



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Diagnóstico del Modelo de Gestión del Talento Humano en una Organización Educativa. Caso: Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

ROCIO ROMÁN LARA

DIRECTOR DE TESIS

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

CO-DIRECTORA

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO

REVISORES:

DRA. NORMA BETANZOS DIAZ

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO

DR. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

CUERNAVACA, MORELOS.

ENERO, 2025

Reconocimientos

La tesis **Diagnóstico del Modelo de Gestión del talento humano en una organización educativa. Caso: Escuela Preparatoria número cinco, Puente de Ixtla**, presentada por la L.A. Rocio Román Lara, fue desarrollada dentro del programa de la Maestría en Administración de Organizaciones (MAO-CONACYT), durante los años 2022-2024 en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en las instalaciones de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática. La dirección de la investigación estuvo a cargo del Dr. Augusto Renato Pérez Mayo y la Dra. Nohemí Roque Nieto.

Se recibieron los siguientes apoyos:

- Beca Nacional SECIHTI (antes CONAHCYT) para estudios de posgrado del Sistema Nacional de Posgrados (SNP). Becaria número: 1195160.

El comité de seguimiento tutorial estuvo conformado por el Dr. Augusto Renato Pérez Mayo, Dra. Nohemí Roque Nieto. La comisión de dictamen y de examen estuvo integrada además del comité tutorial por: la Dra. Norma Betanzos Díaz, Dr. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi, Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes.

Agradecimientos:

Agradezco a Dios por permitirme llegar a este momento de mi vida y darme la bendición de concluir esta etapa académica con alegría y salud.

A mis padres, quienes siempre me motivan con amor y paciencia para lograr todos mis proyectos de formación profesional.

Un agradecimiento especial a mi hija Michelle quien es mi amor incondicional e inseparable amiga.

A mi hijo Luis por ser la motivación de mi vida y quien me inspira a continuar creciendo académicamente y profesionalmente.

Mi profundo agradecimiento al Dr. Augusto Renato Pérez Mayo, por su dedicación y paciencia infinita en esta investigación. Su dirección académica llena de sabiduría y conocimiento. Por su confianza en mi capacidad y su ayuda oportuna que han sido los pilares para la realización de este trabajo.

Mi admiración y agradecimiento a la Dra. Nohemí Roque Nieto, quien siempre me motivó a seguir adelante, con sus consejos y aportaciones acertadas a este trabajo de investigación y por brindarme su confianza y amistad que valoro enormemente.

A la Dra. Norma Betanzos Diaz, mi sincero agradecimiento por sus consejos y observaciones que me ayudaron a concluir este proyecto de investigación de una manera exitosa.

Al Dr. Emmanuel Daniel Cisneros, por su valiosísimo apoyo en el proceso de revisión de la investigación y ser una motivación que me impulso a continuar mi formación académica.

A la Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes, por su confianza y apoyo incondicional en este proceso de investigación y ser una fuente de inspiración para seguir creciendo académicamente.

A mi amigo L.C.P. Orlando Adame Villalobos quien siempre me apoyo y motivo a concluir mi proyecto de tesis.

Al Ing. Carlos Alberto Campos Adán por brindarme todas las facilidades para realizar esta investigación y continuar en mi proceso de formación académica.

Índice Metodológico

Capítulo I. Estructura de la Investigación	1
1. Introducción	1
1.1 Antecedentes del problema	2
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Hipótesis	7
1.3.1 De investigación	7
1.3.2 Nula	7
1.4 Variables	7
1.4.1 Variable Dependiente	7
1.4.2 Variable independiente	7
1.5 Justificación	7
 Capítulo II. Marco conceptual	 11
2.1 Que es un modelo	12
2.2 Que es Gestión	13
2.3 Que es talento humano	16
2.4 Que es Modelo de Gestión	16
2.5 La importancia de los Modelos de Gestión en las Organizaciones Publicas	19
 Capítulo III. Marco teórico	 23
3.1 Aportación de las teorías a la administración y los Modelos de Gestión que impactan en mi tesis	24
3.2 Aportes del sistema científico de Taylor al proceso de gerencia de la empresa y el de bienestar social al modelo de gestión	25
3.3 Aportes del sistema burocrático Weberiano al modelo de Gestión de una Universidad pública	28
3.4 Henri Fayol y su Modelo de Gestión	30
3.5 Paradigmas en el modelo de Gestión en organizaciones	32
3.5.1 Estilos de Gestión del capital humano	33
3.5.1.1 Estilo autocrático	35
3.5.1.2. Estilo burocrático	36
3.5.1.3. Estilo paternalista	37
3.5.1.4. Estilo participativo	37
3.6 Modelo de Outsourcing	39
3.7 Modelo Liquidano	40
3.8 Modelo Sistémico	44

3.9	Modelo de Gestión Estratégica	45
3.10	Modelo Bessyre Des Horts	46
3.11	Modelo Beer y colaboradores	47
3.12	Modelo Werther y Davis	47
3.13	Modelo Quintanilla	49
3.14	Modelo Hax	49
3.15	Modelo de Harper y Linch	50
3.16	Modelo de CIDEDEC	51
3.17	Modelo Bustillo	52
3.18	Modelo Zayas	53
3.19	Modelo Chiavenato	54
3.20	Modelo GRH de diagnóstico, proyección y control DPC	56
Capítulo IV.	Marco metodológico	59
4.1	Tipo de investigación	59
4.2	Perfil de la muestra: Población y muestra	61
4.2.1	Población	61
4.2.2	Muestra	61
4.3	Operacionalización	62
4.4	Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación	67
4.4.1	Método	67
4.4.2	Técnica	67
4.4.3	Instrumento	68
4.5	Procedimiento para la recolección de datos	74
4.7	Aplicación del instrumento	74
4.8	Técnica para el procesamiento y análisis de los datos	74
Capítulo V.	Presentación y análisis de resultados	76
5.1	Objeto de estudio Escuela Preparatoria Número 5 Puente de Ixtla	76
5.2	Estructura Organizacional	81
5.3	Codificación de la información y análisis de los resultados	82
5.4	Resultados de los constructos	82
Conclusiones		101
	Propuesta de Modelo de Gestión Global del Talento Humano para la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla	104
	Propuestas y mejoras complementarias	105
Referencias bibliográficas		107

Índice de tablas

Tabla 1. Aportación de las Teorías a la Administración y los Modelos de Gestión que impactan en mi tema de Tesis	24
Tabla 2. Características de la muestra	62
Tabla 3. Operacionalización de las variables gestión estratégica de talento humano sustentable de acuerdo a su dimensión, subdimensión e indicadores	63
Tabla 4. Los cinco procesos de la Gestión del talento humano	65
Tabla 5. Operacionalización de las variables de estudio de acuerdo a su dimensión, sub dimensión, indicadores e ítems	65
Tabla 6. Codificación de información general	73
Tabla 7. Codificación de las opciones de respuestas	73
Tabla 8. Subsistemas de Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo y Auditoría	82
Tabla 9. Nivel corporativo, de Negocio y Funcional	86
Tabla 10. Nivel superficial de sustentabilidad	89
Tabla 11. Modelos de Gestión Estratégica	94

Índice de figuras

Figura 1. Estructura de la investigación	1
Figura 2. Pre- registros y fichas 2018-2022	5
Figura 3. Marco conceptual	10
Figura 4. Marco Teórico	22
Figura 5. Modelo de Gestión de Taylor	25
Figura 6. Estilos de liderazgo propuestos por Rensis Likert	35
Figura 7. Marco metodológico	58
Figura 8. Presentación y análisis de resultados	75
Figura 9. Estructura Organizacional de la Escuela Preparatoria número cinco, Puente de Ixtla	81
Figura 10. Subsistemas de Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo y Auditoría	84
Figura 11. Nivel corporativo, de Negocio y Funcional	88
Figura 12. Nivel superficial de sustentabilidad	93
Figura 13. Modelos de Gestión Estratégica	96
Figura 14. Resultados globales	99
Figura 15. Propuesta de Modelo de Gestión Global del Talento Humano para la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla.	104

Capítulo I

Estructura de la investigación

Mapa conceptual del capítulo I.

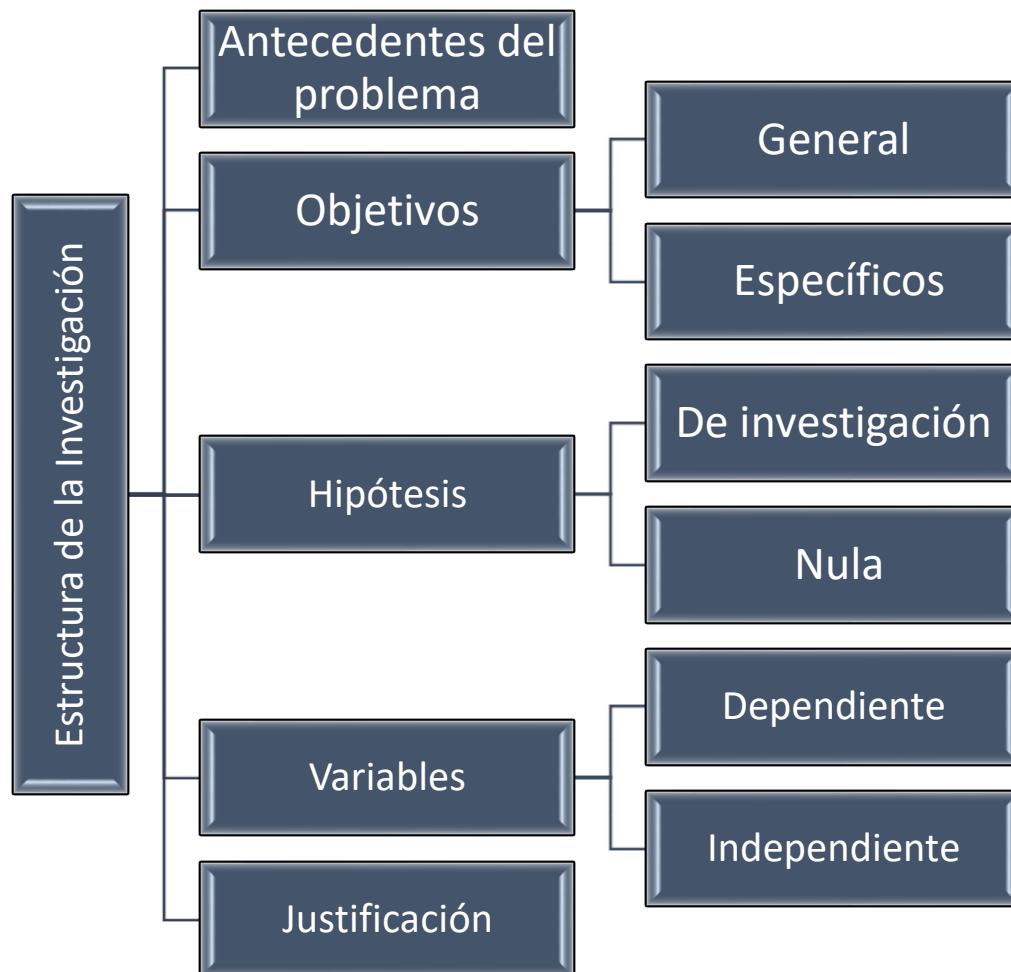


Figura 1. Estructura de la investigación.

I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo, es fundamental para la investigación “Diagnóstico del Modelo de Gestión del Talento Humano en una organización educativa. Caso: Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla”, se establezca la estructura de la misma en cinco temas importantes; el primero, los antecedentes del problema en los cuales se describe el contexto de la institución educativa y los posibles inconvenientes que se presentan, así como la importancia de los temas relacionados con esta investigación, en el tema siguiente, se plasma el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos, entre ellos el diseño de un Modelo de Gestión del talento humano, así como la identificación de los elementos necesarios para su diseño, el siguiente tema se refiere a las hipótesis de la investigación, las cuales mencionan que si realizamos un diagnóstico organizacional, describimos el clima organizacional e identificamos los elementos básicos de la gestión, podremos diseñar un Modelo de gestión del talento humano.

Otro tema fundamental en la estructura de esta investigación son las variables que se presentan, las cuales hacen referencia a la Institución y los modelos de Gestión que existen en la actualidad, por último, la justificación del tema de investigación, la cual se plantea por la importancia que tiene el talento humano en el desarrollo de las empresas e instituciones para lograr el éxito institucional.

1.1 Antecedentes del problema

La Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, se crea en el año de 1954, es una institución educativa dependiente de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, que conjunta esfuerzos y capacidades para ofrecer una educación de calidad a todos sus estudiantes, en aras de contribuir al mejoramiento de la sociedad con el egreso de jóvenes capacitados para su inmersión al nivel superior o al ámbito laboral.

Siendo una institución de educación media superior de alto prestigio y excelencia académica, y que siempre está en constante evolución y mejoramiento de sus programas y planes de estudio, implementa en el 2021 su nuevo plan de estudios en el que ofertan cinco Carreras Técnicas: Técnico en Diseño y Desarrollo Web, Técnico en programación, Técnico en Administración Empresarial, Técnico en Administración Financiera y Técnico en Promoción de la Salud; estos nuevos programas académicos permiten a los alumnos egresar con una carrera Técnica para incorporarse al sector laboral de una manera exitosa o ingresar a una carrera de nivel superior con las herramientas necesarias para lograr su ingreso a la institución educativa de su elección.

La estructura de la escuela está definida por los siguientes Departamentos: Dirección, Secretaría de la Escuela, Secretaría de Docencia y Secretaría de Extensión, cada Secretaría se integra por dos Jefaturas por cada una, una Jefatura de Enlace y Gestión, la Coordinación del Sistema Abierto y a Distancia que es el SEAD, y personal administrativo, docente y alumnos.

Cada área se encarga de realizar varios procesos, que de manera general se pueden enunciar los siguientes: la Secretaría de Escuela, tiene a su cargo el orden y la disciplina del plantel, el proceso de Servicios Escolares, calificaciones de los alumnos, servicio médico, horarios, coordinación con los docentes, entre otras actividades; la Secretaría de Docencia tiene la encomienda de la carga académica del alumnado y docentes, talleres, evaluaciones, capacitación académica, programas de estudio, entre otras actividades; la Secretaría de Extensión, se encarga de establecer los programas de servicio social, tramites de titulación, diplomados, becas, proceso de admisión y seguimiento a egresados, entre otras actividades. Esto conlleva un trabajo colaborativo indispensable entre todas las áreas y departamentos para que pueda haber un resultado exitoso y se puedan cumplir los objetivos institucionales.

Cuando hablamos de resultados y éxito en las organizaciones, no podemos dejar de ver la importancia que tiene el talento humano; este concepto ha tomado relevancia en los últimos años,

en los cuales, quienes lo han estudiado han expuesto los fundamentos para el diseño de modelos de gestión del talento humano y su importancia para las organizaciones.

Se puede decir que el talento humano hace referencia al capital humano en una organización, siendo la actividad humana la que impacta de manera positiva o negativa en la productividad y el logro de las metas de la empresa, Chiavenato (2009, p.49), señala que el talento humano es “algo indispensable para el éxito de las organizaciones” y considera que el éxito empresarial depende del talento humano, para lo cual propone cuatro aspectos a promover en el trabajador para cumplir ese propósito: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Que se definen a continuación:

- a) **Conocimiento**, es lo que la persona sabe, el aprender a aprender continuamente.
- b) **Habilidad**, es el saber hacer, utilizar y aplicar el conocimiento para resolver problemas, pero también para crear e innovar.
- c) **Juicio**, se trata de que la persona analice la situación y el contexto, para lo que será necesario obtener datos, ser crítico, juzgar hechos, ponderar y definir prioridades.
- d) **Actitud**, en este último, la persona debe saber hacer que ocurra, es una actitud emprendedora, ser el agente de cambio, esto finalmente, lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Partiendo de estos cuatro aspectos, es importante reconocer la colaboración del personal y las implicaciones que tiene el contar con los aspectos descritos debido a que son los talentos quienes hacen posible orientar los resultados hacia un mismo objetivo organizacional.

En la Escuela Preparatoria Número cinco se presentan una serie de inconvenientes que pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales; dichos inconvenientes los enumeramos enseguida: a) la falta de conocimiento de las actividades específicas que se deben de realizar en cada una de las áreas, b) existen fallas en la comunicación entre los departamentos, c) se desconoce el trato que se les debe ofrecer en la atención de las personas

que solicitan un servicio o atención, d) desconocimiento de las habilidades que deben desarrollarse para brindar un servicio de calidad, e) falta de actitud de colaboración que genere una mejor toma de decisiones, f) falta de conocimientos en algunas actividades a desarrollar en los tramites y gestiones de la escuela, entre otros. ¿Cómo inciden esta serie de inconvenientes en la falta de cumplimientos de los objetivos institucionales?

Tomando en consideración algunas incidencias que se han presentado y que deben tomarse en cuenta, se encuentra las relacionadas a la disminución de aspirantes a ingresar a la Escuela Preparatoria número cinco, de lo que se puede deducir de una falta de Gestión del Talento humano para llevar al éxito a la organización, y que se representa mediante la figura 2.

Pre-registros y fichas de Escuela Preparatoria Número cinco, puente de Ixtla 2018- 2022

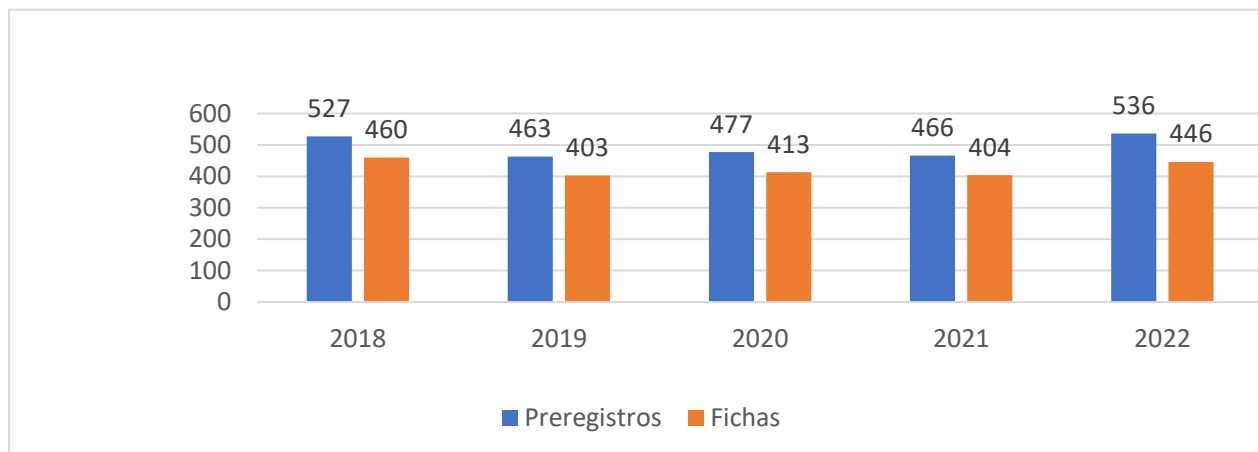


Figura 2. Pre registros y fichas 2018 - 2022

En la figura 2 se puede observar una disminución significativa de pre-registros de aspirantes, tomando en referencia desde el año 2018 al 2022, en la cual destaca una recuperación en el año 2022. Este dato es un indicador muy importante porque evidencia la aceptación que tenemos a nivel externo y que en cualquier momento nuestros datos podrían cambiar y presentarse un mayor problema de disminución de aspirantes a ingresar en la institución educativa, que puede derivar de la falta de capacidad de talento humano para poder atraer y retener a los estudiantes, mostrando la falta de habilidades para tomar decisiones adecuadas para cumplir con las metas

institucionales. ¿Cuál es la importancia de la colaboración del personal para cumplir las metas institucionales?

Derivado de lo anterior, se establece la falta de un modelo de Gestión del Talento humano en la Escuela Preparatoria número cinco, el modelo que servirá de base para la integración del personal idóneo, con los conocimientos, habilidades, juicio y actitudes para lograr el éxito organizacional y cumplimiento de objetivos.

¿El diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano, permitirá una mejor gestión administrativa de personal, selección idónea, mejores relaciones laborales, prevención de riesgos laborales, evaluación del desempeño, analizar los puestos de trabajo, desarrollo personal y logro de objetivos institucionales?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Realizar un Diagnóstico de la administración del Talento Humano en la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, a través de la identificación de Sistemas de gestión de talento humano para proponer un modelo de Gestión del talento humano acorde a la situación actual.

1.2.2 Objetivos específicos

Objetivo 1. Identificar los Subsistemas de Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo y Auditoría de la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla.

Objetivo 2. Identificar la Subdimensión de niveles estratégicos, Nivel corporativo, de Negocio y Funcional.

Objetivo 3. Identificar el nivel superficial de sustentabilidad.

Objetivo 4. Identificar el o los Modelos de Gestión Estratégica de la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla.

1.3 Hipótesis

1.3.1 Hipótesis de investigación.

Hi: Si se realiza un Diagnóstico de la administración del Talento Humano en la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, a través de la identificación de Sistemas de gestión de talento humano entonces podemos proponer un modelo de Gestión del talento humano acorde a la situación actual.

1.3.2 Hipótesis nula.

Ho: Si no se realiza un Diagnóstico de la administración del Talento Humano en la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, a través de la identificación de Sistemas de gestión de talento humano entonces no podemos proponer un modelo de Gestión del talento humano acorde a la situación actual.

1.4 Variables

1.4.1 Variable independiente: Modelo de gestión

1.4.2 Variable dependiente: Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla.

1.5 Justificación

Uno de los principales problemas de las organizaciones es que no pueden plantearse el logro de sus metas y objetivos, así como lograr el éxito organizacional si no consideran la integración de las personas idóneas en todos los procesos que se realizan en las organizaciones para cumplir con su misión.

La forma de administrar una organización ha cambiado, Chiavenato, (2009, Pag.42) menciona que el mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad y la competitividad.

Las organizaciones tienen que considerar todos los factores que influyen en el logro de sus objetivos y metas institucionales, pero de una manera adecuada adaptándose a las nuevas realidades, y dando mayor importancia al elemento principal responsable del éxito organizacional.

Chiavenato, (2009, pag.21) afirma que los bienes más valiosos de las organizaciones con éxito son intangibles, como la competencia organizacional, el know-how tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los asociados de alianzas estratégicas.

Tomando como base la afirmación de Chiavenato (2009) se determina que un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Preparatoria Número Cinco es indispensable y de gran utilidad, y su implantación nos permitirá corregir aquellos inconvenientes que inciden en el cumplimiento de las metas institucionales, como la falta de comunicación, el trabajo en equipo, brindar un servicio de atención excelente, delimitar funciones y actividades, así como atraer un mayor número de aspirantes a la institución, que finalmente permitirá incrementar las solicitudes de ingreso de estudiantes, razón de la organización.

Conforme a lo anterior, esta investigación es pertinente porque no se tiene antecedente de un estudio previo para el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano en la Escuela Preparatoria número cinco, Puente de Ixtla, por lo que su implementación tendría múltiples ventajas para establecer nuevas estrategias y propuestas de mejora, ya que para lograr el éxito de una organización y una mayor productividad, debe haber competitividad, innovación en sus procesos y generar el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades, para lo que se cuenta con las condiciones, equipo, disponibilidad del personal, apoyo de la Dirección y el sustento económico para realizar la investigación.

Esta investigación se realiza en el transcurso de la Maestría en Administración de Organizaciones, por lo que se ha tenido el tiempo necesario para desarrollarla, conforme a la

revisión de las fuentes documentales sobre el tema de investigación se ha contado con suficiente bibliografía e información, tales como libros, publicaciones, artículos etc., que se han consultado para las argumentaciones que aquí se presentan.

Capítulo II

Marco conceptual

Mapa conceptual del capítulo II.

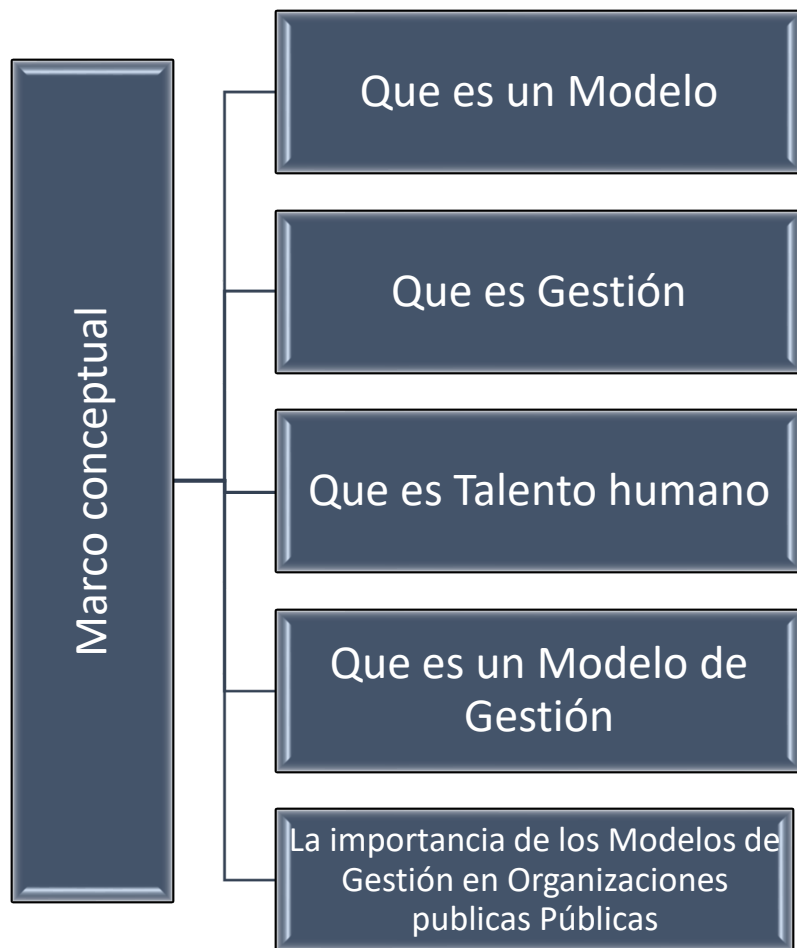


Figura 3. Marco conceptual.

II. MARCO CONCEPTUAL

El estudio de los modelos de gestión del talento humano, requiere la determinación de un marco conceptual sólido y claro, es por eso que en este capítulo se definen los conceptos más importantes de la investigación, en los cuales podemos definir que un modelo es un conjunto de decisiones, algo bueno a imitar y que es un punto de referencia sobre el cual se puede partir con la investigación y que la gestión es la parte más importante para lograr el éxito organizacional, ya que es la administración misma y las buenas prácticas administrativas que conllevan al logro de los objetivos o fracaso de la institución.

Entre los conceptos fundamentales para esta investigación se menciona el de Talento humano que es un punto clave y relevante para conocer la importancia que tiene el talento humano en las organizaciones y su buena elección para ocupar un puesto dentro de la misma, así como el desafío que presentan actualmente las empresas con todos los cambios generacionales y tecnológicos que día a día representan un gran reto.

El Recurso Humano, como era conocido anteriormente, no tenía un papel tan relevante como lo tiene en la actualidad; en pleno siglo XXI, hablar de Talento Humano, es reconocer los conocimientos, habilidades, experiencias y valores de las personas que laboran en la empresa u organización y que tienen la capacidad de lograr los objetivos y metas de las empresas, y que lo que influye en su productividad y eficiencia no siempre es el factor económico, hay factores más importantes como las relaciones informales, el clima laboral, amistad, entre otros factores que contribuyen a que el empleado se sienta bien en su trabajo y aporte una mayor eficiencia y productividad.

La Gestión del Talento Humano, es trabajar en pro de personal idóneo, con valores, con iniciativa, con creatividad, con conocimientos y habilidades que permitirán el desarrollo de nuevas ideas y establecimiento de estrategias para lograr una mayor productividad y eficiencia, así como resultados favorables para la institución.

Un modelo es un punto de partida o algo bueno que se puede imitar, porque tiene múltiples ventajas y beneficios, Gestionar es hacer todos los trámites necesarios para lograr algo, construir algún proyecto o proponer algo nuevo, por lo que el conjunto de las tres palabras Modelo de Gestión del Talento Humano, parte de una ventaja de algo nuevo, bueno e idóneo que traerá múltiples beneficios a la institución.

Chiavenato (2009, p. 42) afirma que en la era del conocimiento que inicio después de 1990, la forma en que se administraba el recurso humano dejo de ser un desafío para convertirse en una ventaja competitiva de las empresas exitosas, quedó atrás el concepto de administración de recursos humanos para convertirse en Gestión del Talento Humano, y en la actualidad se considera el recurso más importante para las organizaciones, ya que son las personas quienes con su inteligencia, conocimientos, creatividad, innovación, estrategias y talentos logran resultados exitosos.

Ahora veamos los conceptos que enmarcan un Modelo de Gestión del Talento Humano: De acuerdo con Chiavenato (2000, p.) “la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional”.

2.1 ¿Que es un Modelo?

“El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001). la palabra modelo proviene del italiano *modello*, que a su vez deriva del latín “*modulus*” que significa: molde, medida, cantidad de cualquier cosa. Además, posee varios significados: arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo; en las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar; representación en pequeño de alguna cosa; esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

En el caso del diccionario de La Real Academia Británica, el concepto de Modelo se presenta aquello que es merecedor de ser copiado por otros: muy bueno o excelente, una copia generalmente pequeña de algo, algo o alguien que es un muy buen ejemplo de algo.

2.2 ¿Que es Gestión?

Guerrero (2001, p. 1) menciona que el vocablo Gestión ha sido usado como sinónimo de administración, o, más generalmente, como una parte de la misma. De modo que el gestor es un procesador, un hacedor de acciones. Desde la década de los ochenta, gestión comenzó a ser usada como antónimo de administración, precediendo e inspirando a la corriente anglosajona de la nueva gestión pública.

El diccionario de La Real Academia Española (2001) define la palabra Gestión como la acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar.

En el sitio web diccionarios.com se define a la palabra Gestión como cualquier acción que se realiza para conseguir una cosa.

La plataforma Economipedia define la gestión como un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planeado con antelación, la palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar, su objetivo de ventas o de ganancias.

Taylor (1911, p .21) menciona que el arte de la gestión se ha definido como "saber exactamente lo que quieres que hagan los hombres y luego ver que lo hagan de la mejor manera y más barata".

A lo largo de la historia administrativa, la gestión humana ha tenido múltiples definiciones y formas de citarla, entre ellas, gestión de personal, administración de recursos humanos, gestión del talento humano y administración de personal.

Carmona (2004) señala la importancia que tiene la gestión humana en el proceso formativo y de conducta del trabajador en la organización, lo cual deja entrever que el desempeño del talento humano y, por ende, los beneficios que este le pueda proporcionar a la empresa dependen del correcto diseño y aplicación de los procesos que componen la gestión humana. Por este motivo, quienes desarrollan estos procesos deben encontrarse debidamente entrenados para proveer a la empresa del personal idóneo para cada uno de los cargos y, a su vez, generar actividades que garanticen el mantenimiento adecuado y el desarrollo de estos en pro de un beneficio tanto propio como de la organización.

Para Edwinsoo y Malone (1997) el capital humano son todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de una empresa.

Chiavenato (2009) señala que los talentos se integran y conectan a una arquitectura organizacional dinámica, una cultura organizacional envolvente y un estilo de administración democrático y participativo.

Por su parte, Barreto y Azeglio (2013, p.1143) sobre la gestión del capital humano exponen que las personas son un recurso tangible en la organización y su valor va a depender del conocimiento y las habilidades que posea. Como lo mencionan estos autores el concepto de “capital humano”, es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc., que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa.

Littlewood (2004, p. 27) muestra la importancia que tiene el capital humano cuando dice que “en la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional”.

Respecto al concepto de capital intelectual, Tejeiro (2010, p.146) señala que es la “acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado para la organización”.

2.3 ¿Que es talento humano?

Para Chiavenato (2009) tener personas no significa necesariamente tener Talentos, un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento, para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales, propuestos por el mismo autor, para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

Conocimiento: Saber Know-how, aprender a aprender, aprender continuamente Ampliar el conocimiento Transmitir conocimiento Compartir conocimiento.

Habilidad: Saber hacer, aplicar el conocimiento, visión global y sistémica, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, comunicación.

Juicio: Saber analizar, evaluar la situación, obtener datos e información, tener espíritu crítico, Juzgar los hechos, ponderar con equilibrio, definir prioridades.

Actitud: Saber hacer que ocurra, actitud emprendedora, innovación, agente de cambio, asumir riesgos, enfoque en los resultados y autorrealización. (2009, p. 49)

El diccionario de la Lengua Española define la palabra talento como la inteligencia, que es la capacidad de entender.

2.3 ¿Que es un Modelo de Gestión?

Modelo de gestión es una forma sistemática de toma de decisiones propias de la organización. Taylor (1911) aplicó el Modelo de Gestión de una manera Científica, basándose en una serie de investigaciones y experimentos en diversas empresas que le permitieron establecer sus propios principios para lograr el fin de la organización, el cual menciona que a cada trabajador se le debe dar el grado más alto de trabajo para el cual su habilidad y físico lo adecuan, que cada trabajador debe ser llamado a realizar la máxima cantidad de trabajo que un hombre de primera clase de su clase puede hacer y prosperar, que cada obrero, cuando trabaje al mejor ritmo de un hombre de primera clase, debe ser pagado del 30 por ciento al 100 por ciento, de acuerdo con la naturaleza del trabajo que hace, más allá del promedio de su clase, esto significa salarios altos y

un bajo costo de mano de obra, lo que para él es un Modelo de Gestión Salarios altos y un bajo costo de producción.

Posterior al Modelo de Gestión Científico de Taylor (1911), han surgido diferentes autores que han implementado otros tipos de Modelos de Gestión, pero el Modelo de Taylor ha sido la base, ya que hasta la actualidad se sigue utilizando por ser uno de los más eficientes en el ámbito de la productividad, otros autores consideran:

Un modelo, de acuerdo con Huertas (2000, p. 2) es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento. En este sentido, se consideran y proponen situaciones aproximadas a la realidad, elaboradas a cierta escala y nivel de detalle, delimitando sus dimensiones para exponer puntos de vista característicos de la realidad en un momento determinado, con miras a interpretar esa realidad de forma sencilla y comprensible para respaldar estrategias de investigación con miras a la intervención práctica para el alcance de objetivos institucionales eficaz y eficientemente a través de la aplicación del instrumental científico de la ciencia administrativa (Cabezas, 2010; Carrión, Zula, y Castillo, 2016).

Es universalmente sabido que la cuna de los nuevos modelos de gestión pública es el Reino Unido, y que una vez aterrizados en suelo estadounidense, australiano y neozelandés, han tenido un desarrollo propiamente anglosajón, con miras a propagarse en todo el planeta. (Guerrero, 2001, p. 1)

Posteriormente Zayas (2020) argumenta que en la actualidad las organizaciones han tenido que sujetarse a grandes cambios y entre ellos el adoptar la gestión del talento humano, para que la organización se integre a las exigencias de un nuevo mundo globalizado y a los cambios

tecnológicos aplicados en los mercados internos y externos; por lo cual se genera una necesaria práctica de la gestión del talento humano, que aporte beneficios a la organización en todos los procesos de la integración y manejo del personal adecuado para la empresa.

Quintana (2020) menciona que un modelo es una forma de representar en pequeño una realidad determinada, es, por tanto, una simplificación, puede ser también, un “ideal” que sirva para efectos de investigación o experimentación convirtiéndose en algo útil que resuelva necesidades. Se la entiende también como “una descripción simplificada de la realidad que nos permite comprenderla, analizarla y modificarla”. Un modelo es un conjunto de elementos que componen un sistema ordenado, que permite estructurar, representar y comprender de una manera simplificada una realidad que puede ser analizable, medible, modificable, flexible sobre la cual se rige la organización.

Para Vallejo (2016, p. 16) la gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos.

El termino talento adquiere mayor importancia a partir del nuevo enfoque de la Gestión del talento humano, con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos,

habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares, son los nuevos asociados de la organización, lo que antes era la antigua administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2009, p. 39)

2.4 La importancia de los Modelos de Gestión en empresas públicas.

Las empresas públicas u organizaciones públicas hoy en día tienen un gran compromiso con la sociedad, quien exige calidad, buen trato, mejor servicio, y con rapidez, esa exigencia de la sociedad hace que las organizaciones públicas tiendan a mejorar sus procesos tanto de atención, productos que ofrecen o servicios.

La gestión pública se enfrenta a nuevos retos cada vez más complicados como la globalización, la tecnología que cada vez avanza a pasos agigantados, los fenómenos naturales, la pandemia que fue causa de una transformación en los procesos de la gestión de las empresas públicas, al tener que implementar la tecnología digital para poder seguir brindando la atención de manera virtual o en línea y muchos otros factores que influyen para que una organización publica tenga personal altamente capacitado y eficiente.

La función de una empresa pública es contribuir a satisfacer las necesidades básicas de la sociedad al brindar los servicios de salud, educación, seguridad, agua, entre otros servicios básicos, lo que hace tan importante su labor, esto genera que se busquen mecanismos de eficiencia y calidad en los procesos, la nueva normalidad en la que vivimos exige el uso de las tecnologías, procesos automatizados y en línea, pero también exige personal capacitado y especializado que tenga los conocimientos necesarios para poder hacer frente a las exigencias y necesidades sociales.

Es así como surge la necesidad de implementar nuevos Modelos de Gestión pública que puedan adaptarse a las dinámicas de cambios constantes y brinden servicios de calidad, con eficiencia y con la mejor atención.

Las exigencias y retos de una empresa pública y una empresa privada son diferentes, las empresas privadas tienen mayor competencia, y se les exige calidad en sus productos y servicios para tener éxito y sobrevivir en el medio empresarial, de otra manera fracasarán, si no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes quienes simplemente se irán con la competencia, una empresa pública no tiene la finalidad de obtener utilidades o lucrar con los bienes o servicios que ofrece, más bien es ofrecer bienes o servicios de calidad, en el menor tiempo posible y con un excelente trato, esto con el fin de lograr la misión de la organización y objetivos establecidos.

En referencia a los nuevos modelos de gestión pública Felcman (2015, p. 9) menciona lo siguiente:

Si pensamos en el marco de un modelo de Estado Igualitario y Participativo, las tecnologías de gestión deberán ser congruentes con dicho modelo y diseñarse para horizontalizar los vínculos, lograr involucramiento, asegurar la participación de actores clave en la gestión. En este contexto de ideas, cultura organizacional y liderazgo parecen ser variables clave en la efectividad de los nuevos modelos de gestión pública, que podremos imaginar menos individualistas, menos jerárquicos y más participativos, que aseguren el governance entre la sociedad civil, el mercado y la defensa del interés público representado por el Estado. Cultura organizacional y liderazgo deberán ser también congruentes con el modelo de gestión a instalarse.

Para poder ofrecer un servicio eficiente, de calidad y en el tiempo requerido, las organizaciones públicas tienen que implementar un Modelo de Gestión que se adapte a las circunstancias en que las se encuentre y el servicio que ofrece, además de las condiciones climáticas, tecnologías y medio ambiente que influye en la organización; entre los elementos que podemos considerar en un modelo de Gestión son: Gestión administrativa de personal, Reclutamiento y selección de personal, Formación y desarrollo profesional, Relaciones laborales, Prevención de riesgos

laborales, Evaluación del desempeño, Beneficios Sociales, Planificación de la plantilla, Análisis de Puestos de Trabajo, Descripción y Retribución del Puesto de Trabajo, entre otros más.

Considerando los elementos anteriores podemos integrar un Modelo de Gestión que se adapte a una institución educativa para hacer más eficientes los procesos y la calidad del servicio educativo que se preste alineándose a la misión de la institución.

Capítulo III

Marco teórico

Mapa conceptual del capítulo III.

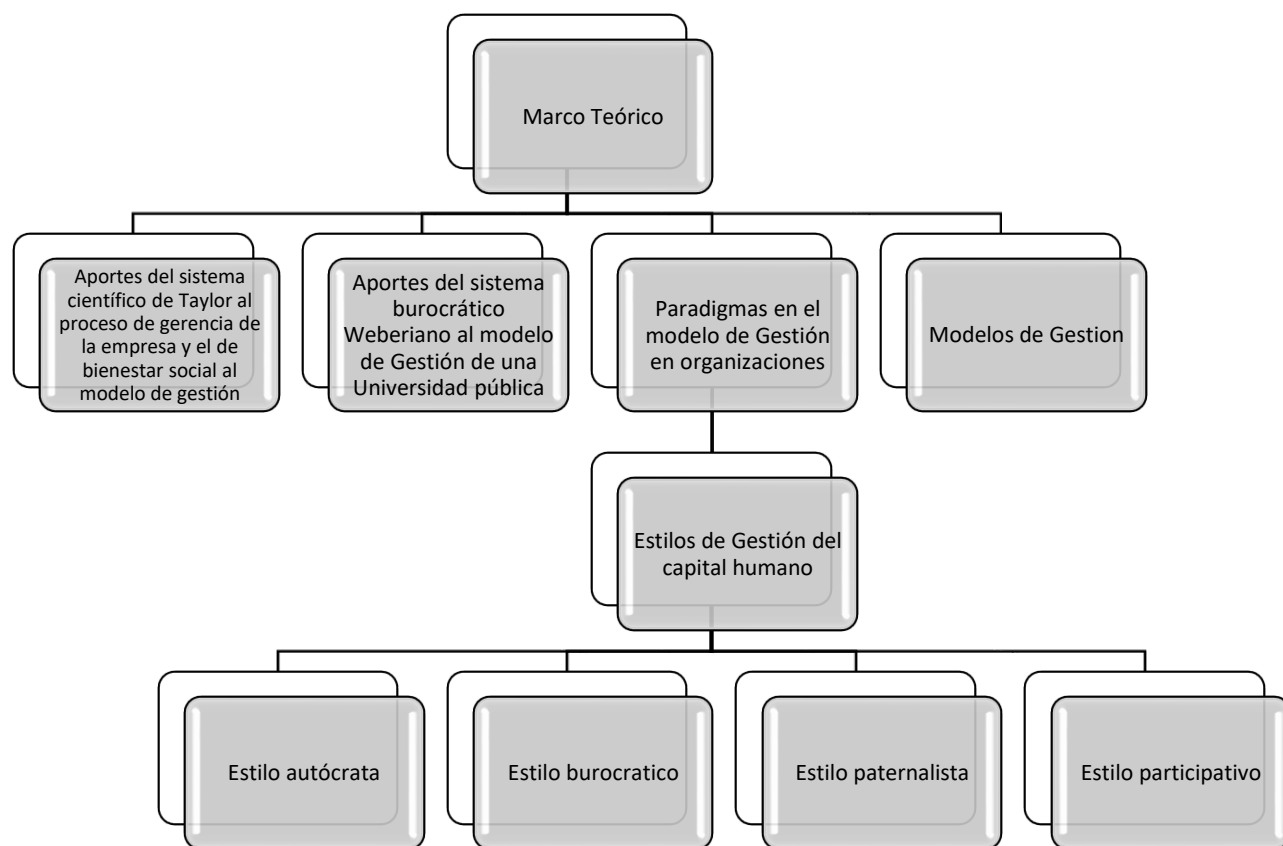


Figura 4. Marco Teórico.

III. MARCO TEÓRICO

La teoría es para toda investigación un elemento fundamental, en el caso de esta Propuesta de Modelo Gestión del Talento Humano, hemos determinado, tomar como marco de referencia las Teorías siguientes: Teoría Científica, Teoría Funcional, Teoría de la Burocracia, Teoría de Sistemas, Teoría del Comportamiento y Teoría de las Relaciones Humanas, las cuales enmarcan la base de esta investigación y es donde se fundamenta el modelo que se propone, hablar de la Teoría Científica es establecer una mejor manera de hacer las cosas, tomando referencia el estudio de tiempos y movimientos, de la Teoría funcional retomamos la estructura que se debe establecer y las prácticas administrativas que debe realizar toda empresa.

La Teoría de la Burocracia hace referencia y aplica para las entidades públicas, mediante las normas y reglas que deben establecerse para lograr la eficiencia organizacional, entre otras, la Teoría de las Relaciones Humanas que es indispensable para entender al personal que labora en las empresas y como desde la satisfacción de sus necesidades podemos lograr la eficiencia y productividad de una manera motivacional.

Tabla 1

3.1 Aportación de las Teorías a la Administración y los Modelos de Gestión que impactan en mi tema de Tesis

Teorías	Autor	Aportaciones
Teoría Científica	Frederick Winslow Taylor (1911)	Modelo de Gestión. The One Best Way Principios y pasos para introducir un mejor modelo de gestión.
Teoría Funcional	Henry Fayol (1916)	Proceso administrativo. 14 principios de la administración y las 6 funciones básicas de la administración.
Teoría de la Burocracia	Max Weber (1922)	Eficiencia en las organizaciones. Reglas, división del trabajo, selección formal, procedimientos estandarizados, organizaciones públicas.
Teoría General de Sistemas	Von Bertalanffy (1968)	Enfoque de la empresa como sistema abierto y su interrelación con su entorno.
Teoría del comportamiento	Hebert Simon (1947) Douglas McGregor (1960) Rensis Likert (1967)	Racionalidad en la toma de decisiones. Conocer las necesidades humanas para comprender la conducta y motivar al trabajador para aumentar la eficiencia. Sistemas de Gestión.
Teoría de las Relaciones humanas	Elton Mayo (1947)	Los recursos humanos y la importancia de éstos en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Aportes del sistema científico de Taylor al proceso de gerencia de la empresa y el de bienestar social al modelo de gestión.

La administración científica fue propuesta por Frederick Winslow Taylor (1911) Ingeniero mecánico estadounidense, quien es considerado Padre de la Administración Científica por sus grandes contribuciones a los sistemas de gestión.

Taylor implemento el estudio de tiempos y movimientos sistemático y científico en el cual descubrió que a través de este estudio se puede llegar a conocer la información exacta de cualquier tipo de trabajo que puede llegar a realizar una persona de primera clase o promedio, así como la mejor forma de realizar el trabajo, Teoría denominada “The One Best Way” clasificando al hombre de primera clase como el trabajador que puede hacer de dos a cuatro veces más que el hombre promedio, pero que debe ser pagado de un treinta hasta un cien por ciento más que al hombre promedio.

Una de las más grandes contribuciones de Taylor (1911) al proceso de la gerencia es la implementación del modelo de gestión, el mencionaba que se debía elegir el tipo de gestión que mejor se adaptara a la organización para que hubiera una reducción de costos que valiera la pena, pero que los cambios debían hacerse en orden, implementando un modelo de Gestión que se menciona en el siguiente esquema:

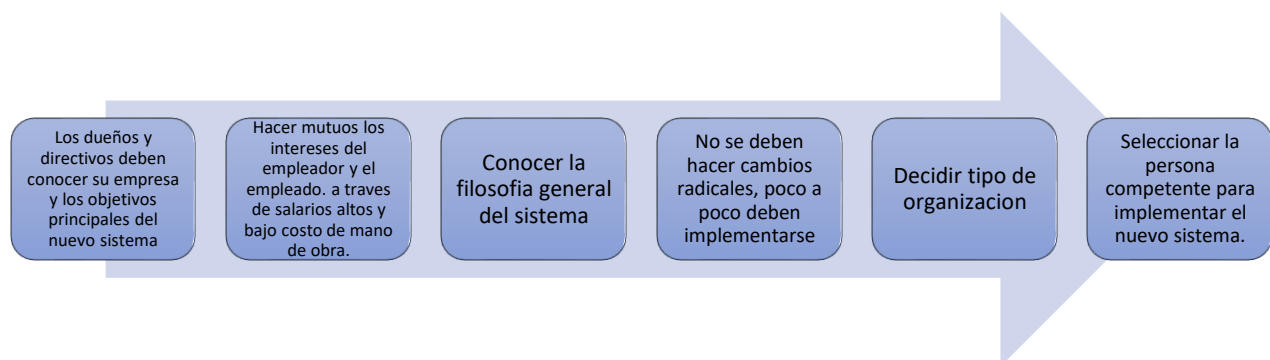


Figura 5. Modelo de Gestión de Taylor.

Como ha sido planteado por Taylor (1911) los directivos debían comprender la empresa y los objetivos del nuevo sistema, y que el empleador y el empleado debían tener ambos mutuos intereses a través de "altos salarios y bajo costo de mano de obra", debiendo entender la filosofía general del sistema, ya que no deben hacerse cambios radicales, si no poco a poco implementarse el primer paso era decidir el tipo de organización y seleccionar una persona competente para introducir el nuevo sistema.

Lo que hoy en día es el departamento de recursos humanos o administración, Taylor (1911) lo estableció como el departamento de planificación, el cual contaba con personal especializado en el área, y que se encargaba de funciones como: el análisis del trabajo de la empresa, estudio de tiempos para todo el trabajo realizado, compra de materias primas, solicitudes de trabajo, análisis de gastos y costos, pagos, oficina de información, normas, mantenimiento, mensajería, accidentes, pedidos, bolsa de trabajo, disciplina de la tienda entre otras.

Siguiendo con las ideas de Taylor (1911) propuso su Principio de la excepción, el cual consistía en que el gerente solo debía recibir informes resumidos y revisados y revisar solo aquellas extraordinarias que requieran de atención, así mismo, implemento cuatro principios con los que consideraba se lograría el objetivo de la administración, unir altos salarios con un bajo costo laboral, esos 4 principios son: 1.- Una gran tarea diaria, que consistía en que cada trabajador debía tener diariamente una tarea definida, 2.- Condiciones estándar, condiciones y aparatos estandarizados que le permitan cumplir su tarea con certeza, 3.- Salario alto para el éxito el empleado debe estar seguro de una gran paga y 4.- Pérdida en caso de falla, cuando falla debe estar seguro de que el será el perdedor.

El éxito del teórico en referencia, se atribuye al alta de salarios que los mejores hombres pudieron ganar con las tasas diferenciales, y a la sensación agradable fomentada por este sistema.

Igualmente Taylor (1911) consideró importantes las prestaciones sociales del trabajador en su modelo de gestión, como tener baños cómodos, comedores, salas de conferencias, escuelas nocturnas para los empleados, jardines de infancia , campos de beisbol y atléticos, sociedades de mejoramiento de viviendas y asociaciones de beneficio mutuo, todo lo que el llamaba trabajo de bienestar que tendía a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, estableciendo con ello un antecedente de los beneficios que se le pueden otorgar al trabajador conformando un modelo de Gestión en el que el trabajador también era considerado importante así como su bienestar, prueba de ello fue que nunca hubo una huelga con su sistema de gestión.

Una de las aportaciones más significativas de este importante teórico de la administración era como definía el objetivo de la administración el cual lo mencionaba como “el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor, 1977, p. 19).

En concordancia con los planteamientos citados de Taylor, Calderón determina que:

Los principios de la administración están ligados a la obra fundamental del teórico “Principios de la administración científica”, en la cual se aborda la organización del trabajo y de la producción, y se instauran reglas, sistemas contables y de medición con el propósito de elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción. Su obra contribuyó indudablemente al desarrollo de las fuerzas productivas al mejorar tanto la eficiencia del factor trabajo como el rendimiento de los medios de producción, desde esta perspectiva debe situarse como una gran aportación al desarrollo industrial. Sus descubrimientos se derivan de la aplicación del método científico para abordar el proceso productivo; observa y experimenta para arribar a sus planteamientos de tiempos y movimientos, estandarización,

especialización de tareas, controles, medición y organización y dirección del administrador.

Taylor, además de sus aportaciones al proceso productivo, es el fundador de la disciplina administrativa, incluida en universidades y tecnológicos (Calderón, 2010, p. 2)

3.3. Aportes del sistema burocrático Weberiano al modelo de Gestión de una Universidad pública.

Max Weber (1922) analiza y explica todos los conceptos que engloban a la sociedad, como se han ido estructurando y las causas de esas interacciones entre individuos, interpreta como es que se desarrolla la acción social, entre estas la acción social orientada a fines, acción social orientada a valores, la acción tradicional, la acción emotiva, los tipos de dominación: carismática, es la que se ejerce por tipos de liderazgo, político, eclesiástico; tradicional, racional legal, que es la que se ejerce en la era moderna basada en las leyes, constitución, contratos, con una cierta burocracia es decir es el gobierno establecido en oficinas del estado, en la cual sus características son: formal, legal, impersonal, normada, jerarquizada y profesional.

La palabra burocracia se refiere, etimológicamente, al poder de los funcionarios. Esta proviene del latín *burrus*, que dio origen a la palabra francesa *bure* -un tipo de tela puesto en las oficinas de cierta importancia la cual derivó a la palabra bureau que se utilizaba primero para definir los escritorios cubiertos con dichas telas y posteriormente para designar a toda la oficina.

Aunque para Von Sprecher (Citado en Torres, 2002) puede también definirse como el escritorio detrás del cual se sienta el funcionario, añade que esto al fusionarse con el vocablo griego *kratos* que significa poder o gobierno da a entender el poder de una oficina o de los funcionarios.

El tipo ideal de burocracia, de acuerdo con Weber (1922) es una construcción conceptual realizada a partir de ciertos elementos empíricos, que se agrupan lógicamente en una forma precisa y consistente, pero en una forma que, en su pureza ideal, no se encuentra nunca en la realidad.

Las características más importantes del modelo burocrático son: alto grado de especialización, estructura jerárquica de autoridad con áreas delimitadas de autoridad y responsabilidad, reclutamiento de personal basado en la capacidad y conocimiento técnico, clara diferenciación entre renta y fortuna privadas y oficiales de los miembros, en el cual podemos encontrar un sistema de control basado en reglas racionales en razón del conocimiento técnico para lograr la máxima eficiencia.

El investigador Max Weber (1922) ha contribuido en la construcción de un Modelo Ideal que se orienta al sector público o gubernamental, y hace aportaciones a la teoría administrativa, ya que considera que el concepto de burocracia remite a la dirección y administración del sector público, por lo que desarrollo un modelo ideal, el cual esta fundado en un conjunto de reglas y principios a seguir para la debida administración y comportamiento de los servidores públicos, el modelo ideal de Burocracia de Weber comprende: Máxima división del trabajo, Jerarquía de autoridad, Reglas que definan la responsabilidad y la labor, Fría actitud del administrador, Calificación técnica y seguridad en el trabajo, Evitar la corrupción, utilizando los vocablos poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define “la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras (Hernández y Rodríguez, 2008).

El modelo ideal de burocracia de Weber (1922) se basa en sistema de control basado en reglas racionales que tratan de regular la estructura y procesos de la organización en razón del conocimiento técnico para lograr la máxima eficiencia.

La administración burocrática significa ejercer el control basado en el conocimiento, siendo esta característica lo que la hace específicamente racional, Weber (1922) formulo su concepto de la burocracia en el contexto de su sociología política, refiriéndose al contexto gubernamental.

Las universidades públicas están consideradas dentro del contexto de instituciones de gobierno algunas con cierta autonomía, pero finalmente son instituciones públicas gubernamentales por lo que su administración se podría considerar burocrática, con algún tipo de dominación.

3.4 Henri Fayol y su modelo de gestión

Jules Henri Fayol Le Maire (1916) es conocido como el padre de la Teoría Clásica de la Administración. Su Modelo Administrativo tiene tres aspectos básicos: a) Aplicación del criterio de división del trabajo; b) Proceso administrativo de gerencia y c) Formulación de criterios técnicos.

La principal característica de la Teoría Organizacional Clásica de Henri Fayol (1916) es el énfasis en la estructura de las organizaciones que debe ser entendida como una disposición de las partes que constituyen su forma y la interrelación entre dichas partes, Fayol (1916) plantea las 6 operaciones que realiza toda empresa y que son las Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes y servicios. Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta y permuta. Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y administración de capitales. Funciones de Seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas. Funciones contables: relacionados con los registros, inventarios, balances, análisis de costos y estadísticas. Funciones administrativas: relacionan las funciones anteriores, además de coordinarlas y sincronizarlas.

Fayol (1916) expone el proceso administrativo y lo desarrolla en cinco etapas: Planear, anticipándose y trazando un plan de acción futuro. Organizar, cuidando la estructura material y social. Dirigir, guiando a quien labora en las empresas. Coordinar, unir cada tarea en un esfuerzo colectivo. Controlar, verificando que se cumplan reglas y órdenes dadas.

Por otra parte, postuló los principios administrativos: 1. División del trabajo: induce a la especialización y promueve la eficiencia. 2. Autoridad y responsabilidad: quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión. 3. Disciplina: como sinónimo de respeto. 4. Unidad de mando: cada empleado tiene que responder a un solo jefe. 5. Unidad de dirección: todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos. 6. Subordinación del interés particular al general: son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales. 7. Remuneración del personal: la retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justa. 8. Jerarquía: representa la cadena de mando. 9. Orden: “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. 10. Equidad: trato igualitario para todos los empleados. 11. Estabilidad del personal: se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas comprendidas. 12. Iniciativa: se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa. 13. Unión del personal: armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable. 14. Centralización: se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien toma las decisiones.

Los principios de Henri Fayol (1916) y sus aportaciones establecen una base administrativa en la estructuración de las empresas, para lograr una visión completa de la empresa.

3.5. Paradigmas en el modelo de Gestión en organizaciones

Existen múltiples modelos de gestión en las organizaciones las cuales adoptan siempre uno muy particular de acuerdo a sus necesidades y formas de administrar, Felcman (1974) menciona que:

Un Modelo de Gestión es una particular combinación de elementos que las organizaciones utilizan para obtener resultados en términos de objetivos previamente definidos. Tales elementos son: a) tecnologías centrales y de gestión que, b) transforman recursos disponibles en productos materiales y/o simbólicos para satisfacer diferentes categorías aspiracionales (objetivos, metas), c) alineando el sistema social a todo lo anterior.

Un modelo es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento. En este sentido, consideran y proponen situaciones aproximadas a la realidad, elaboradas a cierta escala y nivel de detalle, delimitando sus dimensiones para exponer puntos de vista característicos de la realidad en un momento determinado, con miras a interpretar esa realidad de forma sencilla y comprensible para respaldar estrategias investigativas con miras a la intervención práctica para el alcance de objetivos institucionales eficaz y eficientemente a través de la aplicación del instrumental científico de la ciencia administrativa. (Cabezas, 2010; Carrión, Zula, & Castillo, 2016)

Chiavenato (2000) afirma que “la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional”.

En cuanto a los modelos más representativos en la actualidad, a consideración de Tejada (2003, p. 117) son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha probabilizado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo, los modelos: gestión del talento, gestión del conocimiento

y gestión por competencias están claramente relacionados e integrados entre sí y se deben estudiar como una unidad.

La definición del principio que rige a la gerencia del **talento humano** es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas, partiendo de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno, que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores, todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

Gestión del conocimiento, esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica.

Gestión por competencias, la competencia es un “saber hacer en contexto”; implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado, es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz. En este sentido se puede decir que la competencia se refiere a un comportamiento experto.

3.5.1. Estilos de Gestión del capital humano

En la actualidad el éxito de las organizaciones se debe a la actividad de su fuerza de trabajo, lo que trae consigo constantes cambios en la gestión del capital humano, tomando gran relevancia un nuevo estilo en el cual el conocimiento es muy importante y hasta considerado el

factor fundamental para hacer frente al avance de tecnología y modernidad que se presentan hoy en día para continuar vigentes y competir con las demás organizaciones.

La gestión del conocimiento se ha convertido en el elemento central de competitividad, en este sentido se deben orientar las estrategias de gestión para incrementar las competencias de su fuerza de trabajo y desarrollar innovación, esto incluye la capacitación, formación personal, la información, la motivación e incentivos.

Podemos mencionar que las empresas hoy en día son consideradas “como sujetos que aprenden, y que lo hacen para poder evolucionar, adecuarse y responder a las exigencias de un entorno cultural caracterizado por la inestabilidad, la virtualidad y la multiplicidad de expectativas, que demanda de ellas una extraordinaria destreza adaptativa”, (Añez y Nava, 2009, p. 4) en este sentido la inteligencia, la capacitación y la formación del capital humano son básicas para poder adaptarse a las condiciones de la economía global, tomando gran relevancia el estilo de gestión que se adapte a los requerimientos actuales.

En referencia a lo anterior podemos tomar en cuenta 4 estilos de gestión que propone Rensis Likert y que se presentan en las organizaciones, siendo el estilo de gestión la base para dirigir y guiar al capital humano de una manera adecuada y motivante para lograr la competitividad y productividad que se requieren hoy en día en un entorno global tan cambiante, competitivo, de tecnología, virtualidad y de incertidumbre.

Según Murillo (2006) el líder es el que dirige, establece los objetivos, da las instrucciones, establece qué, cuándo, dónde y cómo, explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que las acepten y se involucren en la tarea. Además, este tiene la capacidad de inspirar y guiar a los demás, volviéndose un modelo de ejemplo a seguir por muchos otros.

Por lo que es importante destacar los estilos de liderazgo que propone García, C. V., Likert, R., & Likert, J. G. (1986) y que se mencionan a continuación:

Estilos de liderazgo propuestos por Rensis Likert (1986)

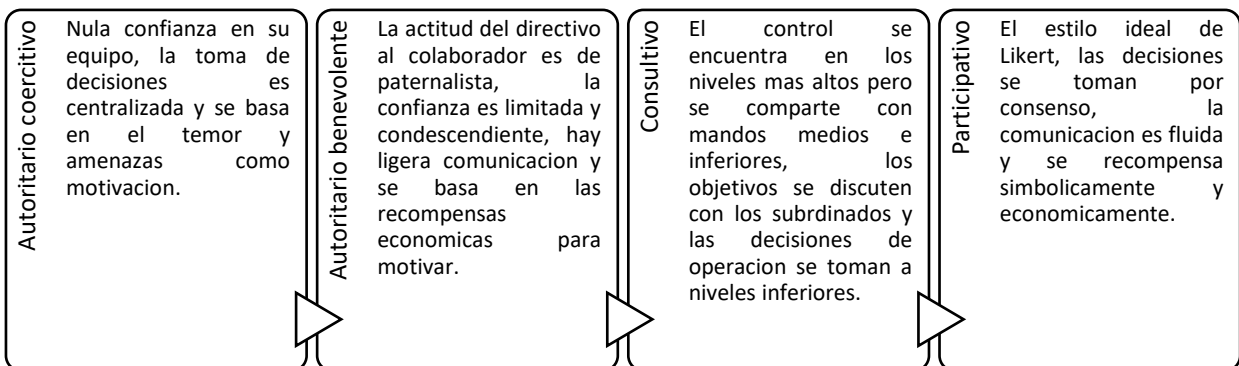


Figura 6. Estilos de liderazgo propuestos por Rensis Likert

En el estudio de los Estilos de Gestión del capital humano, el liderazgo juega un papel de suma importancia, por lo que se presenta el modelo de García, C. V., Likert, R., & Likert, J. G. (1986) para conocer los principales tipos de liderazgo:

3.5.1.1 Líder autócrata

Las características de este líder es la autoridad, el poder, la obediencia, dependencia del jefe, subsistencia y resultados mínimos, es el líder autoritario, la autoridad se centra en el de una manera vertical, así como la toma de decisiones, no permite la participación o ideas, se centra más en los castigos y amenazas como motivación.

Rodríguez (2006, p.19) menciona que un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Pérez (2012) señala a este tipo de líder como arbitrario e impositivo, puesto que impone métodos, opiniones y decisiones, originando insatisfacción en los subalternos. García (2002) también comenta que, como resultado, las tareas son realizadas de manera deficiente y, por la falta de motivación de grupo, se genera una constante tensión.

De acuerdo a Sánchez (2008, p.46) “el líder autoritario se caracteriza por dar órdenes y supervisar el cabal cumplimiento de las mismas”.

3.5.1.2 Líder burócrata

Este tipo de líder es el que sigue las normas y procedimientos, no gestiona la participación ni la creatividad, generalmente se encuentra en oficinas gubernamentales.

Pérez (2012) menciona que es el líder centrado en las reglas más que en los individuos o resultados, que ejerce su liderazgo desde su departamento de trabajo, siendo imprescindible desarrollar la estructura y los procesos de la organización, además es desconsiderado con sus subalternos, dejando de lado sus opiniones y, ubicando por arriba las opiniones de los superiores, de manera que su experiencia y capacidad está por encima de los demás, causando inconvenientes en la toma de decisiones por tomar en cuenta solo su manera de pensar.

Campos y Mera (2020) afirman que el liderazgo burocrático consiste en la definición de procesos que se ejecutan sin variación alguna una vez que son establecidos, se trata de una falta de

flexibilidad en la dirección que, si bien ofrece seguridad a los seguidores, muchas veces no permite la apertura de los mismos a ideas y sugerencias creativas.

Por otro lado, el estilo burocrático de liderazgo, de acuerdo con Añazco, Valdivieso y Sánchez (2018, p. 10) está basado en la obediencia a reglas normativas y la adherencia a determinados ejes de autoridad, es decir, más que ser un líder es un jefe.

3.5.1.3 Líder paternalista

Sobre este concepto, se dice que este estilo de liderazgo se considera el “padre” del grupo, se nutre del afecto de la gente, tiene una tendencia egocéntrica, se resiente cuando le hacen críticas, toma las decisiones la hace en nombre del grupo, teme a la delegación de tareas, asume toda la responsabilidad y desconfía de que el grupo sea capaz de asumir las riendas por sí mismo. (Rodríguez, 2006, p. 18)

En ese mismo sentido, Rodríguez (2006) señala que los efectos del liderazgo paternalista son que crea dependencia patológica, individuos inmaduros, crea resentimiento, genera ansiedades y sentido de culpa, ambivalencia entre el miedo y el odio, se resienten la autoestima y el autorreconocimiento, crea síndrome de incompetencia, hay acomodamientos en cuanto al clima, el grupo evita la discordia, acción de grupo feliz y efectivo e impide el crecimiento personal.

3.5.1.4 Líder participativo

Pedraja y Rodríguez (2004) escriben que el estilo de liderazgo participativo se caracteriza por cuanto el líder considera la opinión de los subordinados, y les consulta para decidir. De igual modo, cuando enfrenta un problema consulta a sus subordinados y pregunta por sugerencias.

Por otro lado, y de acuerdo con Campos, Sánchez y Rocha (2020, p. 161) este estilo se trata de consultar con los subordinados la planificación y desarrollo de todas las actividades, a fin de promover una participación masiva. Se trata de un líder que tiende a “involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores”.

Rodríguez (2006, p. 18) menciona que el grupo determina su ambiente, es un liderazgo distribuido, las decisiones son por consenso, hay un elevado nivel de relaciones interpersonales agradables, existe una sólida base de resolución, alto conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de los miembros. Para el mismo autor, los efectos de ser un líder participativo, llamado también democrático, son una elevada comprensión de objetivos, alto sentido de pertenencia, la participación es un clima, existe alta capacidad de autocrítica, una elevada cohesión de grupo, acercamiento y desarrollo de todo, impulsando también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador.

Cada organización integra su propio modelo de Gestión, en base a sus necesidades y a su capacidad para implementar el modelo adecuado, ya que se deben establecer una serie de elementos tan importantes para el buen funcionamiento y eficiencia en la organización, sin embargo, no siempre son los mejores modelos y más funcionales, a través del tiempo han surgido una serie de modelos que podemos reconocer y tomar en cuenta entre ellos son:

3.6 Modelo de Outsourcing

Duque, Zapata y otros (2020) señalan que en el Modelo de Outsourcing, conforme lo establecen las tendencias globales de la economía y los principales cambios sociales han llevado a incrementar la importancia de estrategias de gestión como el outsourcing, que se implementan para subcontratar aquellos procesos o actividades que las organizaciones consideren como relevantes, pero no indispensables para su funcionamiento. (Rothery y Robertson, 1996)

Estos procesos o actividades son entregados a organizaciones especializadas en los mismos que cuentan con los recursos y las capacidades para desarrollarlos de una forma óptima, y así reducir los costos en los que la empresa contratante incurre al seguirlos desarrollando. El *outsourcing* es considerado, entonces, como "una importante estrategia de gestión que permite a las organizaciones que lo implementan una reducción de costos y maximización de valor en el resultado de los procesos tercerizados" (Duque, Ceballos *et al.*, 2014, p. 21).

Sistemas de contratación temporales. Los sistemas de contratación en las empresas de BPO tienden a determinar la calidad y el tipo de relaciones que se establecen no solo con la empresa como entidad, sino con las personas que allí trabajan. La mayoría de los contratos son a través de empresas temporales y, cuando son directamente con la organización, tienden a ser a un tiempo máximo de un año, razón por la cual no existe seguridad en el empleo ni claridad en la continuidad de las contrataciones. En otros casos, este tipo de organizaciones ofrecen sistemas

de contratación por proyectos, en los que las personas están sujetas a la finalización de ese proyecto.

Procesos de interacción determinados por la virtualidad. Videoconferencias, reuniones, sistemas de supervisión *online*, etc., son solo algunas de las actividades que se desarrollan en este tipo de organizaciones donde la virtualidad es la mejor herramienta para ser más efectivos en el cumplimiento de funciones y prestación de servicios. Estas condiciones exigen por parte de los empleados el desarrollo y fortalecimiento de competencias para el manejo de herramientas de información y tecnología, así que los procesos de capacitación y entrenamiento desempeñan un papel fundamental para este tipo de organizaciones y aseguran la actualización constante de conocimientos y habilidades.

Modelo de gestión humana para organizaciones de *Business Process*

***Outsourcing*, que significa externalización de procesos del negocio BPO**

De acuerdo con la revisión teórica realizada, los procesos identificados como más importantes para diseñar y adaptar a este tipo de organizaciones son:

- Políticas del área
- Análisis y diseño de cargos
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Incentivos y beneficios
- Bienestar
- Evaluación del desempeño
- Ruptura laboral

3.7 Modelo Liquidano

Liquidano (2006) describe las fases por las que ha pasado la gestión de recursos humanos:

1. Administrativa: Se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Se refiere a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en una organización donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento, selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos.

2. Gestión: Se ubica entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado y constituye una ruptura con la fase anterior. Es la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida), con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos.

3. Desarrollo: Se da a partir de los años ochenta y es en esta década cuando se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la organización. Es una GRH donde el administrador concibe al individuo como personas que se auto-realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la organización; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la organización y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento; asimismo, las prácticas que se realizan además de las anteriores son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y

seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.

4. Estratégica: Casi de forma paralela a la aparición del concepto de Dirección de Recursos Humanos (DRH), surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH), que tiene su mayor desarrollo en los años noventa. Estos conceptos comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Se refiere a la GERH en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de RH, controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.

5. Por competencias: Administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además realiza todas las prácticas anteriores pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.

6. Del conocimiento: Administración del conocimiento del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como el talento clave para la organización; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la organización con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la GRH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente todas las prácticas anteriores hacia el enfoque mencionado.

Esta evolución y cambios han exigido que la gestión de recursos humanos desarrolle estrategias y recursos humanos que se adapten a la organización, al entorno, ambiente y tecnologías.

Liquidano (2006) ha identificado veintiocho prácticas de gestión de recursos humanos que cada vez se han vuelto más complejas en su aplicación: Reclutamiento, Selección, Contratación y despido, Inducción o integración, adiestramiento, desarrollo y capacitación, formación de personal, planeación de vida y carrera, administración de sueldos y salarios, criterios de promoción, diseño y proceso de trabajo, relaciones laborales y negociaciones colectivas procedimientos de quejas, higiene y seguridad industrial, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, registros y controles administrativos, índices de rotación y ausentismo, gráficas y estadísticas, motivación y comunicación del personal, auditoria de recursos humanos, computadora como herramienta de control, administración internacional de recursos humanos, ética en el trabajo, responsabilidad social, programa de calidad.

3.8 Modelo Sistémico

Chiavenato (2011, p.3) propone que para facilitar tanto el análisis de las relaciones entre individuos y organizaciones, como el estudio del área de Recursos Humanos, organizaciones, grupos y personas, se considerarán sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes.

Aduana, García y Chávez (2017) mencionan que el Enfoque sistémico de la Gestión de Recursos Humanos en los ámbitos generadores del cambio conceptual de la GRH - el tecnológico, el sociológico, el comercial, el político, el económico y el conductual - y las diferentes variables que inciden en su tratamiento y funcionamiento, ha hecho indispensable abordarla desde un enfoque de sistemas que permita su comprensión integral.

El sistema, requiere de insumos (materia prima, dinero, habilidades, esfuerzos, etc.) que se procesan y dan lugar a resultados (producción, utilidades, satisfacción de los miembros de la organización, etc.). Generalmente, se les da mayor atención a los factores tangibles relacionados con los insumos, el proceso y a los resultados y se olvidan los factores intangibles, específicamente el humano y, sin embargo, dependerá en gran parte de éste el destino de la organización.

Mediante la comprensión de la teoría sistémica, su evolución y sus aplicaciones se plantearán los retos generales y específicos que afrontan actualmente los profesionales de Gestión Humana para diseñar y desarrollar sus procesos de manera sistémica, generando valor para la organización y aportando significativamente al desarrollo de la empresa y de los seres humanos que la conforman. (Nieto, 2013, pp.120-137)

Para Ackoff y Gharajedaghi (1996) un sistema es como el conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes condiciones: El comportamiento de cada elemento tiene efecto en el

comportamiento del todo y que el comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.

Chiavenato (2009, p. 21) menciona que el concepto de sistemas proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos, dividiendo el enfoque sistémico de Recursos Humanos en tres niveles de análisis:

a) Nivel del comportamiento social (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y su trama de interacción. Este nivel retrata las relaciones de la organización en su conjunto con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.

b) Nivel del comportamiento organizacional (la organización como sistema): visualiza la organización en particular, dentro de la cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos pertinentes del ambiente.

c) Nivel del comportamiento individual (el individuo como microsistema): permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y entender mejor la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

3.9 Modelo de Gestión Estratégica

Mondragón, Correa y Chávez (2017) refieren que la Gestión de Recursos Humanos, al igual que la gestión de las organizaciones en su conjunto ha ido cambiando con el tiempo para ir respondiendo a los retos que se han planteado en cada momento a las organizaciones. Son los cambios que se han producido en el entorno en el que se encuentran inmersas, los que han exigido sistemas de gestión cada vez más avanzados en general.

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición

más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización, por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de modelos adecuados de Gestión de Recursos Humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

En este sentido, Valle et. al. (2004), y otros entienden a la gestión estratégica de recursos humanos como “la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos, la cual defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma”. Gracias al resultado del estudio de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llegado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión y cuya adopción dependerá del análisis de la situación específica de la empresa y del entorno.

3.10 Modelo de Besseyre Des Horts (1990)

Mondragón, Correa y Chávez (2017), refieren que El Modelo de Besseyre Des Horts plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos al mostrar un procedimiento general donde la función de recursos humanos (RH) es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. Adquirirlas: Comprende las fases siguientes:

- Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.

-Sistema de clasificación, que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias.

2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación. Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorias de Gestión de Recursos Humanos (GRH) pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

3.11 Modelo de Beer y colaboradores (1990)

En cuanto al Modelo Beer y colaboradores, *Mondragón*, Correa y Chávez (2017) mencionan que Los autores del Modelo de Beer y colaboradores, integraron todas las actividades clave de Gestión de Recursos Humanos en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas.

En este modelo se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH: Sistema de trabajo, Flujo de RH y Sistemas de Recompensas.

3.12 Modelo de Werther y Davis (1991)

Mondragón, Correa y Chávez (2017) mencionan que El Modelo de William Werther y Keith Davis plantean la interdependencia entre las actividades claves de Recursos Humanos que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la Gestión de Recursos Humanos y

los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los Recursos Humanos, siendo positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Recursos Humanos (GRH).

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

I. Fundamentos y desafíos: El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

II. Planeación y selección: Constituye el núcleo de la Gestión de Recursos Humanos y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de RH que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

III. Desarrollo y evaluación: Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

IV. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

V. Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se

originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

VI. Relaciones con el sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades de la Gestión de Recursos Humanos con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los Recursos Humanos.

VII. Perspectiva general de la administración de personal: El departamento responsable de la Gestión de Recursos Humanos necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de Recursos Humanos vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

3.13 Modelo de Quintanilla (1991)

Quintanilla (1991) muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones a partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal y formula la existencia de cuatro funciones, entre las que plantea el subsistema de integración y socialización.

3.14 Modelo de Hax (1992)

El Modelo de Hax expone un modelo evolutivo centrado en la planeación y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, los cuales se refieren a factores:

1. De planeación general en la organización.
2. Que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
3. Que apoyen la planeación para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
4. Que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización.
5. Que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.
6. Que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que, a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otras disponibles para cubrirlos.

Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren a la planeación y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional.

La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo y, por consiguiente, sobre la productividad y rendimiento de la organización.

3.15 Modelo de Harper y Lynch (1992)

El Modelo de Harper y Lynch, se basa en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la

realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

Partiendo del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Estas actividades, conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los RH. Todo este proceso requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

3.16 Modelo de CIDEDEC (San Sebastián 1994)

Mondragón, Correa y Chávez (2017) en el caso del Modelo del CIDEDEC, mencionan que este modelo plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación, Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones laborales, Información y control, Desarrollo.

La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los RH de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados.

Constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RH ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

3.17 Modelo de Bustillo (1994)

Es un Modelo centrado en el puesto de trabajo, se pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el eje de las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos como son: a) Reclutamiento y Selección; b) Perfiles de competencia; c) Inventario y Descripción de puestos; d) Sistema de Objetivos; e) Evaluación del Personal; f) Formación; g) Promoción; h) Remuneración.

Refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo, no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de GRH que influyen en la motivación, como

pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

3.18 Modelo de Zayas (1996)

Sobre el Modelo de Zayas, se destaca el carácter sistémico de la GRH planteando que no puede considerarse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

Se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de puestos mediante la realización del análisis y descripción de los puestos y ocupaciones, fijando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores, sirviendo esto como base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca.

El subsistema organizativo es la base del sistema de GRH y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control.

El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. En este subsistema se incluye el proceso de selección de personal abarcando las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía para proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen

estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

Entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socios psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal, actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio psicológico en la organización.

En la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social. Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas.

El subsistema social está integrado por ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima sociolaboral que se genera en la organización.

3.19 Modelo de Chiavenato (2000)

En cuanto al Modelo, Chiavenato el menciona que: la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- a. Subsistema de alimentación.** Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

b. Subsistema de aplicación. Integra el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

c. Subsistema de mantenimiento. Está formado por la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

d. Subsistema de desarrollo. Considera los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

e. Subsistema de control. Integrado por el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoria de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Según El modelo de Chiavenato (2009 p.103) menciona que la Administración de Recursos Humanos, está integrado por cinco subsistemas en la gestión de personas:

1. Procesos de provisión de personas; Reclutamiento, Selección y Planeación de RH.
2. Procesos de organización de personas; Diseño de puestos, Análisis y descripción de puestos y Evaluación del desempeño.
3. Procesos de retención de personas; Remuneración, Prestaciones, Higiene y Seguridad y Relaciones sindicales.
4. Procesos de desarrollo de personas; Capacitación, Desarrollo personal y Desarrollo organizacional.
5. Procesos de evaluación de personas; Banco de datos, Controles y Sistemas de información.

3.20 Modelo de Gestión de Recursos Humanos, Diagnóstico, Proyección y Control (Cuesta, 2005)

Por último, Mondragón, Correa y Chávez (2017) refieren que el Modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) que surge con base en el modelo de Beer, el cual es funcional de GRH que implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

En un principio, propone concentrar todas las actividades clave de Gestión de Recursos Humanos en cuatro subsistemas:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

Posteriormente, Cuesta (2005) modifica el modelo al incluir la auditoria de Gestión de Recursos Humanos centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de Gestión de Recursos Humanos, además agrega nuevos componentes, así como una serie de indicadores y técnicas. Lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: bienestar social e individual y eficiencia organizacional, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH.

Aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo:

1. Factores de situación: Características de la fuerza de trabajo; estrategia organizacional; filosofía de la dirección; mercado de trabajo; tecnología; leyes y valores de la sociedad.

2. Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.

3. Políticas de RH: Las políticas de RH establecidas en este modelo son: influencia de los empleados; flujo de RH; sistemas de trabajo; sistemas de recompensa.

4. Resultados: Los resultados de la GRH se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Este modelo es muy completo, le confiere un peso significativo al entorno al considerar, dentro de los grupos de interés y factores de situación, elementos como: la sociedad (clientes, proveedores, etc.), el gobierno, el mercado de trabajo y las leyes y valores de la sociedad. Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, estructurando metodológicamente todas las actividades de RH.

Del análisis de estos modelos, podemos destacar que esta investigación va a fundamentarse en el modelo de Chiavenato

Capítulo IV

Marco metodológico

Mapa conceptual del capítulo IV.

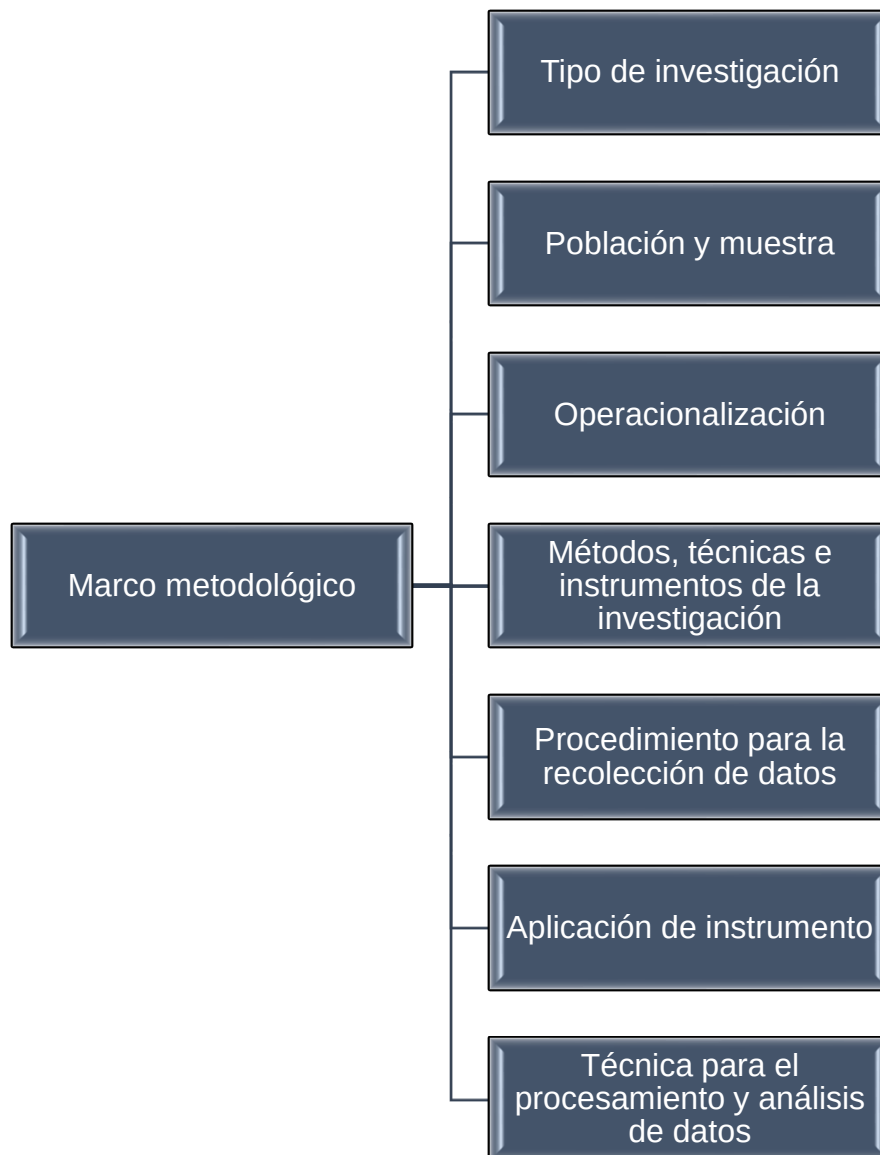


Figura 7. Marco metodológico

IV. MARCO METODOLÓGICO

La metodología constituye las herramientas de investigación más importantes para el desarrollo de la investigación, por lo que se utilizó una metodología descriptiva de corte transversal, con un enfoque cuantitativo para poder comprender de manera más detallada los datos estadísticos, se utilizó una muestra de 70 personas a la cual se aplicó un instrumento como técnica de recolección de datos siendo un cuestionario de 72 ítems, el cual se aplicó mediante un formulario en formato Google form, por lo que este cuarto capítulo tiene como propósito presentar la metodología utilizada y el tipo de investigación utilizado para obtener la información que nos permitirá la elaboración del Modelo de Gestión del Talento humano.

4.1 Tipo de investigación

El desarrollo de la presente investigación se realizó con base a una metodología descriptiva de corte transversal, que permitió comprender con datos estadísticos realizar un diagnóstico organizacional en la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, y determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta. También se describió el ambiente laboral a partir de la percepción que tiene el personal docente, administrativo, y de confianza que labora en la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla y por último se identificó los elementos necesarios para la creación del modelo incluyendo (Gestión administrativa de personal, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo profesional, relaciones laborales, prevención de riesgos laborales PRL, evaluación del desempeño, beneficios sociales, planificación de la plantilla, análisis de puestos de trabajo, descripción y retribución del puesto de trabajo).

Bajo el planteamiento del enfoque de estudio positivista y el método *cuantitativo* se busca comprobar la hipótesis previamente planteada, así como los objetivos establecidos. Debido a que esta metodología “posibilita inferir los hallazgos de la investigación en poblaciones más grandes,

esto es, permite la generalización estadística de los resultados” (Bryman, 1988 citado en Ugalde Binda & Balbastre Benavent, 2013, p. 181).

La metodología descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que se está estudiando, de acuerdo con Hayman (1981): Es aquella en la que consiste describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo, en ella se analizan los datos reunidos de cada una de las variables a investigar; en este tipo, el investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente ésta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlos.

De manera que, la información obtenida por la investigación es verídica, precisa y sistemática, además, con el enfoque metodológico cuantitativo obtuvimos datos de instrumentos válidos para resumir la información en medidas que nos permitieron dar a conocer, describir e interrelacionar las variables de la investigación para la posterior definición de estrategias para diseñar el modelo de gestión del talento humano en la organización investigada. Lo cual, se llevó a cabo mediante el uso de la técnica e instrumentos de recolección de datos son recursos para facilitar la recolección y análisis de los hechos observados, variando de acuerdo con los factores a evaluarse. Según Tamayo (2002) explican el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos.

Para la recopilación de información de esta investigación, se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, con base en un cuestionario estructurado por 72 ítems. Este instrumento se encuentra conformado originalmente, como ya se dijo, por un total de 72 preguntas divididas en tres secciones, pero para fines del estudio sólo se tomaron los ítems que responden a la primera dimensión, nivel superficial de sustentabilidad, pues esta dimensión es la que se vincula directamente con la gestión estratégica desde un enfoque sustentable; el total de ítems de esta dimensión es 18., Para valorar el objetivo específico de evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en la organización educativa del

municipio de Puente de Ixtla, se crearon 30 ítems, lo que permitió crear el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.

Dicho instrumento se adaptó a la escala tipo de Likert para llevar a cabo su aplicación a 70 personas a través de la herramienta Google Forms en el enlace [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSccxfcBFvXVSB7p0A6wKIF-](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSccxfcBFvXVSB7p0A6wKIF-HMbADwEk29pDefWYuBHh5zx6Q/viewform?usp=sf_link)

[HMbADwEk29pDefWYuBHh5zx6Q/viewform?usp=sf link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSccxfcBFvXVSB7p0A6wKIF-HMbADwEk29pDefWYuBHh5zx6Q/viewform?usp=sf_link) Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable (google.com), el cual se construyó con la finalidad de facilitar la recolección de datos de una manera inmediata, organizada y en tiempo real, haciendo uso de las tecnologías para generar la información de una manera eficaz.

4.2 Población y Muestra

4.2.1 Población

La población de esta investigación se obtuvo de la plantilla docente y administrativa, de la Escuela Preparatoria número cinco, Puente de Ixtla, así como documentos del área de personal de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en septiembre de 2023, siendo una población de aproximadamente 100 personas; 65 docentes, 15 personas de confianza y 20 administrativos, de las cuales se tomó una muestra de 70, en la cual se incluyeron docentes de tiempo completo, docentes titulares, docentes interinos, suplentes y por honorarios, así como el personal de confianza y administrativo con diferentes puestos como secretarías, oficiales, jardineros, intendentes, bibliotecarias, capturistas y auxiliares de mantenimiento.

4.2.2 Muestra

La muestra se determinó por conveniencia, por lo que se estableció aplicar el instrumento a 55 docentes, 8 administrativos y 7 personas de confianza de la organización educativa, la cual es una técnica de muestreo no aleatorio y no probabilístico utilizada para crear muestras con base a la disponibilidad de los encuestados para formar parte de una muestra, el cual se da en un

intervalo de tiempo. Además de que dicha técnica permite que se elijan los miembros solo por su proximidad y disponibilidad.

De manera que se generaron las siguientes características de la muestra.

Tabla 2.

Características de la muestra

Población	Características	Muestra
100	En la muestra por conveniencia se incluyeron a Docentes de tiempo completo, por honorarios, titulares e interinos, personal de confianza, así como administrativos de base y por contrato, entre ellos secretarias, oficiales, jardineros, intendentes, auxiliares de mantenimiento y capturistas.	70
	Docentes	55
	Administrativos	8
	Personal de confianza	7

Fuente: Elaboración propia

4.3 Operacionalización

La operacionalización de las variables comprende la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables y precisa que la operacionalización se logra cuando se descomponen las variables en dimensiones y estas a su vez son traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición. Afirma que la operacionalización de las variables es fundamental porque a través de ellas se precisan los aspectos y elementos que se quieren cuantificar, conocer y registrar con el fin de llegar a conclusiones. (Espinoza, 2019, p. 172)

Objetivo general: Diseñar un modelo de gestión del talento para la Escuela Preparatoria
Número Cinco, Puente de Ixtla.

Tabla 3

Operacionalización de las variables gestión estratégica de talento humano sustentable de acuerdo a su dimensión, sub dimensión e indicadores.

<i>Dimensión</i>	<i>Subdimensión</i>	<i>Indicador</i>
Sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos.	Subsistemas de talento humano. Niveles Estratégicos.	Subsistema de provisión. Subsistema de organización. Subsistema de mantenimiento. Subsistema de desarrollo. Subsistema de auditoría. Estrategias de nivel corporativo. Estrategias de nivel de negocio. Estrategias de nivel funcional
Nivel superficial de sustentabilidad		Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios. Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional. Inclusión de variables ambientales en procesos de gestión del personal. Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental. Despliegue de recursos para la gestión ambiental. Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (ceremonias, ritos y rituales históricos y económicos).
Modelos de gestión estratégica de talento humano.	Modelo de Besseyre Des Horts. Modelo de Werther y Davis. Modelo de Quintanilla. Modelo de Arnoldo Hax. Modelo de Harper y Lynch. Modelo del CIDEA.	

	Modelo de Carlos Bustillo. Modelo de Zayas. Modelo de Chiavenato. Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).	
--	---	--

Según Chiavenato (2011) la gestión del talento humano se basa en cinco procesos o subsistemas que determinan los indicadores del proceso del talento humano. Siendo los objetivos principales de la gestión del talento humano incorporar, organizar, retener, desarrollar y evaluar al talento humano.

Tabla 4.

Los cinco procesos de la Gestión del talento humano.

Subsistema	Indicadores del PTH
Procesos de provisión de personas	Reclutamiento Selección Planeación de RH
Procesos de organización de personas.	Diseño de puestos Análisis y descripción de puestos Evaluación del desempeño
Procesos de retención de personas.	Remuneración, Prestaciones, Higiene / Seguridad, y Relaciones sindicales.
Procesos de desarrollo de personas.	Capacitación, Desarrollo personal, Desarrollo organizacional
Procesos de evaluación de personas.	Banco de datos, Controles, Sistemas de información

Tabla 5.

Operacionalización de las variables de estudio de acuerdo a su dimensión, sub dimensión, indicadores e ítems.

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Ítems
Realizar un diagnóstico organizacional en la Escuela Preparatoria Número Cinco,	Escuela Preparatoria a Número Cinco, Puente de Ixtla	Gestión de talento humano de acuerdo a	Sub sistemas de talento humano.	Subsistema de provisión. Subsistema de organización.	1-3 4-6

Puente de Ixtla, mediante el análisis organizacional para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta.		los niveles estratégicos	Niveles Estratégicos	Subsistema de mantenimiento.	7-9
				Subsistema de Desarrollo.	10-12
				Subsistema de auditoría.	13-15
				Estrategias a nivel corporativo.	16-18
				Estrategias a nivel de negocio.	19-21
				Estrategias a nivel funcional.	22-24
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Ítems
Describir el ambiente laboral a partir de la percepción que tiene el personal docente, administrativo, y de confianza que labora en la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla.	Escuela Preparatoria a Número Cinco, Puente de Ixtla	Nivel superficial de sustentabilidad.		Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios.	25-27
				Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional.	28-30
				Inclusión de variables ambientales en procesos de gestión del personal.	31-33
				Comunicación del desempeño	34-36

				en sostenibilidad ambiental. Despliegue de recursos para la gestión ambiental. Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (Ceremonias, ritos y rituales históricos y económicos)	37-39 40-42
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Ítems
Identificar los elementos necesarios para la creación del modelo incluyendo (Gestión administrativa de personal, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo profesional, relaciones laborales, prevención de riesgos laborales PRL, evaluación del desempeño, beneficios sociales, planificación de la plantilla, análisis de puestos de trabajo, descripción y retribución del puesto de trabajo).	Modelos de Gestión	Modelos de gestión estratégica de talento humano		Modelo de Besseyre Des Horts. Modelo de Werther y Davis. Modelo de Quintanilla. Modelo de Arnol Hax. Modelo de Harper y Lynch. Modelo del CIDECE. Modelo de Carlos Bustillo. Modelo de Zayas.	43-45 46-48 49-51 52-54 55-57 58-60 61-63 64-66

				Modelo de Chiavenato.	67-69
				Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).	70-72

4.4. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación

4.4.1 Método

El método deductivo, como señala Chang-Rodríguez (citado en Cabrera, 2010, p. 176) “es el más comúnmente utilizado al analizar los fenómenos de las empresas al partir de hipótesis que intentan describir, analizar y explicar cualquier fenómeno ocurrido a la empresa o a los procesos generados en ella”. Es por lo que, la presente tesis se realizó bajo un método deductivo con el objetivo de partir de aspectos generales de la investigación para llegar de esta manera a situaciones particulares.

4.4.2 Técnica

La técnica de investigación constituye un conjunto de mecanismos, medios o recursos diseñados para recolectar, almacenar, analizar y transmitir datos sobre el fenómeno investigado, para lograr los objetivos de la investigación.

De manera que, técnica de recolección de información de la presente tesis se realizó mediante una encuesta, denominada Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable elaborado por García (2017) “esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de cuestionarios previamente establecidos. Dicha encuesta se aplicó de manera electrónica a través de un formulario diseñado en Google Forms, además de que dicha herramienta nos permite enviar los formularios de forma más eficiente, permitiendo obtener las respuestas en tiempo real.

4.4.3 Instrumento

El diseño del instrumento se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de las organizaciones, lo que sustenta y justifica que las variables incorporadas son relevantes para alcanzar los objetivos planteados. Según Tamayo (2002), las técnicas e instrumentos de recolección explican el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos. Al respecto, se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, y como instrumento un cuestionario, estructurado por 72 ítems. Bavaresco (2008) lo define como un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa.

En este sentido, el cuestionario se ha estructurado en tres bloques, con el apoyo de dos instrumentos para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados; el primero dirigido a la gestión estratégica y el segundo enfocado hacia la gestión sostenible, para describir los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las organizaciones se hizo uso de un cuestionario para medir las políticas de gestión estratégica del talento humano, el cual fue desarrollado por García, Durán y Prieto (2017a), y se encuentra conformado por un total de 72 ítems.

Para identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano de la organización se utilizó el instrumento elaborado por García (2017), dirigido a caracterizar la cultura organizacional. Este instrumento se encuentra conformado originalmente por un total de 72 preguntas divididas en tres secciones, pero para fines del estudio sólo se tomaron los ítems que responden a la dimensión nivel superficial de sustentabilidad, pues esta dimensión es la que se vincula directamente con la gestión estratégica desde un enfoque sustentable; el total de ítems de esta dimensión es 18. Para evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque

sustentable se crearon 30 ítems, lo que permitió crear el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.

Instrumento: Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.

Instrumento 1.- Gestión del talento humano de acuerdo a los niveles estratégicos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
---	----------------	---------------------	----------------	-------------------	--------------

1. La institución realiza durante el proceso de reclutamiento contactos con agencias de colocación para proveerse de candidatos.
2. La organización utiliza en el proceso de captación avisos de prensa.
3. La organización realiza una revisión de la base de datos de sus empleados actuales a fin de reclutar candidatos apropiados para desempeñar el puesto vacante.
4. En la organización existe una descripción de puestos de trabajo que permitan conocer cuáles son responsabilidades que usted debe de cumplir.
5. La organización cuenta con un análisis actualizado de todos sus puestos de trabajo.
6. La organización indica cuales son las funciones que como empleado debe cumplir en su puesto de trabajo.
7. La organización cumple con las remuneraciones mínimas establecidas por el estado.
8. La organización establece planes de incentivos salariales.
9. En la organización existe una equidad entre el sueldo que devenga usted y la remuneración que reciben sus homólogos.
10. La organización utiliza métodos de socialización para integrar al nuevo miembro a la cultura de la institución.
11. La organización ofrece a los nuevos miembros información relacionada con las reglas, normas y políticas de la misma.
12. La organización cuenta con criterios para determinar las necesidades de capacitación del empleado.
13. La organización cuenta con un plan de asistencia médica y programas de salud ocupacional para los empleados.
14. La organización cumple con el seguro social para sus empleados.
15. La organización desarrolla programas de higiene y seguridad para prevenir accidentes para sus miembros.
16. Está usted de acuerdo que la institución realice alianzas con otras instituciones para mantenerse competitiva en el mercado.

17. Se siente usted conforme cuando la institución realiza modificaciones (cese de contrataciones, despidos, cambios de puesto) en el recurso humano para mantenerse competitiva.
18. Aplica los procesos innovadores para mantenerse en el mercado.
19. La institución debe generar lineamientos para que el empleado sea más competitivo.
20. Ofrece la institución servicios únicos que no emplea otras empresas del mismo ramo.
21. Posee la organización cualidades que la distingue entre sus competidores.
22. Posee la organización distintos departamentos como RRHH, Finanzas, Nómina, entre otros.
23. Es conveniente para la institución aplicar diferentes estrategias para abordar cada uno de los departamentos que la constituyen.
24. Realiza la institución estrategias en cada uno de estos departamentos que favorezcan la competitividad de la organización.

Instrumento 2.- Nivel superficial de sustentabilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
--	---------	--------------	---------	------------	-------

25. Se han incorporado políticas para el uso eficiente de la energía en las diferentes áreas de la organización.
26. Se han incorporado políticas para el uso eficiente de los insumos en las diferentes áreas de la organización.
27. Se han incorporado mecanismos para la gestión eficiente de los residuos en las diferentes áreas de la organización.
28. Se ha definido un cargo orientado a gestionar el aspecto ambiental en la organización.
29. La posición que asume la organización frente a la gestión ambiental se da a conocer a sus colaboradores a través de los diferentes canales de comunicación.
30. La organización posee un área encargada para la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional.
31. En los procesos de formación (capacitaciones, cursos), se incluyen temáticas orientadas a desarrollar competencias ambientales en los empleados.
32. La aplicación de buenas prácticas ambientales es uno de los criterios tenidos en cuenta al momento de evaluar el desempeño de los empleados.
33. Se realiza algún tipo de evento en el cual se premien públicamente a los empleados por los logros obtenidos en las metas de gestión ambiental.

34. Los informes de gestión incluyen información sobre el desempeño ambiental de la empresa.
35. La organización difunde ante sus principales públicos los valores que orientan su gestión del medio ambiente.
36. La organización efectúa evaluación de desempeño a sus empleados.
37. Los recursos tecnológicos (equipos, instalaciones eléctricas, sanitarias) disponibles contribuyen al uso eficiente de los recursos naturales durante el desarrollo de los procesos.
38. La organización destina parte de su presupuesto en realizar mejoras a la planta física que permitan hacer un mejor uso de los recursos.
39. La contribución de los empleados a los programas de gestión ambiental es reconocida mediante recompensas.
40. Se han incorporado políticas para el uso eficiente del agua en las diferentes áreas de la compañía.
41. Las acciones de gestión ambiental se comunican a sus colaboradores a través de los diferentes canales de comunicación.
42. La organización tiene en cuenta para la toma de decisiones, información económica y financiera.

Instrumento 3.- Modelos de gestión estratégica de talento humano	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
---	---------	--------------	---------	------------	-------

43. La organización y la gestión de las competencias en su gestión.
44. La organización promueve en el colaborador el desarrollo organizacional.
45. Fortalece la organización el conocimiento de su personal.
46. Promueve la organización la interdependencia entre las actividades de los recursos humanos.
47. Es independiente el área de talento humano a los otros departamentos de la organización.
48. Se articulan entre sí las áreas de la organización.

49. Se exponen elementos y funciones a partir del entorno y su relación con la organización.
50. La organización establece la política de personal.
51. La gestión de recursos humanos en la organización contempla el subsistema de integración y socialización.
52. Plantea la organización algunas políticas organizacionales del talento humano.
53. Proporcionan el contexto para la dirección de los recursos humanos.
54. Promueve la organización el incremento del rendimiento individual y organizacional.
55. Responde la organización a las necesidades de la cantidad y calidad de los recursos humanos.
56. Realiza la organización el inventario de personal y evaluación del potencial humano.
57. Se satisface las demandas del mercado de acuerdo a las operaciones de la organización.
58. La empresa plantea políticas y objetivos de recursos humanos.
59. La empresa establece las bases del plan estratégico, cultura o filosofía en su gestión.
60. La empresa ve al departamento de talento humano como un sistema.
61. La empresa logra una eficiente gestión del recurso humano.
62. La organización estimula a las personas a través del puesto de trabajo.
63. La empresa valora el desempeño, reconocimiento y progreso profesional.
64. Destaca la empresa el carácter sistémico de la gestión de recursos humanos.
65. Opera la empresa como un sistema de interrelaciones.
66. La gestión de la empresa parte de un enfoque socio- técnico, técnico organizativos y socio psicológicos.
67. Promueve la empresa subsistemas interdependientes entre sí.
68. La empresa posee subsistemas de talento humano.
69. Está dividida el área de talento humano con subsistemas.
70. La gestión de la empresa refleja un conjunto de procesos claves de la gestión humana.

71. La empresa establece indicadores y técnicas en la gestión del talento humano

72. Promueve la empresa la educación y el desarrollo humano.

Tabla 6. Codificación de información general

N°	Nombre del campo	Descripción	Códigos	Descripción
1	Información general	Nombre de la unidad económica	N/A	N/A
2	Información general	Nombre del entrevistado	N/A	N/A
3	Información general	Puesto	N/A	N/A

El cuestionario está constituido por preguntas de escala de selección múltiple, lo cual facilitó el proceso de análisis, tanto para los sujetos de la muestra al momento de llenarlos, como para fines del estudio, de establecer resultados claros. Según Hernández y otros (2014), este tipo de realce son muchas cosas introducidas como proclamas o decisiones a las que se menciona la respuesta de los integrantes; estas pueden ser positivas o negativas, por lo que codificarán las alternativas de respuesta adecuadas: calificar de cinco (5) a una (1) las explicaciones positivas y de una (1) a cinco (5) las articulaciones negativas.

Tabla 7. Codificación de las opciones de respuestas

<i>Opciones positivas-ponderación</i>	<i>Opciones negativas-ponderación</i>
(5) Siempre	(1) Nunca
(4) Casi siempre	(2) Casi nunca
(3) A veces	(3) A veces
(1) Casi nunca	(4) Casi Siempre
(1) Nunca	(5) Siempre

4.5 Procedimiento para la recolección de datos

El procedimiento para recolectar datos, como lo hace notar Hernández, “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (2010, p. 198). De manera que, para llevar a cabo la presente investigación, el primer paso fue decidir el número de personas que serían encuestadas, por lo que derivado de la dimensión de la investigación se decidió encuestar a 58 docentes, 8 administrativos y 4 personas de confianza de la Escuela Preparatoria Número Cinco, en segundo lugar, se solicitó el apoyo de la Dirección de la Escuela para aplicar el Instrumento de recolección de datos.

Finalmente, se procedió a la aplicación del instrumento el cual se aplicó de manera electrónica a través de un formulario diseñado en Google Forms, lo que permitió obtener datos válidos y de manera accesible, aprovechando las tecnologías de la información actuales. Para finalmente proceder a realizar el llenado de la base de datos para realizar el análisis correspondiente de los datos obtenidos.

4.6 Aplicación de instrumento

Para realizar la aplicación del instrumento, se procedió entrevistar a cada una de los docentes y administrativos y explicarles el objetivo del desarrollo del presente proyecto de tesis, otorgando el acceso a la información para realizar la aplicación de la encuesta elaborada en formulario diseñado en Google Forms.

4.7 Técnica para el procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de los datos permite que elaboremos un análisis de la información obtenida, con la finalidad de generar conocimiento gracias a las respuestas de los encuestados. Por lo que, para llevar a cabo el procesamiento de la información recabada a través de la encuesta, se utilizó Microsoft Excel (*Microsoft 365*, 2022) el cual “es el programa de software de hojas de cálculo líder en el sector y una herramienta avanzada de análisis y visualización de datos”.

Capítulo V

Presentación y análisis de resultados

Mapa conceptual del capítulo V.

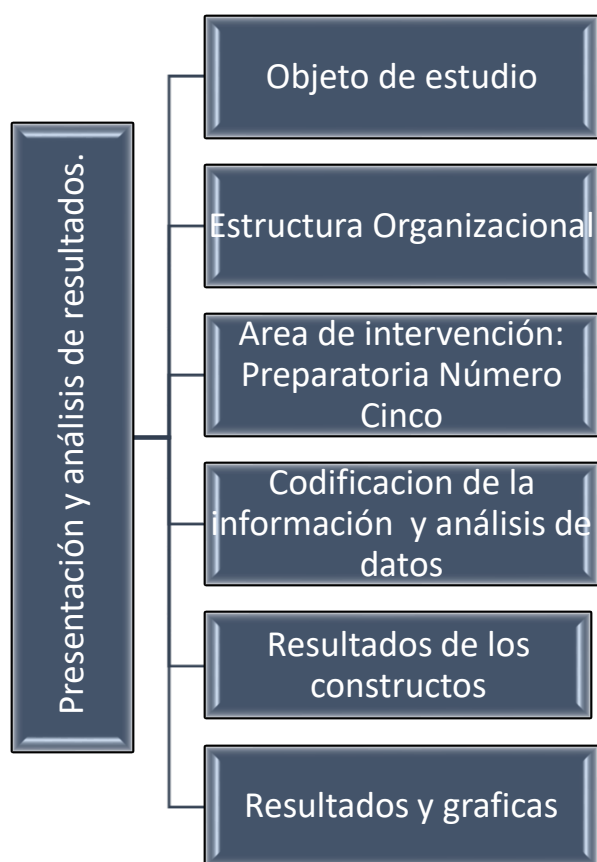


Figura 8. Presentación y análisis de resultados

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El diseño de la Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, se presenta en este último capítulo de la investigación.

5.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, la cual es una organización sin fines de lucro y que tiene por objeto brindar educación de calidad y preparar jóvenes con las competencias adecuadas para ingresar a una escuela de nivel superior o insertarse en el mercado laboral al egresar con una carrera técnica que le permite obtener un título profesional técnico.

La escuela cuenta con una experiencia de 70 años, en los cuales ha tenido una transformación significativa, es por ello que a continuación se mencionan los acontecimientos más importantes que forman la historia de la Institución.

La creación de la Universidad del Estado se dio el 30 de mayo de 1953, Su rector Adolfo Meneses Samara. Se reconoce la labor del Sr. Gilberto Figueroa Noguerón, quien en pláticas con el Presidente de la Republica apoyo para optimizar el proyecto, pero el declive social y económico se dio con la muerte del Sr. Gilberto Figueroa Noguerón, un personaje importante fue el Profr. Alfonso Miranda Bravo quien realizaba gestiones para hacer realidad la preparatoria. La idea de la escuela Preparatoria surgió de que las escuelas Primarias y Secundarias no pueden satisfacer las necesidades de los estudiantes Ixtlecos y solamente la sociedad con economía suficiente podía enviar a sus hijos a escuelas de Cuernavaca y México. (Escuela Preparatoria No. 5, 2009).

La Escuela Preparatoria número cinco, se funda el 31 de marzo de 1954, siendo el Dr. Federico González Anaya el primer director, iniciando labores sin contar con un edificio propio, sin material

didáctico, sin programas ni planes de estudio, personal especializado de la UAEM apoyo en la integración del plan de estudios con validez oficial. Primero se trabajó en un anexo de la Escuela Primaria "Justo Sierra" después en casas particulares, en la Casa Agraria y finalmente en el edificio que actualmente ocupa, fue mucho tiempo el que la escuela careció de edificio propio, llevó una vida nómada, trasladándose de un lugar a otro.

El Dr. Federico González Anaya, Coordinó los esfuerzos para que surgiera la Escuela Preparatoria de Puente de Ixtla, conformó la planta de maestros; convocó a los alumnos a buscar la casa que serviría de edificio de clases y suscribió convenios con autoridades civiles y educativas, se rodeó de hombres de voluntad como los profesores Alfonso Miranda Bravo y Esaú Coria Velázquez, quienes realizaron gestiones ante el rector Alfonso Roqueñi López y Carlos Célis Salazar, convirtiendo a la Escuela Preparatoria en un centro de gran interés concluyendo su gestión en el año de 1958.

El señor Gilberto Figueroa, gerente general del periódico Excelsior, fue un personaje importante quien impulso el desarrollo e infraestructura de la escuela, vinculando a personas e instituciones para brindar apoyo, siendo el padrino de la primera generación de alumnos egresados.

La Preparatoria se asentó en las instalaciones actuales desde 1972 al concluir las obras de construcción del nuevo plantel, aunado a esto y el problema económico que afrontaba la escuela, surgen las figuras del señor Figueroa y el profesor Miranda quienes se encargaron de gestionar y representar ante las autoridades competentes, a la comunidad estudiantil, maestros y a la sociedad de padres de familia, hasta lograr que la Secretaría de Educación Pública otorgara un subsidio a la preparatoria, de aproximadamente \$15, 000.00 (quince mil pesos 00/100) ayuda valiosa en aquellos momentos (1955-1958) de estrechez que afrontaba la Institución.

El Segundo director de la Institución fue el Dr. Eucario Salgado Cortez de 1958 a 1961, motor incansable de la excelencia académica, se convierte en el eje de las actividades que cimientan

esta escuela, dándole proyección, al jerarquizarla como institución que trasciende a la vida del municipio y del estado.

En 1961 el Prof. Alfonso Miranda Bravo, asume la Dirección de la escuela demostrando gran interés porque los jóvenes tuvieran un bachillerato en su lugar de origen, lo cual elevaría el nivel cultural de toda la región, a su perseverancia y al amor por la cultura, se debe que su cargo durara 7 años, logrando que la escuela preparatoria, se consolidara como una institución a la vanguardia de la educación en toda la región, se convierte en el eje de las actividades que cimientan esta escuela, dándole proyección como Institución que trasciende a la vida del municipio y del estado, gestiono ante las autoridades competentes la adquisición de un terreno que permitiera convertir la vida de la preparatoria en algo sólido y concreto, un lugar fijo para la institución.

En 1968 asume la dirección de la escuela el Dr. Esteban Gutiérrez Ocampo, en ese tiempo la escuela ocupaba un edificio prestado por los ejidatarios que actualmente es la Casa Ejidal, las condiciones en que los alumnos que en su mayoría eran adultos y maestros trabajaban eran deplorables, logró darle prestigio a la institución, procurando la cohesión entre los alumnos y el personal docente, concluyo su gestión en 1971.

El Prof. Esaú Coria Velázquez Director de 1971 a 1974, Vivió momentos de zozobra cuando intereses particulares quisieron arrebatar el terreno y edificio con que contaba la comunidad preparatoria; sin embargo, gracias a la sagacidad y perseverancia, logró abatir el rezago económico y en el plazo otorgado por el Banco Rural, pagó los \$8,500.00 que costó el inmueble, gracias a sus gestiones, se logró el edificio del que actualmente disfrutan los alumnos y maestros; siendo en 1972 cuando se hace uso de las instalaciones que para tal efecto se estaban construyendo, mismas que tenían una arquitectura californiana de siete módulos. Cabe señalar que el plan de estudios de dos años, concluyó con esta gestión administrativa.

Ya con infraestructura e instalaciones propias asume el cargo de director el Prof. Cuauhtémoc Álvarez Velasco, de 1974 a 1981, quien se enfrenta al cambio de los programas de estudio de 2 años a 3 años, mismo que llevamos hoy en día, con este cambio se integran nuevos grupos haciéndose necesarias nuevas aulas, laboratorios y gas estacionario los cuales se gestionaron en este periodo. (Preparatoria No. 5, Puente de Ixtla, Mor., 1994).

Consolidada la escuela Preparatoria, asumen la responsabilidad diferentes personajes en la historia de la Institución, como el Dr. Alejandro Miranda Sánchez de 1981 a 1984, quien se preocupó por darles mantenimiento a los edificios y remodelación de la dirección; de 1984 a 1990 asume el cargo el Lic. Ignacio Pichardo Caldearon, en su gestión se creó el turno vespertino y el Sistema de enseñanza abierta, se crean los talleres obligatorios, se incentivan a los alumnos con becas en efectivo con recursos propios y se dota de una biblioteca a la escuela; en el año de 1990 asume el cargo el Lic. Fernando Abarca Orduña, quien se preocupó por el mantenimiento, reforestación y remodelación de algunas áreas de la escuela concluyendo su gestión en 1993; en este mismo año asume el cargo el Profr. Patricio Corona Sánchez, se crea el centro de cómputo, se crean algunos talleres, se terminan de poner protecciones a las aulas y se da mantenimiento a las áreas verdes, concluyendo su gestión en 1999 y asumiendo el cargo de Director el Profr. Francisco Javier Flores durando 6 años en su encargo.

La historia de la Preparatoria se sigue construyendo aun y no podemos dejar de mencionar los Directores del siglo XXI, quienes dejaron las bases para la modernidad de la escuela en todos los sentidos, la L.C.H. Fabiola Álvarez Velasco, quien asumió el cargo de Directora del año 2005 al 2012; a la Profa. Gabriela Molina Villegas quien inicio su gestión en el mismo año concluyendo la misma en el año 2017; el Lic. Héctor Ariel Pichardo Gutiérrez Director del 2017 al 2022, todos los mencionados asumiendo su responsabilidad con el compromiso por la excelencia académica y en pro de una mejor educación con programas de calidad, instalaciones modernas y bien

equipadas, dejando en claro el liderazgo excepcional con que llevaron a cabo su gestión. (Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, 2014).

Desde finales de 2022, el Ing. Carlos Alberto Campos Adán, asume el cargo de Director.

La planta docente actualmente es de 80 maestros, 20 administrativos y aproximadamente 1200 alumnos, que se encuentran inscritos en turno matutino, vespertino y Sistema de Educación Abierta y a Distancia.

5.2 Estructura Organizacional de la Escuela Preparatoria número cinco, Puente de Ixtla.

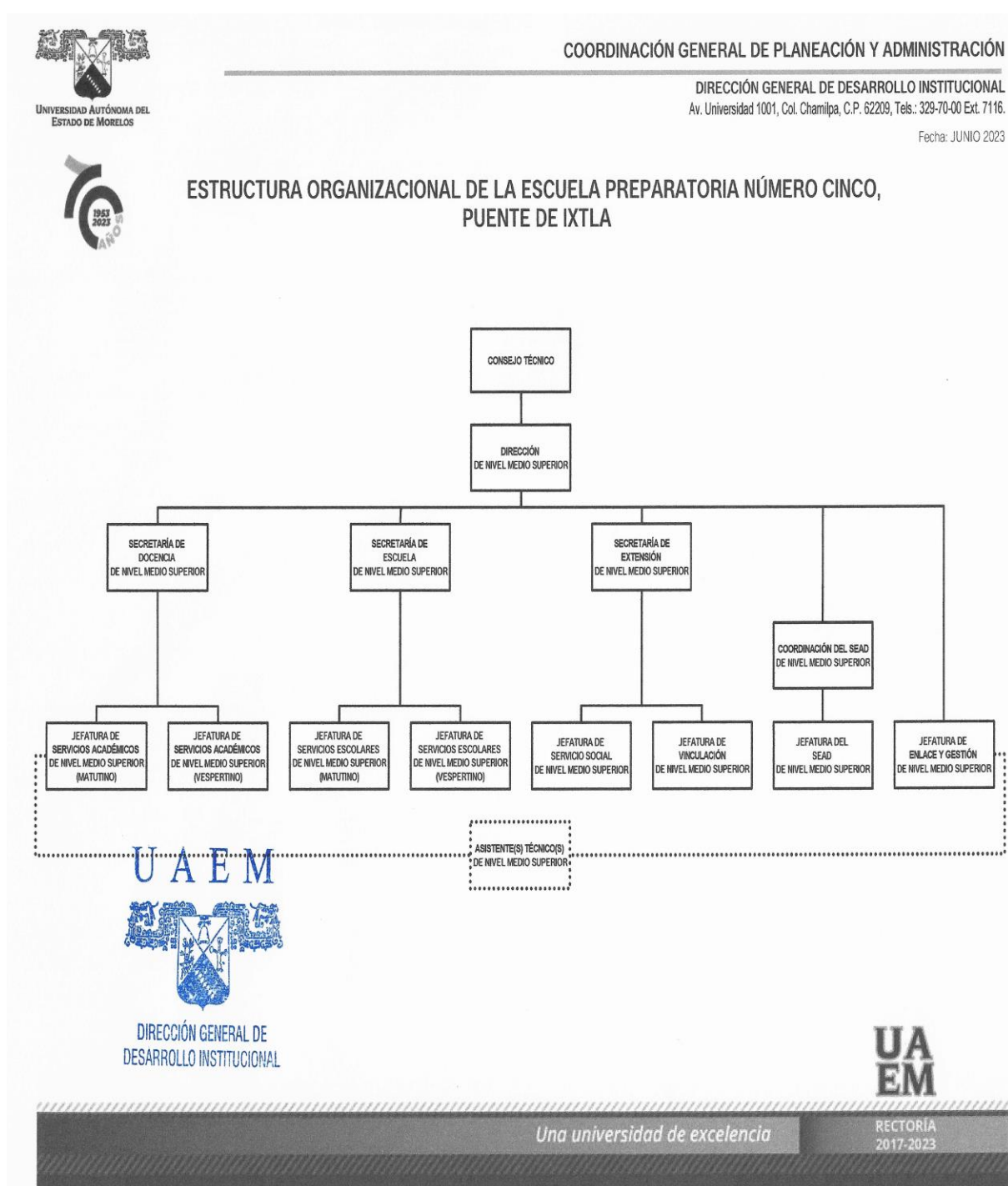


Figura 9. Estructura Organizacional de la Escuela Preparatoria número cinco, Puente de Ixtla.

5.3 Codificación de la información y análisis de datos

Para presentar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, el cual se realizó en Google forms y se aplicó a 70 empleados de la institución. De acuerdo con el objetivo general de esta investigación: Realizar un Diagnóstico de la administración del Talento Humano en la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, a través de la identificación de Sistemas de gestión de talento humano para proponer un modelo de Gestión del talento humano acorde a la situación actual, una vez realizado el proceso de recolección de los datos, su procesamiento y posterior análisis de los resultados, se considera que los procesos de gestión estratégica son fundamentales para que las organizaciones contemporáneas puedan consolidar sus esfuerzos para el logro de los objetivos, lo cual se consigue a través de las personas involucradas, ya que es el talento humano de las instituciones el que tiene el poder para contribuir a lograr el éxito o el fracaso.

Con base a la investigación realizada y aplicación del instrumento presentamos:

5.4 Los resultados de los constructos.

DIMENSIÓN 1.

SISTEMAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE ACUERDO CON LOS NIVELES ESTRATÉGICOS.

TABLA 8. SUBSISTEMAS DE PROVISIÓN, ORGANIZACIÓN, MANTENIMIENTO, DESARROLLO Y AUDITORIA.

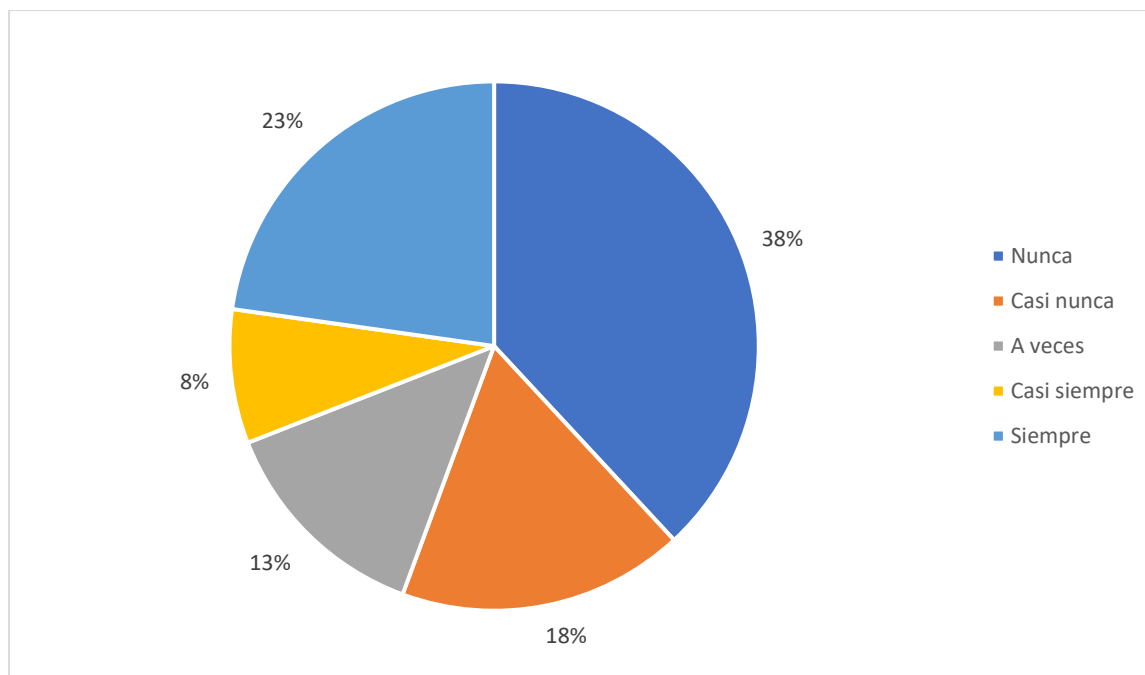
Dimensión 1 Sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos.															
Subdimensión Subsistemas de talento humano. (subsistema de Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo y Auditoría).															
SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	Subsistemas	Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Frecuencia porcentual				Bajo	Medio	Alto	%
	Provisión, Reclutamiento Selección Planeación de RH	1. La institución realiza durante el proceso de reclutamiento contactos con agencias de colocación para proveerse de candidatos.	38	9	7	3	13	4%	1%	1%	0%	1%	4%	1%	2%
		2.-La organización utiliza en el proceso de captación avisos de prensa.	27	10	10	6	17	3%	1%	1%	1%	2%	4%	1%	2%

	3.-La organización realiza una revisión de la base de datos de sus empleados actuales a fin de reclutar candidatos apropiados para desempeñar el puesto vacante.	4	2	13	17	34	0%	0%	1%	2%	3%	1%	1%	5%	
Organización, Diseño de puestos, Análisis y descripción de puestos, Evaluación del desempeño	4.-En la organización existe una descripción de puestos de trabajo que permitan conocer cuáles son responsabilidades que usted debe de cumplir.	2	1	7	15	45	0%	0%	1%	1%	4%	0%	1%	6%	
	5.-La organización cuenta con un análisis actualizado de todos sus puestos de trabajo.	38	22	4	3	3	4%	2%	0%	0%	0%	6%	0%	1%	
	6.-La organización indica cuales son las funciones que como empleado debe cumplir en su puesto de trabajo.	0	2	5	13	50	0%	0%	0%	1%	5%	0%	0%	6%	
	7.-La organización cumple con las remuneraciones mínimas establecidas por el estado.	53	13	2	2	0	5%	1%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	
Mantenimiento, Remuneración, Prestaciones, Higiene / Seguridad, y Relaciones Sindicales.	8.-La organización establece planes de incentivos salariales.	29	19	14	5	3	3%	2%	1%	0%	0%	5%	1%	1%	
	9.-En la organización existe una equidad entre el sueldo que devenga usted y la remuneración que reciben sus homólogos.	42	17	6	2	3	4%	2%	1%	0%	0%	6%	1%	0%	
Desarrollo, Capacitación, Desarrollo personal, Desarrollo Organizacional	10.-La organización utiliza métodos de socialización para integrar al nuevo miembro a la cultura de la institución.	32	11	18	6	3	3%	1%	2%	1%	0%	4%	2%	1%	
	11.-La organización ofrece a los nuevos miembros información relacionada con las reglas, normas y políticas de la misma.	37	19	11	3	0	4%	2%	1%	0%	0%	5%	1%	0%	
	12.-La organización cuenta con criterios para determinar las necesidades de capacitación del empleado.	31	23	15	1	0	3%	2%	1%	0%	0%	5%	1%	0%	
Auditoría, Banco de datos, Controles, Sistemas de Información	13.-La organización cuenta con un plan de asistencia médica y programas de salud ocupacional para los empleados.	35	18	11	4	2	3%	2%	1%	0%	0%	5%	1%	1%	
	14.-La organización cumple con el seguro social para sus empleados.	0	0	1	4	65	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	7%	

	15.-La organización desarrolla programas de higiene y seguridad para prevenir accidentes para sus miembros.	32	18	17	2	1	3%	2%	2%	0%	0%	5%	2%	0%	
		400	184	141	86	239	38%	18%	13%	8%	23%	56%	13%	31%	100%

FIGURA 10

Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo y Auditoría



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

De acuerdo a la aplicación del instrumento y las respuestas de los entrevistados podemos concluir que la institución en el sistema de provisión para reclutar y seleccionar personal no realiza contactos con agencias ni captación de avisos de prensa, el 90% de los entrevistados menciona que se realiza una revisión en la base de datos para reclutar los candidatos apropiados y ocupar una vacante.

Chiavenato (2009, p. 102) menciona que los procesos para incorporar personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización, siendo la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a ella.

De igual forma, Chiavenato (2009, p. 103) señala que en la actualidad predomina el enfoque estratégico que busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles por medio de la inclusión de nuevos talentos y el cambio a través de la creatividad e innovación, así como la eficacia incorporando personas con nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización alcanzar su misión y objetivos globales en un mundo de la transformación.

En el subsistema de organización, diseño y análisis de puestos y evaluación del desempeño, existe una descripción de puestos de trabajo que permiten conocer cuáles son las responsabilidades que se deben cumplir y sus funciones como empleado, pero el 86% de los entrevistados refieren que la organización cuenta con una base de datos no actualizada de los puestos de trabajo, y que es la institución quien indica cuales son las funciones que deben de realizar los empleados.

Chiavenato (2009, p. 173) establece que los procesos para colocar a las personas son la orientación de las personas, el diseño de la organización y diseño de puestos, así como la evaluación del desempeño. Esto hace referencia a la orientación que se hace al personal de nuevo ingreso, la forma en que se integra a las actividades, la presentación del nuevo empleado, establecer sus funciones y actividades y el acompañamiento que se le da al empleado en su ingreso a la organización.

En lo que se refiere al subsistema de mantenimiento, remuneración, prestaciones, higiene y seguridad y relaciones sindicales, el 94% del personal entrevistado menciona que la organización no cumple con las remuneraciones mínimas establecidas por el estado, así mismo el 89% de los

misimos mencionan que no se establecen planes de incentivos salariales, y no hay equidad en los sueldos.

El subsistema de desarrollo, capacitación, desarrollo personal y desarrollo organizacional que se tiene en la organización, tiene como referencia que el 88 % del personal entrevistado menciona que no existen métodos de socialización para integrar al nuevo miembro a la cultura organizacional, así como tampoco se ofrece a los nuevos miembros la información relacionada a las reglas, normas y políticas de la misma y más del 90% de los entrevistados refieren que no se establecen los criterios para determinar las necesidades de capacitación.

No siempre se socializa al nuevo empleado para iniciar sus labores, ni se le da a conocer la reglamentación y políticas, ya que no se tiene establecida la manera formal de hacerlo, ni las técnicas que se deben utilizar, en cuanto al desarrollo del personal, los entrevistados mencionan que no se tiene claro el proceso para detectar las necesidades de capacitación del personal de la institución, lo que dificulta que se capaciten de manera adecuada.

En el sistema de auditoría, banco de datos, controles y sistemas de información, el 100% de los entrevistados mencionan que, si se otorga seguro social, pero no se cuenta con un plan de asistencia médica ni salud ocupacional de empleados, el 94% de encuestados mencionan que no se tiene un programa de higiene y seguridad para prevenir accidentes.

La respuesta de los encuestados de manera general es que la institución cumple un 31% de los subsistemas del talento humano, de acuerdo a Chiavenato (2008), los cuales son: subsistema de Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo y Auditoria.

Subdimensión de niveles estratégicos.

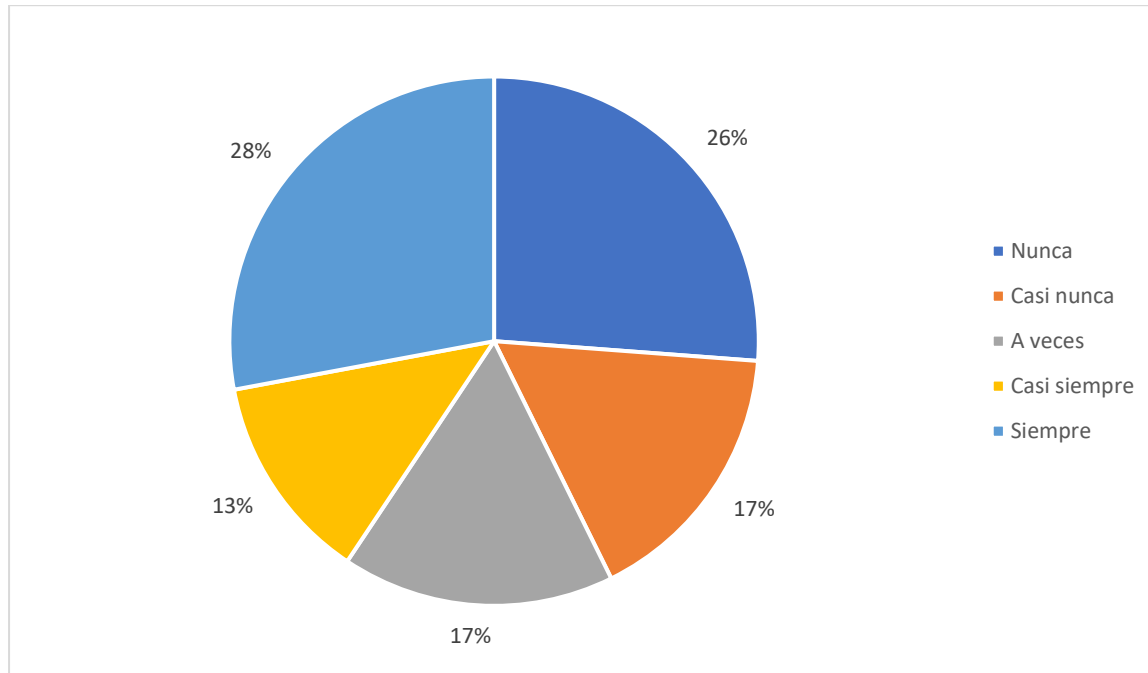
Tabla 9. Nivel corporativo, de Negocio y Funcional.

Subdimensión Niveles Estratégicos (Nivel corporativo, de Negocio y Funcional)												
NIVELES ESTRATÉGICOS	Subsistemas	Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Frecuencia porcentual	Bajo	Medio	Alto	%

	Estrategias a Nivel Corporativo	16.-Está usted de acuerdo que la institución realice alianzas con otras instituciones para mantenerse competitiva en el mercado.	3	2	7	16	42	0%	0%	1%	3%	7%	1%	1%	9%	
		17.-Se siente usted conforme cuando la institución realiza modificaciones (cese de contrataciones, despidos, cambios de puesto) en el recurso humano para mantenerse competitiva.	19	16	23	6	6	3%	3%	4%	1%	1%	6%	4%	2%	
		18.-Aplica la organización procesos innovadores para mantenerse en el mercado.	1	3	14	20	32	0%	0%	2%	3%	5%	1%	2%	8%	
	Estrategias a Nivel Negocio	19.-La institución debe generar lineamientos para que el empleado sea más competitivo.	40	17	13	0	0	6%	3%	2%	0%	0%	9%	2%	0%	
		20.-Ofrece la institución servicios únicos que no emplea otras organizaciones del mismo ramo.	24	20	20	3	3	4%	3%	3%	0%	0%	7%	3%	1%	
		21.-Posee la organización cualidades que la distingue entre sus competidores.	1	0	8	17	44	0%	0%	1%	3%	7%	0%	1%	10%	
	Estrategias a Nivel Funcional	22.-Posee la organización distintos departamentos como RRHH, Finanzas, Nómina, entre otros.	3	2	3	13	49	0%	0%	0%	2%	8%	1%	0%	10%	
		23.-Es conveniente para la institución aplicar diferentes estrategias para abordar cada uno de los departamentos que la constituyen.	44	19	6	1	0	7%	3%	1%	0%	0%	10%	1%	0%	
		24.-Realiza la institución estrategias en cada uno de estos departamentos que favorezcan la competitividad de la organización.	30	25	11	4	0	5%	4%	2%	1%	0%	9%	2%	1%	
			165	104	105	80	176	26%	17%	17%	13%	28%	43%	17%	41%	100%

FIGURA 11

Nivel corporativo, de Negocio y Funcional



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Nivel corporativo. En cuanto a las estrategias que se implementan en los niveles estratégicos el 93% del personal entrevistado percibe que la organización está abierta a generar alianzas con otras instituciones para generar competitividad, lo que da apertura a que se fortalezcan los stakeholders para garantizar la comunicación, interacción, gestión de proyectos, ideas e innovación, así como el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.

Así mismo el 94% del personal encuestado percibe que, si existen procesos innovadores para mantener la competitividad, implementando estrategias para lograr los objetivos de la institución.

Sin embargo, el personal entrevistado menciona que la técnica para colocar al personal adecuado o reemplazarlo realizando el cese de contrataciones, despidos o cambios de puestos en el recurso humano para generar mayor competitividad, no es la adecuada ya que en un porcentaje

del 82% refieren que no se sienten conformes en la manera en cómo se realizan estos cambios para generar competitividad e innovación en la institución.

Nivel negocio. Un 80% de los encuestados menciona que es la institución la que debe generar los lineamientos para que el empleado sea más competitivo, esos lineamientos deben ser en base a las necesidades de la propia institución.

Un 38% de los empleados encuestados perciben que la institución ofrece servicios únicos que no emplean otras instituciones del mismo ramo, teniendo cualidades únicas que la distinguen entre sus competidores, lo que se traduce en una fortaleza para la institución.

Nivel funcional. Los empleados perciben que la institución si está estructurada con varios departamentos lo que permite una buena organización de todas las actividades que deben realizarse en cada uno de los procesos correspondientes, pero que deben generarse estrategias diferentes en cada uno de los departamentos o áreas que aporten al logro de los objetivos institucionales, asimismo el 78% del personal percibe que si se generan estrategias que favorecen la competitividad pero no son ciertamente muy claras ni entendidas por todo el personal, lo que obstaculiza el logro de los objetivos institucionales.

DIMENSIÓN 2.

Nivel superficial de sustentabilidad

Tabla 10. Nivel superficial de sustentabilidad.

Dimensión 2 Nivel superficial de sustentabilidad. (Inclusión de aspectos ambientales en procesos de producción, áreas encargadas de la gestión del medio ambiente, en los procesos de la gestión del personal, comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental, recursos para la gestión ambiental y comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (Ceremonias, ritos y rituales históricos y económicos)).																
NIVEL SUPERFICIAL DE SUSTENTABILIDAD	Subsistemas	Ítem	Nunc a	Casi nunc a	A vece s	Casi siemp re	Siemp re	Frecuencia porcentual					Baj o	Medi o	Alt o	%
	Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios	25.-Se han incorporado políticas para el uso eficiente de la energía en las diferentes áreas de la organización	2	3	19	20	26	0%	0%	2%	2%	2%	0%	2%	4%	

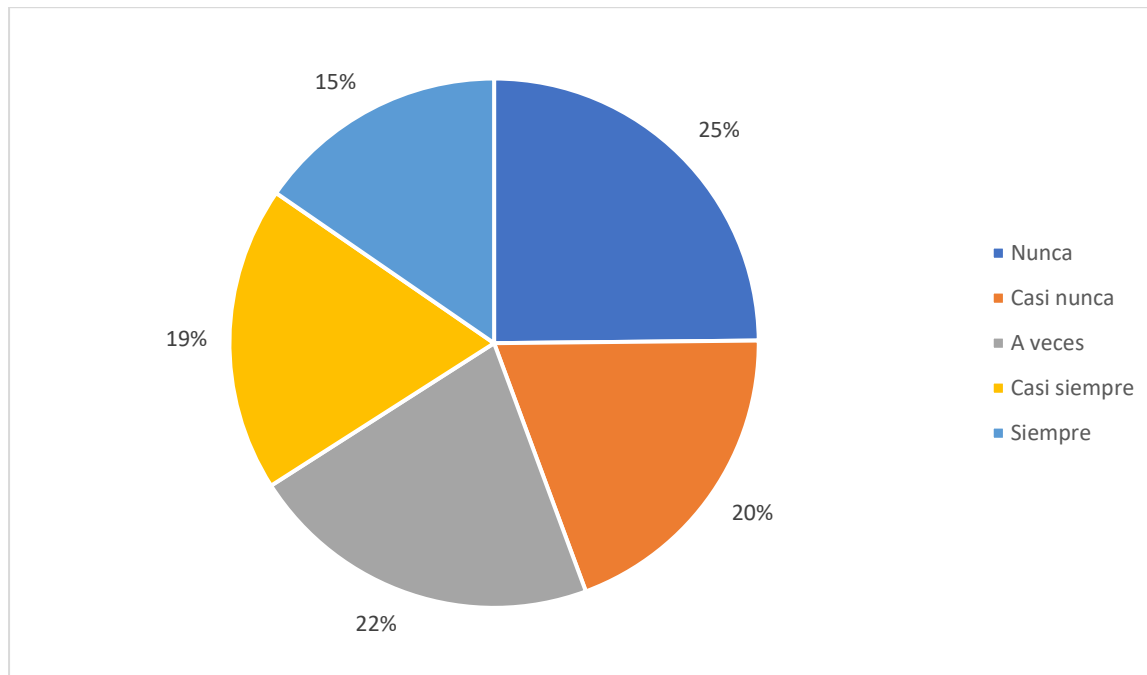
		26.-Se han incorporado políticas para el uso eficiente de los insumos en las diferentes áreas de la organización .	0	4	13	28	25	0%	0%	1%	2%	2%	0%	1%	4%	
		27.-Se han incorporado mecanismos para la gestión eficiente de los residuos en las diferentes áreas de la compañía.	1	3	18	22	26	0%	0%	1%	2%	2%	0%	1%	4%	
	Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional	28.-Se ha definido un cargo orientado a gestionar el aspecto ambiental en la organización .	23	20	14	8	5	2%	2%	1%	1%	0%	3%	1%	1%	
		29.-La posición que asume la organización frente a la gestión ambiental se da a conocer a sus colaboradores a través de los diferentes canales de comunicación.	23	23	13	9	2	2%	2%	1%	1%	0%	4%	1%	1%	
		30.-La organización posee un área encargada para la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional.	3	10	13	22	22	0%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	3%	
	Inclusión de variables ambientales en procesos de gestión de personal	31.-En los procesos de formación (capacitaciones, cursos), se incluyen temáticas orientadas a desarrollar competencias ambientales en los empleados.	21	15	14	14	6	2%	1%	1%	1%	0%	3%	1%	2%	

	32.-La aplicación de buenas prácticas ambientales es uno de los criterios tenidos en cuenta al momento de evaluar el desempeño de los empleados.	16	14	11	19	10	1%	1%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	
	33.-Se realiza algún tipo de evento en el cual se premien públicamente a los empleados por los logros obtenidos en las metas de gestión ambiental.	7	12	15	17	19	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	3%	
	34.-Los informes de gestión incluyen información sobre el desempeño ambiental de la organización.	13	11	21	14	11	1%	1%	2%	1%	1%	2%	2%	2%	
	35.-La organización difunde ante sus principales públicos los valores que orientan su gestión del medio ambiente.	17	16	22	8	7	1%	1%	2%	1%	1%	3%	2%	1%	
	36.-La organización efectúa evaluación de desempeño a sus empleados.	52	0	9	9	0	4%	0%	1%	1%	0%	4%	1%	1%	
	Despliegue de recursos para la gestión ambiental	25	27	13	2	3	2%	2%	1%	0%	0%	4%	1%	0%	
	37.-Los recursos tecnológicos (equipos, instalaciones eléctricas, sanitarias) disponibles contribuyen al uso eficiente de los recursos naturales durante el desarrollo de los procesos.														

		38.-La organización destina parte de su presupuesto en realizar mejoras a la planta física que permitan hacer un mejor uso de los recursos.	33	20	16	1	0	3%	2%	1%	0%	0%	4%	1%	0%	
		39.-La contribución de los empleados a los programas de gestión ambiental es reconocida mediante recompensas.	8	8	22	12	20	1%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	3%	
	Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (Ceremonias, ritos y rituales históricos y económicos)	40.-Se han incorporado políticas para el uso eficiente del agua en las diferentes áreas de la organización.	15	19	17	12	7	1%	2%	1%	1%	1%	3%	1%	2%	
41.-Las acciones de gestión ambiental se comunican a sus colaboradores a través de los diferentes canales de comunicación.		17	18	16	14	5	1%	1%	1%	1%	0%	3%	1%	2%		
42.-La organización tiene en cuenta para la toma de decisiones Información económica y financiera.		37	23	6	4	0	3%	2%	0%	0%	0%	5%	0%	0%		
			313	246	272	235	194	25%	20%	22%	19%	15%	44%	22%	34%	100%

FIGURA 12

Nivel superficial de sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En base a las encuestas realizadas y en referencia a la Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de prestación de servicios. El 94% de encuestados menciona que se han incorporado políticas para el uso eficiente de la energía, insumos y residuos, el 29% de los empleados menciona que se incluyen temas relacionados con el desarrollo de competencias ambientales y que la evaluación no va en razón a sus buenas prácticas ambientales, así también refieren que no existe un evento donde se premie públicamente los logros obtenidos en las metas ambientales.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los encuestados con referencia a las áreas encargadas de la gestión del medio ambiente, como parte de la de la estructura organizacional, el 81% percibe que la organización ha definido un cargo orientado a gestionar el aspecto ambiental y un área encargada de gestionar el medio ambiente.

En la comunicación del desempeño de sostenibilidad ambiental, el 13% de los encuestados mencionan que en los informes de gestión que se realizan de manera periódica no se incluye información sobre el desempeño ambiental de la organización y tampoco se difunde ante los principales públicos los valores que orientan la gestión del medio ambiente y que a los empleados si se les aplica una evaluación.

El 93% de los empleados encuestados mencionan que los recursos tecnológicos como el equipo, instalaciones eléctricas, sanitarios etc., que se encuentran en la institución, no contribuyen al uso eficiente de los recursos durante el desarrollo de los procesos y que no se destina parte del presupuesto en la realización de las mejoras a la planta física lo que permita el mejor uso de los recursos, y que no hay ningún programa que se encargue de recompensar la contribución de los empleados en la gestión ambiental.

En lo referente a los Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental, ceremonias, ritos y rituales históricos y económicos el 27% de los entrevistados menciona que no se han establecido políticas para el cuidado del agua y que las acciones de gestión ambiental no se dan a conocer mediante los canales de comunicación.

DIMENSIÓN 3.

Dimensión 3 Modelos de Gestión Estratégica

Tabla 11. Modelos de Gestión Estratégica

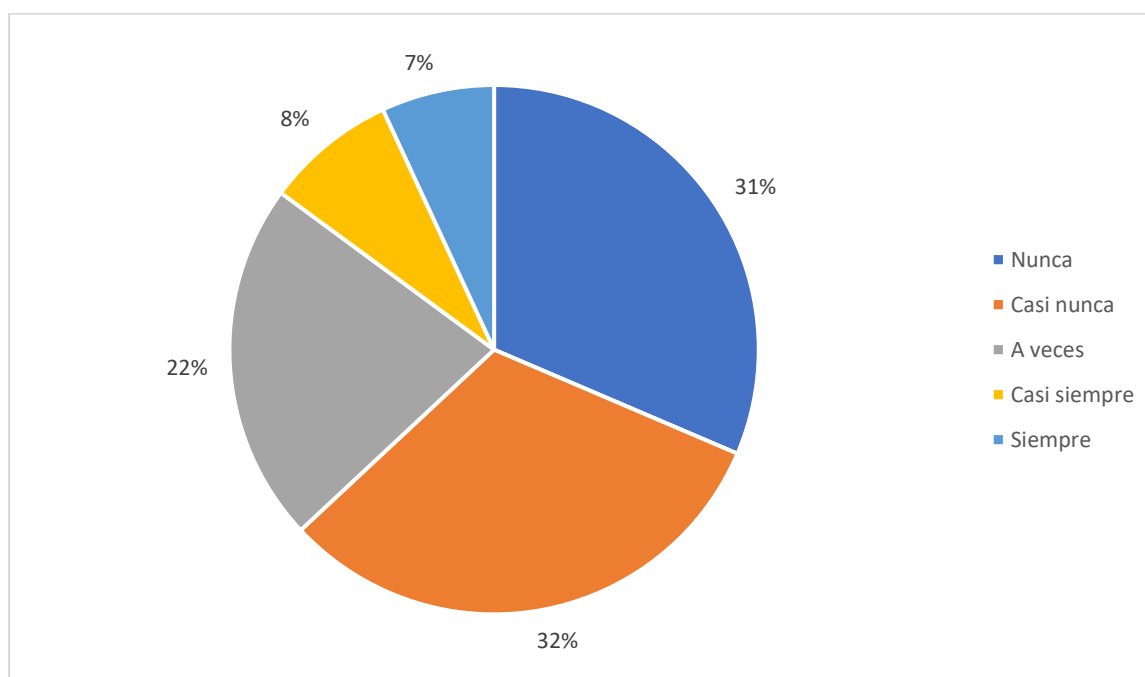
Dimensión 3 Modelos de Gestión Estratégica																
MODELOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	Subsistemas	Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Frecuencia porcentual					Bajo	Medio	Alto	%
	Modelo de Besseyres Des Hort	43.-La organización asegura la gestión de las competencias en su gestión.	28	25	14	2	1	1%	1%	1%	0%	0%	3%	1%	0%	
		44.-La organización promueve en el colaborador el desarrollo organizacional.	28	21	18	1	2	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
		45.-Fortalece la organización el conocimiento de su personal.	32	24	12	1	1	2%	1%	1%	0%	0%	3%	1%	0%	
	Modelo de Werther y Davis.	46.-Promueve la organización la interdependencia entre las actividades de los recursos humanos.	25	23	17	4	1	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
		47.-Es independiente el área de talento humano a los otros departamentos de la organización.	24	18	14	4	10	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	1%	
		48.-Se articulan entre sí las áreas de la organización.	1	3	10	24	32	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	3%	
	Modelo de Quintanilla	49.-Se exponen elementos y funciones a partir del entorno y su relación con la organización.	23	23	20	3	1	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
50.-La organización establece la política de personal		1	4	9	24	32	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	3%		

	51.-La gestión de recursos humanos en la organización contempla el subsistema de integración y socialización.	23	24	20	2	1	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
Modelo de Arnol Hax.	52.-Plantea la organización algunas políticas organizacionales del talento humano.	19	22	17	8	4	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	1%	
	53.-Proporcionan el contexto para la dirección de los recursos humanos.	21	21	21	4	3	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
	54.-Promueve la organización el incremento del rendimiento individual y organizacional.	21	26	14	8	1	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
Modelo de Harper y Lynch	55.-Responde la organización al a las necesidades de la cantidad y calidad de los recursos humanos.	24	25	14	4	3	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
	56.-Realiza la empresa el inventario de personal y evaluación del potencial humano.	30	22	14	2	2	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
	57.-Se satisface las demandas del mercado de acuerdo a las operaciones de la organización.	28	25	12	4	1	1%	1%	1%	0%	0%	3%	1%	0%	
Modelo del CIDECE	58.-La organización plantea políticas y objetivos de recursos humanos.	27	23	14	5	1	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
	59.-La organización establece las bases del plan estratégico, cultura o filosofía en su gestión.	27	26	14	1	2	1%	1%	1%	0%	0%	3%	1%	0%	
	60.-La organización ve al departamento de talento humano como un sistema.	24	11	21	11	3	1%	1%	1%	1%	0%	2%	1%	1%	
Modelo de Carlos Bustillo	61.-La organización logra una eficiente gestión del recurso humano.	19	34	12	4	1	1%	2%	1%	0%	0%	3%	1%	0%	
	62.-La organización estimula a las personas a través del puesto de trabajo.	20	25	19	4	2	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
	63.-La organización valora el desempeño, reconocimiento y progreso profesional.	27	28	12	2	1	1%	1%	1%	0%	0%	3%	1%	0%	
Modelo de Zayas.	64.-Destaca la organización el carácter sistémico de la gestión de recursos humanos.	20	26	19	3	2	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
	65.-Opera la organización como un sistema de interrelaciones.	21	28	15	4	2	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	

	66.-La gestión de la organización parte de un enfoque socio-técnico, técnico organizativos y socio psicológicos.	23	23	17	6	1	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
Modelo de Chiavenato.	67.-Promueve la organización subsistemas interdependientes entre sí.	20	25	18	6	1	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
	68.-La organización posee subsistemas de talento humano.	17	17	18	8	10	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	1%	
	69.-Está dividida el área de talento humano con subsistemas.	14	20	13	9	14	1%	1%	1%	0%	1%	2%	1%	1%	
Modelo de Diagnostico, Proyección y Control (DPC)	70.-La gestión de la organización refleja un conjunto de procesos claves de la gestión humana.	21	24	18	3	4	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	
	71.-La organización establece indicadores y técnicas en la gestión del talento humano.	16	25	18	6	5	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	1%	
	72.-Promueve la organización la educación y el desarrollo humano.	36	23	9	1	1	2%	1%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	
		660	664	463	168	145	31%	32%	22%	8%	7%	63%	22%	15%	100%

FIGURA 13

Modelos de Gestion Estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En base a las encuestas realizadas para poder identificar los modelos de gestión implantados en la institución, podemos percibir lo siguiente: Con relación al Modelo de Besseyres Des Hort, una minoría de empleados encuestados menciona que la organización asegura la gestión de las competencias para fortalecer su conocimiento personal y con ello promover el desarrollo organizacional.

Modelo de Werther y Davis, solo el 7% de empleados encuestados menciona que la organización promueve la interdependencia de las actividades del recurso humano, articulando las áreas de la organización, y que el departamento de recursos o talento humano funciona de manera independiente.

Modelo de Quintanilla, el 6% de los encuestados perciben que la organización expone elementos y funciones a partir de los entornos y su relación con la organización y que si se contempla el subsistema de integración y socialización, pero el 95% de encuestados refieren que la organización establece la política de personal.

Modelo de Arnol Hax, el 17% de los trabajadores encuestados mencionan que la institución plantea algunas políticas organizacionales de talento humano, proporcionando el contexto para que se dirija adecuadamente al recurso humano, promoviendo así el incremento de su rendimiento individual y organizacional.

Modelo de Harper y Lynch, el 10% de los entrevistados refiere que la organización responde a las necesidades de cantidad y calidad en los recursos humanos y el 94% de empleados encuestados menciona que no se realiza un inventario de personal y evaluación de su potencial, que garantice a la organización la satisfacción de necesidades de las demandas del mercado.

Modelo del CIDEDEC (1994), el 9% de los empleados entrevistados indican que la organización si plantea políticas y objetivos de recursos humanos, estableciendo las bases del plan estratégico, la cultura o filosofía en su gestión y que existe un departamento de talento humano como sistema.

Modelo de Bustillo (1994), el 93% de los encuestados refieren que la organización no logra una eficiente gestión del recurso humano, que no estimula a las personas a través del puesto de trabajo y no valora el desempeño, reconociendo el progreso profesional.

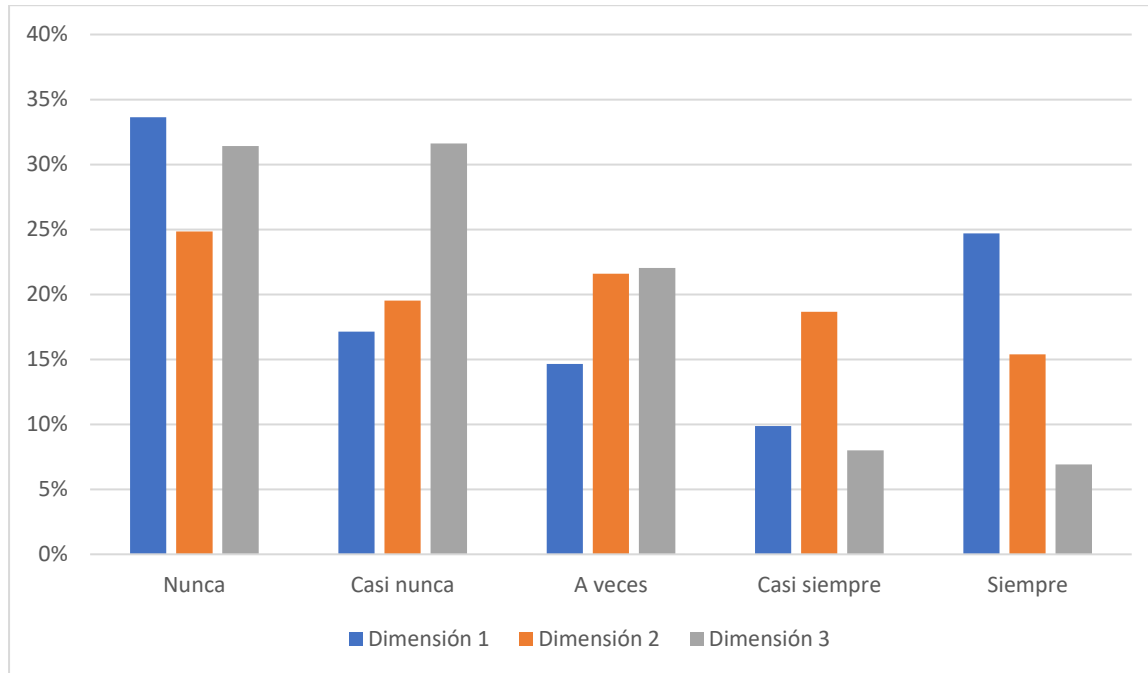
Modelo de Zayas (1996), el 7% de los empleados reconocen que la organización destaca el carácter sistémico de la gestión de recursos humanos y que opera como un sistema de interrelaciones, con un enfoque sociotécnico, técnico organizativo y socio psicológico.

Modelo de Chiavenato(2000), el 10% de los empleados mencionan que la organización promueve los subsistemas interdependientes entre sí, identificando los subsistemas del talento humano, y el área del subsistema de talentos humanos.

Modelo de Diagnostico, Proyección y Control (DPC) (Cuesta 2005), el 7% de los empleados entrevistados mencionan que en la gestión de la organización se reflejan los procesos claves de la gestión humana, así como el establecimiento de indicadores y técnicas en la gestión del talento humano y que si se promueve la educación y el desarrollo humano.

FIGURA 14

Resultados globales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En los resultados globales, con base a las series de la escala de Likert, en la cual menciona cinco series de respuestas, siendo las siguientes: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, en la primera dimensión que son los Sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos, los cuales de acuerdo con Chiavenato (2008, p. 102) son los procesos de la administración de personal; incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear a las personas en los niveles corporativos, de servicios y funcional, los empleados refieren que estos procesos de la dimensión se realizan en un referente de nunca en un 33%, casi nunca en un 17%, a veces en un 14%, casi siempre en un 10% y siempre en un 16%, lo que determina que los procesos de la administración de personal se llevan a cabo en una media del 20%. Según la percepción de los trabajadores encuestados.

En los resultados globales de la Dimensión 2 Nivel superficial de sustentabilidad, el cual, según Estrella y Gonzales (2024, p. 41), comentan que la sustentabilidad en la actualidad es uno de los

conceptos más utilizados y aunque se maneja en contextos diversos, de forma general se explica como el equilibrio que debe existir entre una comunidad y el medio que la rodea, al satisfacer sus necesidades. Por esto, el desarrollo del ser humano debe estar sujeto a una cadena de valores materiales e inmateriales necesarios para el bienestar general en lo referente al talento humano.

La sustentabilidad debe estar inmersa en todas las actividades que se realicen en las instituciones como un equilibrio entre las personas con el medio que las rodea para permanecer estables y en armonía con la sociedad.

Díaz y Escárcega (2009, p. 42) establecen que la gestión del talento y cuidado ambiental en las empresas son dos variables que actualmente se conjugan para el bienestar en común de organización, estableciendo una sinergia entre el colaborador, empresa y comunidad, implica la formación y desarrollo de manera integral del talento humano para el cuidado y preservación del ambiente impactando el área personal y laboral del ser humanos.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los empleados encuestados nos refieren en las series, nunca un 25%, casi nunca un 19%, a veces un 22%, casi siempre un 18% y siempre un 16%, lo que determina que la dimensión 2 nivel superficial de sustentabilidad solamente se cumple en un porcentaje medio del 20%, por lo que faltan más acciones concretas que abonen a una práctica sustentable en la organización.

En la Dimensión 3 Modelos de Gestión del talento humano, podemos analizar los resultados obtenidos en las respuestas de las series; nunca un 32%, casi nunca en un 33%, a veces un 22%, casi siempre en un 8% y siempre en un 7%, lo que se determina que de los modelos de gestión seleccionados en el instrumento aplicado ninguno se relaciona directamente al modelo de gestión implantado en la Institución, sino más bien se aplican solo algunos elementos de cada sistema de Gestión, en términos medios se cumple en un porcentaje del 20.4%, la aplicación de elementos de los modelos de gestión más relevantes de la actualidad.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de tesis se concentra en realizar un diagnóstico de la situación del talento humano en la organización de educación media superior en Morelos, con la finalidad de diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, con base al Modelo de Análisis Organizacional de Chiavenato (2009).

Así que en el capítulo uno se integra el protocolo de investigación de tesis encontrando el problema de intervención, además de los objetivos e hipótesis a comprobar o desechar. En el segundo capítulo se presentó la definición de las principales variables a revisar, conceptos, categorías y premisas con respecto al tema de tesis. En el tercer capítulo se desarrollaron las diferentes modelos de análisis que sirvieron para la explicación de los datos duros. El cuarto capítulo, comprende todo el diseño metodológico y en el capítulo final, encontramos las gráficas de resultados obtenidos del instrumento aplicado.

Finalmente, del análisis de los resultados podemos concluir que en cuanto a la posibilidad de diseñar un modelo de gestión sustentable que, en la Dimensión del Sistema de Gestión del Talento Humano de acuerdo con los niveles estratégicos que son:

1. Subsistema de Talento Humano que mide las variables de Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo y Auditoria, encontramos que más del 71% plantean que se requiere un Modelo de Gestión del Talento Humano (MGTH) que considere estos elementos y que no existen.
2. En relación con el Subsistema de Niveles Estratégicos del Talento Humano, hay ausencia de este con una respuesta de casi el 82% no es funcional el Modelo existente, es necesario diseñar un MGTH retomando estos elementos.

En cuanto a la Dimensión de Nivel Superficial de Sustentabilidad que contempla elementos como Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios, Áreas

encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional, Inclusión de variables ambientales en procesos de gestión del personal, Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental, Despliegue de recursos para la gestión ambiental y Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental y que el resultado que encontramos un 73% de ausencia en el MGTH actual. Es necesario diseñar uno que contemple estas variables. Los que nos lleva con estos resultados a comprobar la hipótesis de trabajo afirmativa que consiste en **Hi:** Si realizamos un Diagnóstico de la administración del Talento Humano en la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, a través de la identificación de Sistemas de gestión de talento humano entonces podemos proponer un modelo de Gestión del talento humano acorde a la situación actual, entonces diseñaremos un MGTH.

Y rechazamos las hipótesis nulas que plantean que:

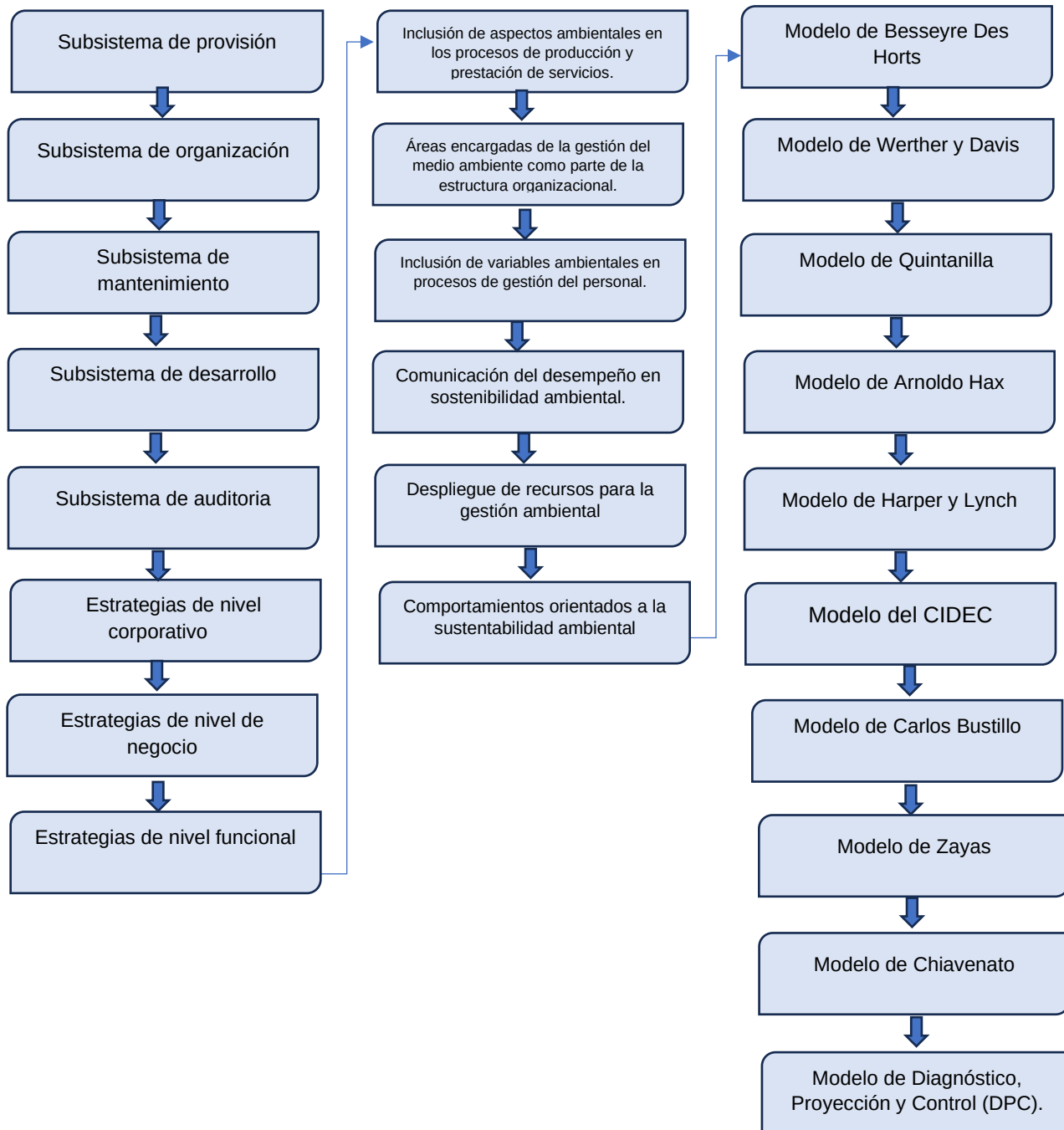
Ho: Si no realizamos un Diagnóstico de la administración del Talento Humano en la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla, a través de la identificación de Sistemas de gestión de talento humano entonces no podemos proponer un modelo de Gestión del talento humano acorde a la situación actual, entonces no diseñaremos un MGTH.

Por último, la tesis subraya la importancia del papel del contexto y de ciertos antecedentes sobre los MGTH, y analiza sus consecuencias en el desempeño organizacional que determinan sus límites y avances. La tesis también confirma la importancia de la conceptualización de los Modelos de Gestión y su importancia en los sistemas de prácticas de la Gestión del Talento Humano en sus dos perspectivas predominantes y necesariamente coexistentes: la dimensión calculativa centrada en el desempeño y la dimensión colaborativa centrada en la persona. En particular, la distinción entre estos tipos de prácticas de MGTH es crítica para modelar y entender los efectos de los modelos instaurados en las organizaciones con estos perfiles y culturas organizacionales y de otras variables contingentes de la organización. Este trabajo arroja también

elementos sobre investigaciones previas, acerca de la importancia de buscar modelos que integren los MGTH y las organizaciones.

Figura 15

Propuesta de Modelo de Gestión Global del Talento Humano para la Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla



Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato y otros (2024).

La elaboración de la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento humano tiene la finalidad de realizar aportes teóricos, prácticos y sociales significativos, necesarios para la gestión o administración del talento humano como activo estratégico en las organizaciones, facilitando nuevas maneras de hacer las cosas, con una perspectiva sistémica dinamizadora en lo estratégico y sustentable, que debe adaptarse a las nuevas perspectivas o tendencias emergentes de la gestión de personas de acuerdo a las épocas.

El mundo ha cambiado, los factores climáticos, las nuevas tecnologías, las nuevas tendencias entre otros cambios significativos, marcan la necesidad de establecer nuevas prácticas administrativas, dinámicas, innovadoras y sustentables que hagan posible la generación de competitividad y productividad para contribuir de alguna manera al desarrollo económico del país.

El modelo de Gestión del Talento humano que se presenta, retoma las prácticas de varios modelos de Gestión, que integran la innovación, la generación de competencias, generación de conocimientos, el desarrollo organizacional, la planeación estratégica, así como las buenas prácticas administrativas, integrando las prácticas de provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoria del talento humano, desde una perspectiva sustentable basada en principios sociales, económicos y ambientales.

Propuestas y Mejoras complementarias

- Se propone la elaboración de un boletín mensual en el cual se dé a conocer toda la información importante de la institución, como las políticas, reglas, filosofía, valores, vacantes, actividades realizadas, procesos, formas de evaluación, reconocimientos, cumpleaños etc., para mantener informados a todos los empleados y que conozcan más su institución y lugar de trabajo.

- Establecer un programa de continuación, en donde el personal jubilado tenga la oportunidad de continuar activo, aprovechando la experiencia y conocimientos que desarrolló en su trayectoria laboral.
- Generar un programa de proyectos de innovación, el cual involucre a todos los integrantes de la institución, alumnos, docentes, personal administrativo y demás que se encuentre inmerso en la comunidad UAEM, esto con la finalidad de generar productividad y competitividad que se traduzca en desarrollo económico del País.
- Establecer un programa de bienestar e incentivos, los cuales sean los motivadores para un buen desempeño laboral, entre estos incentivos establecer el reconocimiento personal por su desempeño laboral, por su puntualidad y asistencia, por sus logros destacados y por cumplir efectivamente con los objetivos institucionales, entre otros.
- Establecer un programa ambiental en el que se establezcan las medidas necesarias para el cuidado de los recursos naturales y el reciclaje, así como las políticas de sustentabilidad.

Referencias Bibliográficas

- Arnold Cathalifaud, M., & Osorio González, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*.
- Barreras, I. Z. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21-42.
- Barreto, A., & Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires-Argentina. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(6), 1140-1159.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Deusto. Madrid, España.
- Bustillo, C. (1994). *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*. Editorial Capital Humano. España.
- Calderón O. G., Magallón D. M., & Núñez E.H. (2010). A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Prentice Hall, Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill.
- Collazos, C., Guerrero, L., & Vergara, A. (2001, November). Aprendizaje Colaborativo: un cambio en el rol del profesor. In *Proceedings of the 3rd Workshop on Education on Computing, Punta Arenas, Chile*.

- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- Duque Ceballos, J. L., Zapata Domínguez, Á., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing. *Pensamiento & Gestión*, (49), 215-243.
- Felcman, I. L. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública* (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas).
- Felcman, I. L. (2016). Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "bing bang paradigmático": aportes para reflexionar sobre el destino de la gestión pública (dossier).
- Ferrer, H. M., Terrones, U. C., Condori, I. T., Mantilla, A. S., & López, J. S. (2014). Liderazgo burocrático. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1).
- García, M. (2002). *Habilidades sociales del líder político*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid: Editorial de la Universidad Madrid.
- García, M. (2017). *Cultura organizacional verde y competitividad en las PyME del sector hotelero de la ciudad de Barranquilla* [Tesis de maestría]. Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia.
- Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Ed. Gaceta de los Negocios.
- Hax, A. (1992). *Estrategia empresarial*, Editorial Tiempos Buenos.
- Hernández, C. A., & Nava, Y. (2009). Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas. *Omnia*, 15(1), 162-177.

Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.

Liquidano, M.C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. En *Contaduría y Administración*, septiembre-diciembre, número 220. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 145-178

Likert, Rensis y Jane Gibson Likert. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. Trillas, México.

Mondragón, A. A., Correa L.M., Chávez G. E., (2017), *Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río: Vol. 4 Núm. 8.*

Nieto Licht, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista EAN*, (74), 120-137.

Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1), 122-145.

Quintanilla, I. (1991). Recursos humanos y marketing interno. Ed. Pirámide, S.A. Colección Psicología. Madrid, España.

Revista Conmemorativa Escuela Preparatoria Número Cinco del 60 aniversario, editada en el año 2014. Vol. 1.

Roethlisberger, Fritz Jules & Dickson William. J. (2003). *Management and the Worker* (Vol. 5). Psychology press.

Sergio, Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda G. (2012). *Administración*. McGraw-Hill. México.

Simon, H. A. (1972). El comportamiento administrativo.

Taylor, F. W. (1911). Shop management. Project Gutenberg eBook.

Taylor, F. W. (1911). *Shop management*. New York: Harper, 1919.

Torrecilla, F. J. M. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 11-24.

Villa, Felipe de Jesús Rivera. "Investigación Documental sobre los Gurús de la Administración y sus Aportaciones."

Von Bertalanffy, L. (1976). Teoría general de los sistemas. México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 336.

Weber, Max (1964). Economía y sociedad México. Buenos Aires: Fondo de Cultura.

Werther y Davis, K. (1991) Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Zayas, P. (1996). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Editorial Academia, La Habana, Cuba.

Cuernavaca, Morelos a 10 de diciembre del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Rocio Román Lara**, con matrícula **10062483**, con el título **Diagnóstico del Modelo de Gestión del Talento Humano en una Organización Educativa. Caso: Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo
Profesora- investigadora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2024-12-11 10:15:36 | FIRMANTE

ojrCv0VMrNjHmPxfMqbjDG1R/9UE51JPQAbuOyWCqvWtihrLoANoJHgonadIS350OtJ/2r96VsrV/yxpxl8utWMcHFseeNmwo5CBDDT8lrrWcRImC1R418qn7H/CYeKOzPPlgA6U
l2FDHs/oFOzdWeOQqRW5rP3qE/cTo7Th0qtqBv7e3YPcbZI9aGrFguqILKWAoiEQv1woi88AyZ6dW+iwbiXXAcbyJliB/J2iXeTelQSPDSc/F/uxOiC0mIZ89RhePte6n7C4gviPsl6
hysIHv4G1J5WJublpkfAhVHySnNFZmyoFeCJmg+P/84j3sFVVx1iGm16Pa4zMSA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[grMTxysWi](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/LrW5PFgvngAL6kRqR7MPjPI5913DHIJW>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 10 de diciembre del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Rocio Román Lara**, con matrícula **10062483**, con el título **Diagnóstico del Modelo de Gestión del Talento Humano en una Organización Educativa. Caso: Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Nohemí Roque Nieto
Profesora- investigadora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

NOHEMI ROQUE NIETO | Fecha:2024-12-11 00:20:12 | FIRMANTE

wlpkttqZxp9iGq1l/5/RhC7ECwR4dW1/vYpwuCkPazk/ZJR71ZHylqxCrvagMRXsvMeG69SCy9yoLH2dV45MEZHy1R4e1JMwHZzsvV4l5Tm7q9BRn3vWvjJ40Uyk7Ta10eQZiUao/
axYcOvs1/tel4lMpbFTlhdJ+sxhKj1lx0ltupq2HOsa7OrsnMRwRtBs35axLkGfvdY2k+mvWN+RGakezjryxtj4+kuavYP3BEI3shL3s+nX5SRQ4JVKAKPVUmqGTQTH8LGCxivcNFm
A2l4v75ZaGxV5X80k8RIJeGc+McqV7nJsvHji1hnY/+0bE0EN8EdFRdIHUxOCfJ8zg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[QvyKWq7Eh](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/M3xlcZe2Vfkn62zCEzwV1lm4tUcDJDqA>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 22 de enero del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Rocio Román Lara**, con matrícula **10062483**, con el título **Diagnóstico del Modelo de Gestión del Talento Humano en una Organización Educativa. Caso: Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Norma Betanzos Díaz
Profesora- investigadora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

NORMA BETANZOS DIAZ | Fecha:2025-01-23 14:46:33 | FIRMANTE

XytUtFbbCjYNfh0fMQRbo6ePzdp3IIQFuDbUNMuA9moC96dd/7tFDE6an3HhplZQVnYdWTLImXq5ANPe3mMulYDaXSP2vH/NTixexbwr3mwqCDnpUVmobXIBsiPLwcM44eCrhu5/JTkNeGQCp7X5gVvk2heEKChuQ+njxWiNgI0UImbNMuTnm0MVPg0eA9X8lvHcxBqnD4xaWDLyC56o8NK0A2LjAh+hL/I9fWr77+jbJCIXVpwmkjag3GRDzNrYUixEWdwMQ4h8+JDFDPHziQLmBai5t8JVe5ytaDLBVpx/0555V4SEvF3H/qVwU1RIQ1A6eiYx5aUxN6eALLnBNlg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



AJRMvVKXz

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/MjRvztfX30LstQORz084hhNENRFS5ST1>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 25 de noviembre del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Rocio Román Lara**, con matrícula **10062483**, con el título **Diagnóstico del Modelo de Gestión del Talento Humano en una Organización Educativa. Caso: Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209, edificio 2B, Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7917
<https://www.uaem.mx/fcae> correo: posgrado.fcae@uaem.mx

UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2024-12-03 16:51:21 | FIRMANTE

AjhPH+Y4MpG+QNN8bQcNtCvuZdAem9fGYCQTIX2KJpcE7n++Yhdcuqg+enopfP4kHAXZZF9sY/0NC9MWBVRvogjjynqVO2coAlrHjkmCr9z9f3jzEAqTVRH1fGXi6xgkLyJhFaJqW2+PGdEHGvRKPUitKuRfEbn3VZRv7WHXdX4y2JkrPWophRlyq9Nvz3VXOsFb5lQ2smw+ndSx5W6tKQSfrSLDh86oaePd8XRJe770/KJnHYWt1tbpPCaMZnU/F9D79kyFTpKO NO0EC69LFasKt6bSD9tRBX7BnE9Ua7LnaxwojN/AQgqzXLcHfTpH74uCvB+rkFmFV5lndTwMYpA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



3tOyhP5UI

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/9Q1jWMYNGDI61RRfG3G81Pi5nitEMsoK>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 25 de noviembre del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Rocio Román Lara**, con matrícula **10062483**, con el título **Diagnóstico del Modelo de Gestión del Talento Humano en una Organización Educativa. Caso: Escuela Preparatoria Número Cinco, Puente de Ixtla**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes
Profesora- investigadora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209, edificio 2B, Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7917
<https://www.uaem.mx/fcae> correo: posgrado.fcae@uaem.mx

UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2024-11-25 21:18:13 | FIRMANTE

FXWWHf7DB0fo9XYn2k5ILKmb88YmQyDO9PhTfdiJjZpK7D9vbYZwX3P+PqVYKFq035FDVWwPE4NSegPILKLURGxAO2ES4fGQ9lvKlgZY2TJAerJmRSA3wo/6BQh6le99y1lTKaC/X58KjwJPQUHwOPQ7JOEI8XxA+4qPpKVRVUfC6v8pj1GR/uQgef6e/UKTvZjaqlb6udE4xJN1Px76DEztj4sZw/Ewc5kYYx9mKfvDWSNuKeL7KIOVpwaRzfUrtcLLiseEI0kH631l5LxCmxETyljCmYv0d2A7gb/oZV6tDBpLq8kyS1aFFBrJ/c1bz36DlojAFn34nhTcoyzw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



3iy4OqMmF

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/1FgHfS0w7zGp8ImCmJ6Luq1FxSchQgeH>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029