des employés, manuel d'évaluation basé sur les compétences que les employés de l'entreprise devraient posséder.
11. Salaires et traitements	Primes de compétitivité mettant l'accent sur les compétences des employés, primes de ponctualité.
12. Critères de promotion	Sur la base de l'évaluation des performances, de la formation, de l'accompagnement et de la formation aux compétences des employés, de l'analyse des emplois et de la description des postes basée sur les compétences, de la certification des compétences.
13. Relations industrielles et négociations collectives	Relations pour le développement des compétences au travail et pour le travail, négociations collectives pour le développement des compétences individuelles et organisationnelles, amélioration des avantages et des services au personnel, augmentations salariales basées sur les compétences.
14. Procédures de réclamation	Personne et procédure spécifiques pour les plaintes, les suggestions et les méthodes et techniques de résolution, les solutions relatives au service médical, aux cantines, aux salaires, à l'environnement de travail.
15. Responsabilité sociale	Contribuer au développement intégral de la société qu'ils servent, prévenir les attentes du public, collaborer aux programmes de rénovation urbaine, aux campagnes sociales, anti-pollution, de soutien sportif, de soutien sanitaire et de lutte contre la drogue, aux collectes pour les organisations d'aide à l'enfance et aux personnes âgées.
16. Programme de qualité	Élaborer un programme de qualité pour l'amélioration de la compétitivité et le développement des compétences du personnel, les avantages du personnel, la sécurité et l'environnement pour chaque département, le manuel et la politique de qualité, le développement du kaisen, les 5 S, la certification des normes internationales de normalisation.
C) Pratiques de planification des ressources humaines	
17. Planification HT	Applique la planification des talents humains à l'attraction de candidats compétents et/ou certifiés dans une compétence ou une profession donnée.
18. Planification stratégique de HT	Planification stratégique appliquée à l'attraction de candidats polyvalents compétents et certifiés, prise en compte de la prévention sociale et des fonds de retraite pour le personnel de l'entreprise.
D) Pratiques de contrôle des talents humains	
19. dossiers et contrôles administratifs	Dossiers du personnel et gestion des incidents automatisés, taux de rotation et d'absentéisme automatisés, analyse des emplois et descriptions d'emploi automatisées basées sur les compétences des employés.

Phase 5	
20. indices de mesure	S'applique à l'ensemble de l'entreprise, aux taux de rétention, aux indicateurs de qualité moyenne, au maintien d'un faible taux de rotation et d'absentéisme.
21. Production de graphiques et de statistiques	Diagrammes de poisson pour mesurer l'absentéisme du personnel, processus en 8 étapes, élaboration d'indices d'instabilité, pour la productivité et les primes générées, pour faire connaître les principales compétences développées dans l'entreprise, ainsi que les certifications obtenues, en cours et manquantes.
22. Contrôles stratégiques	Entretiens de recrutement basés sur les compétences, développement du personnel basé sur les compétences, performances du personnel basées sur les compétences, analyse des emplois basée sur les compétences, renouvellement et négociation des contrats basés sur les compétences, planification de la carrière et de la vie basée sur les compétences, projection des salaires basée sur les compétences, santé et sécurité.
23. Audit de la zone GTH	Audit de gestion, audit de conformité des programmes de développement des compétences du personnel, périodes annuelles.
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	Des logiciels spécialisés développés en interne ou en externe sont utilisés, des applications spécialisées commencent à être utilisées et l'intelligence artificielle est exploitée.
E) Pratiques de gestion des talents humains	
25. motivation du personnel et communication	Motivation basée sur les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation des employés ainsi que sur leurs besoins individuels, communication complète, réunions générales sur les progrès et réunions sur la gestion des résultats, leadership informel plus efficace.
26. éthique	Les principes et valeurs personnels d'honnêteté, de fiabilité et les valeurs organisationnelles sont promus : l'égalité des chances est basée sur les compétences qu'ils possèdent, les normes de conduite de l'entreprise sont en place.
F) Pratiques de gestion des talents humains dans le contexte de la mondialisation	
27. Planification de la vie et de la carrière	Elle est attribuée au personnel le plus compétent de l'entreprise, en vue de la description et du développement des compétences individuelles et organisationnelles. Des bourses sont accordées pour la spécialisation formelle et les études postuniversitaires dans le pays et à l'étranger.
28. Administration internationale de HT	Les pratiques de GTH, axées sur le développement des compétences mondiales et l'obtention d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Note : Basé sur Liquidano (2006)

Phase 6 Gestion des Connaissances. Concevoir l'individu comme le talent clé de l'entreprise ; orienter le personnel vers l'apprentissage, le maintien et la motivation des connaissances du personnel ; percevoir et valoriser le personnel en fonction de son talent et de

ses connaissances ; intégrer le capital humain et social de l'entreprise aux relations de travail en adoptant les meilleures pratiques de la GTH afin de maintenir et de motiver les connaissances des travailleurs. Tableau 8 présente les principales activités réalisées par les gestionnaires des talents humains au cours de la phase 6.

Tableau 8

Activités GTH Réalisées par les Organisations au Cours de la Phase 6.

Phase 6	
A) Pratique d'entrée et d'intégration des talents humains	
1. le recrutement	L'accent est mis sur le recrutement de travailleurs du savoir, possédant les caractéristiques et les compétences requises par l'entreprise, l'organisation fait appel à des chasseurs de têtes (recruteurs pour les postes de direction), utilise la technologie pour trouver les bons talents partout dans le monde, peut également recourir à l'externalisation, effectue des voyages de recrutement à l'intérieur et à l'extérieur du pays, applique le processus de gestion des connaissances, les objectifs stratégiques de l'entreprise et du HT, recherche des candidats ayant une expérience antérieure documentée.
2. la sélection	Entretien avec le chef direct et le supérieur direct, tests en cours d'emploi, simulation de situations critiques, dans certains domaines, externalisation du personnel d'encadrement, sélection de dirigeants présentant les caractéristiques d'un travailleur du savoir.
3. Embauche et licenciement	L'organisation présente un engagement souverain, l'accent est mis sur l'embauche de travailleurs du savoir et, en cas de séparation, un retour d'information est demandé.
4. Induction ou intégration	Aux bonnes pratiques des phases précédentes s'ajoutent la présentation des principaux clients et fournisseurs de l'entreprise, un entretien avec le directeur général ou le responsable de secteur et le chef de service, une copie de leurs fonctions, avantages et prestations, règles de santé et de sécurité, règles normalisées, informations sur les moyennes de qualité et les attentes en matière de croissance de l'entreprise.
5. Conception et processus de travail	Application des connaissances, transfert des connaissances, mise en évidence des attitudes et des comportements du profil du travailleur du savoir, prise en compte de l'expertise dans les départements clés, intégration de nouveaux domaines fonctionnels dans la structure de l'entreprise : logistique, qualité, technologie, innovation et développement, l'analyse et la description sont incluses dans le manuel d'organisation et l'accent est mis sur l'acquisition, le développement et le transfert des connaissances.
B) Pratiques en matière de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains	
6. Formation	Formation par la technologie, création d'espaces physiques tels que des salles de formation pour l'information et le partage des connaissances du personnel, et pour l'auto-apprentissage, formation externe internationale dans le domaine d'expertise de leurs travailleurs de la connaissance.
7. Formation et développement	Tout le personnel de l'entreprise. Vers l'apprentissage et la conservation des connaissances, la planification de la relève par l'application des

Phase 6	
	connaissances, en mettant l'accent sur les travailleurs du savoir, par l'étalonnage des performances en visitant d'autres entreprises, la participation à des cours internationaux, des congrès, des symposiums et des expositions, la formation par le biais de la gestion pour le transfert des connaissances.
8. Formation du personnel	La formation du personnel le plus talentueux de l'entreprise est encouragée, en vue de l'apprentissage, de la rétention et de la motivation des connaissances, principalement des chefs et des gestionnaires, des politiques de constitution d'équipes performantes pour renforcer le modèle de gestion des connaissances.
9. Hygiène et sécurité industrielles	Adoption de mesures de santé et de sécurité par le biais de l'étalonnage des performances, renforcement de la réduction des risques professionnels, respect des normes de sécurité et des normes de normalisation internationales.
10. Évaluations des performances	Évaluation pour générer des primes de productivité, système d'évaluation propre basé sur le processus de gestion des connaissances, auto-évaluation du personnel, consensus commun, en fonction des performances et des résultats du projet, technique d'évaluation basée sur les résultats, entretien de notation au mérite, manuel d'évaluation basé sur les profils des travailleurs de la connaissance.
11. Salaires et traitements	Paiement d'avantages sociaux et de compensations basés sur les résultats du projet, primes de performance pour les équipes d'amélioration.
12. Critères de promotion	Sur la base de l'analyse et de la description des caractéristiques et des compétences des travailleurs du savoir, par l'application des connaissances, par le transfert des connaissances, par des réunions, des cours, l'organisation d'événements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
13. Relations industrielles et négociations collectives	Relations pour l'adoption des meilleures pratiques afin de conserver et de motiver les connaissances des employés, négociation pour conserver et motiver les connaissances, amélioration des avantages et des services du personnel, augmentations salariales basées sur l'acquisition, le développement et le transfert des connaissances.
14. Procédures de réclamation	Domaine spécifique d'attention au personnel pour la résolution des plaintes et des suggestions, avec suivi, système d'information global pour l'attention au problème et l'évaluation de la solution.
15. Responsabilité sociale	L'organisation dispose d'une certification de type B et cherche à obtenir une certification, non seulement pour des raisons économiques, mais aussi pour des raisons sociales, en cherchant à répondre à des problèmes sociaux et/ou environnementaux dans les communautés. Les normes relatives aux risques psychosociaux sont prises en compte. Elle contribue au développement des attentes de ses employés, crée de nouvelles attentes du public, établit et obtient des normes idéalistes de responsabilité sociale, cherche à être une entreprise durable socialement et écologiquement responsable, dispose de fonds de participation communautaire, crée des clubs sportifs, soutient la création d'écoles, fait des dons pour soutenir l'éducation et réduire les problèmes sociaux, administre des adhésions aux voisins de l'environnement pour l'utilisation d'installations sportives.
16. Programme de qualité	L'organisation cherche à obtenir une certification ou est déjà certifiée en tant qu'entreprise de type B, possède des certifications dans les normes internationales de normalisation, développe des programmes de qualité

Phase 6	
	pour l'amélioration de la compétitivité et le développement des connaissances.
C) Pratiques de planification des ressources humaines	
17. Planification HT	Applique la planification des talents humains à l'acquisition, au maintien et au transfert des connaissances en matière de talents humains.
18. Planification stratégique de HT	La planification stratégique appliquée à l'acquisition de talents humains dotés de connaissances documentées prend en compte : le plan de vie et de carrière des travailleurs du savoir, l'analyse comparative dans les usines de différentes divisions de la même entreprise, les heures supplémentaires, les produits vendus, les déchets, la planification des ressources de l'entreprise dans le domaine de la technologie de l'information.
D) Pratiques de contrôle des talents humains	
19. dossiers et contrôles administratifs	Les dernières avancées technologiques sont utilisées pour l'enregistrement des présences du personnel et l'inventaire des HT, l'accent est mis sur les travailleurs intellectuels de l'entreprise, les archives de la zone GTH sont numériques et utilisent la technologie la plus avancée disponible pour la protection des données et de l'information.
20. indices de mesure	Il s'applique aux indicateurs de l'ensemble de l'entreprise, aux indices du personnel temporaire, au taux d'accidents, à l'indice de formation, à l'indice des mouvements de personnel (inscriptions et licenciements), à l'indice d'efficacité organisationnelle, à l'indice de santé et de sécurité au travail, et ces données sont partagées sous forme numérique.
21. Production de graphiques et de statistiques	Cloche de Gauss, diagrammes de Pert, application des huit disciplines pour la résolution de problèmes, pour mesurer les incidents et les accidents, les journées perdues par type de risque, pour rapporter les résultats des heures supplémentaires, du personnel temporaire, du taux d'accidents, de la formation, des mouvements de personnel, de l'efficacité, de la santé et de la sécurité.
22. Contrôles stratégiques	Climat organisationnel, communications, entretiens de recrutement, acquisition et transfert de connaissances, développement du personnel, performances du personnel, acquisition et transfert de connaissances, analyse des emplois en rapport avec les attitudes, les aptitudes et les compétences des travailleurs intellectuels.
23. Audit de la zone GTH	Audit environnemental, audit social, auditeurs de systèmes de qualité, formation à l'audit des clients et des fournisseurs.
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	Des logiciels sur mesure sont utilisés en interne ou en externe, l'entreprise utilise l'intelligence artificielle dans les processus de vente, la production, les relations locales, nationales et mondiales, des systèmes de sécurité sont utilisés pour protéger les données de l'entreprise, ou des programmes conçus exclusivement pour la communication interne de l'entreprise, il existe un registre des travailleurs du savoir, de leur développement, de leurs résultats, de leurs promotions, de leur rémunération, des projets achevés.
E) Pratiques de gestion des talents humains	
25. motivation du personnel et communication	Motivation basée sur les résultats et les attitudes des travailleurs intellectuels, communication globale de l'entreprise, politique de la porte ouverte à tous les niveaux, incitations, récompenses, échange d'idées et de points de vue dans les salles de réunion avec les directeurs et les conseillers de l'entreprise, propositions et participation des employés aux changements dans leurs domaines.

Phase 6	
26. éthique	Principes et valeurs personnels : esprit d'investigation, connaissance du code d'éthique de l'entreprise et du monde.
F) Pratiques de gestion des talents humains dans le contexte de la mondialisation	
27. Planification de la vie et de la carrière	Il est accordé aux employés les plus talentueux de l'entreprise. Afin de favoriser l'apprentissage, la rétention et la motivation des connaissances du personnel, des politiques de planification de la vie et de la carrière sont mises en place pour les chefs d'entreprise et les cadres.
28. Administration internationale de HT	Pratiques de gestion HT axées sur l'acquisition, le développement et le transfert des connaissances du personnel, excellence des systèmes d'entreprise, politiques axées sur les unités opérationnelles.

Note : Basé sur Liquidano (2006)

Caractéristiques des six Phases de l'Évolution de la GTH.

Les six phases de l'évolution de la GTH présentent trois caractéristiques qui les différencient les unes des autres, à savoir la conception de la HT, l'approche et la perception que le responsable de la GTH a de ses collaborateurs. Les caractéristiques de chacune des phases sont présentées dans le tableau 9.

Tableau 9

Caractéristiques des Phases d'Évolution de la GTH.

Phase d'évolution	Conception du TH	Approche	Perception de l'agent GTH
Phase 1 Administrative	Rationnel économique	Vers la production	Le personnel est un coût à minimiser
Phase 2 de la Gestion	Homme social	Satisfaire les besoins sociaux et psychologiques du personnel	Le personnel est un coût à minimiser, mais avec des actions proactives.
Phase 3 de Développement	L'homme qui se réalise	A L'efficacité de l'entreprise	Le personnel est une ressource à optimiser en tant qu'élément décisif pour le développement de l'entreprise.

Phase d'évolution	Conception du TH	Approche	Perception de l'agent GTH
Phase 4 Gestion Stratégique	Homme complexe	À la stratégie d'entreprise	Le personnel est une ressource à optimiser et un facteur déterminant pour améliorer la position concurrentielle de l'entreprise.
Phase 5 Gestion par Compétences	Possède des caractéristiques de performance supérieures	à l'identification, à la description et au développement des compétences et des résultats individuels.	Les personnes constituent le capital humain qui permet de conserver un avantage concurrentiel.
Phase 6 Gestion des Connaissances	Les talents clés de l'entreprise	à l'apprentissage, à la production de connaissances, à la rétention et à la motivation liées aux objectifs de l'entreprise.	Le personnel est le capital humain et social

Note : Basé sur Liquidano (2006)

Cadre de Référence

En 2010, l'un des obstacles qui a rendu la compilation des informations la plus difficile est la question de l'insécurité à Durango ; en 2020, c'est le COVID-19. À travers le cadre de référence, l'objectif est d'emmener le lecteur dans un voyage à travers le temps, afin de le replacer dans son contexte.

Le Monde en 2010

En 2010, les mêmes ont commencé à inonder les réseaux sociaux. Amazon était déjà le leader du commerce électronique, les téléphones devenaient plus intelligents, des marques comme Sony Ericsson et Nokia rivalisaient encore avec de bons appareils dans le monde des téléphones portables. En 2010, les téléphones avec clavier tactile n'étaient pas aussi courants qu'en 2020. Cette année-là, Apple a lancé l'iPhone 4, avec une capacité interne de 32 g et un prix de lancement de 549 USD.

À cette époque, Twitter et WhatsApp étaient déjà installés sur le téléphone et en 2010, il n'y avait pas d'Uber comme aujourd'hui, Instagram a été lancé cette année-là et compte aujourd'hui plus d'un milliard d'utilisateurs actifs. En 2010, les tablettes et la télévision en 3D étaient très populaires, en 2010, Barak Obama était président des États-Unis. Dubaï inaugure la Burj Khalifa, la plus haute tour du monde avec ses 828 mètres. Avatar a détrôné Titanic en tant que film le plus rentable, Ximena Navarrete est devenue la deuxième Mexicaine à être Miss Univers. La Coupe du monde 2010 en Afrique du Sud se déroule cette année-là, et le "waka" de Shakira devient populaire. Javier Hernández "Chicharito" part jouer pour Manchester United en Angleterre. En 2010, le bicentenaire de l'indépendance et le centenaire de la révolution ont été célébrés. Felipe Calderón était alors président du Mexique et cette année-là, le Mexique a battu le record des meurtres liés au trafic de drogue (Peximan, 2020).

En 2010, à Durango, Ismael Hernández Deras a quitté le poste de gouverneur à la suite de multiples accusations d'enrichissement illicite et de couverture de membres du crime organisé (Contralínea, 2010). En 2010, le candidat du Parti révolutionnaire institutionnel (PRI) Jorge Herrera Caldera a remporté les élections au poste de gouverneur de Durango, avec une différence très nette avec l'ancien candidat du PRI José Rosas Aispuro Torres, pour une période de six ans, mais sa victoire a été contestée et des allégations de fraude électorale ont été formulées. À cette époque, Del Campo, plus jeune, menait une étude quantitative dans laquelle il déterminait que les MPME de Durango se trouvaient, en 2010, dans la deuxième phase d'évolution de la GTH.

Le Monde en 2020

Une des années les plus difficiles de l'histoire récente, 2020 restera dans l'histoire comme l'année du COVID-19, la maladie porte le numéro de l'année où elle a été détectée en 2019, mais 2020 a été l'année qui a été secouée par la pandémie, les confinements, les masques, les gels d'alcool, les termes et les mesures qui ont éclaté dans pratiquement tous les habitants de la planète, le virus s'est d'abord propagé à Wuhan, en Chine, où les premiers cas

ont été détectés, de là il s'est propagé au reste de l'Asie et ensuite à l'Europe (United Nations, 2020).

Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la santé déclare une pandémie, alors que l'Italie et l'Espagne sont devenues les épicentres de la maladie, suivies par le Royaume-Uni. Les Jeux olympiques de Tokyo ont été reportés, ce qui n'était arrivé que pendant les guerres mondiales. Dans la plupart des cas, les gouvernements ont réagi de manière radicale ; à la mi-avril, quelque 60 % de la population mondiale était touchée par des confinements. Au Mexique, le 28 mars 2020, le sous-secrétaire à la santé, Hugo Lopez Gatell, a appelé à un confinement massif pour la troisième phase de la pandémie. La déclaration de pandémie du COVID-19 a été publiée au Journal officiel de la Fédération le 30 mars 2020, déclarant la fermeture de toutes les activités non essentielles (Mexique, 2021).

Des millions de personnes ont été contraintes de travailler à domicile, les bureaux et les magasins ont été fermés dans le cadre des mesures d'endiguement, et les voyages ont été limités partout, il était inévitable que l'économie souffre. L'éducation a également connu une crise, et l'enseignement de millions de personnes dans le monde a été perturbé en 2020. Les écoles se sont efforcées de faire face aux fermetures et ouvertures répétées et de passer, si possible, à l'enseignement en ligne.

Dans les premiers mois, il y a eu une pénurie de masques, de fournitures médicales, de respirateurs et de papier hygiénique. Dans certaines villes, les hôpitaux se sont effondrés, mais aussi les systèmes mortuaires, et peu à peu, entre quarantaines, isolement et confinement, des millions de personnes ont dû s'adapter à la nouvelle normalité, les voitures ont disparu de la plupart des avenues, les principaux lieux touristiques étaient vides, les magasins fermés, les événements sportifs annulés, les gens se sont habitués à se contacter depuis leur fenêtre ou par internet, il y a eu des concerts, des spectacles, des mariages et des célébrations d'anniversaires à distance.

Le COVID-19 a laissé un système de santé et des économies épuisés sur la corde raide. Dès les premiers jours de mars, les entreprises ont commencé à ressentir les premiers coups, avec une baisse de la fréquentation, et la peur a commencé à s'installer parmi les propriétaires d'entreprises. Esan (2020) raconte comment la révolution technologique de 2020 a permis au monde de faire face à la pandémie de COVID-19. En 2020, les gens ont constaté une augmentation de l'utilisation des plateformes et des outils technologiques de 70 % à 300 %, sur la base des activités quotidiennes. Le commerce électronique et les applications de paiement en ligne pour les courses, la télémédecine pour les consultations médicales à distance et le télétravail pour les tâches professionnelles à domicile ont connu une croissance exponentielle.

Partout dans le monde, les gens ont été contraints de réclamer une meilleure connectivité à la maison pour accéder aux services d'enseignement à distance le matin et aux applications de jeux et de films en ligne le soir. Dans les entreprises autorisées à servir le public, la technologie permet de surveiller les symptômes de COVID-19 à l'aide de thermomètres numériques et de caméras thermographiques à distance. Des applications plus nombreuses et plus performantes ont également été développées pour la chaîne d'approvisionnement et le soutien logistique, en particulier pour le suivi et la visibilité des livraisons de marchandises et le contrôle des stocks.

Le chômage généré par la pandémie au cours de l'année 2020 a conduit les gens à chercher des options pour faire face à la situation ou augmenter leurs revenus, tandis que des plateformes telles que Rappi, DiDi ou Uber ont enregistré une augmentation du nombre de livreurs ou de chauffeurs au cours des derniers mois, ainsi qu'une augmentation de la demande pour leurs services. Les personnes de tous âges se sont massivement tournées vers l'utilisation d'appareils mobiles, de tablettes ou d'ordinateurs portables, et de leurs applications, pour éviter l'accès aux établissements et réduire le contact direct avec les personnes chargées de servir le public.

Pendant la pandémie de COVID-19, l'intelligence artificielle, le cloud, l'open source, la cybersécurité, la 5G, l'internet des objets et l'analyse des données massives (big data) ont semblé accélérer son développement. Cette révolution industrielle est venue accentuer cette énorme inégalité, la moitié de la richesse mondiale étant "concentrée dans un groupe de personnes pouvant tenir autour d'une table de conférence". Tout au long de l'année, l'Organisation internationale du travail a publié une série de projections avertissant que des millions de personnes allaient perdre leur emploi ou devenir sous-employés. "Ce qui a commencé par une crise sanitaire mondiale est également devenu une crise économique et du marché du travail qui a un impact majeur sur les populations", a déclaré le directeur général de l'OIT, Guy Ryder.

Pendant que cette révolution technologique se déroulait, une deuxième vague a frappé l'Europe et le COVID-19 a touché les Amériques, faisant des milliers de morts en Équateur, au Mexique et au Pérou. Le Brésil et les États-Unis sont parmi les pays les plus touchés du continent, leurs présidents minimisant le danger de la maladie.

L'année 2020 a également été marquée par des manifestations historiques contre le racisme, qui ont eu lieu aux États-Unis où des milliers de personnes sont descendues dans la rue pour manifester sous le slogan "Black Lives Matter", dénonçant les brutalités policières et réclamant justice et égalité. En 2020, la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit) a également eu lieu. En 2020, une course contre la montre de plusieurs millions de dollars a commencé pour trouver un vaccin. La Russie et la Chine ont été les premières à lancer un vaccin, suivies par les entreprises américaines Moderna et Pfizer/BioNTech, ainsi que par l'Université d'Oxford et AstraZeneca.

Fin 2020, le Royaume-Uni a signalé une deuxième souche du virus alors qu'au même moment, Joe Biden battait Donald Trump à l'élection présidentielle américaine. Le 29 juin 2020, les commerces de détail ont été autorisés à redémarrer, de même que les clubs de sport en

plein air. Les entreprises ont cherché à obtenir des incitations fiscales pour surmonter la crise, mais les autorités fédérales et locales n'ont pas réagi positivement.

Bien que le Mexique ait lancé un plan général de vaccination de l'ensemble de sa population en cinq étapes dès qu'un vaccin serait disponible, une deuxième vague d'infections par le COVID-19 a frappé le monde entier. Une deuxième vague d'infections par le COVID-19 a frappé le monde, plusieurs pays déclarant à nouveau des restrictions, où des milliers de personnes sont descendues dans la rue pour manifester contre les nouvelles restrictions, ce qui s'est souvent soldé par des affrontements entre les manifestants et les forces de l'ordre. Entre le COVID-19, la révolution technologique et les manifestations contre le racisme, M. Del Campo a jugé pertinent de lancer sa recherche doctorale intitulée "Degré d'évolution de la GTH dans les MPME de Durango". Grâce à une approche mixte, il cherche à identifier le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020, à comparer les différences qui existent par rapport aux résultats de 2010 et à partager la perception des experts en GTH à propos de ces résultats. Comparée à tous ces événements importants dans le monde, cette étude semble insignifiante, mais c'est la somme de ces petits efforts que nous, les gens ordinaires, faisons qui nous permet d'avoir un monde meilleur.

Les MPME au Mexique

Les MPME sont l'acronyme de micro, petites et moyennes entreprises. Le Mexique compte 4 493 459 MPME (INEGI, 2020), dont 97,5 % sont des microentreprises employant jusqu'à 10 personnes, les petites entreprises employant de 11 à 50 personnes représentent 2,4 % et les moyennes entreprises employant de 51 à 250 personnes ne représentent que 0,1 %.

Au Mexique (INEGI, 2020), les organisations sont classées en fonction du nombre de personnes qu'elles emploient, car les critères de classification des micro, petites et moyennes entreprises sont différents dans chaque pays ; elles sont considérées comme des micro-entreprises lorsqu'elles comptent de zéro à dix employés, comme des petites entreprises

lorsqu'elles en comptent de 11 à 50 et comme des moyennes entreprises lorsqu'elles en comptent de 51 à 250.

Cette étude est menée à Durango, au Mexique. Sa capitale et ville la plus peuplée est Victoria de Durango. Il s'agit du quatrième plus grand État du pays. En 2020, l'INEGI a indiqué que sa population était de 1 832 650 habitants, ce qui représente seulement 1,5 % du total du pays. Durango compte 88 535 établissements au total, dont 94,6 % sont des microentreprises (de 0 à 10 employés) et 5,2 % des PME (de 11 à 250 employés). 45,7% des établissements correspondent au secteur du commerce, 42,4% aux services, 9,7% à l'industrie manufacturière et 2,2% à d'autres activités économiques, dont 56% sont des établissements informels et les 44% restants des établissements formels.

Durango ne représente que 1,2 % du PIB national. En 2019, les recensements économiques de l'INEGI ont indiqué que Durango comptait un total de 88 535 entreprises, dont 94,6 % sont des micro-entreprises et 5,2 % des PME. 45,7% des établissements correspondent au secteur du commerce, 42,4% aux services, 9,7% à l'industrie manufacturière et 2,2% à d'autres activités économiques. Sur les 88 535 entreprises de Durango, 55 722 sont des unités économiques de type familial (González et al., 2018), ce qui équivaut à environ 63%, sur ces 88 535 entreprises, 49 579 sont des entreprises informelles, ce qui équivaut à 56,0% du nombre total d'établissements à Durango.

Les établissements informels présentent les caractéristiques suivantes (INEGI 2020) : ils emploient cinq personnes ou moins, ils ne paient pas de cotisations patronales aux régimes de sécurité ou autres prestations sociales, ils ne font pas partie d'une entreprise comptant plusieurs établissements, ils n'ont pas de personnel mis à disposition par une autre entreprise, et ils n'ont pas de paiements à une autre entreprise qui embauche et met du personnel à leur disposition, ils n'ont pas de dépenses pour des services comptables, juridiques et administratifs, ils n'ont pas de dépenses pour des services commerciaux, de marketing et connexes, ils

n'utilisent pas de système comptable, et ils ne paient pas les services d'un comptable externe pour tenir leur comptabilité. À Durango, le salaire mensuel moyen en 2020 était de 5 660 MXN.

Les professions présentant la plus forte concentration de travailleurs sont les vendeurs, les répartiteurs et les assistants de magasin, les commerçants dans les établissements et les travailleurs de soutien à la construction. Bien qu'à Durango, l'exploitation minière soit la branche économique qui génère le plus de richesse dans l'État, elle n'emploie que 3 % de la population active occupée (22 000 personnes). Cette branche économique n'emploie que 3% de la population active occupée (22 341 travailleurs).

Évolution de la GTH au Mexique

Au Mexique, l'évolution de la GTH a été plus lente qu'au niveau international. Au Mexique, l'approche par les compétences est née d'un projet gouvernemental envisagé dans le plan national de développement 1995-2000, alors que le Conseil de normalisation et de certification des compétences de la main-d'œuvre (CONOCER) n'a été créé qu'en 1995, dans le but de réglementer les compétences de la main-d'œuvre, les connaissances, les aptitudes et les capacités susceptibles d'être certifiées (Del Campo, 2010).

Le Conseil de normalisation et de certification est chargé de coordonner les actions de développement des systèmes de normalisation et de certification des compétences professionnelles et est considéré comme l'une des forces motrices du projet de modernisation de l'enseignement et de la formation techniques (PMETYC). Orozco, en 1999, mentionne que le modèle de compétences professionnelles CONOCER nécessite l'implication et l'acceptation des hautes autorités de l'institution, ainsi que la participation de personnes clés de l'entreprise.

Pour sa part, Lugo, également en 1999, reconnaît qu'il est nécessaire de connaître les avantages tangibles de la certification, qui pourraient augmenter dans la mesure où les résultats de son application sont promus et diffusés. Wilde (2000) affirme qu'au Mexique, on parle quotidiennement de la compétence en matière de travail, mais que des questions subsistent. Il souligne que la gestion des ressources humaines par la compétence en matière de travail ne

peut pas continuer avec la rigidité selon laquelle les personnes doivent se conformer aux objectifs, fonctions et processus préalablement définis, mais qu'avec l'incorporation de la compétence en matière de travail, elle est obligée d'assouplir ses critères.

On peut constater que, bien que les mouvements marquent la principale période de développement de l'administration des ressources humaines et des phases de gestion, certains gestionnaires des ressources humaines et certaines entreprises continuent de travailler selon les caractéristiques d'une phase particulière de gestion, en vertu de l'hypothèse de la transition et de la prédominance de la phase de gestion par les compétences et les pratiques qui font leur entrée dans la gestion des connaissances. Au Mexique, la gestion des connaissances est en train de s'intégrer dans les entreprises, générant des cas pilotes où son application commence au Mexique, principalement dans les entreprises à capitaux étrangers, dans les grandes entreprises ou dans des villes comme CDMX, Monterrey, Guadalajara, Querétaro ou Aguascalientes.

Évolution de la GTH à Durango

Dans l'État de Durango, on ne sait pas dans quelle phase de l'évolution de la GRH se trouvent les MPME et si elles utilisent la gestion basée sur les compétences, ce qui indiquerait un progrès organisationnel et un avantage concurrentiel si c'était le cas. En 2006, Liquidano a identifié six phases d'évolution de la gestion des talents humains : phase 1 administrative (1878), phase 2 de gestion (1924), phase 3 de développement (1930), phase 4 stratégique (1947), phase 5 de compétences (1960), phase 6 de connaissances (1992).

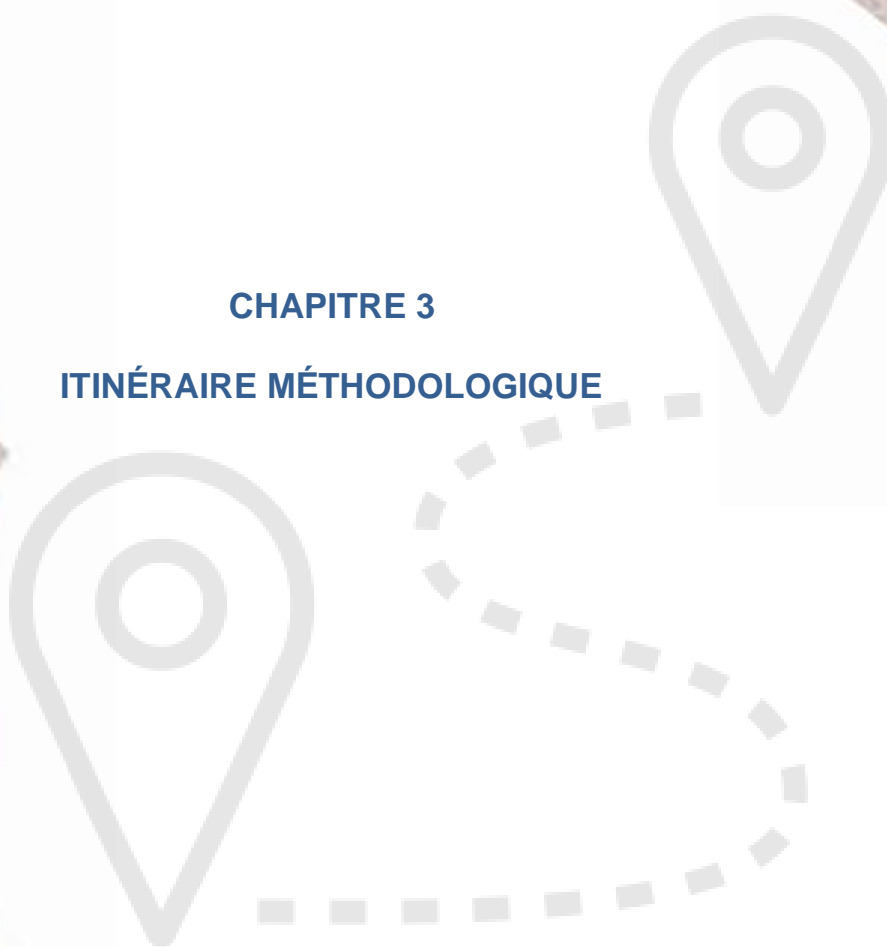
Del Campo (2010) a déterminé que les MPME de Durango se trouvaient dans la phase 2 de la gestion au moyen d'une approche de recherche quantitative, non expérimentale, transversale et descriptive. En utilisant l'instrument de Liquidano (2006), valide et fiable, qui permet d'évaluer dans laquelle des six phases de la GTH se trouve une entreprise. Un échantillon de 100 MPME de Durango a été constitué, sur la base d'un échantillonnage non probabiliste, pour la commodité du chercheur (Hernández et al., 2003). Les critères utilisés pour

appliquer l'instrument étaient les suivants : MPME formelles dans les secteurs du commerce, de la fabrication et des services, avec au moins un employé et un cadre chargé de la gestion des talents humains.

Les résultats ont été rapportés de manière générale, en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité, et les six pratiques de gestion des ressources humaines ont également été analysées, composées de 28 critères qui, en fonction de leur degré de maturité, déterminent la phase d'évolution de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

CHAPITRE 3

ITINÉRAIRE MÉTHODOLOGIQUE



À l'aide d'une méthode mixte, séquentielle-explicative, QUAN→cual, dans une perspective pragmatique, nous cherchons à déterminer le degré d'évolution dans lequel se trouvent les MPME de Durango en 2020, à analyser leur statut par rapport aux résultats de 2010 et à décrire la perception qu'ont les dirigeants et les experts en gestion des talents humains de ces résultats.

Recherche sur les Méthodes Mixtes

Au fil du temps, il y a eu deux traditions de recherche, les courants de recherche quantitatifs et qualitatifs, avec très peu de communication entre eux et en opposition frontale dans les domaines épistémologiques, théoriques et méthodologiques (Mendizábal, 2018).

Cependant, il existe également des études à méthodes mixtes, qui utilisent les deux méthodes. La principale caractéristique des méthodes mixtes est la combinaison de perspectives quantitatives et qualitatives dans la même étude. La combinaison de ces deux méthodes permet une analyse approfondie et une meilleure compréhension des études (Hamui-Sutton, 2013).

Les méthodes mixtes utilisent diverses sources d'information qui sont combinées de différentes manières pour soutenir des analyses plus complètes du problème en question, la condition fondamentale étant d'intégrer les données dans l'analyse et l'interprétation (Mendizábal, 2018).

Les études à méthodes mixtes sont utilisées lorsqu'une perspective alternative plus large et plus profonde sur le phénomène à étudier est souhaitée que celles qui ne peuvent montrer que les résultats d'une étude quantitative.

Une étude à méthodes mixtes vise à rendre les résultats plus globaux, plus complets et plus holistiques (Newman, 2002).

Lieber et Weisner (2010) soulignent que les méthodes mixtes "capitalisent" sur la nature complémentaire des approches quantitatives et qualitatives. Les premières représentent les phénomènes à l'aide de nombres et de transformations de nombres, tels que des variables

et des constantes numériques, des graphiques, des fonctions, des formules et des modèles analytiques ; les secondes à l'aide de textes, de récits, de symboles et d'éléments visuels. Ainsi, les méthodes mixtes caractérisent les objets d'étude par des nombres et un langage et tentent de rassembler un large éventail de preuves pour renforcer et élargir notre compréhension de ces objets.

Un autre facteur qui a déclenché la nécessité d'utiliser des méthodes mixtes est la nature complexe des phénomènes ou des problèmes de recherche abordés dans les différentes sciences (Leech, 2006). Ils représentent ou sont constitués de deux réalités, l'une objective et l'autre subjective. Une réalité "objective" : elle peut être vue et touchée, elle est tangible ; mais elle constitue également une réalité "subjective", composée de diverses réalités. Ainsi, pour "saisir" les deux réalités coexistantes (la réalité intersubjective), la vision "objective" et la vision "subjective" sont toutes deux nécessaires (Hernández-Sampieri, 2018).

Avantages des Méthodes Mixtes

Les études fondées sur des méthodes mixtes permettent d'élargir et d'approfondir la perspective du phénomène. Elles produisent des données plus riches et plus variées grâce à la multiplicité des observations, car différentes sources et différents types de données, de contextes ou d'environnements sont pris en compte et renforcent la créativité théorique grâce à des procédures d'évaluation critique suffisantes. Ils étayent les déductions scientifiques plus solidement que s'ils étaient utilisés isolément. Elles permettent une meilleure "exploration et exploitation" des données. Elles donnent la possibilité de mieux présenter les résultats à un public hostile. Développer de nouvelles aptitudes ou compétences en matière de recherche ou les renforcer (Todd et al., 2004).

Caractéristiques de l'Approche Quantitative

L'approche quantitative a la caractéristique d'être séquentielle et probante, où chaque étape précède la suivante et où aucune étape ne peut être "sautée" ou contournée. L'ordre méthodologique est rigoureux, même si, bien entendu, certaines phases peuvent être

redéfinies. Il part d'une idée qui est progressivement circonscrite et, une fois délimitée, des objectifs et des questions de recherche sont dérivés, la littérature est examinée et un cadre ou une perspective théorique est construit ; après les questions, des hypothèses sont établies et des variables sont déterminées ; un plan est élaboré pour les tester ; les variables sont mesurées dans un contexte donné ; les mesures obtenues sont analysées à l'aide de méthodes statistiques et une série de conclusions sont tirées (Hernández-Sampieri, 2018).

Caractéristiques de l'Approche Qualitative

L'approche qualitative est également guidée par des domaines ou des thèmes d'enquête importants. Toutefois, plutôt que de définir clairement les questions et les hypothèses de recherche avant la collecte et l'analyse des données, les études qualitatives peuvent développer des questions et des hypothèses avant, pendant ou après la collecte et l'analyse des données. Ces activités servent souvent d'abord à découvrir les questions de recherche les plus importantes, puis à les affiner et à y répondre. L'action de recherche évolue dynamiquement dans les deux sens : entre les faits et leur interprétation (Hernández et al., 2010).

Différences Entre les Approches Quantitatives et Qualitatives

Tout au long de l'histoire de la science, différents courants de pensée ont émergé et ces courants se sont "polarisés" en deux approches principales : l'approche quantitative et l'approche qualitative (Hernández et al., 2014). L'approche qualitative recherche principalement la "dispersion ou l'expansion" des données et des informations, tandis que l'approche quantitative vise à "restreindre" intentionnellement les informations, afin de mesurer avec précision les variables de l'étude.

Alors qu'une étude quantitative s'appuie sur des recherches antérieures, une étude qualitative est essentiellement autodirigée. L'étude quantitative est utilisée pour consolider les croyances et établir des modèles de comportement précis au sein d'une population, tandis que l'étude qualitative permet au chercheur de se forger ses propres convictions sur le phénomène

étudié, comme un groupe unique de personnes ou un processus particulier, dans le cas d'un processus particulier. Tableau 10 Le tableau 10 illustre les différences entre les deux approches.

Tableau 10

Différences Entre les Approches Quantitatives et Qualitatives.

Définitions	Approche quantitative	Approche qualitative
Point de départ	Il y a une réalité à connaître.	Il y a une réalité à découvrir, à construire et à interpréter.
Réalité à étudier	Il existe une seule réalité objective.	Il existe plusieurs réalités subjectives. Le chercheur part du principe que le monde social est "relatif" et ne peut être compris que du point de vue des acteurs étudiés.
Nature de la réalité	La réalité n'est pas modifiée par les observations et les mesures.	La réalité évolue grâce aux observations et à la collecte de données.
Objectivité	Chercher à être objectif.	Elle admet la subjectivité.
Objectifs de la recherche	Décrire, expliquer, tester et prédire des phénomènes. Élaborer et tester des théories.	Décrire, comprendre et interpréter les phénomènes à travers les perceptions et les significations produites par les expériences des participants.
Logique	La logique déductive s'applique du général au particulier.	La logique inductive est appliquée. Du particulier au général.
Relations entre les sciences physiques/naturelles et les sciences sociales	Les sciences physiques/naturelles et sociales forment une unité. Les principes des sciences naturelles peuvent être appliqués aux sciences sociales.	Les sciences physiques/naturelles et les sciences sociales sont différentes. Les mêmes principes ne s'appliquent pas.
Position personnelle du chercheur	Neutre. Le chercheur "met de côté" ses propres valeurs et croyances. La position du chercheur est "impartiale", essayant de garantir des procédures rigoureuses et "objectives" de collecte et d'analyse des données, et d'éviter que les partis pris et les tendances n'influencent les résultats.	Explicite. Le chercheur reconnaît ses propres valeurs et croyances, y compris en tant que sources de données dans le cadre de l'étude.

Définitions	Approche quantitative	Approche qualitative
Rôle des phénomènes étudiés	Le rôle des acteurs est plutôt passif.	Les rôles des acteurs sont plutôt actifs.
Relation de base entre le chercheur et le phénomène étudié	D'indépendance et de neutralité, ils ne s'influencent pas l'un l'autre. Elles sont distinctes.	D'interdépendance, ils s'influencent mutuellement et ne se séparent pas.
Utilisation de la théorie	La théorie est utilisée pour ajuster ses postulats au "monde empirique".	La théorie est un cadre de référence.
Génération de théories	La théorie est générée en comparant les recherches antérieures avec les résultats de l'étude d'enquête, qui sont une extension de la recherche de base.	La théorie est essentiellement construite sur la base des données empiriques obtenues et analysées et, bien entendu, comparées aux résultats d'études antérieures.
Rôle de l'analyse documentaire	La littérature joue un rôle crucial dans l'orientation de la recherche. Elle est fondamentale pour l'approche, la définition de la théorie, les hypothèses, la conception et les autres étapes du processus.	La littérature joue un rôle moins important au début, bien qu'elle soit pertinente dans le développement du processus. Elle fournit parfois une orientation, mais c'est surtout l'évolution des événements au cours de l'étude et les connaissances acquises par les participants qui indiquent la voie à suivre.
L'analyse documentaire et les variables ou concepts de l'étude	Le chercheur examine la littérature principalement pour rechercher des variables significatives qui peuvent être mesurées.	Plutôt que de s'appuyer sur l'analyse documentaire pour sélectionner et définir les variables ou concepts clés de l'étude, le chercheur s'appuie sur le processus de recherche lui-même pour les identifier et découvrir comment ils sont liés.
Hypothèse	Les hypothèses sont testées. Elles sont acceptées ou rejetées en fonction du degré de certitude.	Les hypothèses sont générées pendant ou à la fin de l'étude.
Conception de la recherche	Structuré, prédéterminé.	Ouvert, flexible, construit pendant le travail sur le terrain ou pendant la réalisation de l'étude.
Échantillon de population	L'objectif est de généraliser les données d'un échantillon à une population.	Il n'est généralement pas prévu de généraliser les résultats obtenus dans l'échantillon à une population.

Définitions	Approche quantitative	Approche qualitative
Échantillon	De nombreux cas sont impliqués dans la recherche car il est prévu de généraliser les résultats de l'étude.	Il s'agit de quelques cas car l'objectif n'est pas nécessairement de généraliser les résultats de l'étude, mais de les analyser de manière intensive.
Composition de l'échantillon	Des cas qui, ensemble, sont statistiquement représentatifs.	Des cas individuels, représentatifs non pas d'un point de vue statistique, mais pour leurs "qualités".
Nature des données	La nature des données est quantitative (données numériques).	La nature des données est qualitative (textes, récits, significations, etc.).
Type de données	Des données sûres et fiables. En anglais : hard.	Données approfondies et enrichissantes. En anglais : soft.
Collecte de données	La collecte est basée sur des instruments standardisés. Elle est uniforme pour tous les cas. Les données sont obtenues par l'observation, la mesure et la documentation. On utilise des instruments qui se sont avérés valides et fiables dans des études antérieures ou on en crée de nouveaux sur la base de l'analyse de la littérature et on les teste et les ajuste. Les questions, les éléments ou les indicateurs utilisés sont spécifiques et comportent des possibilités ou des catégories de réponses prédéterminées.	La collecte de données vise à mieux comprendre les significations et les expériences des personnes. Le chercheur est l'instrument de collecte des données, utilisant diverses techniques développées au cours de l'étude. En d'autres termes, la collecte des données ne commence pas avec des instruments préétablis, mais le chercheur commence à apprendre de l'observation et des descriptions des participants et conçoit des méthodes d'enregistrement des données qui sont affinées au fur et à mesure de l'avancement de la recherche.
Conception de la collecte de données par les participants	Les participants sont des sources externes de données.	Les participants sont des sources internes de données. Le chercheur est également un participant.
Objectif de l'analyse des données	Décrivez les variables et expliquez leurs changements et mouvements.	Comprendre les personnes, les processus, les événements et leurs contextes.
Caractéristiques de l'analyse des données	<p>Systématique et standardisé.</p> <p>Utilisation intensive de statistiques</p> <p>Basée sur des variables et des cas (une matrice). Impersonnelle.</p> <p>Collecte de données a posteriori</p>	<p>Progressive, elle varie en fonction de la manière dont les données sont collectées et du type de données. Basé sur l'induction analytique. Utilisation modérée des statistiques (comptage, quelques opérations arithmétiques). Basée</p>

Définitions	Approche quantitative	Approche qualitative
		sur des cas ou des personnes et leurs manifestations. L'analyse consiste à décrire les informations et à développer des thèmes.
Forme des données à analyser	Les données sont représentées sous forme de chiffres qui font l'objet d'une analyse statistique.	Données sous forme de textes, d'images, de pièces audiovisuelles, de documents et d'objets personnels.
Processus d'analyse des données	L'analyse commence par des idées préconçues, basées sur les hypothèses formulées. Une fois les données numériques collectées, elles sont transférées dans une matrice, qui est analysée à l'aide de procédures statistiques.	L'analyse ne commence généralement pas par des idées préconçues sur la manière dont les concepts ou les variables sont liés. Au fur et à mesure que les données verbales, textuelles et/ou audiovisuelles sont collectées, elles sont intégrées dans une base de données, qui est analysée pour déterminer les significations et décrire le phénomène étudié du point de vue de ses acteurs. Les descriptions des participants sont combinées à celles du chercheur.
Le point de vue du chercheur sur l'analyse des données	Externe (en dehors des données). Le chercheur n'implique pas ses croyances et ses tendances dans l'analyse.	Interne (à partir des données). Le chercheur implique ses propres croyances dans l'analyse, ainsi que la relation qu'il a eue avec les participants à l'étude.
Principaux critères d'évaluation de la collecte et de l'analyse des données	Objectivité, rigueur, fiabilité et validité.	Crédibilité, confirmation, évaluation, représentativité des voix et transfert.
Présentation des résultats	Tableaux, diagrammes et modèles statistiques. Le format de présentation est relativement standard.	Le chercheur utilise différents formats pour présenter ses résultats : récits, fragments de texte, vidéos, audios, photographies et cartes ; diagrammes, matrices et modèles conceptuels.
Rapport de résultats	Les rapports utilisent un ton objectif, impersonnel et non émotionnel.	Les rapports utilisent un ton personnel et émotif.

Source: Hernández et al. (2014).

Paradigme de Recherche des Méthodes Mixtes

La présente recherche fait appel au pragmatisme. En adoptant une position pragmatique, on accepte la possibilité de "placer" plusieurs paradigmes dans une seule étude et d'être ouvert à toutes les possibilités (Hernández, 2006). Selon ce paradigme, les chercheurs accordent de l'importance aux applications, à ce qui fonctionne, à ce qui résout les problèmes et apporte des réponses aux questions de la recherche.

Paradigme de l'Étape Quantitative

L'étape quantitative est envisagée à partir d'un paradigme post-positiviste, qui vise à expliquer le phénomène étudié, pour finalement le prédire et le contrôler. La recherche quantitative utilise la collecte d'informations pour tester ou prouver des hypothèses grâce à l'utilisation de stratégies statistiques basées sur des mesures numériques, qui permettraient au chercheur de proposer des modèles de comportement et de tester les différents fondements théoriques qui expliqueraient ces modèles (Hernández et al., 2010). La différence avec le positivisme réside dans le fait que dans le post-positivisme, la réalité existe, mais elle ne peut pas être complètement appréhendée. Le réel est compris à partir de lois exactes, mais il ne peut être compris que de manière incomplète. L'une des raisons de l'impossibilité de parvenir à une compréhension complète et absolue de la réalité repose sur l'imperfection des mécanismes intellectuels et perceptifs existants.

Paradigmes de l'Étape Qualitative

Le réalisme se concentre sur la description et la compréhension d'un phénomène, il remet en question l'existence d'une réalité externe et valable à analyser ; il se concentre sur la compréhension de la réalité sous différents angles, dans une perspective dynamique, multiple et holistique, ici l'important est l'explication, ce qui compte c'est de progresser dans la connaissance des causes, dans l'obtention d'explications, en comprenant que les explications sont différentes des prédictions. Le constructivisme rejette l'hypothèse d'une réalité unique qui peut être révélée par une méthode, il dit aussi que la connaissance est provisoire et dépend du

contexte, il rejette également les concepts d'objectivité et de fiabilité en faveur de stratégies de réflexion et d'articulation (Huanca Mamani, 2014).

Conception Méthodologique de la Recherche sur les Méthodes Mixtes

En utilisant des méthodes mixtes, séquentielles-explicatives, CUAN→cwhich, dans une perspective pragmatique, cherche à répondre à la question générale de la recherche :

Où en sont les MPME de Durango en 2020 par rapport aux résultats obtenus en 2010, compte tenu de la perception des dirigeants et des experts en gestion des talents humains ?

Elle est considérée comme séquentielle, en raison de l'ordre chronologique dans lequel la recherche a été menée, la première étape correspondant à l'approche quantitative et la suivante à l'approche qualitative (Pérez, 2011). Elle est considérée comme séquentielle-explicative car elle utilise d'abord des méthodes quantitatives puis des méthodes qualitatives, les résultats qualitatifs sont utilisés pour expliquer les résultats quantitatifs (Creswell, 2015), l'ordre est Quantitatif→qualitatif. Il est de statut dominant CUAN→qual (Perez, 2011), car le chercheur a défini de donner plus de poids à la première phase de caractère quantitatif, puisque la première étape en plus d'effectuer toutes les étapes d'une recherche quantitative a les résultats quantitatifs de la recherche précédente menée en 2010, moins de poids est donné à l'étape qualitative, puisqu'aucune recherche qualitative n'a été menée en 2010. La signification des symboles utilisés est la suivante : "Quel" : se réfère à l'approche ou aux méthodes qualitatives. "Combien" : se réfère à l'approche ou aux méthodes quantitatives. "→" : indique que la méthode secondaire a été utilisée après la collecte des données primaires. L'utilisation de "Capital" : indique la méthode ou l'approche qui est prioritaire dans la conception (Pérez, 2011).

Conception Méthodologique de l'Étape Quantitative

Le champ d'application de la recherche quantitative, en fonction de sa conception, est non expérimental, transversal et descriptif. Elle est non expérimentale, car le chercheur ne

manipule pas les variables, elle est transversale, car les variables ne sont mesurées qu'une seule fois et l'analyse est réalisée à partir de ces informations (Hernández-Sampieri, 2018) et elle est descriptive, car les variables sont spécifiées, définies, mesurées et, à leur tour, quantifiées et montrent les dimensions d'un phénomène ou d'un contexte.

Un paradigme post-positiviste est utilisé. L'instrument utilisé est un questionnaire dont la validité, la fiabilité et l'autorisation ont été établies par Liquidano (2006) et qui nous permet de déterminer dans quelle phase de la GTH se trouve une organisation. En prenant un échantillon de 100 MPME à Durango, basé sur un échantillonnage non probabiliste, pour la commodité du chercheur (Hernández-Sampieri, 2018), les critères utilisés pour appliquer l'instrument étaient les suivants : MPME formelles dans les secteurs du commerce, de la fabrication et des services, qui avaient au moins un employé et avaient un cadre chargé d'exercer les fonctions de gestion des talents humains.

Les résultats de cette étape seront utilisés pour répondre aux questions quantitatives spécifiques suivantes, énoncées au chapitre 1 :

- Comment évoluent les MPME de Durango en 2020 en termes de taille par rapport à leur évolution en 2010?
- Quelles sont les pratiques GTH les plus performantes en termes de taille en 2020?
- Quels sont les critères GTH les plus performants en fonction de la taille en 2020?
- Comment les MPME de Durango évolueront-elles en 2020 en fonction de leur secteur d'activité par rapport à leur évolution en 2010?
- Quelles sont les pratiques de GTH qui obtiennent les meilleurs résultats par rotation en 2020?
- Quels sont les critères de la GTH qui donnent les meilleurs résultats d'ici 2020?

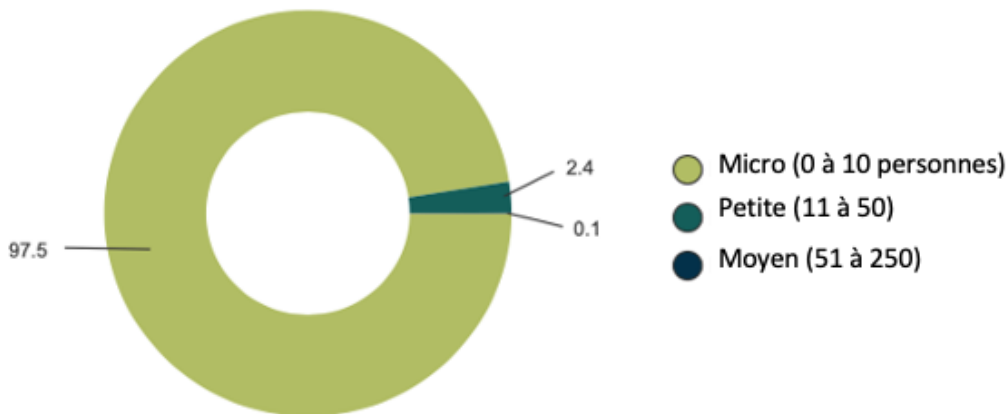
Population

Pour identifier la population, les résultats obtenus par l'Institut national de géographie et d'informatique (INEGI) lors du recensement économique de 2020 sur la classification des MPME ont été utilisés.

Le Mexique compte 4 493 459 MPME (INEGI, 2020). Sur le nombre total de MPME, 97,5 % sont des microentreprises employant jusqu'à 10 personnes, les petites entreprises employant de 11 à 50 personnes représentent 2,4 % et les moyennes entreprises employant de 51 à 250 personnes ne représentent que 0,1 % (Figure 1).

Figure 1

Répartition des MPME par Taille au Mexique.



Source : Image propriété de l'INEGI. Recensements économiques 2020.

Au Mexique, l'INEGI classe les organisations en fonction du nombre de personnes qu'elles emploient (Tableau 11), les critères de classification des micro, petites et moyennes entreprises étant différents dans chaque pays.

Tableau 11

Classification des MPME au Mexique.

Taille de l'entreprise	Personnes occupées
Micro	0-10

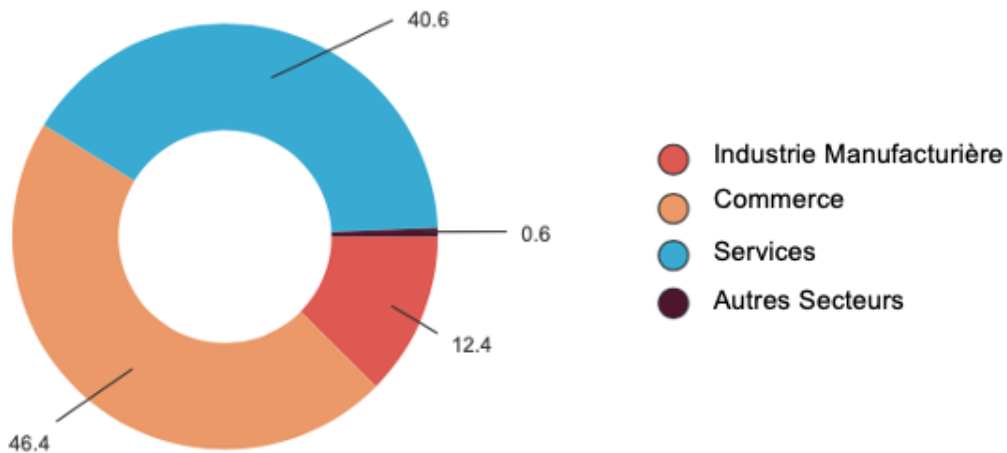
Petit	11-50
Moyen	51-250

Source : INEGI (2020) : INEGI (2020).

Figure 2 montre comment 40,6 % de toutes les MPME sont engagées dans la fourniture de services (non financiers), c'est-à-dire ceux engagés dans l'information de masse, les services immobiliers et de location de biens ; les services professionnels, scientifiques et techniques ; les entreprises ; les services de soutien aux entreprises et les services de gestion des déchets et d'assainissement ; les services éducatifs ; les services de santé et de protection sociale ; les services de divertissement culturel et sportif ; les services d'hébergement temporaire et de restauration ; et les autres services, à l'exception des activités du gouvernement ; 46.4 % sont engagés dans le commerce (de gros et de détail) et 12,4 % dans des activités manufacturières (INEGI, 2020).

Figure 2

MPME par Secteur d'activité au Mexique.



Source : Image propriété de l'INEGI. Recensements économiques 2020.

Au Mexique, plus de 87 % des MPME sont des entreprises familiales (González et al., 2018). En 2020, les recensements économiques de l'INEGI ont indiqué que l'État de Durango

comptait 88 535 établissements au total, dont 94,6 % sont des microentreprises (0 à 10 personnes employées) et 5,2 % des PME (11 à 250 personnes). 45,7 % des établissements correspondent au secteur du commerce, 42,4 % aux services, 9,7 % à l'industrie manufacturière et 2,2 % à d'autres activités économiques, dont 56 % sont des établissements informels et les 44 % restants des établissements formels.

Échantillon

Dans un échantillonnage de commodité, il n'y a pas de formule préalablement structurée pour déterminer la taille d'un échantillon, cependant, comme dans cette étude les critères définis par le chercheur sont importants, une analyse de la littérature a été effectuée, à partir de cette analyse il a été possible de conclure que la taille minimale de l'échantillon était de 100 unités selon l'auteur Hair (1999), qui recommande des tailles de 100 à 200. Pour cette étude de 2020, un échantillon de 100 MPME formelles de l'État de Durango des secteurs de la fabrication, des services et du commerce a été obtenu, depuis 2010 un échantillon similaire de 100 MPME a été utilisé, dans les deux études l'instrument a été appliqué aux cadres en charge de la GTH dans les MPME.

Unités d'Analyse

Les MPME formelles dans les secteurs du commerce, de la fabrication et des services, avec au moins un employé et un cadre chargé d'exécuter les fonctions de gestion de la HT, les MPME doivent être comprises comme l'acronyme des micro, petites et moyennes entreprises avec des activités de fabrication, de commerce ou de services, au Mexique selon les recensements économiques de 2020, Tableau 12 présente les organisations analysées en fonction de leur taille en 2010 et en 2020.

Tableau 12

Organisations Analysées en Fonction de leur Taille.

Taille	2010	2020
Micro	78	52
Petit	10	25

Moyen		23
Total	100	100

Tableau 13 présente les organisations analysées en fonction de leur secteur d'activité en 2010 et en 2020.

Tableau 13

Organisations Analysées en Fonction de leur Secteur d'Activité.

Secteur	2010	2020
Commerce	42	52
Fabrication		5
Prestation de services	40	43
Total	100	100

Instrument de la Phase Quantitative

Pour l'étape quantitative, l'instrument utilisé pour la collecte des données était un questionnaire dont la validité et la fiabilité ont été établies par Liquidano (2006), dont nous avons obtenu l'autorisation écrite (Annexe 6), qui est présenté comme Annexe 1. L'instrument permet d'identifier le stade d'évolution de la gestion des talents humains.

Liquidano (2006) a validé son instrument en utilisant trois types de validité : la validité de contenu, la validité de critère externe et la validité de construction. Pour la validité de contenu, il a identifié les aspects théoriques concernant l'évolution de la GTH et les phases d'évolution. Pour la validité de critère externe, il a utilisé l'analyse factorielle en appliquant son instrument à 219 cadres GTH, en utilisant la rotation varimax, et pour la validité de construit, il a mené une analyse théorique et empirique.

Pour déterminer la fiabilité de l'instrument, Liquidano (2006) a utilisé le modèle alpha de Cronbach, par le biais du logiciel SPSS, et a présenté dans son étude exploratoire des résultats supérieurs à 0,70, ce qui est considéré comme une mesure fiable (Hair, 1999).

Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez a reçu l'autorisation écrite d'utiliser et d'adapter son instrument à une version Google Forms, qui a dû être appliquée dans cette modalité en

raison des restrictions de contact et des contraintes causées par le COVID-19 en 2020.

L'instrument peut être consulté au lien suivant :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSci37O-UcY7JWzlgq8c2ltjsMR7DrLdjPZSjoRJVtj_jg-Hpw/viewform?usp=sf_link .

Les pratiques de gestion des talents humains ont été définies comme des variables, ces six pratiques réalisées par les responsables ou en charge de la GHT, Liquidano dans son instrument matriciel sous la forme d'un questionnaire intégrant 28 fonctions, qui permettent de mesurer les pratiques de GHT, pour cette étude elles n'ont été prises en compte que lorsque le responsable de la GHT a déclaré leur application.

L'opérationnalisation du questionnaire s'est faite sous la forme d'une matrice de six colonnes par 28 lignes, contenant comme titres de colonnes les six phases d'évolution : administrative (phase 1), gestion (phase 2), développement (phase 3), gestion stratégique (phase 4), gestion des compétences (phase 5) et gestion des connaissances (phase 6) et comme lignes, les 28 critères ou activités GTH, dans le but d'identifier les phases d'évolution sur la base des pratiques et activités exprimées par les gestionnaires HT, les critères d'identification ont été définis par phase d'évolution.

Ces critères ont été utiles pour l'analyse des résultats du questionnaire et sont les suivants : La base de sélection et d'identification de la phase d'évolution est pondérée, la valeur de chaque phase est cumulée au numéro du choix, restant comme suit : S'il s'agit d'une seule pratique, celle indiquée est prise en compte, en veillant à ce qu'elle ne se trouve pas dans une phase précédente ou ultérieure. Si c'est le cas, on tient compte de l'endroit où la phase apparaît en premier. Les pratiques par phase sont cumulatives, elles ne sont pas exclusives car elles représentent le degré de sophistication qui augmente au fur et à mesure de l'évolution de la GTH. La pratique est prise en compte en fonction de la phase qui regroupe le plus grand nombre de pratiques, en prenant comme indicateur principal l'approche et les activités qu'elles réalisent.

Dans les pratiques où un seul critère a été indiqué dans la phase suivante et qu'il est caractéristique de la phase en tant qu'approche ou orientation spécifique, il sera pris en compte comme prédominant. La mention "sans objet" est considérée dans la phase 1 (administrative) lorsque le gestionnaire du HT l'indique. La mention "en cours" est considérée dans la phase 2 (gestion) lorsqu'elle est énoncée par le gestionnaire du HT. Pour des réponses supplémentaires. Si les pratiques rapportées à l'étape suivante sont les mêmes qu'à l'étape précédente, c'est cette dernière qui est prise en compte. Si elles indiquent une, deux ou plus de la phase suivante, c'est la phase suivante qui est prise en compte car elles sont cumulatives. En ce qui concerne les pratiques de gestion de la GTH, la matrice des critères de classification (instrument) a été prise en compte pour identifier les pratiques mises en œuvre dans les MPME et la phase d'évolution de la GTH, données qui n'ont été obtenues que par l'intermédiaire du responsable de la GTH.

L'instrument permet deux types d'analyse : la première en obtenant la moyenne de chaque pratique pour chacune des 100 MPME et la seconde en obtenant la moyenne par entreprise en tenant compte des 28 pratiques de gestion des ressources humaines. Une fois la moyenne obtenue dans chacune des analyses, et sur la base de la fourchette définie, chacune des phases d'évolution est identifiée.

Collecte des Données

L'instrument a été appliqué entre le 1er mars et le 20 décembre 2020. Cet instrument a permis de collecter les informations nécessaires pour déterminer le degré d'évolution de la GTH d'une organisation.

Au cours de l'essai pilote, les restrictions de contact et les confinements dus au COVID-19 ont entraîné plusieurs inconvénients. De nombreuses entreprises étaient fermées ou ne répondaient pas et il n'était pas possible de déterminer si la fermeture était temporaire ou définitive, étant donné qu'à l'époque, la fermeture des entreprises non essentielles par le COVID-19 était dictée par le feu de circulation épidémiologique du ministère de la santé. Il était

difficile de savoir si les entreprises avaient fermé définitivement ou si les annuaires fournis n'étaient pas à jour. En raison de ce qui précède, un échantillonnage non probabiliste a été choisi, où la sélection est effectuée en tout ou en partie selon les critères établis par le chercheur, le choix des effets ne dépend pas de la probabilité mais de causes liées aux caractéristiques de la recherche ou de l'échantillonneur, il dépend du processus de prise de décision chez une personne ou un groupe de personnes (Hernández et al., 2003), cette étude est uniquement destinée à généraliser à l'échantillon lui-même, et à générer une valeur de profondeur dans la connaissance des phases d'évolution de la gestion des talents humains.

Pour obtenir les informations, des annuaires d'entreprises officielles ont été obtenus avec le soutien de la mairie de la municipalité de Durango, ainsi qu'avec des enseignants de la faculté de comptabilité et d'administration de CANACO Durango, et quelques parents et amis du monde des affaires, ce qui a permis de sélectionner les cas accessibles à inclure, sur la base de l'accessibilité et de la proximité des sujets pour le chercheur.

Dans ce travail, nous avons utilisé Google Forms pour la collecte des données, en raison des restrictions de contact et des confinements causés par l'éventualité COVID-19 qui s'est produite à partir du 28 mars 2020, sous l'autorisation du Dr. Ma. Carmen Liquidano Rodríguez, l'instrument original a été adapté à un format Google Forms, afin de mener à bien la collecte des données, de sorte que la façon de contacter les dirigeants a dû être par téléphone, e-mail, WhatsApp, ou Zoom, ce qui nous a permis de poursuivre la recherche.

Analyse des Données

Sur la base de l'analyse de Liquidano (2006) et des études de Del Campo et al. (2013), le logiciel Microsoft Office Excel a été utilisé pour intégrer les données de 2020 aux données de 2010 et pour effectuer une simple analyse comparative des moyennes. L'instrument Google Forms attribue à chaque MPME un numéro d'identification et permet de migrer les données vers Microsoft Office Excel. Afin de préserver la confidentialité des entreprises étudiées, un numéro d'identification leur a été attribué, les répertoires contenant les données générales de

l'entreprise ainsi que celles des personnes interrogées sont protégés, et l'analyse des données a été réalisée uniquement à partir des résultats obtenus à l'aide de l'instrument.

Afin d'identifier les phases de l'évolution de la GTH sur la base des pratiques et des activités rapportées par les cadres, des critères d'identification ont été définis pour chaque phase de l'évolution. Ces critères, utiles pour saisir et analyser le questionnaire relatif aux pratiques GTH et aux phases d'évolution, sont les suivants :

La base de sélection et d'identification de la phase d'évolution est pondérée, la valeur de chaque phase est cumulée au nombre de choix, comme le montre l' Tableau 14.

Tableau 14

Score GTH et Clé d'Identification.

Phase d'évolution de la GTH	Clé	Poids	Valeur cumulée
Phase administrative	Phase 1	1	1
Phase de gestion	Phase 2	2	3
Phase de développement	Phase 3	3	6
Phase de gestion stratégique	Phase 4	4	10
Phase de gestion des compétences	Phase 5	5	15
Phase de gestion des connaissances	Phase 6	6	21

Source : Liquidano (2006)

Une fois les scores obtenus, deux types d'analyse ont été effectués : la première consistait à obtenir la moyenne par pratique RH et la seconde à obtenir la moyenne par entreprise en tenant compte des 28 critères représentant les activités de la GTH dans les six phases d'évolution (Tableau 15), ces 28 critères constituent les six pratiques GTH, qui sont les variables permettant de déterminer le degré d'évolution de la GTH.

Tableau 15

Pratiques et Critères GTH.

Pratiques et critères GTH	Résultats des MPME
A) Pratique d'entrée et intégration des talents humains dans l'entreprise	Moyenne de 5 critères
1. le recrutement	

Pratiques et critères GTH	Résultats des MPME
2. la sélection	
3. Embauche et licenciement	
4. Induction ou intégration	
5. Conception et processus de travail	
B) Pratiques de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des HT	Moyenne de 11 critères
6. Formation	
7. Formation et développement	
8. Formation du personnel	
9. Hygiène et sécurité industrielles	
10. Évaluations des performances	
11. Traitements et salaires Administration	
12. Critères de promotion	
13. Relations industrielles et négociations collectives	
14. Procédures de réclamation	
15. Responsabilité sociale	
16. Programme de qualité	
C) Pratiques de planification des ressources humaines	Moyenne de 2 critères
17. Planification de la TH	
18. Planification stratégique de HT	
D) Pratiques de contrôle HT	Moyenne de 6 critères
19. dossiers et contrôles administratifs	
20. indices de mesure	
21. Production de graphiques et de statistiques	
22. Contrôles stratégiques	
23. Audit de la zone GTH	
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	
E) Pratiques de gestion des talents humains dans l'entreprise	Moyenne de 2 critères
25. motivation du personnel et communication	
26. éthique	
F) Pratiques de gestion HT dans le cadre de la mondialisation	Moyenne de 2 critères
27. Planification de la vie et de la carrière	
28. TH Administration internationale	
Degré d'évolution de la gestion HT de chaque MPME	Moyenne des 28 critères, sans compter la moyenne des 6 pratiques.

Une fois les moyennes obtenues pour chacune des analyses effectuées, elles ont été placées dans les fourchettes définies par Liquidano (2006) dans le Tableau 16 pour identifier la phase d'évolution de la GTH. La concentration des données permet de déterminer la moyenne de chacune des 6 pratiques de GTH, nécessaire pour faire la moyenne des résultats des six pratiques de GTH des 100 MPME, ce qui permet de situer le degré d'évolution de la GTH à Durango en 2020.

Tableau 16

Rangs de la Phase d'Évolution de la GTH.

Nom de la phase	Valeur attribuée	Gamme
Phase administrative	1	1.00-1.83
Phase de gestion	2	1.83-2.67
Phase de développement	3	2.68-3.51
Phase de gestion stratégique	4	3.52-4.35
Phase de gestion des compétences	5	4.36-5.19
Phase de gestion des connaissances	6	5.20-6.00

Source : Liquidano (2006) Liquidano (2006).

Conception Méthodologique de l'Étape Qualitative

Actuellement, la recherche qualitative a été renforcée en tant que procédure visant à obtenir des connaissances scientifiques par le biais d'une grande variété de techniques de collecte de données, parmi lesquelles les suivantes se distinguent : L'observation participante, le groupe nominal, la technique Delphi, l'entretien approfondi (structuré, semi-structuré et non structuré), le groupe de discussion, l'analyse documentaire et l'atelier d'investigation (Sánchez, 2021). Pour l'étape actuelle de la recherche qualitative, les paradigmes du réalisme et du constructivisme ont été utilisés, et deux instruments ont été utilisés, l'entretien semi-structuré et le groupe de discussion.

Tout d'abord, l'entretien semi-structuré a été appliqué à un échantillon de cinq cadres responsables des MST dans les MPME de Durango, selon les critères des cadres responsables des MST dans les MPME formelles de Durango des secteurs du commerce, de la fabrication et

des services, qui comptaient au moins un employé. Après les entretiens semi-structurés, un groupe de discussion a été constitué à partir d'un échantillon de quatre experts en MTH possédant des connaissances et/ou une expérience approfondies dans les domaines des MTH et présentant une pluralité de points de vue, que ce soit en raison de leur expérience professionnelle ou universitaire. Afin d'obtenir davantage de points de vue pour les résultats de l'étape quantitative.

Les résultats de cette étape visent à répondre aux questions qualitatives spécifiques suivantes, énoncées au chapitre 1 :

- À quels facteurs les gestionnaires et les experts de GTH attribuent-ils les résultats obtenus en ce qui concerne le degré d'évolution des MPME de Durango?
- Quelles sont les recommandations des managers et des experts pour améliorer la GTH pour les MPME à Durango?

Il convient de mentionner que tous les participants ont donné leur accord pour l'utilisation des informations, de même que ceux qui ont autorisé l'inclusion de leur nom dans la recherche (annexe 6). Annexe 6 Pour protéger les données personnelles des participants à l'étude, leur signature a été masquée.

Entretien Semi-Structuré

L'entretien semi-structuré peut être utilisé comme méthode de collecte d'informations auprès des personnes sur leurs propres pratiques, croyances ou opinions, ainsi que pour analyser des comportements ou des expériences passés ou présents. L'entretien semi-structuré offre un degré de flexibilité acceptable, tout en conservant une uniformité suffisante pour obtenir des interprétations cohérentes avec les objectifs de l'étude. Avec ce type d'entretien, les personnes interrogées sont plus susceptibles d'exprimer leur point de vue de manière relativement ouverte. Ce type d'entretien permet de recueillir des informations par le biais du dialogue. Les entretiens semi-structurés sont utilisés lorsque le chercheur souhaite

approfondir un sujet et comprendre en profondeur les réponses fournies (Díaz-Bravo et al., 2013).

Avantages de l'Entretien Semi-Structuré . Son avantage réside dans la possibilité de s'adapter aux sujets, avec d'énormes possibilités de motiver l'interlocuteur, de clarifier les termes, d'identifier les ambiguïtés et de réduire les formalismes. Ils ont un large spectre d'application, car il est possible de découvrir des faits non observables tels que : les significations, les motivations, les points de vue, les opinions, les insinuations, les évaluations, les émotions, etc. Pas de limites spatio-temporelles : il est possible de poser des questions sur des événements passés, mais aussi sur des situations prévues pour l'avenir. Possibilité d'orienter le sujet, c'est-à-dire de s'orienter vers un certain objectif ou de se concentrer sur un sujet spécifique. Observation de soi et des autres, parce qu'elle permet de découvrir à la fois ses propres informations (opinions, motifs, motivations de comportement, etc.) et les observations faites sur un événement ou une autre personne (Díaz-Bravo et al., 2013).

Inconvénients de l'Entretien Semi-Structuré . En ce qui concerne les inconvénients, il ne faut pas perdre de vue le facteur temps, car comme il s'agit de rencontres informelles et de dialogues spontanés, il faut souvent réduire la durée de l'entretien pour ne pas envahir ou mettre mal à l'aise les sujets dans leurs conversations. D'autre part, les caractéristiques de la population étudiée peuvent soulever des questions quant à la validité et à la fiabilité des informations recueillies. C'est pourquoi le recoupement avec les résultats d'autres techniques et l'étude théorique permanente de l'objet de l'étude doit être une habitude tout au long du processus de travail sur le terrain.

Planification des Entretiens Semi-Structurés . Les entretiens semi-structurés sont utilisés pour la recherche qualitative parce qu'ils produisent des résultats fiables à un coût raisonnable et en peu de temps. Le chercheur avait à l'esprit d'obtenir les informations les plus honnêtes possibles, il a donc sélectionné des personnes qu'il savait capables de donner une opinion sans filtre. Les personnes interrogées ont eu la possibilité de donner leur nom ou de

rester anonymes, afin de ne pas les exposer, deux d'entre elles ont accepté de donner leur nom, mais par respect pour leur vie privée, seules leurs initiales seront utilisées dans le cadre de l'étude, En revanche, les trois autres personnes interrogées ont décidé de rester anonymes. Le chercheur a dressé une liste des personnes susceptibles d'être interrogées et les a contactées par WhatsApp et Facebook, puis a planifié les entretiens, dont deux se sont déroulés en face à face au domicile de l'enquêteur et trois par Zoom, pour la commodité des personnes interrogées. L'objectif du chercheur en menant les entretiens semi-structurés est de répondre aux questions qualitatives suivantes :

Quelle est la perception du gestionnaire HT de la différence entre le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 et les résultats de 2010 ?

À quels facteurs le gestionnaire HT attribue-t-il les résultats obtenus sur le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 et les résultats de 2010 ?

Quelles recommandations pourriez-vous faire pour améliorer la GTH pour les MPME à Durango ?

Caractéristiques des Personnes Interrogées . Hernández et al. (2010) suggèrent que l'idéal est d'utiliser de petits groupes entre 3 et 12 personnes, car en utilisant un plus petit nombre de participants, les informations obtenues sont plus solides et permettent d'explorer les préférences inconscientes ou souvent inexprimées des personnes interrogées. Les participants devaient présenter les caractéristiques suivantes : cadres responsables de la gestion des ressources humaines dans des MPME formelles de Durango dans les secteurs du commerce, de la fabrication et des services, avec au moins un employé ; au total, cinq cadres ont été interrogés, dont deux femmes ayant une expérience en tant que gestionnaires des ressources humaines dans des entreprises de taille moyenne, les trois autres étant des hommes, un cadre et propriétaire d'une microentreprise, les deux autres étant propriétaires de petites entreprises.

Collecte d'Informations à Partir de l'Entretien Semi-Structuré. L'auteur de la recherche, José Alberto del Campo Villarreal, a été l'enquêteur qui a mené les deux premiers

entretiens en face à face sans envoyer de guide préalable aux personnes interrogées.

L'enquêteur a pris des notes et a effectué la transcription immédiatement après les entretiens, en raison des graves contagions qui ont touché la ville en janvier et février 2022, les entretiens suivants ont dû être menés par Zoom, le chercheur a envoyé un guide préalable et a vu l'avantage d'utiliser la plateforme Zoom, car elle lui permet d'enregistrer les entretiens et de ne perdre aucun détail au moment de la transcription. Tableau 17 présente les données des entretiens semi-structurés réalisés.

Tableau 17

Données Générales des Entretiens Semi-Structurés.

Données sur les personnes interrogées	Données de l'entretien
1er Personne interrogée Nom : Choisir de rester anonyme Expérience : Responsable GTH dans une entreprise de taille moyenne Profil : administratif, troisième cycle. Âge : 40 ans Sexe : féminin	Entretien 1 Réunion en face à face programmée. Thème : Entretien semi-structuré Intervieweur : Alberto Del Campo Date : 20 janvier 2022 Heure : 18h00 Lieu : Adresse de l'enquêteur Orientation préalable : non
2ème Personne interrogée Nom : Choisir de rester anonyme Expérience : Chef d'entreprise responsable de la GTH dans la micro-entreprise Profil : Ingénierie tronquée Âge : 56 ans Sexe : masculin	Entretien 2 Rencontre impromptue en tête-à-tête. Thème : Entretien semi-structuré Intervieweur : Alberto Del Campo Date : 25 janvier 2022 Heure : 11h00
3ème Personne interrogée Nom : Choisir de rester anonyme Expérience : enseignant, chercheur et responsable de la GTH dans des entreprises de taille moyenne. Profil : Diplôme d'études supérieures en administration Âge : non spécifié Sexe : féminin	Entretien 3 Réunion Zoom programmée. Thème : Entretien semi-structuré Intervieweur : Alberto Del Campo Date : 17 mars 2022 Heure : 17h00 Lieu : Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=SIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWLFAl.1 ID de la réunion : 330 925 7192 Code d'accès : réunion Orientation préalable : Oui
4ème Personne interrogée	Entretien 4

Données sur les personnes interrogées	Données de l'entretien
Nom : Choisir de rester anonyme Expérience : secteur public, secteur privé, propriétaire d'une petite entreprise Profil : Architecte Âge : 41 ans Sexe : masculin	Réunion Zoom programmée. Thème : Entretien semi-structuré Intervieweur : Alberto Del Campo Date : 14 février 2022 Heure : 18h00 Lieu : Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=eSIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWLFAl.1 ID de la réunion : 330 925 7192 Code d'accès : réunion Orientation préalable : Oui
5ème Personne interrogée Nom : Choisir de rester anonyme Expérience : Responsable GTH pour les petites entreprises Profil : Enseignant Âge : 44 ans Sexe : masculin	Entretien 5 Réunion Zoom programmée. Thème : Entretien semi-structuré Intervieweur : Alberto Del Campo Date : 17 mars 2022 Heure : 14h00 Lieu : Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=eSIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWLFAl.1 ID de la réunion : 330 925 7192 Code d'accès : réunion Orientation préalable : Oui

Les données ont été obtenues directement lors de l'entretien, au cours duquel le thème de l'expérience avec la GTH a été abordé, puis les questions suivantes ont été posées de manière explicite :

Quelle est votre perception du degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 par rapport aux résultats de 2010 ?

A quels facteurs attribuez-vous les résultats obtenus sur le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 et les résultats de 2010 ?

Quelles recommandations pourriez-vous faire pour améliorer la GTH pour les MPME à Durango ?

Les informations provenant de ces deux sources ont été enregistrées et transcrites par le chercheur en vue d'une analyse plus approfondie.

Transcription des Entretiens Semi-Structurés . Une fois chaque entretien terminé, les participants ont été remerciés, si l'entretien était en face à face, l'enquêteur a procédé à la transcription de l'entretien immédiatement après, lorsque l'entretien était mené par Zoom, le modérateur a procédé à une copie de sauvegarde, puis l'exercice a été transcrit et les résultats ont été analysés. La participation des cinq gestionnaires de HT a été transcrite, seul le numéro de l'interviewé qui leur a été attribué a été utilisé et un numéro leur a été attribué comme clé d'identification afin de ne pas répéter leur nom complet dans la transcription :

Interviewée 1, Anonyme, Code ID : E1

Interviewée 2, Anonyme, Code ID : E2

Interviewée 3 Anonyme, Code ID: E3

Interviewée 4 Anonyme, Code ID: E4

Intervieweur 5, Anonyme, Code ID : E5

Rapport de Recherche sur les Entretiens Semi-Structurés. L'analyse des données des entretiens qualitatifs a été effectuée par le chercheur qui a lui-même collecté les données, de manière à ce qu'une compréhension puisse être générée à partir des questions de recherche et des témoignages. Après avoir enregistré et transcrit les entretiens, l'enquêteur a revu le matériel pour avoir une vue d'ensemble afin d'assurer un bon processus de catégorisation et d'établir des classifications significatives, de sorte qu'au fur et à mesure de l'examen du matériel, des données spécifiques ont été obtenues. Ce processus de collecte et d'analyse des données a conduit à l'émergence de catégories au cours du processus d'interprétation et de théorisation, ce qui a permis d'obtenir des résultats précieux. Au cours du processus de catégorisation, l'enquêteur a perçu, contrasté, comparé, ajouté et ordonné des catégories et leurs propriétés, établi des liens, des connexions ou des relations et émis des hypothèses. Il a réfléchi au contenu des entretiens par le biais de l'analyse. Le processus complexe d'interprétation a été soutenu par la catégorisation et l'analyse des informations obtenues.

Groupe de Discussion

Un groupe de discussion peut être défini comme une discussion soigneusement conçue pour obtenir des perceptions sur un domaine d'intérêt particulier (Reyes, 1999). Les groupes de discussion sont utilisés pour identifier et explorer la manière dont le public cible d'une étude de recherche pense et se comporte et pour obtenir davantage d'informations sur le pourquoi, le quoi et le comment. Les résultats de la recherche par groupes de discussion sont solides lorsque les participants sont réellement engagés dans l'étude et que le modérateur est suffisamment compétent, il peut en résulter une clarté sur les questions principales (Morgan, 1997). Les données concrètes sont importantes, mais elles ne permettent pas toujours d'obtenir une image complète. En revanche, les groupes de discussion peuvent aider à donner un sens aux chiffres et à mieux comprendre leur signification (Mella, 2000).

Avantages des Groupes de Discussion. Ils constituent une alternative pour obtenir des informations sans utiliser des outils qui ne produisent que des données quantitatives (Silva, 2016). Les groupes de discussion utilisent des méthodes de collecte de données qualitatives. Les participants peuvent interagir, influencer et être influencés, ce qui donne un aperçu pratique des connaissances. Ils présentent un avantage certain par rapport à d'autres types de recherche car ils sont flexibles dans leur conception. Les chercheurs peuvent écouter le ton d'une personne et observer son langage corporel pour mieux comprendre ce qu'elle pense d'un sujet particulier (Mayan, 2001).

Inconvénients des Groupes de Discussion . Il est possible que les membres n'expriment pas leurs opinions honnêtes et personnelles sur le sujet en question et que les personnes limitent leur participation, en particulier lorsque leurs idées sont opposées à celles d'un autre participant (Mayan, 2001).

Objet de la Recherche au Sein du Groupe de Discussion. Le groupe de discussion cherche à atteindre les objectifs de recherche qualitative définis, qui sont les suivants : Décrire la perception des experts GTH sur la différence entre le degré d'évolution des MPME de

Durango en 2020 et les résultats de 2010. Identifier les facteurs auxquels les experts de GTH attribuent les résultats obtenus sur le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 et les résultats de 2010. Analyser les recommandations des experts en GTH aux MPME afin que celles-ci puissent améliorer leur GTH. Cette recherche vise à contribuer au domaine de la recherche dans l'État de Durango et au niveau national, ainsi qu'aux secteurs universitaire et commercial, en espérant que les résultats aideront les MPME de Durango à être plus compétitives.

Planification des Groupes de Discussion . Les groupes de discussion sont largement utilisés pour la recherche qualitative parce qu'ils produisent des résultats fiables à un coût raisonnable et en peu de temps. Le 9 mars 2022, le Dr Hortensia Hernández Vela, qui a été son conseiller dans la recherche de 2010 intitulée *Degré d'évolution administrative dans la gestion des ressources humaines dans laquelle se trouvent les MPME de Durango*, a été contactée pour lui faire part de son intention de réaliser un groupe de discussion en tant qu'outil qualitatif pour approfondir l'interprétation des résultats de l'étape quantitative de la recherche de 2020 ; le groupe de discussion devrait être composé de 3 à 12 participants. Hernández Vela, fort de sa vaste expérience dans les domaines de la recherche et de la GTH, a aidé la chercheuse à sélectionner et à recruter les participants idéaux pour le groupe de discussion, qui répondaient aux caractéristiques suivantes : ils possédaient des connaissances et/ou une expérience approfondies dans les domaines de la GTH et présentaient une pluralité de points de vue, que ce soit en raison de leur expérience professionnelle ou universitaire ; les membres du groupe de discussion devaient être autant d'hommes que de femmes, afin d'équilibrer les points de vue dans une perspective d'équité entre les sexes. Les experts proposés étaient les suivants

Jesús Job Reza Luna, chercheur, enseignant, expert dans le domaine de la GTH.

Delia Arrieta Díaz, professeur, chercheuse, experte dans le domaine de la GTH, dirigeante du corps académique consolidé Gestion et développement des organisations, présidente du Collège des diplômés en gestion de Durango.

Arturo Reveles Pérez, chercheur, enseignant, expert dans le domaine de la GTH, chef d'entreprise et directeur de la division des études supérieures de la faculté d'économie, de comptabilité et d'administration (FECA).

Hortensia Hernández Vela, chercheuse, enseignante, experte dans le domaine de la GTH, qui a reçu le XXIXe prix national de thèse et de recherche, ainsi que la certification ANFECA accordée par l'Association nationale des facultés et écoles de comptabilité et d'administration, et avec laquelle a été publié l'article intitulé "Évaluation de la gestion des ressources humaines par les compétences dans les entreprises de l'État de Durango". Au XVIIIe Congrès international de comptabilité, d'administration et d'informatique de l'UNAM. Adla Jaik Dipp, qui est chercheur, enseignant et conseiller dans ce travail de recherche, a été proposé comme observateur. En raison du temps, de l'argent et des restrictions du COVID-19, il a été décidé d'organiser le groupe de discussion en utilisant la plateforme Zoom, qui permet d'enregistrer la réunion comme preuve pour l'étude et de mieux documenter les résultats. Le défi était de trouver un jour et une heure où le plus grand nombre d'experts pourrait participer, donc l'invitation au groupe de discussion a été faite sans date mais en demandant aux experts quels jours et à quelles heures il serait plus facile pour eux, les premiers à confirmer ont été le Dr. Hortensia Hernández Vela, le Dr. Delia Arrieta Díaz et le Dr. Adla Jaik Dipp, qui ont proposé le jeudi 17 mars 2022 à 11:00 comme date provisoire, plus tard le Dr. Le modérateur a envoyé par courrier électronique le guide pour le développement du groupe de discussion aux experts qui avaient confirmé leur présence, avec les résultats de l'étape quantitative, les objectifs de la recherche et les questions auxquelles ils devraient répondre ce jour-là, le Dr Carmen Liquidano et l'architecte Alberto Guerrero Carranco, ont fait savoir qu'ils ne pourraient pas être présents.

Caractéristiques des Participants aux Groupes de Discussion . Hernández et al. (2010) suggèrent que l'idéal est d'utiliser de petits groupes de 3 à 12 personnes pour que le groupe de discussion soit efficace ; lorsqu'un plus petit nombre de participants est utilisé dans les groupes de discussion, l'information obtenue est plus solide et permet d'explorer les

préférences inconscientes ou souvent inexprimées des personnes interrogées. Les participants devaient présenter les caractéristiques suivantes : avoir des connaissances approfondies et/ou une expérience dans les domaines de la GTH et être pluralistes dans leur réflexion, que ce soit en termes d'expérience professionnelle ou académique.

Collecte d'Informations par le Groupe de Discussion. L'auteur de la recherche, M.A. José Alberto del Campo Villarreal, a joué le rôle de modérateur du groupe de discussion. Après avoir examiné le cadre contextuel, il a élaboré un script d'entretien pour collecter des informations, qu'il a ensuite envoyé aux experts participant au groupe de discussion. Tableau 18 présente les données générales du groupe de discussion.

Tableau 18

Données Générales du Groupe de Discussion.

Groupe de Discussion	
Date et heure du groupe de discussion	Jeudi 17 mars 2022, 11h00. Durée 1 heure 15 minutes
Lieu du groupe de discussion	Réunion Zoom programmée. Thème : Groupe de discussion Alberto Del Campo Heure : 17 Mar. 2022 11:00 a.m. Monterrey Rejoignez la réunion Zoom https://us04web.zoom.us/j/3309257192?pwd=75LOHkhiTvShmctF0KfiATj5Gi124S.1 ID de la réunion : 330 925 7192 Code d'accès : 1234
Nombre et type de participants	4 experts en GTH ayant une connaissance et/ou une expérience approfondies dans les domaines de la GTH, qui présentent une pluralité de points de vue, soit par leur expérience professionnelle, soit par leur expérience académique. Dr. Jesús Job Reza Luna Dr. Hortensia Hernández Vela Dr. Delia Arrieta Díaz Dr. Arturo Reveles Pérez
Nom du modérateur	M.A. José Alberto del Campo Villarreal
Nom de l'observateur	Dr. Adla Jaik Dipp

Groupe de Discussion	
Sauvegarde numérique	Oui

Le 17 mars 2022, avant le groupe de discussion, le modérateur a créé un groupe WhatsApp pour confirmer la présence des participants et faciliter la communication avec les experts en cas de contretemps.

Une fois que la présence des experts au groupe de discussion a été confirmée, le modérateur a établi l'ordre de participation des experts au groupe de discussion, qui sera déterminé en fonction de l'ordre dans lequel les experts ont confirmé leur présence.

Les experts ont confirmé leur participation dans l'ordre suivant :

Dr. Jesús Job Reza luna

Dr. Hortensia Hernández Vela

Dr. Delia Arrieta Díaz

Dr. Arturo Reveles Pérez

Dr. Adla Jaik Dipp (observateur)

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

La modératrice a commencé la session du groupe de discussion en ligne 15 minutes plus tôt en utilisant la plateforme Zoom, afin de vérifier la connexion, la caméra et le son, les participants sont arrivés quelques minutes plus tôt, ce qui a permis de faire les présentations et de commencer le groupe de discussion à 11h00 :00 heures le focus group, l'exercice a commencé ponctuellement, les participants ont été accueillis et l'autorisation a été demandée pour que leurs noms apparaissent dans la recherche, en précisant que s'ils voulaient rester anonymes ils devaient nous le faire savoir afin que nous puissions seulement écrire leurs initiales pour que nous puissions les contacter au cas où des informations supplémentaires manqueraient, il a également été précisé que les informations qu'ils nous ont données ne

seraient utilisées qu'à des fins académiques et que nous pouvions omettre toute information qu'ils pensaient pouvoir nous amener à découvrir qui ils étaient ou de quelle organisation ils parlaient s'ils voulaient rester anonymes.

Le modérateur a demandé à chaque participant s'il acceptait que son nom apparaisse et que les informations issues du groupe de discussion soient utilisées dans le document de recherche.

Un à un, les participants ont donné leur accord pour que leur nom apparaisse dans la recherche, ainsi que pour l'utilisation des informations obtenues lors du groupe de discussion, et le modérateur a indiqué qu'il leur enverrait par la suite une autorisation écrite pour chaque participant afin de soutenir la recherche.

Le modérateur annonce les horaires et les instructions aux participants :

La durée du groupe de discussion serait d'environ 60 minutes.

Après la présentation du sujet par le modérateur (10 minutes), deux questions ont été posées à chaque expert, qui disposait de 6 minutes pour y répondre.

Si quelqu'un voulait intervenir pendant qu'un expert donnait ses réponses, l'autre participant devait lever la main ou écrire un message via Zoom chat, pour lui donner la parole à la fin de l'intervention de l'expert, avec un espace de 4 minutes.

Une fois que tous les experts ont terminé leur présentation, une période de questions et réponses d'environ 6 minutes a été prévue, au cas où des informations importantes auraient été manquantes.

Le modérateur a indiqué que les horaires étaient suggérés, mais non limités.

Comment percevez-vous le fait que les MPME de Durango se trouvent dans la phase 2 de l'évolution de la GTH après 10 ans, et quels sont les facteurs qui, selon vous, expliquent cette situation ? Et quelles recommandations pourriez-vous faire pour améliorer la GTH pour les MPME de Durango ?

Le modérateur a projeté l'ordre de participation aux experts.

Le modérateur a présenté les objectifs de la recherche, ainsi que les résultats de l'étape quantitative et de l'étude comparative entre 2020 et 2010 sur Power Point.

Une fois que les experts ont terminé leur participation et que la section de discussion a été close, la session a été clôturée et la possibilité de les contacter à nouveau si nécessaire a été laissée ouverte. Le modérateur a remercié les participants et apprécié leur participation. Le groupe de discussion a duré au total 1 heure et 15 minutes.

Immédiatement après la réunion, l'audio ou la vidéo est sauvegardée pour en conserver une ou plusieurs copies, puis transcrite, ce qui est fait mot à mot et de manière ordonnée. Une fois mis en mots, le texte devient un document analysable, sans la présence des sujets.

Transcription du Groupe de Discussion. La participation des quatre experts au groupe de discussion a été transcrite en utilisant les initiales des participants et en leur attribuant un numéro comme clé d'identification afin de ne pas répéter leur nom complet dans la transcription:

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

Dr. Jesús Job Reza Luna, Expert No 1 JJRL

Dr. Delia Arrieta Díaz, Expert No 2 DAD

Dr. Hortensia Hernández Vela, Expert No 3 HHV

Dr. Arturo Reveles Pérez, Expert No 4 ARP

Dr. Adla Jaik Dipp (observateur), Observateur AJD

Rapport de Recherche sur le Groupe de Discussion. L'analyse des données a été effectuée de manière à pouvoir comprendre les questions de recherche et les témoignages. Après l'enregistrement et la transcription des entretiens, le matériel a été revu pour obtenir une vue d'ensemble afin de garantir un bon processus de catégorisation et des classifications significatives, de sorte qu'au fur et à mesure de l'examen du matériel, des données spécifiques ont pu être obtenues. Ce processus de collecte et d'analyse des données a conduit à l'émergence de catégories au cours du processus d'interprétation et de théorisation qui ont

fourni des résultats précieux. Le processus complexe d'interprétation a été soutenu par la catégorisation et l'analyse des informations obtenues.



CHAPITRE 4

ÉVOLUTION DE LA GTH DANS LES MPME DE DURANGO

Ce chapitre présente les résultats de l'étape quantitative, les résultats de l'étape qualitative et l'intégration des deux.

Résultats de l'Étape Quantitative

Dans les deux études, les résultats par taille sont présentés en premier, puis les résultats par secteur d'activité et enfin les résultats généraux, une fois ces données présentées, l'intégration des résultats quantitatifs a été réalisée au moyen d'une analyse comparative avec les résultats de 2010 et de 2020.

Résultats de la Recherche Quantitative 2010

Les résultats de la recherche de 2010 ont été présentés et publiés en octobre 2013 au XVIIIe Congrès international de comptabilité, d'administration et d'informatique, à la Faculté de comptabilité et d'administration (FECA) de l'Université nationale autonome du Mexique (UNAM) dans l'article intitulé "Évaluation de la Gestion des Ressources Humaines par Compétences dans les Entreprises de l'État de Durango", en collaboration avec Liquidano et Hernández, avec l'autorisation des deux collaborateurs d'utiliser les résultats de 2010 (Annexe 6), les informations à partir desquelles les résultats sont obtenus se trouvent dans Annexe 2, les résultats par taille des 100 entreprises étudiées en 2010 sont présentés en premier dans le Tableau 19.

Tableau 19

Résultats par Taille de la Recherche Quantitative 2010.

Pratiques et critères GTH par taille en 2010	Micro	Petit	Moyen
A) Pratique de la saisie et de l'intégration des TH	1.80 F1	2.20 F2	3.50 F3
1. le recrutement	1.60 F1	2.00 F2	3.70 F4
2. la sélection	2.00 F2	2.20 F2	3.20 F3
3. Embauche et licenciement	1.50 F1	2.20 F2	3.40 F3
4. Induction ou intégration	2.40 F2	2.90 F3	3.80 F4
Conception et processus de travail	1.70 F1	1.50 F1	3.20 F3
B) Pratiques de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des HT	2.00 F2	2.60 F2	3.30 F3
6. Formation	2.40 F2	2.60 F2	3.30 F3
7. Formation et développement	1.90 F2	2.60 F2	3.00 F3
8. Formation du personnel	1.70 F1	1.80 F1	2.50 F2
9. Hygiène et sécurité industrielles	2.60 F2	3.10 F3	3.80 F4

Pratiques et critères GTH par taille en 2010	Micro	Petit	Moyen
10. Évaluations des performances	2.20 F2	2.80 F3	3.70 F4
11. Traitements et salaires Administration	2.00 F2	2.30 F2	3.60 F4
12. Critères de promotion	1.90 F2	2.30 F2	3.60 F4
13. Relations industrielles et négociations collectives	1.80 F1	2.10 F2	3.10 F3
14. Procédures de réclamation	1.90 F2	3.30 F3	3.00 F3
15. Responsabilité sociale	1.70 F1	2.40 F2	3.00 F3
16. Programme de qualité	2.00 F2	2.70 F3	3.90 F4
C) Pratiques de planification des ressources humaines	1.70 F1	2.90 F3	4.00 F4
17. Planification HT	1.70 F1	2.50 F2	4.00 F4
18. Planification stratégique de HT	1.60 F1	3.20 F3	3.90 F4
D) Pratiques de contrôle HT	1.50 F1	2.00 F2	3.30 F3
19. dossiers et contrôles administratifs	1.50 F1	2.20 F2	3.70 F4
20. taux de rotation et d'absentéisme	1.60 F1	1.90 F2	3.60 F4
21. Production de graphiques et de statistiques	1.30 F1	1.40 F1	2.70 F2
22. Contrôles stratégiques	1.90 F2	3.20 F3	3.30 F3
23. Audit de la zone GTH	1.30 F1	1.70 F1	3.30 F3
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	1.70 F1	1.80 F1	3.30 F3
E) Stage de gestion HT	2.10 F2	2.40 F2	3.20 F3
25. motivation du personnel et communication	2.00 F2	2.60 F2	3.40 F3
26. éthique	2.20 F2	2.20 F2	2.90 F3
F) Pratiques de gestion HT dans le cadre de la mondialisation	1.20 F1	1.50 F1	1.70 F1
27. Planification de la vie et de la carrière	1.30 F1	1.70 F1	1.60 F1
28. TH Administration internationale	1.10 F1	1.30 F1	1.80 F1
Degré d'évolution de la gestion HT des MPME à Durango	1.80 F1	2.30 F2	3.30 F3

Selon l'analyse par taille, la micro-entreprise a été placée dans la première phase avec un score de 1,8, la petite entreprise dans la deuxième phase avec un score de 2,3 et la moyenne entreprise est la mieux placée, avec un score de 3,3 dans la troisième phase. Tableau 20 présente les résultats par secteur d'activité des 100 entreprises étudiées en 2010.

Tableau 20

Résultats de la Recherche Quantitative par Domaine en 2010.

Pratiques et critères GTH par domaine en 2010	Commerce	Fabrication	Service
A) Pratique de la saisie et de l'intégration des TH	2.10 F2	1.90 F2	2.10 F2
1. le recrutement	1.90 F2	1.70 F1	2.00 F2
2. la sélection	2.10 F2	2.10 F2	2.20 F2
3. Embauche et licenciement	2.00 F2	1.40 F1	1.70 F1
4. Induction ou intégration	2.70 F3	2.50 F2	2.70 F3
Conception et processus de travail	1.90 F2	1.70 F1	1.90 F2
B) Pratiques de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des HT	2.40 F2	2.00 F2	2.10 F2

Pratiques et critères GTH par domaine en 2010	Commerce	Fabrication	Service
6. Formation	2.40 F2	2.50 F2	2.50 F2
7. Formation et développement	2.10 F2	1.90 F2	2.20 F2
8. Formation du personnel	1.80 F1	1.80 F1	1.80 F1
9. Hygiène et sécurité industrielles	3.10 F3	2.50 F2	2.60 F2
10. Évaluations des performances	2.60 F2	2.20 F2	2.30 F2
11. Traitements et salaires Administration	2.40 F2	1.90 F2	2.10 F2
12. Critères de promotion	2.20 F2	2.20 F2	1.90 F2
13. Relations industrielles et négociations collectives	2.10 F2	1.80 F1	1.90 F2
14. Procédures de réclamation	2.50 F2	1.60 F1	2.10 F2
15. Responsabilité sociale	2.40 F2	1.50 F1	1.60 F1
16. Programme de qualité	2.60 F2	2.10 F2	2.10 F2
C) Pratiques de planification des ressources humaines	2.30 F2	1.60 F1	2.00 F2
17. Planification de la TH	2.20 F2	1.70 F1	2.10 F2
18. Planification stratégique de HT	2.30 F2	1.60 F1	2.00 F2
D) Pratiques de contrôle HT	2.00 F2	1.50 F1	1.70 F1
19. dossiers et contrôles administratifs	2.10 F2	1.60 F1	1.60 F1
20. taux de rotation et d'absentéisme	2.00 F2	1.80 F1	1.90 F2
21. Production de graphiques et de statistiques	1.60 F1	1.30 F1	1.30 F1
22. Contrôles stratégiques	2.60 F2	1.50 F1	2.00 F2
23. Audit de la zone GTH	1.80 F1	1.40 F1	1.40 F1
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	2.10 F2	1.70 F1	1.80 F1
E) Stage de gestion HT	2.20 F2	2.10 F2	2.40 F2
25. motivation du personnel et communication	2.20 F2	2.10 F2	2.30 F2
26. éthique	2.20 F2	2.10 F2	2.60 F2
F) Pratiques de gestion HT dans le cadre de la mondialisation	1.30 F1	1.30 F1	1.30 F1
27. Planification de la vie et de la carrière	1.50 F1	1.40 F1	1.30 F1
28. TH Administration internationale	1.20 F1	1.20 F1	1.30 F1
Degré d'évolution de la gestion HT des MPME à Durango	2.20 F2	1.80 F1	2.00 F2

Il est surprenant que l'entreprise manufacturière ait obtenu le score le plus bas en 2010 (1,80) dans la phase 1, avec les MPME engagées dans le commerce (2,20) et les services (2,0) dans la phase 2. Tableau 21 présente les résultats globaux pour 2010.

Tableau 21

Résultats Généraux de la Recherche Quantitative 2010.

Pratiques et critères GTH Résultats généraux	2010
A) Pratique de la saisie et de l'intégration des TH	2.06 F2
1. le recrutement	1.90 F2
2. la sélection	2.10 F2
3. Embauche et licenciement	1.80 F1

Pratiques et critères GTH Résultats généraux	2010
4. Induction ou intégration	2.70 F3
Conception et processus de travail	1.80 F1
B) Pratiques de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des HT	2.21 F2
6. Formation	2.50 F2
7. Formation et développement	2.10 F2
8. Formation du personnel	1.80 F1
9. Hygiène et sécurité industrielles	2.80 F3
10. Évaluations des performances	2.40 F2
11. Traitements et salaires Administration	2.20 F2
12. Critères de promotion	2.10 F2
13. Relations industrielles et négociations collectives	2.00 F2
14. Procédures de réclamation	2.20 F2
15. Responsabilité sociale	1.90 F2
16. Programme de qualité	2.30 F2
C) Pratiques de planification des ressources humaines	2.10 F2
17. Planification de la TH	2.10 F2
18. Planification stratégique de HT	2.10 F2
D) Pratiques de contrôle HT	1.82 F1
19. dossiers et contrôles administratifs	1.80 F1
20. taux de rotation et d'absentéisme	1.90 F2
21. Production de graphiques et de statistiques	1.50 F1
22. Contrôles stratégiques	2.20 F2
23. Audit de la zone GTH	1.60 F1
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	1.90 F2
E) Stage de gestion HT	2.25 F2
25. motivation du personnel et communication	2.20 F2
26. éthique	2.30 F2
F) Pratiques de gestion HT dans le cadre de la mondialisation	1.30 F1
27. Planification de la vie et de la carrière	1.40 F1
28. TH Administration internationale	1.20 F1
Degré d'évolution de la gestion HT des MPME à Durango	2.03 F2

En 2010, les MPME de Durango se trouvaient dans la deuxième phase d'évolution, présentant des pratiques très basiques dans leur manière de gérer les HT, à ce moment-là les pratiques de gestion des HT avaient le score le plus élevé (2,25), tandis que les pratiques d'administration des HT dans la mondialisation avaient le score le plus bas (1,30). Voici l'analyse du pourcentage de MPME en fonction de leur stade d'évolution des HTM en 2010, globalement par taille et par secteur d'activité (Tableau 22).

Tableau 22

Pourcentage de MPME dans les Phases d'Évolution de la GTH en 2010.

Phases	2010	Micro	Petit	Moyen	Commerce	Fabrication	Services
Phase 1	54%	53%	1%	0%	19%	13%	22%
Phase 2	34%	21%	8%	5%	17%	4%	13%
Phase 3	6%	3%	0%	3%	3%	1%	2%
Phase 4	4%	1%	1%	2%	2%	0%	2%
Phase 5	2%	0%	0%	2%	1%	0%	1%
Phase 6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	78%	10%	12%	42%	18%	40%

L'analyse des pourcentages montre que la plupart des entreprises se trouvent en phase 1 (54%) et en phase 2 (34%), 2% des entreprises qui ont participé à l'étude ont réussi à atteindre la phase 5, il s'agit d'entreprises de taille moyenne dédiées au commerce (1%) et à la prestation de services (1%), il est également à noter qu'en 2010 aucune entreprise n'a atteint la phase 6.

Résultats de la Recherche Quantitative 2020

L'étude de 2010 nous a motivés à mener la recherche 2020, comme un suivi pour comprendre le comportement des MPME à Durango dans 10 ans, après avoir appliqué l'instrument, les résultats ont été examinés, regroupés et classés afin d'obtenir les résultats de 2020, ces données se trouvent dans l'annexe 3. Les résultats 2020 sont présentés d'abord par taille, puis par secteur d'activité et enfin les résultats globaux. Comme pour les résultats 2010, une analyse de fréquence est ajoutée qui intègre les résultats globaux, par taille et par secteur d'activité. Les résultats suivants sont présentés dans le Tableau 23 les résultats par taille des 100 entreprises étudiées en 2020.

Tableau 23

Résultats par Taille de la Recherche Quantitative 2020.

Pratiques et critères GTH par taille en 2020	Micro	Petit	Moyen
A) Pratique de la saisie et de l'intégration des TH	1.80 F1	2.10 F2	2.60 F2
1. le recrutement	1.80 F1	1.90 F2	2.50 F2
2. la sélection	2.00 F2	1.80 F2	2.30 F2

Pratiques et critères GTH par taille en 2020	Micro	Petit	Moyen
3. Embauche et licenciement	1.60 F1	2.20 F2	2.30 F2
4. Induction ou intégration	2.30 F2	2.70 F3	3.00 F3
Conception et processus de travail	1.40 F1	1.60 F1	3.00 F4
B) Pratiques de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des HT	1.90 F2	2.20 F2	2.80 F3
6. Formation	2.00 F2	2.60 F2	3.00 F3
7. Formation et développement	2.10 F2	2.80 F3	2.80 F3
8. Formation du personnel	1.70 F1	1.80 F1	2.70 F3
9. Hygiène et sécurité industrielles	2.40 F2	2.40 F2	3.50 F4
10. Évaluations des performances	2.10 F2	2.10 F2	2.80 F3
11. Traitements et salaires Administration	1.70 F1	2.20 F2	3.00 F3
12. Critères de promotion	1.60 F1	2.10 F2	2.80 F3
13. Relations industrielles et négociations collectives	1.50 F1	2.00 F2	2.20 F2
14. Procédures de réclamation	1.90 F2	1.80 F1	3.30 F3
15. Responsabilité sociale	1.50 F1	2.00 F2	3.00 F3
16. Programme de qualité	1.90 F2	1.90 F2	1.90 F2
C) Pratiques de planification des ressources humaines	1.60 F1	2.00 F2	2.60 F2
17. Planification HT	1.40 F1	1.80 F1	2.40 F2
18. Planification stratégique de HT	1.80 F1	2.20 F2	2.90 F3
D) Pratiques de contrôle HT	1.40 F1	1.70 F1	2.90 F3
19. dossiers et contrôles administratifs	1.30 F1	2.20 F2	2.60 F2
20. taux de rotation et d'absentéisme	1.60 F1	1.80 F2	3.00 F3
21. Production de graphiques et de statistiques	1.20 F1	1.20 F1	2.00 F2
22. Contrôles stratégiques	1.50 F1	1.60 F1	3.10 F3
23. Audit de la zone GTH	1.40 F1	1.80 F1	2.90 F3
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	1.50 F1	1.70 F1	3.50 F3
E) Stage de gestion HT	1.80 F2	1.90 F2	3.20 F3
25. motivation du personnel et communication	1.70 F1	1.60 F1	3.00 F3
26. éthique	2.00 F2	2.10 F2	3.40 F3
F) Pratiques de gestion HT dans le cadre de la mondialisation	1.00 F1	1.00 F1	1.80 F1
27. Planification de la vie et de la carrière	1.10 F1	1.00 F1	1.80 F1
28. TH Administration internationale	1.00 F1	1.00 F1	1.80 F1
Degré d'évolution de la gestion HT des MPME à Durango	1.70 F1	1.90 F2	2.70 F3

Selon l'analyse par taille, la micro-entreprise est placée dans la première phase avec un score de 1,7, la petite entreprise dans la deuxième phase avec un score de 1,9 et la moyenne entreprise est celle qui obtient la meilleure position, atteignant la troisième phase avec un score de 2,7. Le Tableau 24 ci-dessous présente les résultats par secteur d'activité pour les 100 entreprises étudiées en 2020.

Tableau 24*Résultats à l'Horizon 2020 Recherche Quantitative par Secteur.*

Pratiques et critères GTH par Secteur en 2020	Commerce	Fabrication	Service
A) Pratique de la saisie et de l'intégration des TH	2.10 F2	1.70 F1	2.10 F2
1. le recrutement	1.80 F1	1.40 F1	2.30 F2
2. la sélection	1.90 F2	1.60 F1	2.20 F2
3. Embauche et licenciement	2.10 F2	1.80 F1	1.70 F1
4. Induction ou intégration	2.60 F2	2.20 F2	2.60 F2
Conception et processus de travail	1.90 F2	1.60 F1	1.90 F2
B) Titularisation, développement et satisfaction professionnelle	2.20 F2	2.00 F2	2.10 F2
6. Formation	2.50 F2	1.60 F1	2.30 F2
7. Formation et développement	2.50 F2	2.60 F2	2.40 F2
8. Formation du personnel	1.90 F2	2.40 F2	2.00 F2
9. Hygiène et sécurité industrielles	2.80 F3	2.60 F2	2.60 F2
10. Évaluations des performances	2.30 F2	2.00 F2	2.20 F2
11. Traitements et salaires Administration	2.20 F2	2.00 F2	2.10 F2
12. Critères de promotion	2.20 F2	2.00 F2	1.80 F2
13. Relations industrielles et négociations collectives	2.10 F2	1.40 F1	1.60 F1
14. Procédures de réclamation	2.00 F2	2.20 F2	2.40 F2
15. Responsabilité sociale	2.10 F2	1.80 F1	1.80 F1
16. Programme de qualité	1.90 F2	1.80 F1	1.90 F2
C) Pratiques de planification des ressources humaines	2.00 F2	1.90 F2	1.80 F1
17. Planification de la TH	1.80 F1	2.00 F2	1.60 F1
18. Planification stratégique de HT	2.30 F2	1.80 F1	2.00 F2
D) Pratiques de contrôle HT	1.90 F3	2.00 F2	1.70 F1
19. dossiers et contrôles administratifs	2.10 F2	1.60 F1	1.60 F1
20. taux de rotation et d'absentéisme	2.10 F2	2.00 F2	1.80 F1
21. Production de graphiques et de statistiques	1.40 F1	2.20 F2	1.20 F1
22. Contrôles stratégiques	2.10 F2	2.00 F2	1.80 F1
23. Audit de la zone GTH	1.80 F1	2.40 F2	1.80 F1
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	2.00 F2	1.80 F1	2.10 F2
E) Stage de gestion HT	2.20 F2	2.00 F2	2.10 F2
25. motivation du personnel et communication	2.10 F2	1.80 F1	1.80 F1
26. éthique	2.30 F2	2.20 F2	2.40 F2
F) Gestion des HT dans le contexte de la mondialisation	1.30 F1	1.00 F1	1.10 F1
27. Planification de la vie et de la carrière	1.30 F1	1.00 F1	1.10 F1
28. TH Administration internationale	1.30 F1	1.00 F1	1.10 F1
Degré d'évolution des MPME GTH	2.00 F2	1.90 F2	1.90 F2

En 2020, les entreprises des trois secteurs ont été placées en phase 2, les entreprises les moins bien notées étant celles de l'industrie manufacturière et des services, avec un score

de 1,90 chacune, tandis que celles du commerce ont obtenu un score légèrement plus élevé (2,0). Ci-dessous, Tableau 25 ci-dessous présente les résultats globaux pour 2020.

Tableau 25

Résultats généraux de la recherche quantitative 2020.

Pratiques et critères GTH Résultats généraux	2020
A) Pratique de la saisie et de l'intégration des TH	2.06 F2
1. le recrutement	1.99 F2
2. la sélection	2.02 F2
3. Embauche et licenciement	1.88 F2
4. Induction ou intégration	2.57 F2
Conception et processus de travail	1.86 F2
B) Pratiques de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des HT	2.16 F2
6. Formation	2.37 F2
7. Formation et développement	2.45 F2
8. Formation du personnel	1.94 F2
9. Hygiène et sécurité industrielles	2.67 F2
10. Évaluations des performances	2.25 F2
11. Traitements et salaires Administration	2.12 F2
12. Critères de promotion	2.03 F2
13. Relations industrielles et négociations collectives	1.82 F1
14. Procédures de réclamation	2.18 F2
15. Responsabilité sociale	1.97 F2
16. Programme de qualité	1.91 F2
C) Pratiques de planification des ressources humaines	1.94 F2
17. Planification HT	1.72 F1
18. Planification stratégique de HT	2.15 F2
D) Pratiques de contrôle HT	1.82 F1
19. dossiers et contrôles administratifs	1.84 F2
20. taux de rotation et d'absentéisme	1.97 F2
21. Production de graphiques et de statistiques	1.36 F1
22. Contrôles stratégiques	1.93 F2
23. Audit de la zone GTH	1.80 F1
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	2.01 F2
E) Stage de gestion HT	2.15 F2
25. motivation du personnel et communication	1.95 F2
26. éthique	2.35 F2
F) Pratiques de gestion HT dans le cadre de la mondialisation	1.21 F1
27. Planification de la vie et de la carrière	1.22 F1
28. TH Administration internationale	1.19 F1
Degré d'évolution de la gestion HT des MPME à Durango	1.98 F2

La moyenne globale des MPME analysées en 2020 était de 1,98, ce qui les plaçait dans la deuxième phase d'évolution de la GTH, appelée phase de gestion, selon les fourchettes

établies par Liquidano en 2006. Sur la base des résultats de 2020, une analyse a été réalisée pour déterminer le pourcentage de MPME dans chaque phase d'évolution, par taille et par secteur d'activité, afin de voir dans quelles phases se situent la plupart des entreprises et lesquelles atteignent les phases les plus élevées (Tableau 26).

Tableau 26

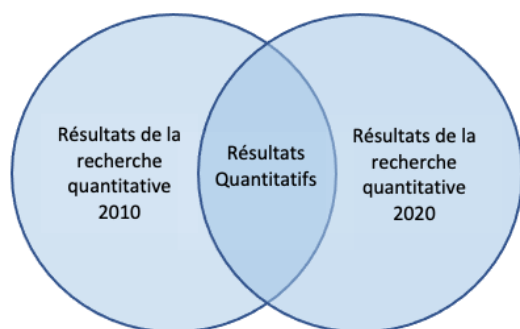
Pourcentage de MPME dans les Phases d'Évolution de la GTH en 2020.

Phases	2020	Micro	Petit	Moyen	Commerce	Fabrication	Services
Phase 1	47%	35%	9%	3%	24%	4%	19%
Phase 2	43%	17%	14%	12%	22%	0%	21%
Phase 3	5%	0%	2%	3%	2%	0%	3%
Phase 4	3%	0%	0%	3%	2%	1%	0%
Phase 5	2%	0%	0%	2%	2%	0%	0%
Phase 6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	52%	25%	23%	52%	5%	43%

On constate que le plus grand nombre d'entreprises se trouve dans la phase 1 (47%), suivi de celles situées dans la phase 2 (43%), et que seulement 2% ont atteint la phase 5, et il s'agit d'entreprises de taille moyenne dédiées au commerce.

Intégration des Résultats Quantitatifs.

L'intégration des résultats quantitatifs a été réalisée au moyen d'une analyse comparative des résultats de 2010 et de 2020, comme le montre le tableau ci-dessous. Les résultats de la recherche quantitative pour 2010 sont présentés en premier, suivis des résultats quantitatifs pour 2020. L'intégration des résultats par taille est présentée en premier, puis l'intégration des résultats par secteur d'activité, et enfin les résultats globaux (Figure 3).

Figure 3*Intégration des résultats Quantitatifs.***Intégration des Résultats Quantitatifs par Taille.** L'analyse comparative des résultats

par taille du degré d'évolution de la GTH des MPME de Durango entre 2010 et 2020 est présentée (Tableau 27).

Tableau 27*Intégration des Résultats par Taille de la Recherche Quantitative 2010 et 2020.*

Pratiques GTH	Micro		Petit		Moyen							
	2010	2020	2010	2020	2010	2020						
A) Pratique de l'apport/intégration de HT	1.8	F1	1.8	F1	2.2	F2	2.1	F2	3.5	F3	2.6	F2
1. le recrutement	1.6	F1	1.8	F1	2.0	F2	1.9	F2	3.7	F4	2.5	F2
2. la sélection	2.0	F2	2.0	F2	2.2	F2	1.8	F2	3.2	F3	2.3	F2
3. Embauche et licenciement	1.5	F1	1.6	F1	2.2	F2	2.2	F2	3.4	F3	2.3	F2
4. Induction ou intégration	2.4	F2	2.3	F2	2.9	F3	2.7	F3	3.8	F4	3.0	F3
Conception et processus de travail	1.7	F1	1.4	F1	1.5	F1	1.6	F1	3.2	F3	3.0	F4
B) Pratiques de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des HT	2.0	F2	1.9	F2	2.6	F2	2.2	F2	3.3	F3	2.8	F3
6. Formation	2.4	F2	2.0	F2	2.6	F2	2.6	F2	3.3	F3	3.0	F3
7. Formation et développement	1.9	F2	2.1	F2	2.6	F2	2.8	F3	3.0	F3	2.8	F3
8. Formation du personnel	1.7	F1	1.7	F1	1.8	F1	1.8	F1	2.5	F2	2.7	F3
9. Hygiène et sécurité industrielles	2.6	F2	2.4	F2	3.1	F3	2.4	F2	3.8	F4	3.5	F4
10. Évaluations des performances	2.2	F2	2.1	F2	2.8	F3	2.1	F2	3.7	F4	2.8	F3
11. Traitements et salaires Administration	2.0	F2	1.7	F1	2.3	F2	2.2	F2	3.6	F4	3.0	F3
12. Critères de promotion	1.9	F2	1.6	F1	2.3	F2	2.1	F2	3.6	F4	2.8	F3
13. Relations industrielles et négociations collectives	1.8	F1	1.5	F1	2.1	F2	2.0	F2	3.1	F3	2.2	F2
14. Procédures de réclamation	1.9	F2	1.9	F2	3.3	F3	1.8	F1	3.0	F3	3.3	F3
15. Responsabilité sociale	1.7	F1	1.5	F1	2.4	F2	2.0	F2	3.0	F3	3.0	F3
16. Programme de qualité	2.0	F2	1.9	F2	2.7	F3	1.9	F2	3.9	F4	1.9	F2
C) Pratiques de planification des ressources humaines	1.7	F1	1.6	F1	2.9	F3	2.0	F2	4.0	F4	2.6	F2

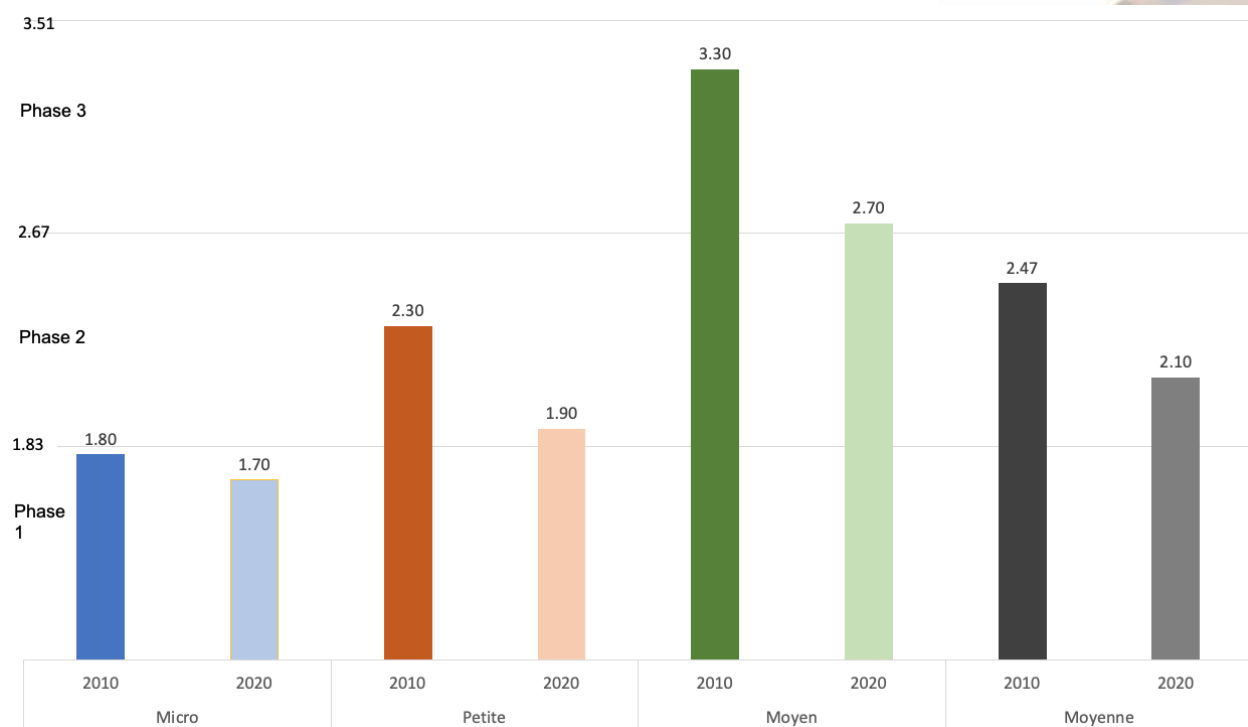
Pratiques GTH	Micro		Petit		Moyen							
	2010	2020	2010	2020	2010	2020						
17. Planification HT	1.7	F1	1.4	F1	2.5	F2	1.8	F1	4.0	F4	2.4	F2
18. Planification stratégique de HT	1.6	F1	1.8	F1	3.2	F3	2.2	F2	3.9	F4	2.9	F3
D) Pratiques de contrôle HT	1.5	F1	1.4	F1	2.0	F2	1.7	F1	3.3	F3	2.9	F3
19. dossiers et contrôles administratifs	1.5	F1	1.3	F1	2.2	F2	2.2	F2	3.7	F4	2.6	F2
20. taux de rotation et d'absentéisme	1.6	F1	1.6	F1	1.9	F2	1.8	F2	3.6	F4	3.0	F3
21. Production de graphiques et de statistiques	1.3	F1	1.2	F1	1.4	F1	1.2	F1	2.7	F2	2.0	F2
22. Contrôles stratégiques	1.9	F2	1.5	F1	3.2	F3	1.6	F1	3.3	F3	3.1	F3
23. Audit de la zone GTH	1.3	F1	1.4	F1	1.7	F1	1.8	F1	3.3	F3	2.9	F3
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	1.7	F1	1.5	F1	1.8	F1	1.7	F1	3.3	F3	3.5	F3
E) Stage de gestion HT	2.1	F2	1.8	F2	2.4	F2	1.9	F2	3.2	F3	3.2	F3
25. motivation du personnel et communication	2.0	F2	1.7	F1	2.6	F2	1.6	F1	3.4	F3	3.0	F3
26. éthique	2.2	F2	2.0	F2	2.2	F2	2.1	F2	2.9	F3	3.4	F3
F) Pratiques GTH en matière de mondialisation	1.2	F1	1.0	F1	1.5	F1	1.0	F1	1.7	F1	1.8	F1
27. Planification de la vie et de la carrière	1.3	F1	1.1	F1	1.7	F1	1.0	F1	1.6	F1	1.8	F1
28. TH Administration internationale	1.1	F1	1.0	F1	1.3	F1	1.0	F1	1.8	F1	1.8	F1
Degré d'évolution de la GTH des MPME à Durango	1.8	F1	1.7	F1	2.3	F2	1.9	F2	3.3	F3	2.7	F3

Les pratiques ayant les résultats les plus élevés dans les micro-entreprises et les petites entreprises sont les pratiques de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des travailleurs indépendants (1,9 et 2,2 respectivement) ; d'autre part, le résultat le plus élevé dans les moyennes entreprises est présenté par les pratiques de gestion des talents humains au sein de l'entreprise (3,2). Les pratiques ayant les résultats les plus faibles dans les micro-entreprises (1,0), les petites entreprises (1,0) et les moyennes entreprises (1,8) sont les pratiques de gestion HT dans le cadre de la mondialisation. En termes de critères, les micro-entreprises ont obtenu les meilleurs résultats en matière d'hygiène et de sécurité industrielles (2,4) et les moins bons en matière de gestion internationale des technologies de l'information (1,0). Les petites entreprises ont obtenu le score le plus élevé en matière de formation et de développement (2,8) et le plus faible en matière de planification de la vie et de la carrière (1,0) et de gestion internationale des technologies de l'information (1,0). Les moyennes entreprises ont obtenu les meilleurs résultats en matière d'hygiène et de sécurité

industrielles (3,5) et les moins bons en matière de planification de la vie et de la carrière (1,8) et de gestion internationale des technologies de l'information (1,8). La Figure 4 permet de mieux visualiser la comparaison des résultats en fonction de la taille.

Figure 4

Intégration des résultats de la GTH par Taille en 2010 et 2020.



La Figure 4 montre également que les entreprises de taille moyenne atteignent la troisième phase avec 2,7 points, suivies par les petites entreprises, qui se situent dans la deuxième phase avec 1,9 point, et les micro-entreprises, qui ont les pratiques les moins avancées et se situent dans la première phase avec 1,7 point, ce qui montre également que les trois types d'entreprises restent stagnants dans les mêmes phases de l'évolution de la GTH, mais la nette diminution des scores qu'elles présentent toutes est préoccupante.

Si l'on fait la moyenne des résultats des trois types d'entreprises en fonction de leur taille, celles-ci se situent dans la deuxième phase de gestion, en raison des faibles résultats des microentreprises et des entreprises moyennes, qui semblent avoir un avantage parce qu'elles

disposent de plus de ressources financières et humaines. Tableau 28 montre le pourcentage de MPME dans chaque phase de la GTH en fonction de leur taille.

Tableau 28

Pourcentage de MPME dans les phases d'évolution de la GTH en fonction de leur taille en 2010 et 2020.

Phase	Pourcentage		Micro		Petit		Moyen	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
Phase 1 administrative	54%	47%	53%	35%	1%	9%	0%	3%
Gestion Phase 2	34%	43%	21%	17%	8%	14%	5%	12%
Développement de la phase 3	6%	5%	3%	0%	0%	2%	3%	3%
Phase 4 G. Stratégique	4%	3%	1%	0%	1%	0%	2%	3%
Phase 5 G. par compétences	2%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	2%
Phase 6 Gestion des connaissances	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	78%	52%	10%	25%	12%	23%

Dans le Tableau 28 montre également qu'aucune entreprise n'atteint le stade 6 en 2010 et en 2020 et que, dans les deux études, seuls 2 % des entreprises analysées atteignent le stade 5. Dans les deux études, il s'agit d'entreprises de taille moyenne, l'aspect négatif étant que la plupart des entreprises se situent au stade 1 en 2010 (54 %) et en 2020 (47 %).

Intégration des résultats quantitatifs par secteur d'activité. L'analyse comparative des résultats par secteur d'activité du degré d'évolution de la GTH des MPME de Durango en 2010 et 2020 est présentée ci-dessous (Tableau 29).

Tableau 29

Intégration des Résultats par Secteurs des Enquêtes Quantitatives 2010 et 2020

Pratiques GTH	Commerce		Fabrication		Services							
	2010	2020	2010	2020	2010	2020						
A) Pratique de l'apport/intégration de HT	2.1	F2	2.1	F2	1.9	F2	1.7	F1	2.1	F2	2.1	F2
1. le recrutement	1.9	F2	1.8	F1	1.7	F1	1.4	F1	2.0	F2	2.3	F2
2. la sélection	2.1	F2	1.9	F2	2.1	F2	1.6	F1	2.2	F2	2.2	F2
3. Embauche et licenciement	2.0	F2	2.1	F2	1.4	F1	1.8	F1	1.7	F1	1.7	F1
4. Induction ou intégration	2.7	F3	2.6	F2	2.5	F2	2.2	F2	2.7	F3	2.6	F2
Conception et processus de travail	1.9	F2	1.9	F2	1.7	F1	1.6	F1	1.9	F2	1.9	F2

Pratiques GTH	Commerce		Fabrication		Services							
	2010	2020	2010	2020	2010	2020						
B) Pratiques de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des HT	2.4	F2	2.2	F2	2.0	F2	2.0	F2	2.1	F2	2.1	F2
6. Formation	2.4	F2	2.5	F2	2.5	F2	1.6	F1	2.5	F2	2.3	F2
7. Formation et développement	2.1	F2	2.5	F2	1.9	F2	2.6	F2	2.2	F2	2.4	F2
8. Formation du personnel	1.8	F1	1.9	F2	1.8	F1	2.4	F2	1.8	F1	2.0	F2
9. Hygiène et sécurité industrielles	3.1	F3	2.8	F3	2.5	F2	2.6	F2	2.6	F2	2.6	F2
10. Évaluations des performances	2.6	F2	2.3	F2	2.2	F2	2.0	F2	2.3	F2	2.2	F2
11. Traitements et salaires Administration	2.4	F2	2.2	F2	1.9	F2	2.0	F2	2.1	F2	2.1	F2
12. Critères de promotion	2.2	F2	2.2	F2	2.2	F2	2.0	F2	1.9	F2	1.8	F2
13. Relations industrielles et négociations collectives	2.1	F2	2.1	F2	1.8	F1	1.4	F1	1.9	F2	1.6	F1
14. Procédures de réclamation	2.5	F2	2.0	F2	1.6	F1	2.2	F2	2.1	F2	2.4	F2
15. Responsabilité sociale	2.4	F2	2.1	F2	1.5	F1	1.8	F1	1.6	F1	1.8	F1
16. Programme de qualité	2.6	F2	1.9	F2	2.1	F2	1.8	F1	2.1	F2	1.9	F2
C) Pratiques de planification des ressources humaines	2.3	F2	2.0	F2	1.6	F1	1.9	F2	2.0	F2	1.8	F1
17. Planification de la TH	2.2	F2	1.8	F1	1.7	F1	2.0	F2	2.1	F2	1.6	F1
18. Planification stratégique de HT	2.3	F2	2.3	F2	1.6	F1	1.8	F1	2.0	F2	2.0	F2
D) Pratiques de contrôle HT	2.0	F2	1.9	F3	1.5	F1	2.0	F2	1.7	F1	1.7	F1
19. dossiers et contrôles administratifs	2.1	F2	2.1	F2	1.6	F1	1.6	F1	1.6	F1	1.6	F1
20. taux de rotation et d'absentéisme	2.0	F2	2.1	F2	1.8	F1	2.0	F2	1.9	F2	1.8	F1
21. Production de graphiques et de statistiques	1.6	F1	1.4	F1	1.3	F1	2.2	F2	1.3	F1	1.2	F1
22. Contrôles stratégiques	2.6	F2	2.1	F2	1.5	F1	2.0	F2	2.0	F2	1.8	F1
23. Audit de la zone GTH	1.8	F1	1.8	F1	1.4	F1	2.4	F2	1.4	F1	1.8	F1
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	2.1	F2	2.0	F2	1.7	F1	1.8	F1	1.8	F1	2.1	F2
E) Stage de gestion HT	2.2	F2	2.2	F2	2.1	F2	2.0	F2	2.4	F2	2.1	F2
25. motivation du personnel et communication	2.2	F2	2.1	F2	2.1	F2	1.8	F1	2.3	F2	1.8	F1
26. éthique	2.2	F2	2.3	F2	2.1	F2	2.2	F2	2.6	F2	2.4	F2
F) Pratiques GTH en matière de mondialisation	1.3	F1	1.3	F1	1.3	F1	1.0	F1	1.3	F1	1.1	F1
27. Planification de la vie et de la carrière	1.5	F1	1.3	F1	1.4	F1	1.0	F1	1.3	F1	1.1	F1
28. TH Administration internationale	1.2	F1	1.3	F1	1.2	F1	1.0	F1	1.3	F1	1.1	F1
Degré d'évolution de la GTH des MPME à Durango	2.2	F2	2.0	F2	1.8	F1	1.9	F2	2.0	F2	1.9	F2

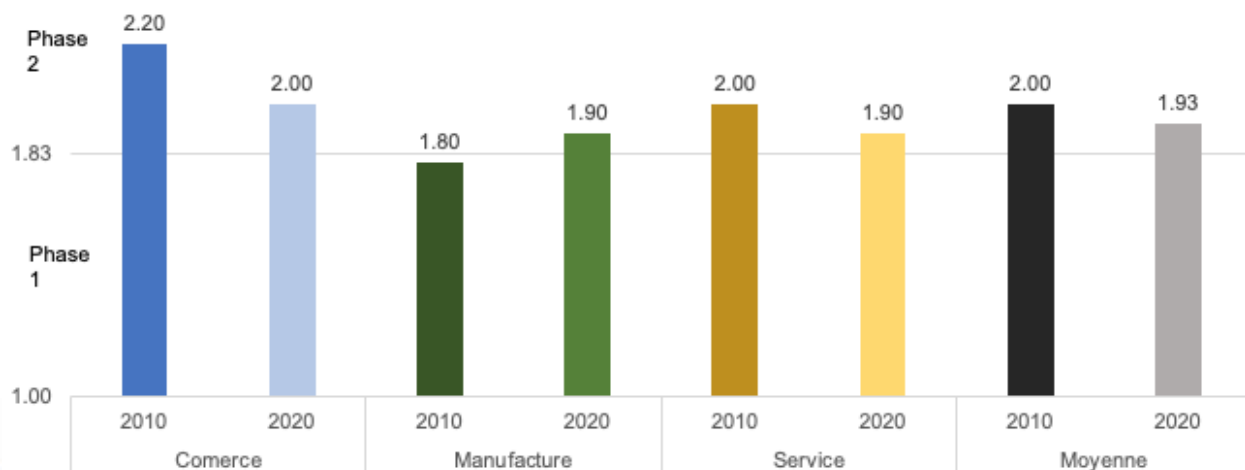
En 2020, on constate que les entreprises actives dans le commerce ont obtenu le score le plus élevé (2,0), les entreprises actives dans l'industrie manufacturière et la prestation de services étant à égalité avec les scores les plus bas (1,9 chacun), alors qu'elles se trouvent toutes les trois dans la deuxième phase d'évolution.

En ce qui concerne les pratiques, les trois types d'entreprises ont les scores les plus bas en matière de gestion des ressources humaines dans la mondialisation (1,3 pour les microentreprises, 1,0 pour les petites et 1,1 pour les moyennes). En revanche, les entreprises commerciales et manufacturières ont les scores les plus élevés en matière de rétention des ressources humaines, de développement et de satisfaction professionnelle (2,2 et 2,0 respectivement), tandis que les entreprises de services ont le meilleur score en matière de gestion des talents humains dans l'entreprise (2,1).

Les critères les mieux notés en 2020 selon l'industrie sont l'hygiène et la sécurité industrielles pour les trois types d'industrie (2,8 pour le commerce, 2,6 pour l'industrie manufacturière et 2,6 pour les services), ainsi que la formation et le développement dans l'industrie manufacturière (2,6). Les critères les moins bien notés sont la gestion internationale des TH (1,3 pour le commerce, 1,0 pour l'industrie manufacturière et 1,1 pour les services), ainsi que la planification de la vie et de la carrière dans l'industrie manufacturière (1,0) et dans les services (1,1). La Figure 5 permet de mieux visualiser la comparaison des résultats par secteur.

Figure 5

Intégration des Résultats GTH par Secteur en 2010 et 2020.



Dans la Figure 5 on peut également voir que l'entreprise dédiée au commerce est celle qui obtient le meilleur score en 2020 avec 2 points, suivie par les entreprises manufacturières et les entreprises de services avec 1,9 point chacune. On peut également voir que les trois types d'entreprises sont situés dans la phase 2, seules les entreprises dédiées à l'industrie manufacturière ont progressé dans la phase en 2020, alors qu'en 2010, elles étaient situées dans la phase 1. Tableau 30 montre le pourcentage de MPME dans chaque phase de la GTH en fonction de leur secteur d'activité.

Tableau 30

Pourcentage de MPME dans les Phases d'Évolution de la GTH par Secteur en 2010 et 2020.

Phase	Pourcentage		Commerce		Fabrication		Services	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
Phase 1 administrative	54%	47%	19%	24%	13%	4%	22%	19%
Gestion Phase 2	34%	43%	17%	22%	4%	0%	13%	21%
Développement de la phase 3	6%	5%	3%	2%	1%	0%	2%	3%
Phase 4 G. Stratégique	4%	3%	2%	2%	0%	1%	2%	0%
Phase 5 G. par compétences	2%	2%	1%	2%	0%	0%	1%	0%
Phase 6 Gestion des connaissances	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	42%	52%	18%	5%	40%	43%

Le tableau ci-dessus montre qu'aucune entreprise n'atteint la phase 6 tant en 2010 qu'en 2020 et que, dans les deux études, seuls 2 % des entreprises analysées atteignent la phase 5. En 2010, il s'agissait d'entreprises dédiées au commerce (1 %) et aux services (1 %), tandis qu'en 2020, il s'agissait uniquement d'entreprises dédiées au commerce (2 %). On peut constater que la plupart des entreprises sont situées dans les phases 1 et 2 tant en 2010 (54 % en phase 1 et 34 % en phase 2) qu'en 2020 (47 % en phase 1 et 43 % en phase 2).

Intégration des Résultats Quantitatifs Généraux. Les éléments suivants sont présentés dans le Tableau 31 l'analyse comparative des résultats globaux du degré d'évolution des six pratiques et des 28 critères qui composent la GTH en 2010 et 2020, selon les

fourchettes établies par Liquidano, le résultat global est obtenu en faisant la moyenne des résultats des six pratiques de la GTH, ce résultat global représente le degré d'évolution de la GTH dans lequel se trouvent les MPME de Durango.

Tableau 31

Intégration des Résultats Généraux de la Recherche Quantitative 2010 et 2020.

Pratiques et critères GTH	2010		2020		Différence
A) Pratique d'entrée et intégration des talents humains dans l'entreprise	2.06	F2	2.06	F2	0
1. le recrutement	1.90	F2	1.99	F2	0.09
2. la sélection	2.10	F2	2.02	F2	-0.08
3. Embauche et licenciement	1.80	F1	1.88	F2	0.08
4. Induction ou intégration	2.70	F3	2.57	F2	-0.13
Conception et processus de travail	1.80	F1	1.86	F2	0.06
B) Pratiques de rétention, de développement et de satisfaction professionnelle des HT	2.21	F2	2.16	F2	-0.05
6. Formation	2.50	F2	2.37	F2	-0.13
7. Formation et développement	2.10	F2	2.45	F2	0.35
8. Formation du personnel	1.80	F1	1.94	F2	0.14
9. Hygiène et sécurité industrielles	2.80	F3	2.67	F2	-0.13
10. Évaluations des performances	2.40	F2	2.25	F2	-0.15
11. Traitements et salaires Administration	2.20	F2	2.12	F2	-0.08
12. Critères de promotion	2.10	F2	2.03	F2	-0.07
13. Relations industrielles et négociations collectives	2.00	F2	1.82	F1	-0.18
14. Procédures de réclamation	2.20	F2	2.18	F2	-0.02
15. Responsabilité sociale	1.90	F2	1.97	F2	0.07
16. Programme de qualité	2.30	F2	1.91	F2	-0.39
C) Pratiques de planification des ressources humaines	2.10	F2	1.94	F2	-0.17
17. Planification de la TH	2.10	F2	1.72	F1	-0.38
18. Planification stratégique de HT	2.10	F2	2.15	F2	0.05
D) Pratiques de contrôle HT	1.82	F1	1.82	F1	0
19. dossiers et contrôles administratifs	1.80	F1	1.84	F2	0.04
20. taux de rotation et d'absentéisme	1.90	F2	1.97	F2	0.07
21. Production de graphiques et de statistiques	1.50	F1	1.36	F1	-0.14
22. Contrôles stratégiques	2.20	F2	1.93	F2	-0.27
23. Audit de la zone GTH	1.60	F1	1.80	F1	0.2
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle	1.90	F2	2.01	F2	0.11
E) Pratiques de gestion des talents humains dans l'entreprise	2.25	F2	2.15	F2	-0.1
25. motivation du personnel et communication	2.20	F2	1.95	F2	-0.25
26. éthique	2.30	F2	2.35	F2	0.05
F) Pratiques de gestion HT dans le cadre de la mondialisation	1.30	F1	1.21	F1	-0.09
27. Planification de la vie et de la carrière	1.40	F1	1.22	F1	-0.18
28. TH Administration internationale	1.20	F1	1.19	F1	-0.01

Pratiques et critères GTH	2010	2020	Différence
Degré d'évolution de la gestion HT des MPME à Durango	2.03 F2	1.98 F2	-0.05

Les résultats ont révélé que les MPME de Durango en 2020 sont coincées dans la deuxième phase de l'évolution de la GTH, appelée phase de gestion dans laquelle l'individu est conçu comme un être social, mais aussi comme un coût à minimiser (Liquidano, 2006), la moyenne des six phases en 2020 est de 1,98, ce qui signifie que les MPME de Durango sont considérées comme étant dans la deuxième phase de gestion comme en 2010 (2,03).

Les critères évalués avec les notes les plus élevées sont l'hygiène et la sécurité industrielles en 2010 (2,8) et en 2020 (2,67) et ceux avec les notes les plus basses sont à nouveau l'administration internationale des TH en 2020 (1,2 en 2010 et 1,19 en 2020).

Dans le Tableau 31 on peut voir que la valeur la plus élevée de la différence correspond à l'item formation et développement, on pourrait donc dire, selon Sánchez (2014), que d'une certaine manière ils étaient concernés par la préparation, le développement et l'intégration des HT dans les processus de l'organisation. L'une des valeurs les plus faibles dans les différences correspond à la planification stratégique du HT, où, selon Mantilla (2015), il n'y a pas de lien entre la gestion du HT et le plan stratégique de l'organisation.

En ce qui concerne les six pratiques de la GTH des MPME entre 2010 et 2020, on observe que seules les pratiques d'entrée et d'intégration des talents humains et les pratiques de contrôle des HT ont maintenu le même score (2,06), les quatre autres pratiques, ont baissé leur note en 2020, cependant elles sont restées au même stade, d'autre part les pratiques de permanence, de développement et de satisfaction au travail des HT ont présenté le score le plus élevé en 2020 (2.16), alors qu'en 2010 les pratiques de gestion des talents humains dans l'entreprise avaient le meilleur score (2.25), le score le plus bas est toujours pour les pratiques de gestion de la mondialisation des HT, bien qu'en 2020 leur score (1.21) soit plus bas qu'en 2010 (1.30).

Une amélioration est constatée dans les activités d'audit du secteur GTH, dont la fonction est d'aider à connaître la contribution appropriée du département GTH à l'organisation, ainsi que le développement de l'image professionnelle du département GTH de l'organisation, d'identifier les moyens de motivation, de découvrir les problèmes et d'aider à les résoudre en fournissant des informations juridiques opportunes (Almeida, 2016).

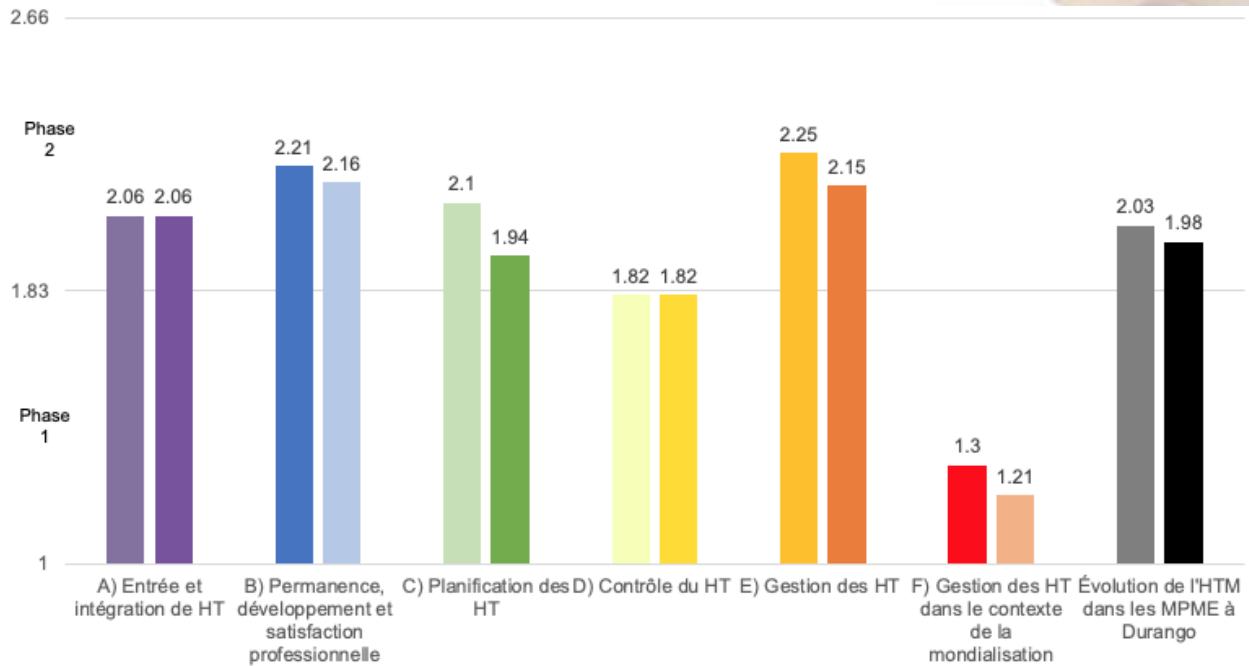
Dans le même ordre d'idées, le critère de l'éthique s'est également amélioré, ce qui indique que les MPME reconnaissent l'importance d'avoir un dirigeant éthique, qui est responsable non seulement de la réussite de l'organisation et de ses résultats, mais aussi de la manière dont ceux-ci sont obtenus (Liquidano, 2006a). L'utilisation d'un logiciel spécialisé comme élément de contrôle montre que les MPME de Durango ont également amélioré leurs résultats ; toutefois, le fait d'être au stade 2 montre que les MPME de Durango sont encore loin de la technologie et de l'innovation (Graza, 2019).

La Figure 6 montre que les pratiques qui obtiendront les meilleurs résultats en 2020 sont les pratiques de permanence, de développement et de satisfaction au travail et celles qui obtiendront les résultats les plus faibles sont les pratiques de gestion de la mondialisation.

La Figure 6 montre aussi que les résultats des pratiques en matière de talents humains dans la mondialisation présentent les valeurs les plus faibles, ce qui indique que les MPME étudiées ne se considèrent pas comme faisant partie d'un monde globalisé et ne sont pas conscientes des tendances relatives à leur gestion.

Figure 6

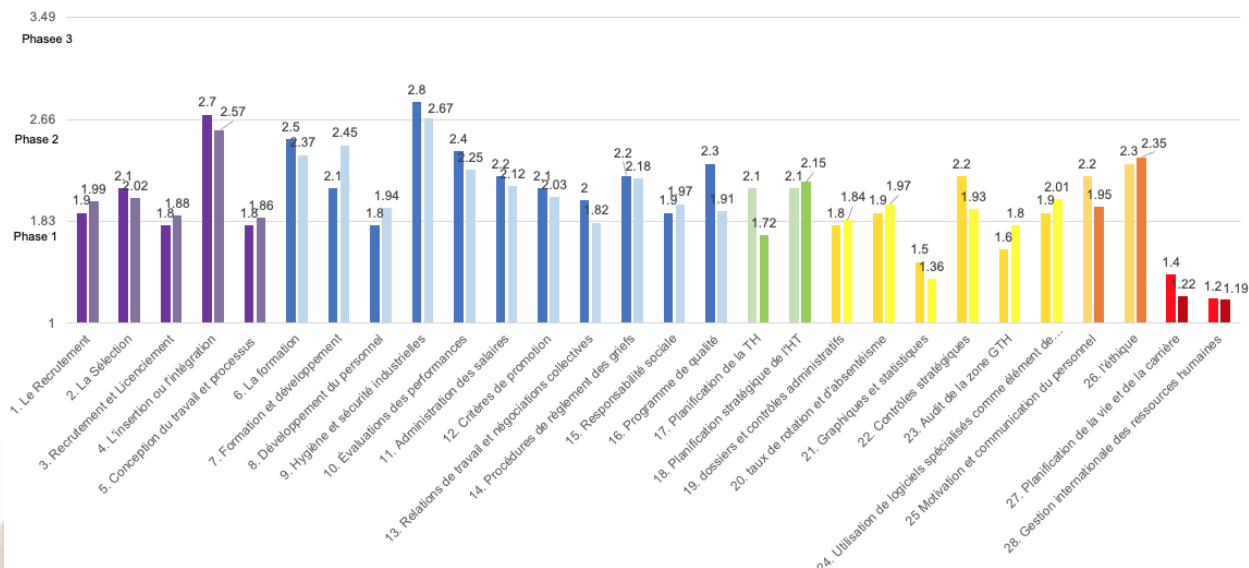
Pratiques de GTH dans les MPME de Durango entre 2010 et 2020.



La Figure 6 montre que les pratiques GTH présentent peu de différences d'une année à l'autre, bien que l'on puisse considérer deux groupes, ceux en phase 2 de gestion et ceux en phase 1. La Figure 7 présente les critères GTH pour les MPME de Durango en 2010 et 2020.

Figure 7

Critères GTH dans les MPME de Durango 2010 et 2020 .



Dans le cas des pratiques en matière de talents humains dans le contexte de la mondialisation, celles-ci obtiennent des valeurs très faibles pour les critères 27 et 28. Les faibles valeurs de ces critères indiquent que les MPME étudiées ne se considèrent pas comme faisant partie d'un monde globalisé et ne sont pas conscientes des tendances relatives à leur gestion.

Tableau 32 Le tableau 32 montre le pourcentage de MPME dans chaque phase de la GTH pour les années 2010 et 2020.

Tableau 32

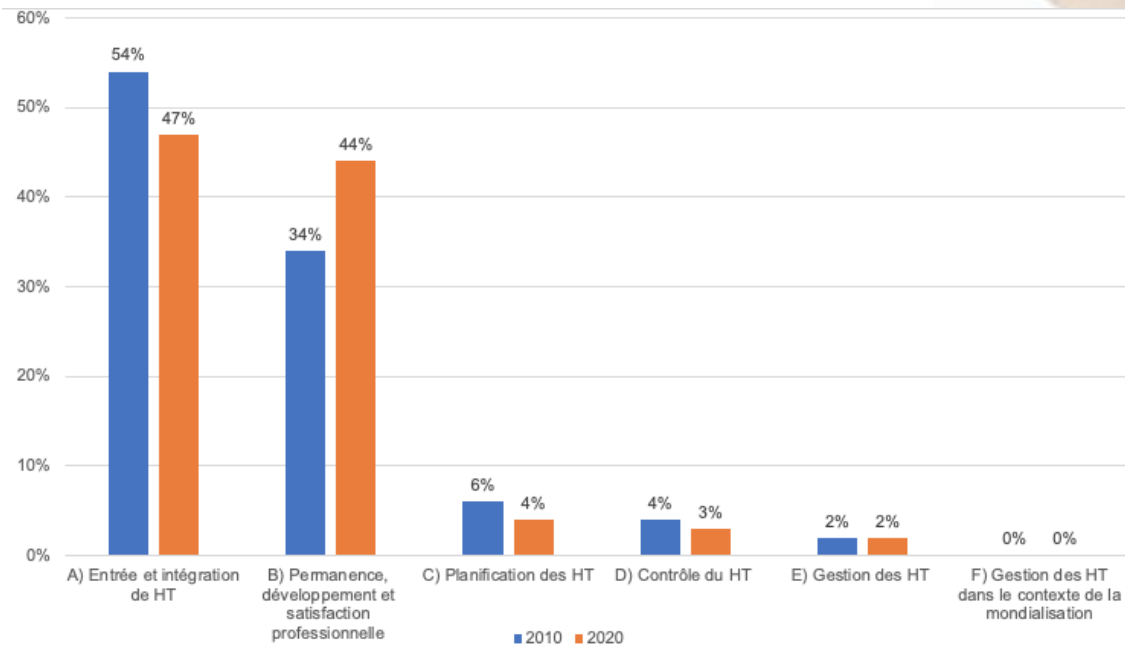
Pourcentage de MPME dans les Phases d'Évolution de la GTH en 2010 et 2020

Nom de la phase	2010	2020
Phase administrative (phase 1)	54%	47%
Phase de gestion (phase 2)	34%	44%
Phase de développement (phase 3)	6%	4%
Phase de gestion stratégique (phase 4)	4%	3%
Phase de gestion des compétences (phase 5)	2%	2%
Phase de gestion ou d'administration des connaissances (phase 6)	0%	0%
Total	100%	100%

L'analyse en pourcentage montre qu'aucune des MPME ayant participé aux études n'est parvenue à atteindre la phase 6, Figure 8.

Figure 8

Pourcentage de MPME dans les Phases GTH 2010 et 2020.

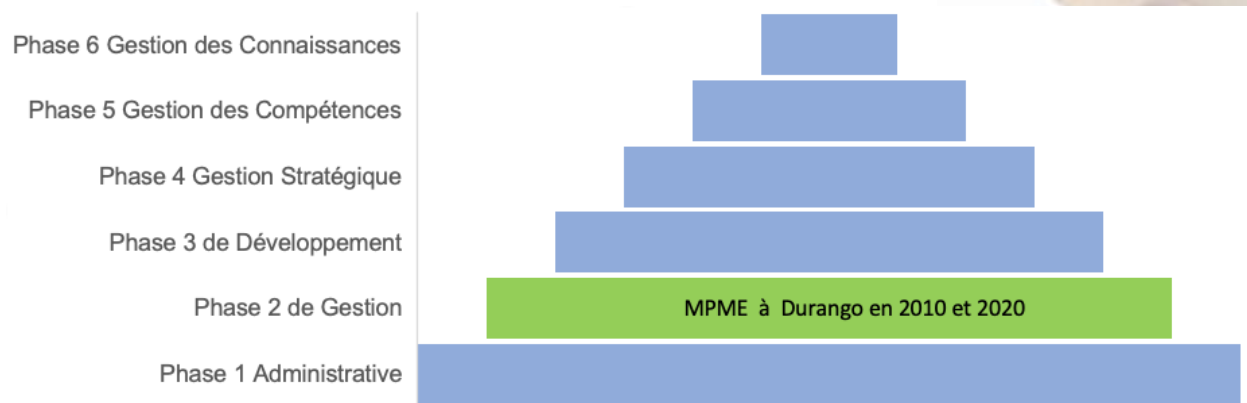


Dans la Figure 8 on peut également voir comment la largeur des MPME étudiées se situe dans les phases 1 et 2.

Degré d'évolution de la GTH dans les MPME de Durango. L'étude a révélé que les MPME de Durango en 2020 se situent dans la deuxième phase d'évolution de la GTH selon les fourchettes établies par Liquidano (2006), la situation par rapport aux résultats de 2010 est celle d'une stagnation et d'un retard, comme le montre la figure suivante. Figure 9.

Figure 9

Degré d'évolution de la GTH dans les MPME de Durango.

**Résultats de l'Étape Qualitative**

Dans cette section, nous présentons d'abord les résultats de l'entretien semi-structuré et ensuite ceux du groupe de discussion, puis nous intégrons les deux résultats dans une section intitulée "Intégration des résultats de l'étape qualitative".

Résultats de l'Entretien Semi-Structuré

Les entretiens semi-structurés ont été menés entre le 20 janvier et le 17 mars 2022 auprès de cinq cadres responsables de la GTH dans des MPME formelles de Durango des secteurs du commerce, de la fabrication et des services, employant au moins un salarié, et comprenaient les questions qualitatives suivantes en plus des questions ouvertes :

Quelle est la perception du gestionnaire HT de la différence entre le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 et les résultats de 2010 ?

À quels facteurs le gestionnaire HT attribue-t-il les résultats obtenus sur le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020 et les résultats de 2010 ?

Quelles recommandations pourriez-vous faire pour améliorer la GTH pour les MPME à Durango ?

Les réponses des responsables HT ont été classées en fonction de leur perception du fait que les MPME de Durango se trouvent dans la phase 2 de l'évolution de la GTH après 10

ans, en 3 catégories : perception, facteurs et recommandations, chacune avec ses variables respectives, classées ensuite en fonction de leur fréquence, afin de rédiger une réponse intégrée comprenant les variables nominales avec les idées principales des personnes interrogées (Annexe 4).

Perception des Managers. Les gestionnaires de talents ne sont pas surpris que les MPME de Durango soient en phase 2 après 10 ans, les interrogées 2, 3, 4 et 5 conviennent que les résultats sont dus à de multiples facteurs, toutes les personnes interrogées ont déclaré être d'accord avec ce que les résultats quantitatifs reflètent.

L'intervé 1 a déclaré : "Les faibles résultats sont dus au fait que l'homme d'affaires de Durango considère le travailleur comme une dépense à minimiser et non comme un investissement" ; tandis que le participant 3 a mentionné : "Les entreprises sont reléguées du point de vue de la technologie et de l'innovation" ; l'intervé 4 a déclaré : "Les faibles résultats sont dus, entre autres, à la grande dépendance des entreprises à l'égard des gouvernements, dans plusieurs sens, budgétaire, de formation et même culturel" : "Les faibles résultats sont dus, entre autres, à la grande dépendance des entreprises vis-à-vis des gouvernements, dans plusieurs sens, budgétaire, de formation et même culturel", plus tard il a mentionné "les faibles résultats sont également dus au manque de ressources de la part des micro-entreprises, dont les faibles résultats tirent vers le bas les petites et moyennes entreprises". D'autre part, l'intervé 5 a commenté : "Il est clair pour moi que s'ils n'ont pas les ressources pour payer les salaires et le loyer, ils n'auront pas les ressources pour réfléchir aux outils que vous proposez.

Facteurs Affectant la GTH selon leurs Dirigeants HT. Dans ce point, les directeurs d'entreprise expriment les facteurs auxquels ils attribuent le degré d'évolution constaté dans les MPME de Durango en 2020, dans cette catégorie sept sous-catégories ont émergé qui représentent les réponses des directeurs d'entreprise,

Profil du gestionnaire HT. La 3ème personne interrogée a déclaré : "La plupart des propriétaires et des gestionnaires des entreprises ne sont pas des administrateurs ou des comptables ; les responsables des entreprises sont les propriétaires, qui sont ingénieurs de profession et n'ont pas de formation administrative". La 4ème personne interrogée a déclaré : "Les MPME ont une mentalité très traditionaliste, la grande majorité des MPME sont des entreprises familiales, dont certaines appartiennent à la deuxième ou à la troisième génération". Le commentaire suivant de la 1re personne interrogée renforce ce que la 4ème personne interrogée a dit ci-dessus : "Là où je travaille, c'est une entreprise familiale, où l'employé est considéré comme une dépense et non comme un investissement". La 3ème personne interrogée a fait remarquer :

Pour l'homme d'affaires de Durango, c'est un problème de temps et d'argent que de consacrer ses ressources à ce type de pratique (GTH), il considère que c'est de l'argent qui ne se traduit pas par un profit tangible, les hommes d'affaires s'occupent de ce qui rapporte de l'argent, mais le reste, ils peuvent l'ignorer.

L'Égoïsme des Entreprises et les Pratiques Irrégulières. La personne 5 a déclaré : "Ce n'est pas que nous soupçonnons les entrepreneurs de pratiques irrégulières, nous en sommes convaincus". La 2ème personne interrogée a déclaré : "Parfois, on commet l'erreur d'avoir beaucoup et de ne rien vouloir donner".

L'interviewé 1 a fait part de ce qui suit :

Là où je travaille, l'argent qui arrive en espèces est remis au propriétaire, tel qu'il arrive, ce qui est payé par carte est versé sur le compte de l'entreprise et c'est de là que sont payées toutes les dépenses de l'organisation, telles que les fournitures, les améliorations et les salaires, car c'est ce qui est déclaré aux autorités fiscales, mais l'organisation ne partage jamais les bénéfices, car il n'y a pratiquement pas de bénéfices, mais c'est quelque chose qu'on ne peut pas dire.

3ème Interviewée: "Je ne veux pas dire que les hommes d'affaires sont des menteurs, mais qu'ils inventent beaucoup d'informations".

La 4ème personne interrogée a mentionné : "L'employeur doit respecter les avantages des travailleurs et suivre les bonnes normes de travail, ne pas supprimer les avantages du travailleur, ce n'est pas un cadeau, c'est une obligation".

L'interviewé 5 en ce qui concerne le sujet a exprimé :

Il ne peut y avoir d'homme d'affaires riche avec une entreprise pauvre, nous ne pouvons pas, en tant qu'hommes d'affaires, détourner l'argent de l'entreprise pour le mettre dans nos coffres, parce que nous avons déjà un bénéfice, nous avons même un salaire, ce que nous faisons, c'est détourner des ressources pour nos coffres afin de mieux vivre, mais nous nous portons déjà très bien, nous devons briser cette culture de non partage, si votre entreprise donne, vous devez le partager, il y a la partie des bénéfices, c'est quelque chose qui est souvent inventé ici, il y a des entreprises qui génèrent des bénéfices, c'est la grande majorité, mais elles ne les partagent pas, elles se contentent dans leur déclaration publique de dire : "Nous n'avons pas fait de bénéfices" : "Nous n'avons pas fait de bénéfices" et c'est ainsi qu'elles ont arnaqué les autres, ce qui est très courant.

Surcharge de Travail. En examinant les réponses à cette sous-catégorie, il a été constaté que la 1er personne interrogée qui a déclaré : "Mon travail consiste essentiellement à faire en sorte que tout fonctionne, si je n'étais pas là, je pense qu'ils pourraient embaucher trois personnes différentes pour faire ce que je fais, mais c'est mon erreur parce que je résous toujours tout".

La 5ème personne interrogée a déclaré : "Il est également très important d'investir dans la formation, nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes".

L'interviewé 3, quant à lui, les justifie un peu en disant : " C'est qu'ils vendent ou achètent ou produisent ou fournissent, ils ne peuvent pas tout faire, ils n'ont pas assez de temps ".

Alors que l'interviewé 2 a mentionné :

Dans mon entreprise, j'ai entre 5 et 20 employés, cela varie en fonction du travail que nous avons, je suis responsable de presque tout ce qui est administratif, je n'ai qu'un comptable, pour qu'il puisse établir les factures et faire la comptabilité et les paiements d'impôts, mais je suis chargé d'embaucher les gens, de les payer et parfois je dois aussi faire le tour de l'installation.

Technologie Reléguée. Sur ce point, seule la personne interrogée 3 a fait un commentaire :

Les entreprises sont à la traîne en termes de technologie et d'innovation.

Dans les entreprises, la technologie est reléguée aux processus de production, les MPME ne l'utilisent pas dans les processus administratifs, certaines ne l'utilisent même pas dans les processus d'achat et de vente des produits, vous constaterez que les contrôles que les responsables des entreprises ont tendance à effectuer sont mentaux, ils ne tiennent pas de registres.

Entreprises Réactives. La 3ème personne interrogée a déclaré : "L'entrepreneur dit qu'il planifie, mais il réagit plutôt à ce qui lui est présenté".

Le commentaire ci-dessus est confirmé par la personne interrogée 2 qui a déclaré : "Dans mon entreprise, j'ai entre 5 et 20 employés, cela varie en fonction du travail que nous recevons".

Les Échecs du Secteur Public. L'interviewé 4 a déclaré :

Nous ne voulons pas qu'ils nous donnent de l'argent ou des choses, nous voulons simplement qu'ils nous facilitent le travail sans tant d'obstacles, le gouvernement exige beaucoup des entreprises formelles mais autorise néanmoins l'informalité, ce qui génère

une concurrence déloyale pour les entreprises formelles. Le lien entre le gouvernement et le secteur des entreprises est très important, mais il fait que l'entrepreneur devient un conchudo et une marchandise, dépendant du gouvernement, et je pense que cela se reflète dans les résultats qu'ils présentent.

Pour sa part, l'interviewé 3 a haussé le ton : "Ne soyez pas dépendants du gouvernement, cherchez des domaines d'opportunité, soyez innovants, n'ayez pas peur de la technologie, soyez perturbateurs.

Le manque de Ressources. Les responsables s'accordent à dire qu'une entreprise moyenne dispose de beaucoup plus de ressources qu'une microentreprise, les personnes interrogées allant jusqu'à dire qu'il n'est pas juste de comparer une entreprise de 1 à 10 employés avec une entreprise de 250. Les microentreprises de Durango ont une situation précaire en termes de pratiques administratives, ce type d'entreprise se concentre pratiquement sur la survie, la personne interrogée 5 a déclaré : "S'ils peuvent à peine payer les salaires et le loyer, moins ils auront d'argent pour penser aux outils que vous proposez".

Recommandations des Gestionnaires de Talents Humains. Les recommandations des gestionnaires de talents humains ont été regroupées en cinq sous-catégories : bonnes pratiques de travail, formation, liens, innovation technologique et bonnes performances du secteur public.

Avoir de Bonnes Pratiques en Matière de Travail. La personne interrogée 4 a déclaré: "Pour l'employeur, respectez les avantages des travailleurs, suivez de bonnes normes de travail, ne supprimez pas leurs avantages, ce n'est pas un cadeau, c'est une obligation, cela les aidera beaucoup".

Personne interrogée 5:

La première chose à faire est de donner au travailleur tout ce à quoi il a droit, de lui donner ses avantages, de le rassurer sur le fait que son travail couvrira la plupart de ses besoins et de ceux de sa famille, comme la sécurité sociale, INFONAVIT, que nous lui

payons ce que nous avons convenu, que nous sommes au-dessus des tabulateurs, que nous sommes très clairs et formels dans ce que nous allons promettre au collaborateur, que nous ne lui mentons jamais sur ce que nous allons lui donner et que nous lui donnons toujours autant que l'entreprise le permet, sans briser la rentabilité, bien sûr, mais sans tomber dans l'avarice. Il ne peut y avoir d'homme d'affaires riche avec une entreprise pauvre, nous ne pouvons pas, en tant qu'hommes d'affaires, détourner l'argent de l'entreprise pour le mettre dans nos propres coffres. Ce que l'on fait en détournant les ressources pour les mettre dans nos coffres signifie seulement que l'entreprise n'a pas d'argent pour la formation, pour les augmentations, vous allez même dans les entreprises et vous les voyez et les chaises font faillite parce que nous n'investissons pas dans elles, je pense que c'est une culture de l'avidité qui est très répandue à Durango.

La Formation. Le répondant 5 a fait le commentaire suivant sur la formation :

Nous devrions investir dans la formation, nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes, nous former en tant qu'entrepreneurs, mais aussi faire appel à des personnes qui connaissent le sujet et qui aident à renforcer l'équipe d'un point de vue intellectuel, afin qu'elle se sente confiante dans ce qu'elle fait, et la formation est une chose dans laquelle nous n'aimons pas investir parce que nous pensons qu'elle est coûteuse.

Liens. La personne interrogée 4 a déclaré : "Il est très important d'établir des liens entre les secteurs gouvernemental, universitaire et commercial, mais il ne faut pas être dépendant".

Innover en Matière de Technologie. La personne interrogée 4 a déclaré : "Cherchez des domaines d'opportunité, soyez innovants, n'ayez pas peur de la technologie, soyez perturbateurs.

Bonne Performance du Secteur Gouvernemental. L'interviewé 4 a ajouté :

Nous ne voulons pas qu'ils nous donnent de l'argent ou des choses, nous voulons simplement qu'ils nous facilitent le travail sans tant d'obstacles. Le gouvernement exige

beaucoup des entreprises formelles, mais autorise néanmoins l'informalité, ce qui génère une concurrence déloyale pour les entreprises formelles.

Résultats des Groupes de Discussion

Le groupe de discussion s'est réuni le 17 mars 2022 avec quatre experts de la GTH, qui possédaient des connaissances approfondies et/ou des antécédents dans les domaines de la GTH et qui présentaient une pluralité de points de vue, que ce soit en raison de leur expérience professionnelle ou universitaire.

Afin de répondre aux questions qualitatives, les réponses des experts GTH ont été classées selon leur perception du fait que les MPME de Durango se trouvent dans la phase 2 de l'évolution de la GTH après 10 ans, en 3 catégories : perception, facteurs et recommandations, chacune avec ses variables respectives, puis ordonnées selon leur fréquence, afin de rédiger une réponse intégrée qui comprenait les variables nominales avec les idées principales des experts (annexe 5).Annexe 5).

Perceptions des Experts. Les experts GTH trouvent les résultats de l'étude quantitative très logiques, tous les experts sont d'accord avec les résultats quantitatifs, ils ne sont pas surpris que les MPME de Durango soient en phase 2 après 10 ans, les experts expriment que les résultats sont dus à de multiples facteurs.

La perception des résultats de l'étape quantitative par les experts GTH est la suivante :

Expert 1 JJRL :

Je crois que nous sommes encore loin du compte, en ce qui concerne ce que signifie réellement gérer correctement les talents humains. Il me semble que le rôle de l'administration ou de la GRH dans les organisations n'a pas été correctement évalué.

Expert 2 DAD :

Il me semble logique que les résultats en soient à la deuxième étape, car les entreprises de Durango ne sont pas des planificateurs, elles sont réactives. Il me semble très

logique qu'en 2020 il y ait eu une diminution, puisque nous étions au milieu de la pandémie de COVID-19.

Expert 3 HHV :

La plupart des employeurs de Durango ont une perception des ressources humaines selon laquelle ils les considèrent comme remplaçables et estiment que leurs qualités peuvent être remplacées. L'employeur victimisé, tend à blâmer le personnel, mais n'est pas en mesure d'accepter son manque de formation ou de s'exprimer en faveur de l'amélioration des conditions de travail.

Expert 4 ARP :

Je pense qu'à Durango, les entreprises n'ont pas été en mesure de sortir des phases 1 et 2, parce que c'est dans ces phases que se trouve la partie la plus élémentaire de l'administration des ressources humaines, et à Durango, elles ne le font pas de manière technique et scientifique, mais de manière empirique.

Facteurs Affectant la GTH Selon les Experts. Dans ce point, les experts GTH expriment les facteurs auxquels ils attribuent le degré d'évolution des MPME de Durango en 2020. Cette catégorie comporte sept sous-catégories qui représentent les réponses des experts GTH.

Profil du Gestionnaire HT. L'expert 3 HHV a déclaré ce qui suit :

Le profil de l'entrepreneur a une influence directe sur la GTH, si l'entrepreneur manque de formation administrative, il sera plus intéressé par les bénéfices financiers personnels générés par l'organisation. Le problème que les entreprises ont souvent est la conception que la réalisation de toute activité en faveur des ressources humaines va leur coûter, qu'elles ne savent pas que cela pourrait être un bénéfice qui devrait être évalué, le coût qu'elles croient que la formation et la planification représentent, arrête les entreprises. Il n'a pas été possible de sensibiliser les entrepreneurs de Durango à l'importance des ressources humaines et au rôle d'un bon gestionnaire.

Expert 1 JJRL : "Je perçois un échec de la part de beaucoup, y compris des professionnels de la gestion, car nous n'avons pas réussi à convaincre les employeurs, qui ne considèrent pas le personnel ou le service du personnel comme un investissement".

Expert 4 ARP :

Les organisations engagent un professionnel de la comptabilité pour accomplir les tâches de sa profession, en plus des fonctions d'administrateur. L'entrepreneur n'est pas convaincu qu'avec ces processus techniques d'administration des ressources humaines, il prospérera ; il ne s'intéresse qu'aux questions financières.

Expert 2 DAD : "Les employeurs n'ont pas de formation en matière de talents humains".

L'Égoïsme des Entreprises et les Pratiques Abusives. L'expert 3 HHV a déclaré :

Cela donne l'impression que l'homme d'affaires perçoit toute activité en faveur du talent humain comme une diminution de ses profits personnels directs, ce qui explique pourquoi, à Durango, nous voyons tant d'hommes d'affaires riches avec des entreprises pauvres. Cette façon d'agir est la preuve du manque de sensibilisation et de formation au talent humain de la part de l'homme d'affaires de Durango.

Les organisations qui veulent survivre devront changer leur façon de se comporter les unes envers les autres et ne pas encourager les comportements égoïstes. De plus en plus de professionnels apprécient d'autres types d'avantages lorsqu'ils travaillent et ne sont pas prêts à tolérer une organisation qui agit à l'encontre de leurs valeurs et de leurs croyances. De nos jours, la collaboration, la coopération, la flexibilité, la numérisation et la connectivité sont appréciées et les jeunes recherchent des environnements qui les aident à s'épanouir en tant que professionnels, mais aussi, voire surtout, en tant que personnes.

Surcharge de Travail. Expert 2 DAD a dit :

À Durango, on constate souvent que les employeurs vendent ou achètent ou produisent ou fournissent, mais qu'ils ne peuvent pas tout faire, qu'ils n'ont pas assez de temps et qu'ils s'attribuent des fonctions supplémentaires à eux-mêmes et à leurs employés de manière excessive, disproportionnée et constante. Cela représente un risque psychosocial qui affecte la qualité de vie. En plus d'être considéré comme une forme de harcèlement au travail, le surmenage a des conséquences juridiques pour l'entreprise et celle-ci devrait déjà se former à ces règles, car elle va commencer à recevoir des procès et les entreprises ne sont pas prêtes.

Technologie Reléguée. L'expert DAD 2 a déclaré : "Les entreprises de Durango n'intègrent pas les bases d'information et ne mettent pas en œuvre les nouvelles technologies et les nouveaux logiciels qui facilitent la GTH".

Des Entreprises Réactives. L'expert 1 de JJRL a déclaré : "Je crois que dans de nombreux cas, il y a une administration inertielle où il n'y a pas de description de poste pour servir de base. Les entreprises de Durango ne planifient pas, ce sont des entreprises réactives".

Défaillances du Secteur Gouvernemental. L'expert HHV 3 a commenté : "Le problème que l'informalité génère pour les entreprises formelles, car les entreprises informelles n'ont pas ce fardeau énorme que les entreprises formelles apportent".

Manque de Ressources. L'expert 2 DAD a déclaré : Les micro et petites entreprises, comme elles ont moins de personnel, n'ont pas de structure ou de département HT, ces fonctions incombent au propriétaire lui-même, qui manque de connaissances appropriées, et en raison de ce manque de connaissances, se retrouve avec une administration inertielle ou empirique, ce qui se reflète dans son manque d'intérêt pour l'amélioration des conditions de cette gestion des talents humains, Comme elles ont très peu de ressources et seulement une ou deux personnes, il est logique qu'elles n'aient pas de structure de GHT, et que leurs pratiques de base finissent par retomber sur le même propriétaire, et ce même propriétaire dans la plupart des cas manque de connaissances pour améliorer leur gestion en général, le

fait que la microentreprise ait si peu de ressources les empêchera d'atteindre des stades plus élevés.

Recommandations des Experts GTH. Les recommandations des experts GTH ont été regroupées en quatre sous-catégories : les liens, la formation, la présence d'un gestionnaire TH au profil adéquat et l'innovation technologique.

Liaison. L'expert 1 JJRL a déclaré : "Il faut plus de liens".

Expert 3 : HHV :

Établir des liens entre les experts dans les domaines des Secrétariats et tous ceux qui soutiennent les ressources humaines. L'un de nos rôles serait d'assurer la liaison avec les entreprises pour les sensibiliser à l'importance des ressources humaines. Impliquer les chambres dans la formation des employeurs sur l'importance des ressources humaines. Je pense également que les chambres devraient mener une campagne de sensibilisation sur l'importance des ressources humaines.

Expert 4 ARP :

Encourager les entreprises à s'adresser aux établissements d'enseignement, aux étudiants en gestion des ressources humaines ou même aux professeurs qui enseignent cette matière, afin d'éveiller l'intérêt des entrepreneurs pour la gestion et de les convaincre de la manière dont leur organisation pourrait se développer s'ils mettaient en œuvre une application technique de la gestion des ressources humaines. Les établissements d'enseignement pourraient avoir un impact par le biais de l'intervention des organisations en concluant des accords avec les chambres de commerce, le commerce, le tourisme et les restaurants, afin de sensibiliser leurs membres à la nécessité d'améliorer les pratiques en matière de talents humains, ce qui permettrait à l'organisation de se développer.

Formation. L'expert 1 JJRL a recommandé : "Une plus grande professionnalisation du secteur GTH est nécessaire".

L'expert 3 HHV a exprimé : "La formation de l'entrepreneur, proposer des stratégies de formation pour l'entrepreneur, sensibiliser à l'importance des ressources humaines, sensibiliser les entrepreneurs de Durango à l'importance des ressources humaines et au rôle d'un bon gestionnaire".

Expert 4 ARP : "Les connaissances de l'homme d'affaires sont nécessaires pour qu'il soit formé au sujet et qu'il en génère l'importance, tant que cela ne se produira pas, les entreprises continueront à être dans la phase 2".

Gestionnaire HT avec Profil Approprié. L'expert 1 JJRL a déclaré : "De mon point de vue, le HTM appartient à un professionnel de la gestion".

L'expert DAD 2 a ajouté : "Je suggérerais d'embaucher un bachelier en administration pour occuper le poste de GTH".

L'expert 4 PRA a suggéré : "Engagez un administrateur au lieu d'un comptable".

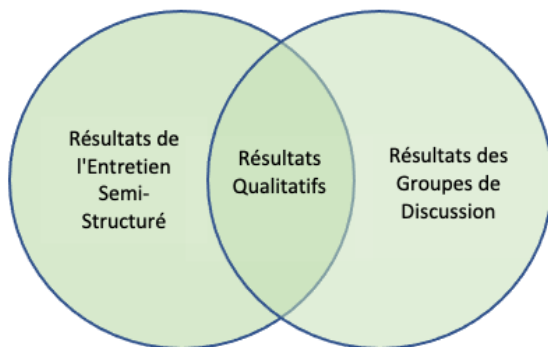
Innover en Matière de Technologie. L'expert DAD 2 a recommandé : "Intégrer les bases d'information, mettre en œuvre des technologies et des logiciels pour la GTH".

Intégration des Résultats Qualitatifs

La technique de triangulation a été utilisée pour intégrer les résultats des entretiens semi-structurés et les résultats du groupe de discussion, la catégorisation a été utilisée, dans les deux techniques, trois catégories principales ont été obtenues, les perceptions, les facteurs et les recommandations, à la fois dans les entretiens semi-structurés et dans le groupe de discussion, les réponses des participants ont été utilisées pour obtenir une réponse qui a intégré les perspectives, les facteurs et les recommandations des gestionnaires et des experts afin d'obtenir l'intégration des résultats qualitatifs (Figure 10).

Figure 10

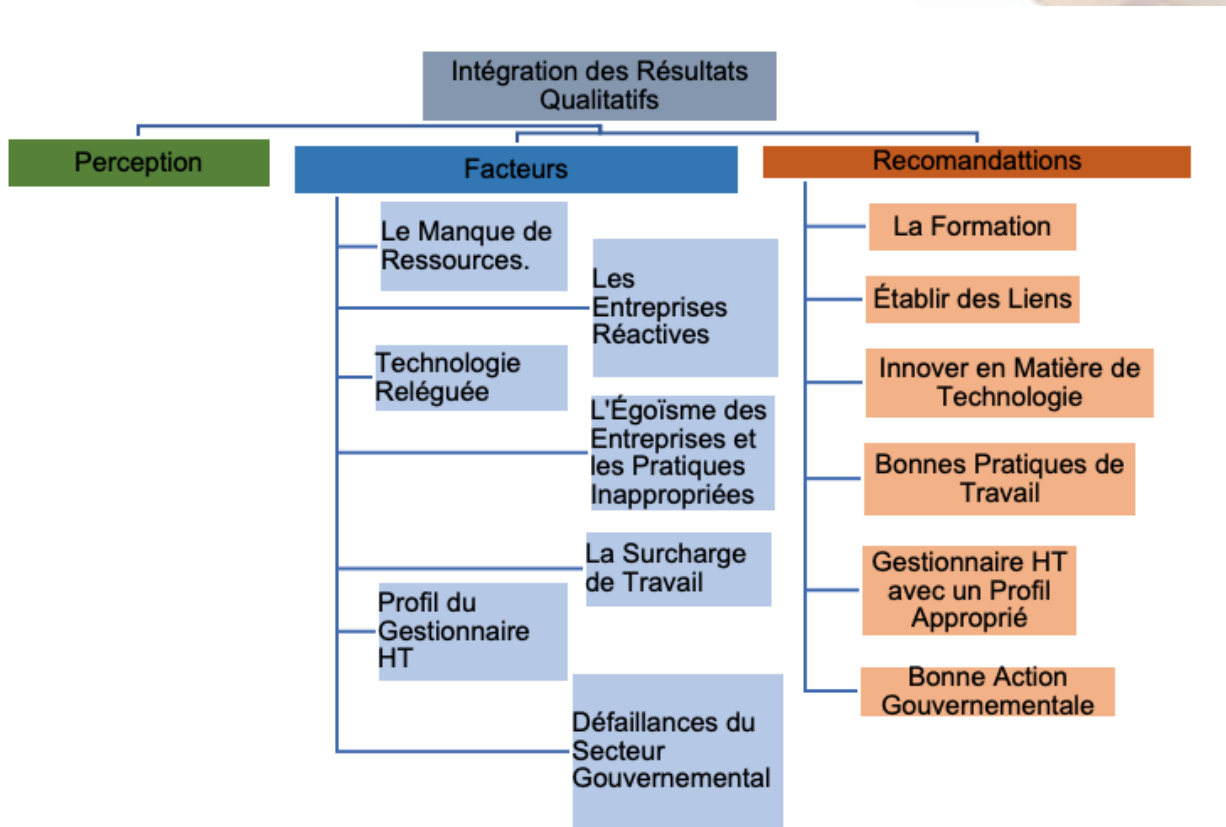
Intégration des Résultats Qualitatifs.



Dans la Figure 11 les trois catégories de résultats qualitatifs sont observées, ce qui aidera à comprendre plus en profondeur les résultats quantitatifs, aux trois catégories qui constituent l'intégration des résultats qualitatifs le mot intégré a été ajouté pour décrire que les réponses des experts et des gestionnaires qui ont participé à l'étude sont implicites, dans cette recherche il a été décidé d'utiliser deux techniques qualitatives différentes pour avoir deux perspectives sur les résultats quantitatifs, avec l'entretien semi-structuré, Dans cette recherche, il a été décidé d'utiliser deux techniques qualitatives différentes afin d'avoir deux perspectives sur les résultats quantitatifs, avec l'entretien semi-structuré, un point de vue interne a été obtenu des gestionnaires HT, qui sont immergés dans le domaine d'action, ils ont été interrogés séparément par le chercheur, afin qu'ils se sentent plus à l'aise lorsqu'ils expriment leur opinion, d'autre part, avec le groupe de discussion un point de vue externe est obtenu, qui a été mené avec des experts en même temps, les résultats étaient tout aussi riches et intéressants, et lorsque la triangulation des résultats a été effectuée, ceux-ci étaient très similaires, ce qui aide à confirmer et à mieux décrire les résultats quantitatifs de la recherche.

Figure 11

Résultats Qualitatifs Intégrés des Entretiens Semi-Structurés et des Groupes de Discussion.



Intégration des Perceptions. La perception qu'ont les managers et les experts est très similaire, les MPME de Durango sont encore loin derrière, dans la réalisation d'une gestion correcte du talent humain, il est perçu que les MPME restent dans la phase deux, parce que dans ces phases est le plus élémentaire de la HTM en trouvant des entreprises réactives, qui ne planifient pas, qui montrent des pratiques empiriques de gestion du talent humain, loin d'utiliser les techniques scientifiques présentes dans les phases plus avancées, les MPME de Durango semblent être éloignées ou même reléguées du point de vue de la technologie et de l'innovation, cela semble logique et il n'est pas surprenant qu'elles se trouvent dans la deuxième phase de la GTH après 10 ans.

De multiples facteurs influencent ces résultats et les professionnels de la gestion reconnaissent leur incapacité à convaincre les employeurs des avantages d'une bonne GTH et du rôle d'un bon gestionnaire dans l'organisation.

L'homme d'affaires de Durango est perçu comme quelqu'un qui considère que l'HT est remplaçable et que ses qualités peuvent être substituées. Cette perception selon laquelle l'homme d'affaires considère l'HT comme une dépense à minimiser et qu'il ne la considère pas comme un investissement pour son entreprise est généralisée, on peut constater que les opinions coïncident en ce sens que l'homme d'affaires de Durango ne voit pas l'importance d'investir dans la formation, Les participants à l'étude perçoivent un manque de connaissance de soi de la part de l'employeur qui, lorsqu'il est interrogé sur cette question, a tendance à blâmer son personnel pour les faibles résultats et la mauvaise HTM, sans être capable de parler en faveur de l'amélioration des conditions pour les travailleurs ou d'accepter ses propres échecs.

Un autre facteur négatif exprimé est la permissivité du secteur gouvernemental à l'égard de l'informalité et la concurrence déloyale directe qu'elle représente pour les entreprises formelles. Un autre point d'accord est le manque de ressources des micro-entreprises, dont les mauvais résultats tirent vers le bas ceux des petites et moyennes entreprises.

Intégration des Facteurs. En utilisant la méthode de triangulation des techniques, les résultats sont intégrés entre les facteurs des gestionnaires de HT et ceux des experts ; les facteurs intégrés des participants à l'étude coïncident en sept points.

Profil du Gestionnaire HT. Les participants à l'étude ont l'impression que l'entrepreneur perçoit toute activité en faveur du talent humain comme une diminution de ses profits personnels directs, ce qui se reflète dans le fait que tant d'entrepreneurs riches possèdent tant d'entreprises médiocres ; cette façon d'agir témoigne du manque de sensibilisation et de formation au talent humain de la part de l'entrepreneur. Il est perçu que cette façon de penser a une influence directe sur la GTH, les points de vue coïncident dans la mesure où, si

l'entrepreneur manque de formation en gestion, il montrera une attitude d'égoïsme entrepreneurial ainsi qu'une prédisposition à mettre en œuvre des pratiques incorrectes.

L'Égoïsme des Entreprises et les Pratiques Inappropriées. Les opinions s'accordent sur le fait que les organisations qui veulent survivre et cultiver de nouveaux talents doivent changer leur approche des relations et ne pas promouvoir des comportements égoïstes, car de plus en plus de professionnels apprécient d'autres types d'"avantages" lorsqu'ils travaillent et ne sont pas disposés à tolérer une organisation qui agit à l'encontre de leurs valeurs et de leurs croyances. Ces points de vue amènent à réfléchir sur le fait que ces professionnels apprécient la collaboration, la coopération, la flexibilité, la numérisation et la connectivité et qu'ils recherchent des environnements qui les aident à s'épanouir en tant que professionnels, mais aussi, voire surtout, en tant que personnes, et s'ils ne les trouvent pas à Durango, ils iront les chercher ailleurs.

La Surcharge de Travail. Il semble normal de confier des fonctions supplémentaires aux propriétaires et à leurs employés de manière excessive, disproportionnée et constante, mais on ne se rend pas compte que cela représente un risque psychosocial qui affecte la qualité de vie des uns et des autres. En plus d'être considéré comme une forme de harcèlement au travail, les participants avertissent que le surmenage peut avoir des conséquences juridiques pour l'entreprise.

Technologie Reléguée. Dans les entreprises de Durango, la technologie est reléguée aux processus de production, les MPME n'utilisent pas la technologie dans les processus administratifs, elles n'intègrent pas les bases d'information et ne mettent pas en œuvre les nouvelles technologies et les logiciels qui facilitent la GTH.

Les Entreprises Réactives. Les points de vue coïncident en ce sens que les entreprises de Durango sont des entreprises réactives. Des entreprises qui n'effectuent pas de processus de planification et qui réagissent aux situations lorsqu'elles se présentent.

Défaillances du Secteur Gouvernemental. Dans cette étude, le secteur gouvernemental a également été mis en évidence et l'on s'est agacé du manque de fermeté du secteur gouvernemental à l'égard de l'informalité et, au contraire, de sa dureté lorsque l'on veut entrer dans la formalité, ainsi que du problème que l'informalité génère pour les entreprises formelles, étant donné que l'entreprise informelle n'a pas l'énorme charge que les entreprises formelles ont.

Le Manque de Ressources. Un autre facteur auquel les résultats obtenus sont attribués est le manque de ressources ; il est indiqué que plus l'entreprise est petite, plus ce manque de sensibilisation et de formation au talent humain de la part de l'entrepreneur peut être observé.

Les micro-entreprises et les petites entreprises, qui ont moins de personnel, n'ont pas de structure ou de département HT ; ces fonctions incombent au propriétaire lui-même, qui, comme nous l'avons déjà mentionné, manque de connaissances adéquates et, en raison de ce manque de connaissances, se retrouve avec une administration inertielle ou empirique, ce qui se reflète dans son manque d'intérêt pour l'amélioration des conditions de cette gestion des talents humains, raison pour laquelle plus l'entreprise est grande, meilleurs sont les résultats obtenus dans ses pratiques de GHT. Une entreprise de taille moyenne dispose de beaucoup plus de ressources qu'une micro-entreprise.

Les points de vue coïncident : la microentreprise de Durango se trouve dans une situation précaire en termes de pratiques administratives, ce type d'entreprise est pratiquement axé sur la survie, la microentreprise de Durango dispose de très peu de ressources, comptant entre 1 et 5 personnes, il est logique qu'elle n'ait pas de structure GTH, et ses pratiques de base finissent par incomber au même propriétaire et à un propriétaire qui, dans la plupart des cas, n'a pas les connaissances nécessaires pour améliorer sa gestion globale, Le fait que la microentreprise dispose de si peu de ressources limitera sa capacité à atteindre des stades plus élevés. Les opinions des participants permettent de mieux comprendre les résultats de

l'étude quantitative par taille. Dans la phase 1, la microentreprise est celle qui a les résultats les plus bas et donc les pratiques les plus basiques en matière de GHT, et les participants attribuent cela au manque de ressources dont la microentreprise ne dispose pas.

Intégration des Recommandations. En utilisant la méthode de triangulation des techniques, nous avons procédé à l'obtention des recommandations intégrées des participants à l'étude.

La Formation. Des stratégies de formation sont recommandées pour sensibiliser à l'importance d'une plus grande professionnalisation dans le domaine de la GRH et au rôle d'un bon administrateur ou gestionnaire des talents humains. L'homme d'affaires de Durango doit savoir et être convaincu de l'importance de la gestion des talents humains, et il doit être formé.

Établir des Liens. Relier les secteurs universitaire, commercial et gouvernemental et, par leur intermédiaire, proposer des campagnes de sensibilisation à l'importance des talents humains.

Bonnes Pratiques de Travail. Il est recommandé de respecter les avantages des employés qui suivent de bonnes pratiques de travail et de ne pas les supprimer ou les réduire.

Innover en Matière de Technologie. Il est recommandé d'être innovant, de ne pas avoir peur de la technologie, d'être perturbateur, d'intégrer les bases d'information, de parier sur l'innovation, la technologie et les logiciels qui facilitent la GTH.

Gestionnaire HT avec un Profil Approprié. L'accent est mis sur le fait que le travail du gestionnaire HT doit être effectué par un professionnel de l'administration, doté des connaissances et de la sensibilité appropriées.

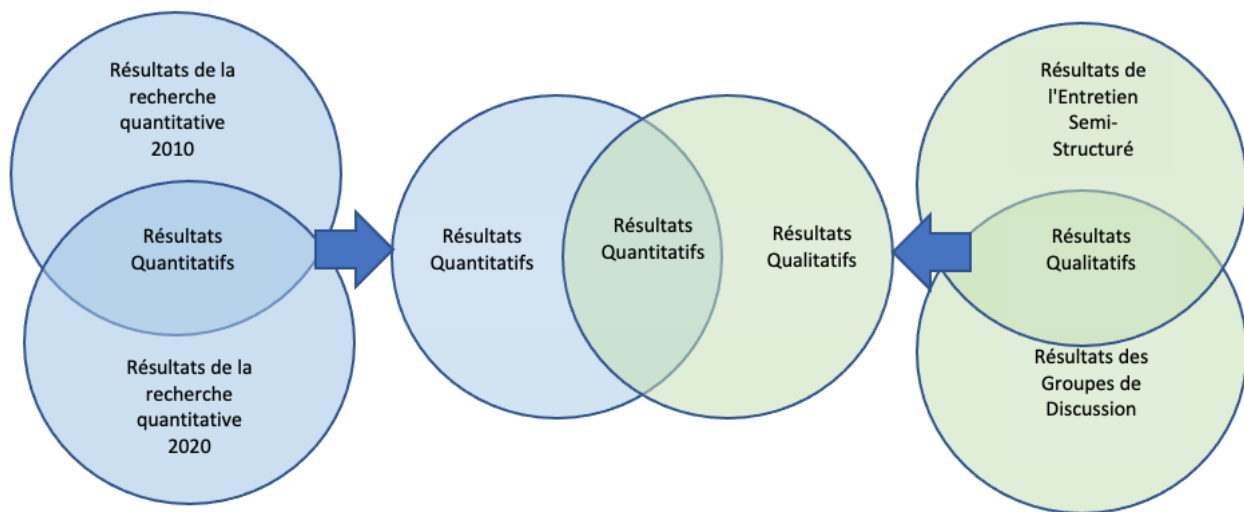
Bonne Action Gouvernementale. Le secteur public devrait être sensibilisé aux avantages d'être moins strict dans les processus d'entrée dans la formalité et moins permissif avec l'informalité, afin que cela se traduise par une concurrence plus égale pour le secteur des affaires.

Intégration des Résultats

Conformément à la conception des méthodes mixtes, séquentielle-explicative, CUAN→cual, dans ce chapitre, l'intégration des résultats se fait comme indiqué dans la Figure 12. Les résultats quantitatifs sont le produit de l'étude comparative des recherches de 2010 et 2020, et les résultats qualitatifs sont le produit de l'intégration des résultats de l'entretien semi-structuré et du groupe de discussion.

Figure 12

Intégration des Résultats.



L'intégration des résultats permet de répondre aux questions de recherche, en commençant par la question générale, puis les questions spécifiques.

Réponse à la Question Générale de Recherche

Où en sont les MPME de Durango en 2020 par rapport aux résultats obtenus en 2010, compte tenu de la perception des dirigeants et des experts en gestion des talents humains?

L'étude quantitative a révélé qu'en 2020, les MPME de Durango se situent dans la deuxième phase de l'évolution de la GTH, appelée phase de gestion, selon les fourchettes établies par Liquidano (2006). Montrant un état de stagnation par rapport aux résultats de 2010, la perception qu'ont les dirigeants et les experts est que les MPME de Durango sont encore loin

d'une gestion correcte des talents humains. Ils estiment qu'ils restent dans la phase deux, car dans cette phase, la plus élémentaire de la GTH, les MPME de Durango sont loin d'utiliser les techniques scientifiques présentes dans les phases les plus avancées du point de vue de la technologie et de l'innovation,

Au vu de leur comportement, il semble logique et peu surprenant qu'ils en soient à la deuxième phase de la GTH après 10 ans.

De multiples facteurs influencent les faibles performances des MPME à Durango, parmi lesquels les sept points suivants se distinguent :

- Profil du gestionnaire HT
- L'égoïsme et les mauvaises pratiques des entreprises
- Surcharge de travail
- La technologie en veilleuse
- Entreprises réactives
- Défaillances du secteur public
- Manque de ressources

Les managers et les experts recommandent des stratégies de formation pour sensibiliser à l'importance d'une plus grande professionnalisation dans le domaine de la GRH et au rôle d'un bon gestionnaire des talents humains. Il faut que l'homme d'affaires de Durango connaisse et soit convaincu de l'importance de la gestion des talents humains, et qu'il soit formé.

Relier les secteurs universitaire, commercial et gouvernemental et, par leur intermédiaire, proposer des campagnes de sensibilisation à l'importance des talents humains.

Il est recommandé de respecter les avantages des travailleurs qui suivent de bonnes pratiques de travail et de ne pas supprimer ou réduire les avantages des employés.

Il est recommandé de ne pas avoir peur de la technologie, d'être disruptif, d'intégrer les bases d'information, de parier sur l'innovation, la technologie et les logiciels qui facilitent la GTH.

On insiste beaucoup sur le fait que le travail de la GTH doit être effectué par un professionnel de la gestion possédant les connaissances et la sensibilité appropriées.

Le secteur public devrait être sensibilisé aux avantages d'être moins strict dans les processus d'entrée dans la formalité et moins permissif avec l'informalité, afin que cela se traduise par une concurrence plus égale pour le secteur des entreprises.

Réponse aux Questions Spécifiques

Comment évoluent les MPME de Durango en 2020 en termes de taille par rapport à leur évolution en 2010 ?

On constate qu'en 2020, les entreprises de taille moyenne atteindront le troisième stade, suivies par les petites entreprises au deuxième stade et les micro-entreprises aux pratiques les moins avancées au premier stade.

Les microentreprises sont les moins performantes avec 1,7 point, comme en 2010, elles restent dans la première phase, les petites entreprises baissent leur score à 1,9 en 2020, mais cela suffit à les maintenir dans la deuxième phase comme en 2010, et enfin, les moyennes entreprises baissent également leur score à 2,7, mais le degré d'évolution rapporté en 2010 ne change pas et reste le même en 2020.

Quelles sont les pratiques GTH les plus performantes en termes de taille en 2020 ?

Les pratiques ayant les résultats les plus élevés dans les micro et petites entreprises sont les pratiques de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des travailleurs temporaires (1,9 et 2,2 respectivement), le résultat le plus élevé dans les moyennes entreprises étant les pratiques de gestion des talents humains dans l'entreprise (3,2).

Quels sont les critères GTH les plus performants en fonction de la taille en 2020 ?

En termes de critères, les micro-entreprises ont obtenu le meilleur score pour le critère de l'hygiène et de la sécurité industrielles (2,4), les petites entreprises ont obtenu le meilleur score pour la formation et le développement (2,8) et les moyennes entreprises ont obtenu le meilleur score pour l'hygiène et la sécurité industrielles (3,5).

Comment les MPME de Durango évolueront-elles en 2020 en fonction de leur secteur d'activité par rapport à leur évolution en 2010 ?

En 2020, les trois types d'entreprises se trouvent dans la deuxième phase de l'évolution de la GTH, les entreprises commerciales obtenant le score le plus élevé (2,0), tandis que les entreprises de services et les entreprises manufacturières obtiennent les scores les plus bas (1,9).

L'entreprise dédiée au commerce ne montre aucune différence entre son degré d'évolution en 2010 et celui de 2020, elle reste cohérente dans la deuxième phase mais a un score plus faible en 2020, obtenant 2,0 alors qu'en 2010 elle obtenait 2,2 points, l'entreprise dédiée à la fabrication est la seule à augmenter son score de 1,8 en 2010 à 1,9 en 2020.9 en 2020, de la première phase en 2010, en 2020 il suffit de passer à la deuxième phase d'évolution, enfin l'entreprise dédiée à la prestation de services en 2020 ne montre aucune variation en termes de degré d'évolution qu'elle avait en 2010, l'entreprise dédiée à la prestation de services reste dans la deuxième phase, bien qu'ayant baissé son score de 2,0 en 2010 à 1,9 en 2020.

Quelles sont les pratiques de GTH qui obtiennent les meilleurs résultats par rotation en 2020 ?

Les entreprises des secteurs du commerce et de l'industrie manufacturière obtiennent les scores les plus élevés pour les pratiques de fidélisation, de développement et de satisfaction professionnelle des travailleurs (2,2 et 2,0 respectivement), tandis que celles du secteur des services obtiennent les scores les plus élevés pour les pratiques de gestion des talents humains au sein de l'entreprise (2,1).

Quels sont les critères de la GTH qui donnent les meilleurs résultats d'ici 2020 ?

Les critères qui obtiennent les scores les plus élevés en 2020 selon l'industrie sont l'hygiène et la sécurité industrielles pour les trois types d'industrie (2,8 pour le commerce, 2,6 pour l'industrie manufacturière et 2,6 pour les services), ainsi que la formation et le développement dans l'industrie manufacturière (2,6).

À quels facteurs les gestionnaires et les experts de GTH attribuent-ils les résultats obtenus concernant le degré d'évolution des MPME de Durango ?

Les experts et les gestionnaires de la GTH mettent en évidence sept facteurs auxquels ils attribuent les résultats obtenus en ce qui concerne le degré d'évolution des MPME de Durango :

- Au profil du gestionnaire des talents humains
- L'égoïsme commercial et les mauvaises pratiques des propriétaires de MPME
- Surcharge de travail
- Retard technologique
- Le manque de planification fait que les MPME deviennent des entreprises réactives.
- En raison des défaillances du secteur public
- Manque de ressources pour les MPME

Quelles sont les recommandations des managers et des experts pour améliorer la GTH pour les MPME à Durango ?

Les experts et les gestionnaires de la GTH formulent six recommandations à l'intention des MPME désireuses d'améliorer leur niveau de développement :

- Former l'employeur à l'importance de la gestion des talents humains.
- Relier efficacement les secteurs universitaire, commercial et gouvernemental
- Bonnes pratiques de travail

- Innover en matière de technologie
- Disposer d'un gestionnaire de talents humains au profil adapté
- Le secteur public facilite l'action du secteur économique.

DISCUSSION DES RÉSULTATS



Dans l'article "La Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Aguascalientes" écrit par Liquidano en 2006, elle identifie qu'à Aguascalientes il y a des entreprises dans les six phases d'évolution de la GTH : administrative (1,4%), gestion (31,5%), développement (32,4%), gestion stratégique (26%), gestion par les compétences (7.8 %) et la gestion des connaissances (0,9 %). D'autre part, la recherche menée dans les MPME de Durango en 2020 détermine qu'il n'y a que des organisations dans les cinq premières phases d'évolution de la GTH : administration (47 %), gestion (44 %), développement (4 %), gestion stratégique (3 %) et gestion par les compétences (2 %), et qu'aucune entreprise n'atteint la phase 6 de la gestion des connaissances.

Bien que l'étude de Liquidano ait été réalisée en 2006, le plus grand nombre d'entreprises d'Aguascalientes étaient déjà situées dans la troisième phase (32,4 %), tandis qu'à Durango, en 2020, le plus grand nombre d'entreprises sont situées dans la phase 1 (47 %), alors qu'à Aguascalientes, seulement 1,4 % des entreprises sont situées dans la phase 1.

L'étude de Liquidano (2006) coïncide avec les résultats de la présente étude dans la mesure où la deuxième place est occupée par 31,5 % des entreprises d'Hydrocálida et 44 % des entreprises de Durango, toutes deux en phase 2 de gestion.

Dans le travail de Liquidano (2006) intitulé : *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*, il a été détecté l'existence de managers qui ont évolué dans leur façon de penser, en 2006 déjà, ils reconnaissent le personnel de l'entreprise comme le talent clé et considéraient comme faisant partie du capital de l'entreprise à la fois la connaissance et le talent des personnes, L'homme d'affaires de Durango est perçu comme quelqu'un qui considère les technologies de l'information comme une dépense à minimiser et non comme un investissement, il considère que les technologies de l'information sont remplaçables et que leurs qualités peuvent être remplacées, nous pouvons clairement voir

le décalage dans la manière de percevoir les technologies de l'information de la part des managers de Durango HT par rapport à leurs pairs d'Aguascalientes en 2006.

Seuls les résultats quantitatifs pour 2020 peuvent être comparés aux résultats de 2010 publiés par Del Campo et al. (2013) intitulés " Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Empresas del Estado de Durango, México ", aucune étude qualitative n'ayant été réalisée en 2010. Les résultats montrent que les MPME de Durango en 2020 sont toujours bloquées dans la deuxième phase de l'évolution de la GTH, dite phase de gestion, dans laquelle l'individu est conçu comme un être social, mais aussi comme un coût à minimiser (Liquidano, 2006).

Les critères évalués avec les notes les plus élevées sont l'hygiène industrielle et la sécurité, tant en 2010 (2,8) qu'en 2020 (2,67).

En ce qui concerne les six pratiques de la GTH des MPME entre 2010 et 2020, on observe que seules les pratiques d'entrée et d'intégration des talents humains et les pratiques de contrôle des HT ont maintenu le même score (2,06), les quatre autres pratiques, ont baissé leur note en 2020, cependant elles sont restées au même stade, d'autre part les pratiques de permanence, de développement et de satisfaction au travail des HT ont présenté le score le plus élevé en 2020 (2.16), alors qu'en 2010 les pratiques de gestion des talents humains dans l'entreprise avaient le meilleur score (2.25), le score le plus bas est toujours pour les pratiques de gestion de la globalisation des HT, bien qu'en 2020 leur score (1.21) soit plus bas qu'en 2010 (1.30). Une amélioration est également constatée dans les activités d'audit du secteur GTH, dont la fonction est d'aider à connaître la contribution appropriée du département GTH à l'organisation, ainsi que le développement de l'image professionnelle du département GTH de l'organisation, d'identifier les moyens de motivation, de découvrir les problèmes et d'aider à les résoudre en fournissant des informations juridiques opportunes (Almeida, 2016).

Dans le même ordre d'idées, le critère de l'éthique a également connu une amélioration en 2020, ce qui indique que les MPME reconnaissent l'importance d'avoir un dirigeant éthique,

qui est responsable non seulement du succès de l'organisation et de ses résultats, mais aussi de la manière dont ceux-ci sont obtenus (Liquidano, 2006a). L'utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle montre que les MPME de Durango ont également amélioré leurs résultats ; toutefois, le fait qu'elles se trouvent au stade 2 montre qu'elles sont encore loin de la technologie et de l'innovation (Graza, 2019).

La stagnation dont font preuve les MPME dans la phase 2 de gestion montre à quel point elles sont éloignées de la gestion des compétences et de la gestion des connaissances. Il est inquiétant qu'en dix ans, les MPME de Durango se trouvent toujours dans la même phase 2, mais il est encore plus inquiétant qu'elles affichent une dégradation de leur score.

CONCLUSIONS

L'objectif général de la recherche est d'analyser le degré d'évolution des MPME à Durango en 2020 par rapport aux résultats obtenus en 2010, en tenant compte de la perception des dirigeants et des experts en gestion des talents humains.

L'étude révèle que les MPME de Durango en 2020 se situent dans la deuxième phase d'évolution de la GTH appelée phase de gestion, avec un score de 1,98, la situation par rapport aux résultats de 2010 est une stagnation, puisque tant en 2010 qu'en 2020 ils se situent dans la même deuxième phase de gestion, en 2010 ils avaient un score de 2,03 et en 2020 de 1,98, les MPME ont présenté une diminution du score de seulement 0,05. La perception qu'ont les dirigeants et les experts est que les MPME de Durango sont encore loin de gérer correctement les talents humains. Ils estiment qu'ils restent dans la phase deux, parce que cette phase est la plus élémentaire de la GTH, les MPME de Durango sont loin d'utiliser les techniques scientifiques présentes dans les phases les plus avancées du point de vue de la technologie et de l'innovation, leur comportement semble logique et il n'est pas surprenant qu'elles se trouvent dans la deuxième phase de la GTH après 10 ans.

Dans l'étude réalisée par taille, les résultats varient, le degré d'évolution présenté par les MPME de Durango dans l'entreprise de taille moyenne est celui qui atteint la phase la plus élevée, étant situé dans la troisième phase de développement, suivi par la petite entreprise située dans la deuxième phase de gestion et celui avec le score le plus bas était la micro-entreprise qui était située dans la première phase administrative, étant le moins développé en termes de sa façon de gérer le talent humain. Si l'on compare les résultats de 2020 à ceux de 2010, on constate que les trois types d'entreprises n'ont pas varié, tous trois étant restés dans les mêmes phases en 2010 et en 2020. Les pratiques GTH en 2020 qui ont présenté les résultats les plus élevés dans les micro et petites entreprises sont les pratiques de titularisation, de développement et de satisfaction au travail de HT 1,9 et 2,2 respectivement, le résultat le plus élevé dans les moyennes entreprises a été présenté par les pratiques de gestion des talents humains au sein de l'entreprise avec 3,2. Les pratiques ou critères de la GTH qui ont

obtenus les scores les plus élevés dans les micro-entreprises étaient le critère de l'hygiène et de la sécurité industrielles (2,4), dans les plus petites entreprises, la formation et le développement (2,8) et dans les moyennes entreprises, l'hygiène et la sécurité industrielles (3,5).

Dans l'étude menée par rotation, les résultats n'ont pas changé en 2020, le degré d'évolution présenté par les MPME de Durango dans les secteurs du commerce, de l'industrie manufacturière et de la prestation de services se situent toutes dans la deuxième phase de gestion, seules celles dédiées à l'industrie manufacturière sont passées de la première phase administrative en 2010 à la deuxième phase de gestion en 2020, celles dédiées au commerce et à la prestation de services se situant dans la deuxième phase de gestion à la fois en 2010 et en 2020. Les pratiques les mieux notées dans les entreprises du commerce et de l'industrie manufacturière sont celles relatives à la rétention, au développement et à la satisfaction professionnelle des travailleurs hautement qualifiés, avec respectivement 2,2 et 2,0, tandis que les entreprises de services ont obtenu leur meilleur score dans les pratiques de gestion des talents humains au sein de l'entreprise (2,1). Les critères les mieux notés en 2020 selon le secteur d'activité des TPE sont les activités d'hygiène et de sécurité industrielles dans les trois types d'industrie (2,8 pour le commerce, 2,6 pour l'industrie manufacturière et 2,6 pour les services), ainsi que la formation et le développement dans l'industrie manufacturière (2,6).

Les experts et les responsables de GTH attribuent ces mauvaises performances à sept facteurs principaux :

- Au profil du gestionnaire des talents humains
- L'égoïsme commercial et les mauvaises pratiques des propriétaires de MPME
- Surcharge de travail
- Retard technologique
- Manque de planification de la part des MPME
- aux défaillances du secteur public

- Le manque de ressources, en particulier dans les micro et moyennes entreprises.

Les dirigeants et les experts recommandent aux PME de Durango

- Former l'employeur à l'importance de la gestion des talents humains.
- Relier efficacement les secteurs universitaire, commercial et gouvernemental
- Bonnes pratiques de travail
- Innover en matière de technologie
- Disposer d'un gestionnaire de talents humains au profil adapté
- Le secteur public facilite l'action du secteur économique.

Contributions à la Recherche

A Durango, il y a un retard significatif en termes de GTH, cette situation est multifactorielle, l'entrepreneur n'est pas coupable à 100% mais il n'est pas non plus innocent à 100%, d'autre part le secteur gouvernemental est encore trop permissif envers l'informalité, il est logique de constater que l'entrepreneur ne va pas avoir de bonnes pratiques, quand le secteur gouvernemental est le premier à enfreindre les règles.

Le secteur gouvernemental a pour fonction d'administrer les impôts de la population afin de fournir des services publics adéquats. Cependant, à Durango, le rôle paternaliste qu'il a assumé est devenu, au fil du temps, un problème : aujourd'hui, la masse salariale du gouvernement est fortement gonflée et, d'autre part, les tentatives qu'il fait pour attirer l'industrie génèrent des emplois, mais mal rémunérés. Ce cercle vicieux créé par le secteur public est l'un des plus grands obstacles que l'on puisse observer à Durango.

Le secteur universitaire, qui semble faire du bon travail, produit un grand nombre d'étudiants qui finissent par partir dans d'autres parties du monde, alors que la perception du travailleur de Durango en général est bonne, la réalité est que Durango ne paie pas bien, ou du

moins qu'il n'y a pas assez d'emplois bien payés par rapport au nombre d'étudiants qui sortent des universités.

C'est un sujet compliqué et intéressant à la fois, il n'y a pas de réponse facile à cette situation, mais en tant qu'enseignants et chercheurs, nous devons continuer à nous préparer, à chercher à devenir de meilleurs citoyens et à continuer à former de bonnes personnes pour le monde, pendant un certain temps, j'ai eu l'idée que les personnes qui travaillent et étudient vraiment n'ont pas le temps de faire de la politique, parce qu'elles sont trop occupées à travailler. Je voudrais inviter les personnes qui travaillent dans l'éducation et les affaires à s'intéresser davantage à la politique, car il semble que les personnes moins bien loties dans le monde universitaire et celles qui ne travaillent pas beaucoup ont trouvé dans la politique un refuge très rentable pour elles, mais en tant que société, cela nous affecte trop.

Futures Lignes d'Étude

Les lignes d'étude suivantes sont suggérées :

- Mise à jour du cadre théorique par l'ajout d'une éventuelle phase 7 de la GTH traitant de la technologie et de l'intelligence artificielle.
- Relation entre le profil du directeur HT et le degré d'évolution des MPME.
- Développement d'un instrument permettant d'évaluer uniquement les micro et petites entreprises.
- Recherche-action, dans des entreprises pilotes, sur la faisabilité de la mise en œuvre du modèle GTH avec des activités en amont.



RÉFÉRENCES

- Alava Loor, M., et 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* [Master's Thesis, 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* [Master's Thesis, Escuela Politécnica Nacional de Quito]. Dépôt institutionnel.
<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* [Bachelor's Thesis, Universidad Central del Ecuador]. Dépôt institutionnel.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2742/1/t-UCE-0007-66.pdf>
- Arias, V., Salazar, C. et Sterling Durán, P. (2017). *Renforcement des processus organisationnels axés sur l'amélioration de la phase d'attraction de la Fondation Funpaz de Manizales* [Thèse de licence, Universidad de Manizales]. Dépôt institutionnel.
<http://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/3206>
- Bahamón, C., Cortes, V., Piñeros, D. et Rojas, O. (2014). *Évolution de la GTH, son interaction avec l'éthique, les valeurs intrinsèques du leader de zone, son rôle avec les parties prenantes et son impact stratégique sur la culture organisationnelle, dans des entreprises de différents secteurs à Bogota* [Thèse de licence, Universidad Sergio Arboleda]. Dépôt institutionnel.
<http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/944>
- Baptista, D., Méndez, S., Zunino, N. (2016). Jornadas Académicas, Universidad de la República, Uruguay.

- [http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentis mo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf](http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentis%20mo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf)
- Bircan, I. et Gençler, F. (2015). Analyse des ressources humaines basées sur l'innovation pour le développement durable. *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* [Thèse de licence, Universidad César Vallejo de Perú]. Dépôt institutionnel. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110/bisetti_tj.pdf?s
- Calamel, L., Defélix, C., et 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., et Cejas, M. (2009). La responsabilité sociale : un facteur clé de la gestion des ressources humaines dans les organisations du 21e siècle. *Nomads. Revue critique des sciences sociales et juridiques*, 21(1), 1-17. ISSN: 1578-6730. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18111521008>
- Carreón, F., Figueroa, E. et Moreno, I. (2011). Human Capital vs. Profitability. *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). Le contrôle interne dans l'administration des entreprises. *Accounting and Auditing*, (19), 16. <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/Contyaudit/article/view/143>
- Chávez, L. M. (2015). GTH. *Équateur : La Caracola* Editores. https://www.academia.edu/download/62166733/gestion_del_talento_humano20200221-82489-1571dah.pdf

- Chieng Yi, H., et Abrego, R. (2013). Systematic Innovation for the Retention and Development of Human Talent (Innovation systématique pour la rétention et le développement des talents humains). *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"* [Thèse de doctorat, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Dépôt institutionnel. <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/5249>
- Contralínea (2010, 06 avril). *Hernández Deras, en la Mira de la Justicia*. <https://contralinea.com.mx/hernandez-deras-en-la-mira-de-la-justicia/>
- Creswell, J. W. (2015). *Revisiter les méthodes mixtes et faire progresser les pratiques scientifiques*. The Oxford Handbook Online. <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199933624.001.0001/oxfordhb-9780199933624-e-39>
- Del Campo, A. (2010). *Degré d'évolution administrative dans la gestion des ressources humaines dans laquelle se trouvent les entreprises de l'État de Durango* (Mémoire de maîtrise). Master en administration des affaires, Faculté de comptabilité et d'administration, Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Del Campo, A., Hernández, H. et Liquidano, C. (2013). *Évaluation de la gestion des ressources humaines par les compétences dans les entreprises de l'État de Durango* [paper]. XVIIIe Congrès international de comptabilité, gestion et informatique. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/3.13.pdf>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. et Varela-Ruiz, M. (2013). L'entretien, une ressource flexible et dynamique. *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., et Rendón Acevedo, J. A. (2013). Responsabilité sociale des entreprises : théories, indices, normes et certifications. *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., et 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, 13 octobre). Dans *quelle mesure la technologie a-t-elle transformé nos vies pendant la pandémie ?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-ha-transformado-la-tecnologia-nuestras-vidas-durante-la-pandemia>
- Espinal, E. (2015). Fuzzy Metrics for Performance Evaluation in Process Management (métriques floues pour l'évaluation des performances dans la gestion des processus). *Industrial Data*, 18(1), 19-30. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81642256003.pdf>
- García de Hurtado, M., et Leal, M. (2008). Évolution historique du facteur humain dans les organisations : De la ressource humaine au capital intellectuel. *Omnia*, 14(3), 144-159. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121008>
- Gelabert, C. et Martínez, A. (2012). Contribution de la gestion des ressources humaines à la gestion des connaissances. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148.
<https://search.proquest.com/openview/488000703b89a26ad27e2fc1aa8b5060/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60391>
- Godoy Salgado, J. A. (2015). *Conception d'un système de contrôle de gestion, basé sur un tableau de bord prospectif, pour l'entreprise Kefa Tecnología*. [Thèse de doctorat, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chili]. Dépôt institutionnel.
<http://repositoriodigital.ucsc.cl/handle/25022009/832>

- González, L. M., Morán, E. C., Mendoza, R. (2018). Caractérisation des entreprises familiales : le cas de Durango (Mexique). *Pensamiento & Gestión*, 44(1), 102-131.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762018000100102
- Graza, E. (2019). *La gestion du potentiel humain comme avantage concurrentiel*. [Thèse de maîtrise, Université nationale de l'éducation, Lima Pérou]. Dépôt institutionnel.
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4565>
- Hair, J. (1999). *Multivariate Analysis* (Vol. 491). Prentice Hall. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=AGRISUM.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=000231>
- Hamui-Sutton, A. (2013). An Approach to Mixed Methods Research in Medical Education (Une approche de la recherche sur les méthodes mixtes dans l'enseignement médical). *Research in Medical Education*, 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). Extension et justification des méthodes mixtes.
https://www.academia.edu/download/48049226/12cap_MI5aCD.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. et Baptista, P. (2010). *Méthodologie de la recherche*. Mc Graw Hill. <http://petroquimex.com/PDF/SepOct17/Desarrolla-IMP-Metodologia.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Méthodologie de la recherche 6e édition*. Mc Graw Hill. Educación, Mexico.
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%B

- 3n.+Mc+Graw+Hill.+Educaci%C3%B3n%2C+M%C3%A9xico.+&btnG=#:~:text=L.%20p.
(2014).-,metodolog%C3%ADa,-de%20la%20investigaci%C3%B3n
- Hernández-Sampieri, R., et Mendoza, C. (2018). *Méthodologie de la recherche. 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). *Paradigmes de recherche de la modernité, postmodernité et transmodernité en éducation* [Thèse de doctorat, Universidad Nacional del Altiplano].
Dépôt institutionnel. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/269>
- INEGI. (2020, 16 juillet). *Recensements économiques 2019. Communiqué de presse 310/20*.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Dgo.pdf
- INEGI. (2020). *Caractéristiques des établissements détenus et occupés par leurs propriétaires Recensements économiques 2019*.
<https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463900900>
- Leech, N. L., et 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., et Weisner, T. S. (2010) (2010). Relever les défis pratiques de la recherche sur les méthodes mixtes. *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research (Manuel SAGE des méthodes mixtes dans la recherche sociale et comportementale)*. 2e édition, 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). L'administrateur des ressources humaines en tant que gestionnaire des talents humains. Leurs compétences et la relation des pratiques de gestion des ressources humaines. *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 [Thèse de doctorat, 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). Pratiques de gestion des ressources humaines et leur relation avec la performance organisationnelle dans les entreprises d'Aguascalientes. *Vértice Universitario*, 10(39), 11-19.
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.13.pdf>
- Lugo, L.M.(1999). Ressources humaines : évolution ou révolution. *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*. [Mémoire de maîtrise, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. Dépôt institutionnel.
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1425>
- Martínez, M. C., Manzano, M. J. R., Lema, L. E. C., et Andrade, L. C. V. (2019). La formación basada sur les compétences : un défi pour l'enseignement supérieur. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 94-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025815>.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025815>

- Mayan, M., Introductory, N. (2001). Introduction aux méthodes qualitatives. *Module de formation pour les étudiants et les praticiens*. Alberta : International Institute for Qualitative Methodology, 34. <https://www.academia.edu/download/48493467/introduccion.pdf>
- Mella, O. (2000). Focus groups. Technique de recherche qualitative. *Document de travail*, (3), 4-7. <http://files.palénque-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>
- Mexico, F. (2021, 3 janvier). *2020, l'année du COVID-19* [Vidéo]... <https://www.youtube.com/watch?v=MAzDQTmtSS8>
- Montoya Mayorga, S. Z., et 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* [Thèse de doctorat, Universidad Autónoma de Nicaragua]. Dépôt institutionnel. <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). Government and Industry Responses to the Challenges of Talent Management in China following the GFC" (Réponses du gouvernement et de l'industrie aux défis de la gestion des talents en Chine après la crise financière mondiale). *Asia Pacific Business Review*, 19(2), 186-199. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602381.2013.767635>. <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 Pharmaceuticals. Cas pilote de certification de la compétence en matière de travail. *Competencia Laboral*, 9 (3).
- Nations unies (2020, 29 décembre). *2020 : l'année de la pandémie de COVID-19 qui a fermé le monde*. <https://news.un.org/es/story/2020/12/1486082>
- Paiz Ocón, A. Y., Maltez Ferrufino, J. E., et Tercero Turcio, N. E. (2021). *Relaciones Laborales* [Thèse de doctorat, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Dépôt institutionnel. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14652>
- Pardo Enciso, C.E., et Porras Jiménez, J. A. (2011). La GTH face au défi des organisations compétitives. *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* [Thèse de doctorat, Universidad Mayor de San Andrés, Bolivie]. Dépôt institutionnel.
<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/24396>
- Peralta Bernal, P. (2014). *Implications dans la performance au travail du personnel en relation avec les politiques salariales. Propuesta de una Política Salarial Equitativa* [Thèse de maîtrise, Universidad del Azuay, Équateur]. Dépôt institutionnel.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3347>
- Pérez Silva, J. T., Jaraba González, A. C. (2012). *Plan d'amélioration de l'entreprise Promacom Pak Ltda, basé sur le modèle de modernisation pour la gestion des organisations* [Thèse de licence, Universidad EAN, Colombie]. Dépôt institutionnel.
<http://repository.ean.edu.co/handle/10882/2944>
- Pérez, Z. P. (2011). Mixed Method Designs in Educational Research : A Concrete Experience (Conception de méthodes mixtes dans la recherche en éducation : une expérience concrète). *Revista electrónica educare*, 15(1), 15-29.
<https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>

- Peximan (2020, 5 mai). *Voici ce qu'a été l'année 2010 au Mexique et dans le monde* [Vidéo].
<https://www.youtube.com/watch?v=BAtYla2kbw4&t=196s>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *GTH as a Strategy for Staff Retention* [Bachelor's Thesis, Universidad de Medellín, Colombia]. Dépôt institutionnel.
<http://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Renwick, D., Redman, W., et Maguire, S. (2008). *Green HRM : A Review, Process Model, and Research Agenda* [Discussion Paper, University of Sheffield Management School].
Dépôt institutionnel. <https://www.academia.edu/download/55705075/Green-HRM.pdf>
- Renwick, D., Redman, T. et 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). Qualitative research methods : focus groups and the case study (Méthodes de recherche qualitative : groupes de discussion et étude de cas). *Dans Forum empresarial*, 4(1), 74-87. Université de Porto 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* [Thèse de licence, Universidad Nacional de Colombia]. Dépôt institutionnel.
<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* [Thèse de doctorat, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/3930/>

- Sánchez, M. J., Fernández, M. et Díaz, J. C. (2021). Techniques et instruments de collecte de données : analyse et traitement par le chercheur qualitatif. *Revista científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862021000300107&script=sci_arttext
- Silva, M. (2016, 31 mai). *Técnica Grupo Focal* [Vidéo].
<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.+%281883%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. et 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). Les MPME dans le contexte mondial. *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., et Liquidano, C. (2016). Perspective des compétences entrepreneuriales et de la coopération interentrepreneuriale dans les entreprises du secteur laitier. *Oikos : Journal of the School of Management and Economics*, 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>

ANNEXES



Annexe 1

Instrument de fiabilité et de validité, rédigé par le Dr Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez (2006).

Clé de l'unité d'analyse : _____ Région _____

Les informations recueillies sont strictement confidentielles et seront utilisées à des fins de recherche empirique. Veuillez écouter chaque question ou affirmation avant de répondre. Rappelez-vous qu'il ne s'agit pas de bonnes ou de mauvaises réponses, mais seulement de manifestations des pratiques de gestion des ressources humaines dans votre entreprise. Le succès de cette recherche dépendra de la fiabilité et de la validité de vos réponses.

Pratiques de gestion des talents humains - Matrice de classification des phases de l'évolution de la gestion des talents humains

Indications :

L'enquêteur soulignera avec \surd ce que vous mentionnez en réponse aux questions ou aux affirmations formulées.

1. Mentionnez les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre dans l'entreprise que vous représentez.
2. Indiquez s'il existe une pratique mise en œuvre par un autre organe de l'entreprise, l'enquêteur inscrira le nom dans le rectangle ombré.
3. Indiquez s'il existe des pratiques effectuées par un organisme externe. Inscrivez le nom de l'organe dans le rectangle ombré, en l'indiquant entre parenthèses (E - externe).

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
A) Pratiques d'entrée et d'intégration des talents humains dans l'entreprise						
Recrutement.	Par l'intermédiaire du personnel et des membres de la famille Connaissances de l'entreprise Clients	Service public de l'emploi. Radio. Publier des annonces dans les journaux locaux. Avis sur les postes opérationnels et de production de l'entreprise.	Application aux écoles (CBTIS, CONALEP, ITA, universités) Associations professionnelles Bourse du travail Chambres industrielles Archives des candidats spontanés Analyse et description de postes. Les exigences demandées par le chef d'établissement lorsque le poste est devenu vacant.	Objectifs stratégiques de l'entreprise et des ressources humaines. Agence pour l'emploi Diplômés d'établissements d'enseignement (offres d'emploi) Externalisation, personnel opérationnel Entretien de recrutement du personnel. Syndicats	Il fait appel à des organismes de certification et d'évaluation. En externalisant, le personnel opérationnel et d'encadrement intermédiaire Salons de l'emploi. Comité de recrutement et de sélection ITA, ITES, Bonaterra et Universidad Tecnológica. Le modèle de compétences de l'entreprise.	L'accent est mis sur le recrutement de travailleurs de la connaissance, possédant les caractéristiques et les compétences nécessaires à l'entreprise. Pour l'externalisation du personnel d'encadrement. Head Hunters (Recruteur de cadres) En ligne via Internet. Voyages de recrutement dans d'autres lieux.

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
A) Pratiques d'entrée et d'intégration des talents humains dans l'entreprise						
				Annonces dans les journaux régionaux et nationaux.	Analyse et description des postes par compétences à pourvoir. Certifications de compétences internes Certificats de compétence en matière de travail. Annonces dans des magazines spécialisés, locaux, régionaux et nationaux.	Application du processus de gestion des connaissances Objectifs stratégiques de l'entreprise et des ressources humaines. Expérience antérieure documentée.
Notes de l'enquêteur						
Sélection.	Demande d'emploi	Demande d'emploi. Curriculum Vitae. Livret libéralisé. Lettres sans arrière-plan. Lettres de recommandation de l'établissement où vous avez travaillé. Entretien de sélection. Évaluation pratique des compétences en matière de manipulation des machines.	Documents relatifs à la scolarité, aux qualifications et à l'expérience. Justificatif d'adresse, RFC, photographies, CURP Tests de connaissances et de compétences, en fonction du poste.	Organigramme des postes et des fonctions. Diagrammes de remplacement pour les cadres moyens et supérieurs. Tests psychométriques Examen médical et Recherche sur les aspects socio-économiques.	Certificats de compétence basés sur les normes du CCL, ou les certifications professionnelles. Entretien de sélection basé sur les compétences. Modèle de compétences propres. En externalisant, le personnel opérationnel et l'encadrement intermédiaire.	Entretien avec le chef direct et le supérieur direct. Tests en cours d'emploi, simulation de situations critiques. KM dans certains domaines. Pour l'externalisation du personnel d'encadrement. Sélection de dirigeants présentant les caractéristiques d'un travailleur du savoir.
Notes de l'enquêteur						

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
A) Pratiques d'entrée et d'intégration des talents humains dans l'entreprise						
3. l'embauche et le licenciement.	Contrat verbal Renvoi verbal. Il n'y a pas de licenciements.	Contrat individuel écrit ou Programme de recrutement. Licenciement par écrit. Parfois par écrit.	Contrat collectif et/ou individuel de courte durée Nomination à l'emploi. Honoraires Orientations préalables Entretien de recrutement Démission volontaire par écrit.	Contrat de travail collectif et/ou individuel à long terme. Licenciement avec entretien et par écrit. Démission en masse Résiliation du contrat Politique de remerciement du personnel démissionnaire pour son soutien.	Engagement psychologique Pour l'externalisation du personnel opérationnel. Négociation et renouvellement des contrats collectifs.	Engagement souverain L'accent est mis sur le recrutement de travailleurs de la connaissance. Avis de résiliation.
Notes de l'enquêteur						
4. induction ou intégration.	Sans objet.	Il vous indique votre lieu de travail et les domaines dans lesquels vous êtes le plus proche.	Espaces communs Fonctions de l'emploi. Engagements professionnels Horaires de travail. Deux semaines de formation sur le tas. Personne expérimentée et qualifiée pour le poste.	Utilisation de vidéos sur la philosophie et les activités principales. Visite générale de l'entreprise. Présentation des principaux dirigeants lors des réunions Présentation à son supérieur hiérarchique. Présenter les collègues : supérieurs et subordonnés dans leur domaine de responsabilité. Manuel d'induction	Utilisation du Power Point, du projecteur, de l'unité centrale dans la connaissance des produits, des marchés, des politiques de l'entreprise... Les actes et conditions de sécurité de l'entreprise sont rendus publics. L'application du règlement de travail interne est communiquée.	Présentation des principaux clients de l'entreprise, de ses clients, de ses fournisseurs, etc. Entretien avec le directeur général ou le chef de secteur et le chef de service. Il fournit une copie de ses fonctions. Avantages et prestations, normes de santé et de sécurité, ISO 14 000, NTS, 16949. Des informations sur les moyennes de qualité sont fournies. Les attentes en matière de croissance de

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
A) Pratiques d'entrée et d'intégration des talents humains dans l'entreprise						
						l'entreprise sont communiquées.
Notes de l'enquêteur						
5. Conception et processus de travail.	Sans objet. Ce sont des bases de départ.	Uniquement l'analyse des emplois pour le paiement du personnel. Conformité au STPS uniquement. Décrire le profil, les fonctions et les objectifs.	Pour l'évaluation des performances, la formation et le coaching, l'impact et l'incidence dans la région. Comprendre les relations entre le domaine et l'organisation.	Pour la formation du personnel et la planification de la vie et de la carrière. Manuel d'analyse et de description des emplois	Pour l'identification et la description des compétences individuelles et organisationnelles, une certification obligatoire est envisagée. Analyse et description des emplois fondées sur les compétences.	Application et transfert des connaissances. Ils mettent en évidence les attitudes et les comportements du profil du travailleur intellectuel. Ils prennent en compte l'expertise dans les départements clés. Ils intègrent de nouveaux domaines fonctionnels dans la structure de l'entreprise : logistique, qualité, technologie, innovation et développement. L'analyse et la description sont incluses dans le manuel

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
A) Pratiques d'entrée et d'intégration des talents humains dans l'entreprise						
						d'organisation et l'accent est mis sur l'acquisition, le développement et le transfert des connaissances.

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
B) Pratiques en matière de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains au sein de l'entreprise						
6. Formation.	Personnel de production.	Personnel de production ou de service, en donnant la priorité au personnel moins compétent.	Personnel de vente . Cours d'initiation Fonctions pratiques du cours. Cours de gestion et manuel de vente.	Personnel d'encadrement intermédiaire. Programme de formation régulier. Formation des fournisseurs pour les produits achetés.	Service et personnel d'encadrement. Formation nationale externe dans le domaine spécialisé des compétences requises par les employés clés.	Formation via l'intranet. Création d'espaces physiques tels que des salles de formation pour l'échange d'informations et de connaissances entre les membres du personnel et pour l'auto-apprentissage. Formation externe internationale dans le domaine d'expertise de ses travailleurs de la connaissance.

Notes de l'enquêteur						
Formation et développement	Sans objet.	Personnel de production, de service ou de vente. Formation en entreprise.	Personnel de production et/ou de service ou de vente et cadres moyens. Par les chambres (CANACO,	L'ensemble du personnel de l'entreprise, au service de la stratégie de l'entreprise.	Tout le personnel de l'entreprise, pour le développement des compétences.	L'ensemble du personnel de l'entreprise. Vers l'apprentissage et le maintien des connaissances.

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
B) Pratiques en matière de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains au sein de l'entreprise						
			CANACINTRA, CNIC, STPS).	Planification des successions pour les cadres supérieurs et intermédiaires. Par l'intermédiaire du service de formation. Programme de formation soumis au STPS Commissions paritaires de formation.	Planification des compétences et des successions polyvalentes. Par externalisation. Participation à des cours locaux et nationaux. Participation à des congrès, symposiums et expositions locaux et nationaux.	Planification de la relève par l'application des connaissances, en mettant l'accent sur les travailleurs du savoir. Par l'étalonnage des performances en visitant d'autres entreprises. Participation à des cours, congrès, symposiums et expositions internationaux. Formation par le biais du siège afin de transférer les connaissances.
Notes de l'enquêteur						
Formation du personnel.	Sans objet.	Personnel de production et/ou de service dans la zone opérationnelle.	Personnel de production et/ou cadres moyens. Personnel de livraison. Fonctions des zones. Fabrication et manipulation des denrées alimentaires. Anglais .	Personnel clé. Encadrement intermédiaire . Responsables. Politiques de formation. Démarche qualité. Formation pour les niveaux de gestion.	Un personnel plus compétent dans l'entreprise pour la description et le développement des compétences individuelles. Politiques de formation tenant compte des priorités en matière de développement des compétences.	Les personnes les plus talentueuses de l'entreprise, en ce qui concerne l'apprentissage, la rétention et la motivation des connaissances, principalement les chefs d'entreprise et les managers. Des politiques de constitution

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
B) Pratiques en matière de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains au sein de l'entreprise						
						d'équipes performantes pour renforcer le modèle de gestion des connaissances.
Notes de l'enquêteur						
Hygiène et sécurité industrielles.	Sans objet.	En cours ou à établir.	Comités mixtes de santé et de sécurité.	Mesures préventives et correctives. Comités mixtes de santé et de sécurité. Respect des normes mexicaines. Mesures de sécurité du personnel.	Adoption de normes nationales de santé et de sécurité. Respect des normes de sécurité internationales. ISO9002, ISO 14000.	Adoption de mesures de santé et de sécurité par le biais de l'étalonnage des performances, renforçant ainsi la réduction des risques professionnels.
Notes de l'enquêteur						
10. évaluation des performances.	Sans objet.	En cours. Par l'observation du travail effectué.	Évaluation pour détecter les besoins de formation, les promotions, les salaires. Renouveler le contrat. Mise à jour des dossiers du personnel.	Évaluation pour les transferts, récompenses et incitations, analyse et description des emplois, planification des ressources humaines. S'informer sur le développement du personnel.	Évaluation visant à réorganiser l'entreprise et à augmenter les salaires en fonction des compétences des employés. Augmenter la productivité. Manuel d'évaluation basé sur les compétences que doivent posséder les	Évaluation pour générer des primes de productivité. Système d'évaluation propre basé sur le processus de gestion des connaissances. Auto-évaluation du personnel. Consensus commun

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
B) Pratiques en matière de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains au sein de l'entreprise						
			<p>Pour le développement des compétences. Connaître leur production et leurs ventes. Test physique Méthode de comparaison des effectifs. Méthodes visuelles de fonctionnement des équipements. Entretien de qualification au mérite. Discussions.</p>	<p>Méthodes de mise à l'échelle, Système d'évaluation propre. Évaluation de l'attitude. Évaluation par objectifs. Technique d'évaluation basée sur les résultats. Groupes de qualité ou cercles de qualité. Performance de votre projet. Évaluation du cahier des charges.</p>	<p>employés de l'entreprise.</p>	<p>Pour la performance et les résultats des projets. Technique d'évaluation basée sur les résultats. Entretien de qualification au mérite. Manuel d'évaluation basé sur les profils des travailleurs de la connaissance.</p>
Notes de l'enquêteur						
11. Salaires et traitements Administration.	Étude des formules salariales uniquement pour les salaires.	Impôts sur les salaires, IMSS, INFONAVIT.	Paiements, impôts : SUA, SAR, STPS, Primes de ponctualité Honoraires.	Primes de productivité. Paiement des avantages sociaux et des indemnités. Assurance-vie. Chèques ou aide alimentaire. Prix supplémentaire pour le volume des ventes pour les superviseurs. Bonus de points de l'Agence.	Primes de compétitivité mettant l'accent sur les compétences des employés. Primes de ponctualité.	Paiement des avantages sociaux et de la rémunération en fonction des résultats du projet. Primes de performance pour les équipes d'amélioration.
Notes de l'enquêteur						

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
B) Pratiques en matière de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains au sein de l'entreprise						
12. les critères de promotion et d'avantages.	Sans objet. Non connu.	En cours de mise en œuvre.	Évaluation des performances, formation, coaching et éducation. Par le biais d'un entretien avec le personnel. Basé sur le développement du personnel dans l'entreprise.	L'évaluation des performances, pour établir le plan de vie et de carrière des employés clés afin de générer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Sur la base de l'analyse des emplois et des descriptions de postes.	Sur la base de l'évaluation des performances, de la formation, de l'accompagnement et du développement des compétences des employés. Analyse et description des emplois fondées sur les compétences. Certification des compétences.	Sur la base de l'analyse et de la description des caractéristiques et des compétences des travailleurs intellectuels. Pour l'application des connaissances. Par le transfert de connaissances, grâce à des réunions, des cours, l'organisation d'événements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
Notes de l'enquêteur						
13. relations industrielles et négociations collectives.	Par des punitions ou des sanctions, des contrôles et des incitations à la performance. Pénalités pour absences	Relations basées sur la rémunération et les facteurs psychologiques. Négociations pour les services sociaux. Négociations sur les conditions générales de travail, les permis.	Pour la satisfaction des besoins du personnel. Sanctions prévues par le règlement. Négociation d'avantages et de services sociaux (bons alimentaires, prime de Noël, primes de vacances, allocations de mariage, services funéraires).	Les relations pour atteindre les objectifs basés sur la stratégie de l'entreprise. Négociations collectives pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Améliorer les avantages et les	Relations pour le développement des compétences au travail et pour le travail. Négociations collectives pour le développement des compétences individuelles et organisationnelles, l'amélioration des avantages et des services offerts au personnel.	Relations pour l'adoption des meilleures pratiques en matière de ressources humaines afin de retenir et de motiver les travailleurs du savoir. Négociations pour conserver et motiver les connaissances des travailleurs.

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
B) Pratiques en matière de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains au sein de l'entreprise						
	injustifiées . Aucune sanction ne s'applique . Sans objet Négociations avec les syndicats ou négociations collectives .		Négociations salariales. Négociations formelles pour éviter les grèves Réalisations syndicales.	services offerts au personnel Négociations sur les conditions générales de travail, les congés	Augmentations salariales basées sur les compétences.	Améliorer les avantages et les services offerts au personnel Augmentation des salaires en fonction de l'acquisition, du développement et du transfert des connaissances.
Notes de l'enquêteur						
14. Procédure de réclamation.	Sans objet.	Sans objet.	Sans objet.	Ne s'intéresser qu'aux plaintes sporadiques du responsable des ressources humaines, du propriétaire de l'entreprise, du directeur ou du comptable général. Plaintes régulières par le biais de rapports.	Personne et procédure spécifiques pour les plaintes, les suggestions et les méthodes et techniques de résolution. Solutions concernant le service médical, les cantines, les salaires, l'environnement de travail,	Zone d'attention spécifique du personnel pour la résolution des plaintes et des suggestions, avec suivi. Système d'information global pour traiter le problème et évaluer la solution.
Notes de l'enquêteur						

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
B) Pratiques en matière de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains au sein de l'entreprise						
15. Responsabilité sociale.	Sans objet.	En cours de mise en œuvre.	La générosité discrétionnaire des secteurs les moins favorisés de la société. Ils sont au service de la société tant qu'ils respectent la loi. Avec le soutien de la direction.	Respect des principes et des engagements en tant qu'entreprise interne et externe. Respecter les lois du pays et répondre aux attentes du public. Soutien au CRIT (Centre de réhabilitation pour enfants du Téléthon dans votre région) Programme de nettoyage externe.	Contribuer au développement intégral de la société qu'ils servent. Ils anticipent les attentes du public. Ils collaborent à des programmes de rénovation urbaine, à des programmes sociaux et à des programmes de lutte contre la pollution. Futbolito, soutien au sport Campagnes de lutte contre la drogue dans le domaine de la santé. ISO 14000. Collectes pour les organisations d'aide aux enfants et aux personnes âgées.	Ils contribuent au développement des attentes de leurs employés. Ils suscitent de nouvelles attentes de la part du public, établissant et obtenant des normes idéalistes de responsabilité sociale. Fonds de participation communautaire. Génération de clubs sportifs. Ils soutiennent la création d'écoles. Ils font des dons pour soutenir la lutte contre les problèmes sociaux. Administration des abonnements aux résidents locaux pour l'utilisation des installations sportives.
Notes de l'enquêteur						
16. Programme de qualité.	Sans objet.	Sans objet.	En cours de mise en œuvre.	Élaborer un programme de	Élabore un programme de qualité pour	Développe un programme de

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
B) Pratiques en matière de permanence, de développement et de satisfaction professionnelle des talents humains au sein de l'entreprise						
				<p>qualité pour améliorer la compétitivité de l'entreprise. Programme Six Sigma, Sécurité et environnement (évaluation quotidienne). Qualité interne dans la production. Philosophie de la réussite. Normes de qualité évaluées par des laboratoires externes Contrôles de qualité de l'achat au produit final.</p>	<p>l'amélioration de la compétitivité et le développement des compétences du personnel. Avantages du personnel Sécurité et environnement de chaque département. Manuel et politique de qualité Développement du kaisen, 5 es. Certification ISO 9000, 9001, 14000, TS16949, métrologie et métallurgie.</p>	<p>la qualité pour l'amélioration de la compétitivité et le développement des connaissances du personnel. Norme internationale d'hygiène alimentaire pour améliorer la qualité des produits et optimiser le marché. Certificat de production et de qualité alimentaire 9002. Ils sont responsables du système de qualité dans l'entreprise.</p>
Notes de l'enquêteur						

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
C) Pratiques de planification des talents humains dans l'entreprise						
17. Planification des talents humains.	Sans objet.	Planification verbale lors d'une réunion d'évaluation de l'entreprise. De manière informelle, uniquement pour le renouvellement du personnel.	Objectifs de l'entreprise ou du corps. Organisation de l'entreprise. Prévisions générales et/ou saisonnières	Applique la planification des ressources humaines en fonction des objectifs de l'entreprise et des valeurs du département des	Applique la planification des ressources humaines à l'attraction de candidats compétents et/ou certifiés dans une compétence ou une profession donnée.	Applique la planification des ressources humaines à l'acquisition, au maintien et au transfert des connaissances en matière de talents humains.

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
C) Pratiques de planification des talents humains dans l'entreprise						
		Programmation des vacances.	Audit annuel des ressources humaines et suivi mensuel	ressources humaines de l'entreprise. Ressources humaines internes/externes Prévisions Prévisions de vente Les budgets et les besoins en personnel à l'échelle de l'organisation.		
Notes de l'enquêteur						
18. planification stratégique des ressources humaines.	Sans objet.	Sans objet.	En cours de mise en œuvre.	Vision, mission, buts et objectifs de l'entreprise ou de l'agence et du service des ressources humaines. Valeurs de l'entreprise. Analyse interne/externe (SWOT) Ressources humaines Prévision du marché du travail au Mexique. les budgets et les besoins en personnel à l'échelle de l'organisation (finances,	Planification stratégique appliquée à l'attraction de candidats compétents et certifiés multicompetents. Prise en compte de la protection sociale et des fonds de retraite pour le personnel de l'entreprise.	La planification stratégique appliquée à l'acquisition de talents humains avec des connaissances documentées. Envisager : la planification de la vie et de la carrière pour les travailleurs du savoir. Benchmarking dans les usines de différentes divisions d'une même entreprise. Ils prennent en compte la mesure des réclamations, des heures

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
C) Pratiques de planification des talents humains dans l'entreprise						
				production, ressources humaines et marketing) Examen hebdomadaire avec la direction.		supplémentaires, des produits vendus, des déchets. Planification des ressources de l'entreprise par le biais du secteur des technologies de l'information.
Notes de l'enquêteur						

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
D) Pratiques de contrôle des talents humains dans l'entreprise						
19.Dossiers et contrôles administratifs.	Assistance au personnel par relation. Ils vérifient personnellement dans un livre ou un carnet, l'heure d'entrée.	Assistance du personnel pour la carte de contrôle de contrôle personnel. Dossiers du personnel. Classement des dossiers en actifs et radiés ou inactifs ; par département , syndiqués et non syndiqués. Ordre alphabétique	Présence du personnel avec carte de contrôle et relation Classement des dossiers par ordre alphabétique, par agence, par division et par région. Inventaire des ressources Ressources humaines/feuille de personnel. Heures supplémentaires.	Assistance automatisée au personnel Traitement automatisé des incidents Inventaire RH Archives RH Taux de rotation et d'absentéisme. Indemnités Laissez-passer ou bons de sortie Recrutement et évolution des salaires.	Dossiers personnels automatisés et gestion des incidents Automatisation des taux de rotation et d'absentéisme Analyse des emplois basée sur les compétences et descriptions d'emplois pour les employés automatisés.	Assistance du personnel pour la lecture des empreintes digitales, de la paume de la main ou du code-barres. Inventaire automatisé des ressources humaines, en mettant l'accent sur les travailleurs intellectuels de l'entreprise. Archives numérisées et automatisées des ressources humaines

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
D) Pratiques de contrôle des talents humains dans l'entreprise						
		e des dossiers. Supervision continue pendant les cours.		Compensation pour la régularité du travail		
Notes de l'enquêteur						
20. les taux de rotation et d'absentéisme.	Sans objet.	Pas de rotation. Faible taux d'absentéisme. Respect de la demande de l'INEGI.	S'applique aux employés de la production et/ou des services. Rotation moyenne du personnel.	S'applique aux employés de production et/ou de service et aux cadres moyens. Réduire le taux de rotation dans les domaines critiques.	S'applique à l'ensemble de l'entreprise 2 % de taux de permanence Indicateurs de qualité moyens. Maintenir un faible taux de rotation (2 %) et d'absentéisme (1,2 %).	S'applique à l'ensemble de l'entreprise. Envisager : Indicateurs d'heures supplémentaires. Index des agents temporaires. Taux d'accident. Indice de formation. Taux de rotation du personnel (inscriptions et départs) Indice d'efficacité organisationnelle. Indice de santé et de sécurité au travail.
Notes de l'enquêteur						

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
D) Pratiques de contrôle des talents humains dans l'entreprise						
21. graphiques et statistiques pour le suivi et le contrôle du personnel.	Sans objet.	Feuilles de contrôle. Graphiques des accidents de sécurité. Échelle des salaires.	Utiliser le diagramme de Gantt. Diagrammes à secteurs. Diagrammes à barres. Graphiques des lignes de vente par employé. Utiliser les résultats de l'entreprise.	Histogrammes. Diagrammes de Pareto pour identifier les principaux problèmes affectant le personnel dans les domaines stratégiques de l'organisation.	Diagrammes de poisson pour mesurer l'absentéisme du personnel. Processus en 8 étapes. Connaître l'indice d'instabilité. Pour la productivité et les primes générées. Faire connaître les principales compétences développées dans l'entreprise, ainsi que les certifications obtenues, en cours et manquantes.	Cloche gaussienne Diagrammes de Pert Application des 8 disciplines pour la résolution de problèmes. Pour les mesures d'incidents et d'accidents, les jours perdus par type de risque. Rendre compte des résultats concernant les heures supplémentaires, le personnel occasionnel, les taux d'accidents, la formation, la rotation du personnel, l'efficacité, la santé et la sécurité.
Notes de l'enquêteur						
22. les contrôles stratégiques.	Sans objet.	*Non applicable.	*Non applicable.	*Entretiens de sélection du personnel. *Développement du personnel. *Performance du personnel. *Analyse du poste. Renouvellement et négociation des contrats de travail.	Entretiens de recrutement basés sur les compétences Développement du personnel basé sur les compétences. Des performances du personnel basées sur les compétences . Analyse des emplois basée sur les compétences.	Climat organisationnel Communications Entretiens de sélection du personnel, par l'acquisition et le transfert de connaissances. Développement du personnel.

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
D) Pratiques de contrôle des talents humains dans l'entreprise						
				Plan de vie et de carrière Projection salariale. Hygiène et sécurité. Contrôle des manuels.	Renouvellement et négociation des contrats de travail sur la base des compétences du personnel. Plan de carrière et de vie axé sur les compétences. Projection des salaires en fonction des compétences. Hygiène et sécurité.	les performances du personnel, grâce à l'acquisition et au transfert de connaissances. Analyse des emplois en fonction des attitudes, des aptitudes et des compétences des travailleurs intellectuels.
Notes de l'enquêteur						
23. Audit de la zone GTH.	Sans objet.	Procureur Travail Auditeurs internes	Opérationnel Comptable Audits IMSS, INFONAVIT et STPS.	Services Auditeurs externes engagés par l'entreprise.	Audit administratif Audit de conformité des programmes de développement des compétences du personnel. Périodes annuelles.	Audit des aspects écologiques Audit social Auditeurs des systèmes de qualité. Formation à l'audit des clients et des fournisseurs.
Notes de l'enquêteur						
24. Utilisation de logiciels spécialisés comme élément de contrôle.	Sans objet.	Utilisation des logiciels Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack. Programme qu'ils ont élaboré pour l'entreprise. Teos Compaq	Utilisation de Foxpro dans la base de données du personnel. Macro - Pro Contrôles statistiques Registres Mini-conception de cartes Titres de compétences	Logiciel développé par l'entreprise ou l'organisation Logiciel Solomon (comptabilité). Citrix (Paie) Microsift (facturation, inventaire, achats). Action de l'entreprise, du personnel de vente,	Logiciel développé par l'entreprise ou l'organisation pour l'enregistrement et le développement des compétences des employés. Intranet pour le recrutement, la sélection, l'intégration, le coaching, la formation, l'évaluation des performances, la	Utilisation du NOI Progress pour les actions de l'entreprise dans les domaines de la vente, de la production, des relations locales, nationales et mondiales. Mise en œuvre de l'intranet interne et

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
D) Pratiques de contrôle des talents humains dans l'entreprise						
		Autocad pour les dessins.	Budget	par itinéraire, par production.	santé et la sécurité par compétences des employés.	externe avec l'entreprise. Enregistrement des travailleurs du savoir, développement, résultats, promotions, rémunération, projets achevés.
Notes de l'enquêteur						

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
E) Pratiques de gestion des talents humains dans l'entreprise						
25. motivation du personnel et communication.	Les punitions. Ou sanctions verbales Pénalités pour ponctualité Communication verticale descendante Sans objet.	Motivation verbale avec récompenses, primes financières, Commissions de vente. Punitions ou sanctions écrites. Motivation dans les réunions. Je travaille à domicile. Communication verticale descendante / ascendante.	Motivation basée sur la satisfaction des besoins du personnel. Recours à la psychologie pour écouter les problèmes du personnel. Cours. Communication horizontale Communication informelle.	Motivation basée sur la perception qu'a le manager des performances de l'employé. Communication diagonale. La communication informelle permet de s'approprier l'environnement de travail.	Motivation basée sur les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation des employés, ainsi que sur leurs besoins individuels. Communication complète Réunions générales sur l'état d'avancement des travaux et réunions sur les résultats administratifs. Un leadership informel plus efficace.	Motivation basée sur les résultats et les attitudes des travailleurs du savoir. Communication intégrale de l'entreprise. Politique de la porte ouverte à tous les niveaux. Incitations, récompenses mentales. Échange d'idées et de points de vue dans les salles de réunion avec les chefs d'entreprise et les conseillers.

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
E) Pratiques de gestion des talents humains dans l'entreprise						
					Suivi de la relation employé/dirigeant.	Propositions et participation des employés aux changements dans leurs domaines.
Notes de l'enquêteur						
26.Éthique.	Valeurs personnelles : honnêteté. Responsabilité. Sans objet.	Principes et valeurs personnels : responsabilité, honnêteté, équité.	Principes et valeurs personnels d'impartialité, attitude de service.	Principes et valeurs personnels : loyauté, discrétion, originalité, et organisationnels : qualité, productivité, créativité, pour le développement de projets. Connaissance et application du code d'éthique de L.A.	Principes et valeurs personnels : honnêteté, fiabilité et sérieux. et l'organisation : égalité des chances sur la base des compétences qu'ils possèdent. Modèles de comportement de l'entreprise	Principes et valeurs personnels : esprit de recherche Connaissance du code d'éthique de l'entreprise et du monde entier.
Notes de l'enquêteur						

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
F) Pratiques de gestion des talents humains dans le contexte de la mondialisation						
27. planification de la vie et de la carrière.	Sans objet.	Sans objet.	Personnel de production et/ou d'encadrement intermédiaire, pour le développement de l'organisation. Bourses d'études formelles, secondaires, lycées. Bourses d'études pour les enfants de travailleurs	Personnel clé. L'encadrement intermédiaire et supérieur, vers la stratégie d'entreprise. Politiques de planification de la vie et de la carrière. Bourses d'études pour des études professionnelles	Un personnel plus compétent dans l'entreprise, en vue de la description et du développement des compétences individuelles et organisationnelles. Bourses d'études pour la spécialisation formelle et les études de troisième cycle (Masters) en	Les personnes les plus talentueuses de l'entreprise, pour l'apprentissage, la rétention et la motivation des connaissances du personnel. Politiques de planification de la vie et de la carrière pour

Critère	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
				formelles au Mexique.	Allemagne et à l'étranger.	les chefs d'entreprise et les cadres.
Notes de l'enquêteur						
28. Gestion internationale des talents humains.	Sans objet.	Sans objet.	Sans objet.	Les pratiques de l'ARH, axées sur l'élaboration de stratégies mondiales et l'obtention d'un avantage concurrentiel.	les pratiques en matière de ressources humaines, axées sur le développement de compétences globales en matière de ressources humaines. Et obtenir un avantage concurrentiel, accroître la compétitivité et la productivité de l'entreprise.	Les pratiques de gestion des ressources humaines sont axées sur l'acquisition, le développement et le transfert des connaissances du personnel. Des feuilles de route autodirigées. Marque d'or pour les systèmes d'excellence des entreprises. Politiques destinées aux unités opérationnelles.
Notes de l'enquêteur						

MERCI

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	4	3	2	2	4	2	2	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	2	1	1	2.29	
95	Dueño	Comercio	Pequeña	17	>10 años	1	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	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	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	1	2.36	
98	Dueño	Manufactura	Micro	5	< 1 año	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	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	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	

Annexe 4

Catégorisation des entretiens semi-structurés

Catégorie : Perceptions des gestionnaires de HT	Résultats quantitatifs	Sous-catégorie	
Les résultats obtenus sont dus à de multiples facteurs.	E2	Confirme	Multifactorielle
Personne interrogée 1 Les faibles résultats sont dus au fait que l'employeur de Durango considère le travailleur comme une dépense à minimiser et non comme un investissement.	E1	Confirme	Multifactorielle
Les résultats sont dus à de multiples facteurs, l'un d'entre eux étant que les entreprises sont à la traîne en termes de technologie et d'innovation.	E3	Confirme	Multifactorielle
Les résultats obtenus sont dus à de multiples facteurs, l'un d'entre eux étant la grande dépendance des entreprises à l'égard des gouvernements, à divers titres : budgétaire, formation et même culturel.	E4	Confirme	Multifactorielle
Les résultats obtenus sont dus à de multiples facteurs, tels que la situation économique, il est clair pour moi que s'il n'y a pas de ressources pour payer les salaires ou le loyer, moins ils auront à réfléchir aux outils que vous proposez.	E5	Confirme	Multifactorielle

Catégorie : HT Facteurs de gestion	Sous-catégorie
"Ce n'est pas que nous soupçonnions que de nombreux hommes d'affaires ont l'habitude de commettre des irrégularités, nous en sommes convaincus.	E5 L'égoïsme et les pratiques abusives des entreprises.
"Parfois, on commet l'erreur d'en avoir trop et de ne pas vouloir s'en séparer.	E2 L'égoïsme et les pratiques abusives des entreprises.
Là où je travaille, l'argent qui arrive en espèces est remis au propriétaire au fur et à mesure, ce qui est payé par carte est versé sur le compte de l'entreprise et c'est de là que sont payées toutes les dépenses de l'organisation, telles que les fournitures, les améliorations et les salaires, car c'est ce qui est déclaré aux autorités fiscales, mais l'organisation ne partage jamais les bénéfices, car il n'y a pratiquement pas de bénéfices, mais c'est quelque chose qu'on ne peut pas dire.	E1 L'égoïsme et les pratiques abusives des entreprises.
Je ne veux pas dire que les hommes d'affaires sont des menteurs, mais qu'ils inventent beaucoup d'informations.	E3 L'égoïsme et les pratiques abusives des entreprises.
L'employeur doit respecter les avantages des travailleurs et suivre les bonnes normes de travail, et non pas supprimer les avantages des travailleurs, qui ne sont pas un cadeau, mais une obligation.	E4 L'égoïsme et les pratiques abusives des entreprises.

Catégorie : HT Facteurs de gestion	Sous-catégorie
<p>Il ne peut y avoir d'homme d'affaires riche avec une entreprise pauvre, nous ne pouvons pas, en tant qu'hommes d'affaires, détourner l'argent de l'entreprise pour le mettre dans nos coffres, parce que nous avons déjà un bénéfice, nous avons même un salaire, ce que nous faisons, c'est détourner des ressources pour nos coffres afin de mieux vivre, mais nous nous portons déjà très bien, nous devons briser cette culture de non partage, si votre entreprise donne, vous devez le partager, il y a la partie des bénéfiques, c'est quelque chose qui est souvent inventé ici, il y a des entreprises qui génèrent des bénéfiques, c'est la grande majorité, mais elles ne les partagent pas, elles se contentent dans leur déclaration publique de dire : "Nous n'avons pas fait de bénéfiques" : "Nous n'avons pas fait de bénéfiques" et c'est ainsi qu'elles ont arnaqué les autres, ce qui est très courant.</p>	E5 L'égoïsme et les pratiques abusives des entreprises.
<p>Un autre point que je considère est que la plupart des propriétaires et des gestionnaires des entreprises ne sont pas des administrateurs ou des comptables, les gestionnaires des entreprises sont les propriétaires qui sont ingénieurs de profession et n'ont pas de formation en gestion.</p>	E3 Le profil du gestionnaire HT
<p>Les MPME ont une mentalité très traditionaliste, la grande majorité d'entre elles étant des entreprises familiales, dont certaines appartiennent à la deuxième ou à la troisième génération.</p>	E4 Le profil du gestionnaire HT
<p>Là où je travaille, il s'agit d'une entreprise familiale, où l'employé est considéré comme une dépense et non comme un investissement.</p>	E1 Le profil du gestionnaire HT
<p>Parfois, s'il y a un comptable ou un économiste dans l'entreprise, ils sont chargés d'embaucher du personnel, mais cela s'ajoute à leurs fonctions.</p>	E3 Le profil du gestionnaire HT
<p>Ce que je peux dire, c'est que les chefs d'entreprise ne veulent pas dépenser pour cela, ils considèrent les employés comme une dépense à minimiser, pas comme un investissement. Lorsque vous leur parlez d'investir dans la formation ou l'amélioration, ils vous disent que c'est trop d'heures ou trop d'argent, qu'ils ne veulent pas dépenser pour la formation, qu'ils ne veulent pas dépenser pour plus d'emplois.</p>	E1 Le profil du gestionnaire HT
<p>Pour l'homme d'affaires de Durango, c'est un problème de temps et d'argent que de consacrer ses ressources à ce type de pratique (GTH), il considère que c'est de l'argent qui ne rapporte pas de bénéfices tangibles.</p>	E3 Le profil du gestionnaire HT
<p>Les entrepreneurs s'occupent de ce qui rapporte de l'argent, mais ils peuvent négliger le reste.</p>	E3 Le profil du gestionnaire HT
<p>Si je n'étais pas là, je pense qu'ils pourraient engager trois personnes différentes pour faire ce que je fais, mais c'est mon erreur parce que je la résous toujours.</p>	E1 Surcharge de travail
<p>Une autre chose importante est que nous devons investir dans la formation, nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes.</p>	E5 Surcharge de travail

Catégorie : HT Facteurs de gestion	Sous-catégorie
Ils vendent ou achètent ou produisent ou fournissent, ils ne peuvent pas tout faire, ils n'ont pas le temps.	E3 Surcharge de travail
Dans mon entreprise, j'ai entre 5 et 20 employés, cela varie en fonction du travail que nous avons, je suis responsable de presque tout ce qui est administratif, je n'ai qu'un comptable, pour qu'il établisse les factures et s'occupe de la comptabilité et des paiements d'impôts, mais je suis chargé d'embaucher les gens, de les payer et parfois je dois aussi faire le tour de l'installation.	E2 Surcharge de travail
Vous constaterez que les contrôles que les chefs d'entreprise effectuent généralement sont mentaux, ils ne tiennent pas de registres.	E3 Technologie reléguée
Les entreprises sont à la traîne en termes de technologie et d'innovation. Dans les entreprises, la technologie est reléguée aux processus de production, les MPME ne l'utilisent pas dans les processus administratifs, certaines ne l'utilisent même pas dans le processus d'achat et de vente des produits.	E3 Technologie reléguée
L'entrepreneur dit qu'il planifie, mais il réagit plutôt à ce qui lui est présenté.	E3 Entreprises réactives
Dans mon entreprise, j'ai entre 5 et 20 employés, cela varie en fonction du travail que nous avons à faire.	E2 Entreprises réactives
Ne soyez pas dépendants du gouvernement, cherchez des domaines d'opportunité, soyez innovants, n'ayez pas peur de la technologie, soyez disruptifs.	E3 Les défaillances du secteur public.
Nous ne voulons pas qu'ils nous donnent de l'argent ou des choses, nous voulons simplement qu'ils nous facilitent le travail sans tant d'obstacles, le gouvernement exige beaucoup des entreprises formelles mais autorise néanmoins l'informalité, ce qui génère une concurrence déloyale pour les entreprises formelles. Le lien entre le gouvernement et le secteur des entreprises est très important, mais il fait que l'entrepreneur devient un conchudo et une marchandise, dépendant du gouvernement, et je pense que cela se reflète dans les résultats qu'ils présentent.	E4 Les défaillances du secteur public.

Catégorie : HT Facteurs de gestion	Sous-catégorie
Il est clair pour moi que si les microentreprises n'ont même pas les moyens de payer leur salaire ou leur loyer au départ, elles n'auront pas l'argent nécessaire pour réfléchir aux outils que vous proposez.	E5 Manque de ressources dans les micro-entreprises.
Catégorie : Recommandations des gestionnaires HT	Sous-catégorie
Pour l'employeur, respectez les avantages des travailleurs, suivez de bonnes normes de travail, ne supprimez pas leurs avantages, ce n'est pas un cadeau, c'est une obligation, cela les aidera beaucoup.	E4 Bonnes pratiques de travail
La première chose à faire est de donner au travailleur tout ce à quoi il a droit, de lui donner ses avantages, de le rassurer sur le fait que son travail couvrira la plupart de ses besoins et de ceux de sa famille, comme la sécurité sociale, INFONAVIT, que nous lui payons ce que nous avons convenu, que nous sommes au-dessus des tabulateurs, que nous sommes très clairs et formels dans ce que nous allons promettre au collaborateur, que nous ne lui mentons jamais sur ce que nous allons lui donner et que nous lui donnons toujours autant que l'entreprise le permet, sans briser la rentabilité, bien sûr, mais sans tomber dans l'avarice. Il ne peut y avoir d'homme d'affaires riche avec une entreprise pauvre, nous ne pouvons pas, en tant qu'hommes d'affaires, détourner l'argent de l'entreprise pour le mettre dans nos propres coffres. Ce que l'on fait en détournant les ressources pour les mettre dans nos coffres signifie seulement que l'entreprise n'a pas d'argent pour la formation, pour les augmentations, vous allez même dans les entreprises et vous les voyez et les chaises font faillite parce que nous n'investissons pas dans elles, je pense que c'est une culture de l'avidité qui est très répandue à Durango.	E5 Bonnes pratiques de travail
Nous devrions investir dans la formation, nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes, nous former en tant qu'entrepreneurs, mais aussi faire appel à des personnes qui connaissent le sujet et qui aident à renforcer l'équipe d'un point de vue intellectuel, afin qu'elle se sente confiante dans ce qu'elle fait, et la formation est une chose dans laquelle nous n'aimons pas investir parce que nous pensons qu'elle est coûteuse.	E5 Train
Il est très important d'établir un lien entre le gouvernement, les universités et les entreprises.	E4 Lien
Ne soyez pas dépendants, cherchez des domaines d'opportunité, soyez innovants, n'ayez pas peur de la technologie, soyez perturbateurs.	E4 Innover en technologie
Nous ne voulons pas qu'ils nous donnent de l'argent ou des choses, nous voulons simplement qu'ils nous facilitent le travail sans tant d'obstacles. Le gouvernement exige beaucoup des entreprises formelles, mais autorise néanmoins l'informalité, ce qui génère une concurrence déloyale pour les entreprises formelles.	E4 Bonne action du secteur public

Annexe 5

Catégorisation des groupes de discussion

Catégorie : Perceptions des experts GTH	Expert	Résultats quantitatifs	Sous-catégorie
Je pense que nous sommes encore loin d'une bonne gestion des talents humains. Il me semble que le rôle du management ou de la GTH dans les organisations n'a pas été apprécié à sa juste valeur.	1 JJRL	Confirme	Multifactorielle
Il me semble logique que les résultats se situent à la deuxième étape, car les entreprises de Durango ne sont pas des planificateurs, elles sont réactives. Il semble très logique qu'en 2020 il y ait eu une diminution, puisque nous étions au milieu de la pandémie de COVID-19.	2 DAD	Confirme	Multifactorielle
La plupart des employeurs de Durango ont une perception des ressources humaines telle qu'ils les considèrent comme remplaçables et estiment que leurs qualités peuvent être remplacées. L'employeur victimise, tend à blâmer le personnel, mais n'est pas en mesure d'accepter son manque de formation ou de s'exprimer en faveur de l'amélioration des conditions de travail.	3 HHV	Confirme	Multifactorielle
Je pense qu'à Durango, les entreprises n'ont pas été capables de sortir des phases 1 et 2, parce que ces phases constituent la partie la plus élémentaire de la gestion des ressources humaines, à Durango, elles ne le font pas de manière technique et scientifique, mais de manière empirique.	4 PRA	Confirme	Multifactorielle

Catégorie : Facteurs experts GTH		Sous-catégorie
Le profil de l'entrepreneur a une influence directe sur la GTH, si l'entrepreneur manque de formation administrative, il sera plus intéressé par les bénéfices financiers personnels que l'organisation génère, il n'a pas été possible de sensibiliser les entrepreneurs de Durango à l'importance des ressources humaines et au rôle d'un bon administrateur. Le problème que rencontrent souvent les entreprises est qu'elles pensent que toute activité en faveur des ressources humaines va leur coûter, qu'elles ne savent pas qu'il peut s'agir d'un avantage qui doit être évalué, et que le coût qu'elles pensent que la formation et la planification représentent les arrête dans leur élan.	3 HHV	Le profil du gestionnaire HT
J'ai l'impression que beaucoup, y compris les professionnels de la gestion, n'ont pas réussi à convaincre les employeurs qui ne considèrent pas le personnel et les services du personnel comme un investissement.	1 JJRL	Le profil du gestionnaire HT
"Les organisations engagent un professionnel de la comptabilité pour accomplir les tâches de sa profession, en plus des fonctions d'administrateur". L'entrepreneur n'est pas convaincu que ces processus techniques de gestion des ressources	4 PRA	Le profil du gestionnaire HT

Catégorie : Facteurs experts GTH	Sous-catégorie
humaines lui permettront de prospérer ; il ne s'intéresse qu'aux questions financières.	
Les entrepreneurs n'ont pas d'expérience en matière de talents humains.	2 Le profil du DAD gestionnaire HT
Cela donne l'impression que l'homme d'affaires perçoit toute activité en faveur du talent humain comme une diminution de ses profits personnels directs, ce qui explique pourquoi à Durango nous voyons tant d'hommes d'affaires riches avec des entreprises pauvres, cette façon d'agir est la preuve du manque de sensibilisation et de formation au talent humain de la part de l'homme d'affaires de Durango. Les organisations qui veulent survivre doivent changer leurs relations et ne pas encourager les comportements égoïstes. De plus en plus de professionnels accordent de l'importance à d'autres types d'avantages lorsqu'ils travaillent et ne sont pas disposés à tolérer une organisation qui agit à l'encontre de leurs valeurs et de leurs croyances. De nos jours, la collaboration, la coopération, la flexibilité, la numérisation et la connectivité sont appréciées et les jeunes recherchent des environnements qui les aident à s'épanouir en tant que professionnels, mais aussi, voire surtout, en tant que personnes, et s'ils ne les trouvent pas à Durango, ils iront les chercher ailleurs.	3 L'égoïsme des HHV entreprises et les pratiques abusives.
À Durango, on constate souvent que les employeurs vendent ou achètent ou produisent ou fournissent, mais qu'ils ne peuvent pas tout faire, qu'ils n'ont pas assez de temps et qu'ils s'attribuent des fonctions supplémentaires à eux-mêmes et à leurs employés de manière excessive, disproportionnée et constante. Cela représente un risque psychosocial qui affecte la qualité de vie. En plus d'être considéré comme une forme de harcèlement au travail, le surmenage a des conséquences juridiques pour l'entreprise et celle-ci devrait déjà se former à ces règles, car elle va commencer à recevoir des procès et les entreprises ne sont pas prêtes.	2 Surcharge de DAD travail
Les entreprises de Durango n'intègrent pas les bases d'information et ne mettent pas en œuvre de nouvelles technologies et de nouveaux logiciels pour faciliter la GTH.	2 Technologie DAD reléguée
Je crois qu'en de nombreuses occasions, la gestion inertielle est effectuée sans qu'une description de poste ne serve de base. Les entreprises de Durango ne planifient pas, elles sont réactives.	1 Entreprises JJRL réactives
Le problème que l'informalité génère pour les entreprises formelles, car les entreprises informelles n'ont pas l'énorme charge que représentent les entreprises formelles.	3 Défaillances du HHV secteur public
Les micro et petites entreprises, qui ont moins de personnel, n'ont pas de structure ou de département HT ; ces fonctions incombent au propriétaire lui-même, qui n'a pas les connaissances appropriées et, en raison de ce manque de connaissances, se retrouve avec une administration inertielle ou empirique, ce qui se reflète dans son manque d'intérêt pour l'amélioration des conditions de cette gestion des talents humains, Comme elles ont très peu de ressources et seulement une ou deux personnes, il est logique qu'elles n'aient pas de structure de GHT, et que leurs	2 Manque de DAD ressources dans les micro-entreprises.

Catégorie : Facteurs experts GTH	Sous-catégorie	
<p>pratiques de base finissent par retomber sur le même propriétaire, et ce même propriétaire dans la plupart des cas manque de connaissances pour améliorer leur gestion en général, le fait que la microentreprise ait si peu de ressources les empêchera d'atteindre des stades plus élevés.</p>		
Catégorie : Recommandations des experts de la GTH	Sous-catégorie	
<p>Je pense qu'il est nécessaire de renforcer les liens.</p>	1 JJRL	Lien
<p>Établir des liens entre les experts des secteurs des secrétariats et tous ceux qui soutiennent les ressources humaines. Un de nos rôles serait de faire le lien avec les entreprises pour les sensibiliser à l'importance des ressources humaines. Impliquer les chambres dans la formation des employeurs sur l'importance des ressources humaines. Je pense également que les chambres devraient mener une campagne de sensibilisation sur l'importance des ressources humaines.</p>	3 HHV	Lien
<p>Promouvoir que l'établissement d'enseignement, les entreprises d'approche, les étudiants en gestion des ressources humaines ou même les professeurs qui enseignent cette matière, soient en mesure d'éveiller chez l'homme d'affaires l'intérêt pour la gestion et de le convaincre de la manière dont son organisation pourrait se développer s'il mettait en œuvre une application technique de la gestion dans le domaine des ressources humaines. L'établissement d'enseignement pourrait avoir un impact par le biais de l'intervention des organisations en concluant des accords avec les chambres de commerce, le commerce, le tourisme et les restaurants, ce qui permettrait d'éveiller l'intérêt pour convaincre leurs affiliés de la nécessité d'améliorer les pratiques en matière de talents humains, ce qui permettrait à l'organisation de se développer.</p>	4 PRA	Lien
<p>Une plus grande professionnalisation du secteur GTH est nécessaire.</p>	1 JJRL	Train
<p>Formation des employeurs, proposer des stratégies de formation des employeurs pour les sensibiliser à l'importance des ressources humaines. Sensibiliser les entrepreneurs de Durango à l'importance des ressources humaines et au rôle d'un bon gestionnaire.</p>	3 HHV	Train
<p>Il faut que l'entrepreneur soit formé sur le sujet et qu'il en génère l'importance, faute de quoi les entreprises continueront à se trouver en phase 2. Si les employeurs ne sont pas convaincus de l'importance du talent humain, ils continueront à agir comme ils l'ont fait jusqu'à présent, et il faudra donc faire quelque chose pour les convaincre, ce qui pourrait se faire par l'intermédiaire des chambres de commerce et des processus de mise en réseau.</p>	4 PRA	Train
<p>Selon moi, la GTH relève de la responsabilité d'un professionnel de l'administration JJRL.</p>	1 JJRL	Gestionnaire HT avec profil
<p>Je suggère qu'un bachelier en administration soit recruté pour occuper le poste de GTH DAD.</p>	2 DAD	Gestionnaire HT avec profil

Embaucher un administrateur plutôt qu'un comptable.	4 PRA	Gestionnaire HT avec profil
Intégrer les bases d'information, mettre en œuvre les technologies et les logiciels au sein de la GTH DAD.	2 DAD	Innové en technologie

Annexe 6

Autorisations

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 de MIPYMES

de Durango", a

Sin más

Ce document témoigne de l'autorisation du propriétaire de l'instrument à l'utiliser, ainsi qu'à l'adapter aux formes de Google et à utiliser les informations obtenues lors de son application.

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.

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.

**Ce document montre l'autorisation du co-auteur
d'utiliser les résultats de la recherche de 2010.**

**La signature a été masquée pour protéger la vie
privée du participant.**

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

Sin más

Ce document montre l'autorisation du participant à utiliser les informations issues de l'entretien semi-structuré.

et à garder son nom anonyme.

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.

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, p

Sin m

Ce document montre l'autorisation du participant à utiliser les informations issues de l'entretien semi-structuré.

et à garder son nom anonyme.

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.

Entrevistado 3

Nombre: [REDACTED]
 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=eSIN6nXlBngCxD0lrM5nt31pWlFAl.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 no sea publicado, por así convenir a

Sin más por el momento

Ce document montre l'autorisation du participant à utiliser les informations issues de l'entretien semi-structuré.

et à garder son nom anonyme.

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.

Entrevistado 4
 Nombre: Elige mantenerse anónimo
 Experiencia: Sector Gubernamental, Sector empresarial, Propietario de Pequeña Empresa
 Perfil: Arquitecto
 Edad: 41
 Sexo: masculino
 Autorización uso de Información: Si

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=eSIN6nXIBngCxDe0lrM5nt31pWlAl.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

Solicito que no sean publicados, por

Sin más p

Ce document montre l'autorisation du participant à utiliser les informations issues de l'entretien semi-structuré.

et à garder son nom anonyme.

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.

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 y de investigación.

Solicito que mis datos personales no sean publicados, por así decirlo.

Sin más por el momento.

Ce document montre l'autorisation du participant à utiliser les informations issues de l'entretien semi-structuré.

et à garder son nom anonyme.

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.

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=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 lo que se obtenga en el grupo focal para fines académicos

Ce document indique que le participant autorise l'utilisation de son nom dans l'étude.

Ainsi que les informations issues du groupe de discussion.

Sin r

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.

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=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 se obtenga en el grupo focal para fines académicos

Sin más

Ce document indique que le participant autorise l'utilisation de son nom dans l'étude.

Ainsi que les informations issues du groupe de discussion.

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.

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=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 para fines académicos.

Ce document indique que le participant autorise l'utilisation de son nom dans l'étude.

Ainsi que les informations issues du groupe de discussion.

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.

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=75LOHkhiTvShmctF0Kf1ATj5Gi124S.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 se obtenga en el grupo focal para fines académicos

Ce document indique que le participant autorise l'utilisation de son nom dans l'étude.

Ainsi que les informations issues du groupe de discussion.

La signature a été masquée pour protéger la vie privée du participant.