

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO AL INCREMENTO DE
SERVICIOS DE CAPACITACIÓN EN POSICIONES ESPECÍFICAS: CASO PRÁCTICO
PCM CORPORATIVO EN TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO.

TRABAJO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Xóchitl Violeta Vargas Zermeño

DIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL

Dra. Claudia Berra Barona

Tijuana, B.C. 24 de abril de 2023

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi padre, aunque ya no está en este plano terrenal sé que donde quiera que esté, se siente orgulloso de mí por haber culminado esta etapa de mi vida. Gracias por sembrar en mí fortaleza y disciplina para lograr mis metas, enseñarme a no rendirme nunca, por ser un ejemplo para mis hermanos y para mí, pero, sobre todo, por luchar en convertimos en personas de bien para la sociedad.

¡Con amor para ti padre!

AGRADECIMIENTOS

Primero le agradezco a Dios por la bendición de haberme permitido vivir mi duelo a través del aprendizaje y enfocarlo en algo positivo, como lo es el conocimiento. Por brindarme la fuerza y sabiduría para seguir adelante en los días que no podía más y poner en el camino a mucha gente que me ayudó y motivó a seguir adelante.

Agradezco a mi esposo e hijos por apoyarme a culminar esta etapa de mi vida, por su paciencia y el sacrificio que hicieron, como las actividades familiares que dejamos de realizar los fines de semana, sé que aprendieron tareas nuevas en casa para poder ayudar, de corazón, se los agradezco.

A mis compañeros, de quienes aprendí mucho. La risoterapia, en nuestros tiempos libres, que me ayudó en esos días que salía cansada y estresada del trabajo. En especial, quiero agradecerle a Brizia Fernández, por las veces que quise tirar la toalla y me ayudó a seguir adelante, las consideraciones y todo el apoyo que me brindó.

Agradezco a todos los maestros por transmitirnos los conocimientos teóricos, pero, sobre todo, sus experiencias, por ayudarnos a cambiar nuestra forma de pensar.

Índice

Capítulo 1. Introducción	9
Capítulo 2. Generalidades del proyecto	10
2.1. <i>Antecedentes</i>	10
2.2. <i>Planteamiento del problema</i>	13
2.3. <i>Justificación</i>	14
2.3.1. Justificación metodológica.....	14
2.3.2. Justificación teórica.....	15
2.3.3. Justificación económica	15
2.3.4 Valor Social.....	16
2.4. <i>Objetivos generales y específicos</i>	16
2.4.1. Objetivo general	16
2.4.2. Objetivos específicos	16
2.5. <i>Matriz de congruencia</i>	17
Capítulo 3. Marco teórico.....	17
3.1. <i>Administración</i>	17
3.2. <i>Proceso administrativo</i>	18
3.2.1. Planeación estratégica	21
3.2.2. Modelos de planeación estratégica	21
3.2.3. Diagnóstico administrativo	24
3.3. <i>Organización</i>	25
3.3.1. Importancia de la estructura organizacional.....	26
3.4. <i>Dirección</i>	26
3.4.1. Capacitación	27

3.4.2. Programa de capacitación	32
3.5. <i>Control</i>	34
3.5.1. Control de gestión	34
Capítulo 4. Marco contextual.....	35
4.1. <i>Importancia del sector industrial en Baja California</i>	35
4.2. <i>Requerimiento de mano de obra especializada</i>	37
Capítulo 5. Metodología	39
5.1. <i>Modelo metodológico base</i>	39
5.2. <i>Modelos y herramientas administrativas de apoyo</i>	44
5.3. <i>Análisis interno</i>	44
Capítulo 6. Propuesta de Plan Estratégico de PCM Corporativo	45
6.1. Fase 1. Plan estratégico.....	45
6.1.1 Objetivos de Plan Estratégico.....	45
6.1.2. Análisis interno.....	45
6.2. Fase 2. Selección y diseño de la estrategia	48
6.2.1. Matriz de toma de decisiones	48
6.2.2. Programa de capacitación	49
6.3. Implementación de la estrategia.....	53
6.3.1. Asignación de recursos	53
6.3.2. Matriz de obstáculos y ayudas.....	54
6.3.3. Propuesta de Plan de Implementación	55
6.3.4. Evaluación y seguimiento	57
Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones.....	59
Referencias.....	61

Lista de Tablas y Figuras

Tabla 1. Oportunidad de ingresos	14
Tabla 2. Matriz de congruencia	17
Tabla 3. El proceso de planeación	20
Gráfica 1. Modelo de planeación de Thompson	23
Tabla 4. Definiciones de dirección	27
Tabla 5. Método del autor d'Chiavenato	33
Tabla 6. Empleados dependientes de la Unidad Económica según el Sector	36
Gráfica 2. Participación (%) en Baja California en ocupación de industria.....	37
Tabla 7. Análisis mensual 2021: Mano de obra indirecta en el sector.....	38
Tabla 8. Modelo Metodológico	40
Tabla 9. Puntos de análisis del Modelo de Diagnóstico Estratégico CRECE	43
Tabla 10. Características o generalidades del Análisis interno	44
Tabla 11. FODA	47
Tabla 12. Factores Internos	47
Tabla 13. Matriz de toma de decisiones	48
Tabla 14. Tabla de Competencias.....	49
Tabla 15. Perfil de Candidatos.....	50
Tabla 16. Costo de Inversion	53
Tabla 17 Matriz de obstáculos y ayuda.....	54
Tabla 18. Plan de implementación.....	56

RESUMEN

El objetivo del presente caso práctico aplicado para la empresa PCM Corporativo es proponer un plan estratégico para incrementar las ventas ofertando un nuevo servicio de capacitación en posiciones técnicas, esto derivado de la carencia de mano de obra calificada que la industria maquiladora y empresas de comercio tienen, siendo estas dos las principales fuentes de empleo para el estado de Baja California y en específico en la ciudad de Tijuana, para analizar y evaluar se utilizaron diferentes herramientas administrativas, para identificar si la empresa cuenta con los recursos humanos, materias y financiero para la implementación del nuevo servicio, se propone utilizar la infraestructura que actualmente se tiene, de esta manera el costo de inversión será mínimo.

ABSTRACT

The objective of this practical case applied to the company PCM Corporation that propose a strategic plan to increase sales by offering a new training service in technical positions. This is due to the lack of qualified labor that the factory industry and commercial enterprises have, which are the two main sources of employment for the state of Baja California and specifically in the city of Tijuana. Different administrative tools were used to analyze and evaluate whether the company has the human, material, and financial resources for the implementation of the new service. It is proposed to use the infrastructure that is currently in place, so the investment cost will be minimal.

Matriz Metodológica

Disciplina	Ciencias Administrativas.
Área de conocimiento	Administración de Negocios.
Línea de investigación	Administración y Desarrollo de las Organizaciones.
Especialidad	Servicios de Reclutamiento y Administración de Nómina.
Objetivo del estudio	Proponer un plan estratégico para incrementar los servicios de capacitación en puestos específicos.
Sujetos de estudio	Empresa PCM Corporativo
Problema para abordar	Necesidad de personal capacitado en áreas específicas del sector industrial en Tijuana B.C.
Finalidad	Proponer un plan estratégico que permita a la empresa PCM Corporativo cubrir la demanda del sector industrial en cuanto a personal capacitado en áreas específicas.
Tipo de investigación	Caso Práctico.
Modelo de Diagnóstico	Modelo metodológico base Planeación estratégica de Thompson y modelo CRECE
Instrumento de recolección de datos	Tablas de verificación
Herramientas administrativas	Matriz de valuación de factores interna, graficas internas, matriz de toma de decisiones y modelo de capacitación de Chiavenato
Autor	Xóchitl Violeta Vargas Zermeño.
Director de Tesis	Dra. Claudia Berra Barona

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente caso práctico se refiere a una propuesta estratégica para el incremento de las ventas a través de un nuevo servicio de capacitación en posiciones técnicas en la empresa PCM Corporativo en Tijuana, Baja California, dicha empresa ha detectado, a lo largo de los más de trece años que tiene ofertando el servicio de reclutamiento en posiciones técnicas, que existe una carencia de mano de obra calificada, por lo cual, una solución a esta problemática, se propone un servicio de capacitación en posiciones técnicas, para satisfacer, tanto el incremento de las ventas de la organización, como cubrir la carencia de mano de obra calificada que existe en las empresas de la región.

A través del marco teórico se investigan los conceptos de: *administración, proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, planeación estratégica* así como su importancia, los antecedentes y alcance de la capacitación a lo largo de la historia de la humanidad, el modelo de capacitación del autor d'Chiavenato, definiciones de las diferentes herramientas administrativas, como el FODA (fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas), la Matriz de Evaluación Interna y Modelo CRECE, los cuales ayudarán a realizar un diagnóstico administrativo que permita analizar cuál es la situación interna de la empresa actualmente. A través de los resultados se examina si la empresa cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros para aplicar esta propuesta de incremento de ventas por medio de un nuevo servicio de capacitación en posiciones técnicas.

En los siguientes capítulos se pueden observar los puntos: generalidades del proyecto, como los antecedentes, planteamiento del problema, justificación tanto metodológica como teórica y económica, valor social del proyecto, los objetivos generales y específicos, la matriz de congruencia, en el marco teórico, las diferentes definiciones de administración general, proceso

administrativo, modelos de planeación, diagnóstico administrativo, organización, dirección, capacitación y control. Dentro del marco conceptual, la importancia del sector industrial en Baja California y requerimiento de mano de obra especializada; la propuesta de plan estratégico de PCM corporativo; el plan estratégico, objetivo estratégico, análisis interno, selección y diseño de la estratégica, donde se podrá observar la matriz de toma de decisiones y el programa de capacitación, implementación de la estrategia, asignación de recursos, matriz de obstáculos y de ayuda, propuesta de plan de implementación, evaluación y seguimiento para obtener un mejor resultado.

CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1. Antecedentes

PCM Corporativo es una organización que inició el 3 de diciembre de 2008 con el nombre de People&Co México, una pareja de novios que compartían la idea de crear una empresa con una filosofía diferente que la competencia, que fuera de la gente y para la gente. Rentaron un pequeño local ubicado en la zona de 5 y 10 en Tijuana, con solo tres empleados, de los cuales, dos, eran los socios fundadores y una empleada administrativa de la organización. Ofrecían los servicios de subcontratación de personal (Outsourcing). Su primer cliente fue la empresa Turbotec con posiciones de personal técnico. En estas fechas, los socios dividieron las actividades a realizar por áreas administrativas y operativas, de esta manera, cada uno se enfocaba en lo importante.

En el año 2013 migraron su nombre a P&C, la cual contaba con 70 colaboradores internos, para entonces, reflejaba una organización más fortalecida, contaban con un Gerente General y con más de 1500 empleados subcontratados, distribuidos con sus diferentes clientes. En ese momento tenían rentados cuatro locales en la plaza de 5 y 10. Para 2016, se convierte en

PC Manufacturing, con una plantilla interna de 200 colaboradores y más 2500 subcontratados a través de diferentes zonas de la ciudad. En 2017 habían consagrado dos unidades de negocios como Haats, la cual presta los servicios de personal, y Qifix, con el servicio de submaquila, entre otros. En ese momento tenía dos naves industriales, Haats en la colonia Luna Park, y Qifix, en Parque Industrial el Pacífico, adicional, un punto estratégico de captación de reclutamiento en la Colonia el Florido.

En 2018 se constituyen dos unidades, más Feedback, empresa enfocada a prestar servicio de desarrollo de software, misma que generó una aplicación llamada *mi Kiosko*, enfocada al tema de nómina y Gotta, unidad servicio de reclutamiento indirecto. En 2019, con cuatro unidades de negocio, se consolida como PCM Corporativo y una amplia cartera de clientes en las unidades.

PCM Corporativo, con más de 13 años de experiencia, ofrece soluciones integradoras para procesos empresariales e industriales, tiene una visión de negocio muy diferente a la competencia, lo cual hizo posicionarse en la empresa que hoy es, con una gama de servicios que oferta al sector industrial y de servicio. Los principales Unidades de Negocio con las que cuenta la empresa son tres:

1) HAATS. Encargada de diseñar estrategias como programas especiales para captar y procesar el talento humano.

Servicios:

- Contratación masiva y administración de personal
- Reclutamiento y selección
- Administración de nómina
- Contrataciones
- Logística de personal

- Control de ausentismo y rotación

2) QINFIX. Proporciona a sus clientes un conglomerado de servicios.

Servicios:

- Contract Manufacturing

- Representación de operaciones sheltering y soft landing

- Inspección de partes, sorteo y retrabajo

- Sistema de ingeniería y calidad

- Logística

- Pruebas de funcionalidad y diseño, ingeniería y fabricación de materiales compuestos

3) FEEDBAK. Brinda soluciones en el desarrollo de software, proporciona una visualización gráfica, medible detallada y estadística en tiempo real de tus operaciones para una toma de decisión sustentada.

Servicios:

- Apps, Kiosko (Se anexa imagen de aplicación)

- Dashboards

- Herramientas de recursos humanos y Bussines Intelligence

Misión

Ser el ecosistema potencializador de negocios a través de la mejor gente para crear historias de éxito que inspiren al mundo.

Visión

Integramos negocios donde vayan nuestros clientes

Valores

- Compromiso

- Honestidad
- Flexibilidad
- Actitud de servicio
- Respeto
- Colaboración
- Innovación
- Transparencia

Cultura

Somos una comunidad socialmente responsable, con un fuerte compromiso por el bienestar y la colaboración eficiente, evolucionando de manera constante para ser mejores personas.

2.2. Planteamiento del problema

En el transcurso de los 13 años que tiene la empresa ofreciendo los servicios de reclutamiento, se ha detectado que existe una carencia en el personal de mano de obra calificada en posiciones técnicas, tales como: montacargas, almacenistas, soldadores Mig y Tig (tipo de soldadura que tiene la característica permanente y protección gaseosa del arco), por tal motivo, las empresas tienen un alto requerimiento de estas posiciones, esto se ha podido observar a través de la estadística interna donde se analiza el requerimiento y cumplimiento de las posiciones, de las cuales, solo se logran satisfacer el 15% de la demanda, el otro 85%, que no se logra cumplir, equivale a \$1,099,918 de ingresos que no genera la empresa por falta de mano de obra. En la siguiente tabla se puede observar la pérdida que ha tenido por falta de personal capacitado:

Tabla 1.

Oportunidad de ingresos

Necesidad del mercado industrial de Tijuana de puestos específicos	Clientes perdidos de agosto del 2021 a agosto del 2022	Precio de reclutamiento mensual	Total
Montacargas	15	6,720.00	537,600.00
Almacenistas	13	5,758.06	172,741.74
Soldadores MIG	8	7,296.00	255,360.00
Soldadores TIG	9	7,296.00	328,320.00
Totales			1,294,021.74

Nota. Elaboración Propia, se puede observar los ingresos que la empresa está perdiendo al no captar personal para reclutar.

La empresa ha dejado de ganar, desde agosto del 2021, a agosto del 2022, un acumulado de \$1'294,021 pesos, por no contar con el personal capacitado para cumplir con la demanda identificada por los clientes en Tijuana. “La falta de personal capacitado en áreas específicas del sector industrial y comercial en Tijuana, impacta de forma directa en la eficiencia y rentabilidad del corporativo PCM.”

2.3. Justificación

2.3.1. Justificación metodológica

Para lograr los objetivos propuestos, se recurre al empleo de técnicas propias de la investigación: como encuestas CRECE, un TEST que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación actual de la empresa, así mismo, con los resultados, se podrá conocer si la empresa cuenta con los recursos para ofertar el servicio de capacitación a las empresas como industriales que se encuentran en la región, las cuales podrán obtener los siguientes beneficios:

- Ahorro de tiempo en aprendizaje o “curva de aprendizaje”, por lo cual el personal entra desde el primer día a trabajar sin necesidad de capacitarse dentro de la empresa.
- Minimizarán errores del personal: Se refiere a que el personal tendrá menos margen de error en sus labores, pues ya se encuentra capacitado.

Este caso práctico se justifica debido a la inversión, que es un monto estimado de 126 mil pesos, los cuales, la empresa puede solventar, sin contar con los recursos que actualmente tiene y que se pueden utilizar para la implementación, así como un plan de recuperación. Se estima que, en un lapso de hasta 3 años, retorne la inversión.

2.3.2. Justificación teórica

Fundamentar el trabajo de investigación para el cual se utilizará la metodología de caso práctico y los modelos de diagnóstico CRECE, donde se analizarán las fortalezas y debilidades. Este modelo permitirá determinar la situación estratégica en que se encuentra la empresa.

2.3.3. Justificación económica

A través de esta propuesta de programa de capacitación, se busca poder ofertar este servicio a los sectores de la industria manufacturera y de comercio que necesite personal de mano de obra calificada en posiciones técnicas como: montacarguistas, almacenistas y soldadores. Los clientes, al momento de adquirir este servicio, podrán disminuir tiempos en capacitación, así como evitar accidentes dentro de sus instalaciones que les eleve las cargas patronales, y con ello, los incrementos de costos; por otra parte, mientras la empresa pueda ofertar este servicio, ayudará a incrementar los ingresos anuales de la compañía.

2.3.4. Valor social

Los beneficios que se tiene con la capacitación es el desarrollo de conocimientos y habilidades para formar aptitudes en una o varias actividades, con este programa se busca, no solo apoyar al empresario con personas capacitadas, sino que sean un conjunto de aprovechamientos, ya que los candidatos que sean aptos para prepararse podrán acceder a mejores salarios y, por otra parte, convertir a Tijuana en unos de los municipios más productivos y competitivos del país.

2.4. Objetivos generales y específicos

2.4.1. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico que permita satisfacer el 65% de la demanda de los clientes de PCM del sector industrial y comercial en cuanto a la mano de obra calificada en puestos específicos, aplicable a partir de enero del 2023

2.4.2. Objetivos específicos

1. Llevar a cabo un diagnóstico administrativo.
2. Seleccionar y diseñar la mejor estrategia
3. Proponer un plan de implementación
4. Costear la propuesta y determinar su beneficio.

2.5. Matriz de congruencia

Tabla 2.

Matriz de congruencia Propuesta de un Plan Estratégico orientado al incremento de servicio de capacitación en posiciones específicas: Caso de estudio PCM Corporativo en Tijuana, Baja California, México.

Propuesta de un Plan Estratégico orientado al incremento de servicio de capacitación en posiciones específicas: Caso de estudio PCM Corporativo en Tijuana, Baja California, México.				
Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Métodos y herramientas	Instrumento de recolección de datos
La falta de personal capacitado en áreas específicas del sector industrial y comercial en Tijuana, impacta de forma directa en la eficiencia y rentabilidad del corporativo PCM.	Diseñar un Plan estratégico que permita satisfacer el 65% de la demanda de los clientes de PCM del sector industrial y comercial en cuanto a la mano de obra calificada en puestos específicos, aplicable a partir de enero del 2023.	1. Llevar a cabo un diagnóstico administrativo. 2. Seleccionar y diseñar la mejor estrategia 3. Proponer un plan de implementación 4. Costear la propuesta y determinar su beneficio.	Matriz de valuación de factores interna, graficas internas, matriz de toma de decisiones y modelo de capacitación de Chiavenato	Tablas de verificación

Nota. Elaboración propia, se puede ver el problema, objetivo general y específico, los métodos y herramientas con los cuales se trabajará en este caso de estudio.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1. Administración

La administración en la empresa u organización es la gestión de todos los recursos humanos, financieros y materiales con la finalidad de cumplir con las metas establecidas por la dirección, dueños o socios; Munch (2018), define la administración:

Es un proceso a través del cual se logra coordinar y optimizar los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad, productividad y

competitividad en la consecución de sus objetivos para lograr la máxima eficiencia. (p. 5)

Otra definición es la que realiza el autor Wehrich (2017), administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz; se puede advertir que la administración es una de las actividades más importantes dentro de la organización, con una buena gestión se puede lograr las metas establecidas y por otra parte con una mala administración se puede llevar al fracaso a una empresa. (p.5)

Para una correcta gestión, se requiere del proceso administrativo, el cual consiste en etapas para llevar a cabo la administración, el autor Wehrich (2017), las define de la siguiente manera (p.6):

- **Planeación.** Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.
- **Organización.** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Dirección.** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
- **Control.** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

3.2. Proceso administrativo

Otra definición es la que realiza el autor Wehrich (2017), administración es el proceso

mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz; se puede advertir que la administración es una de las actividades más importantes dentro de la organización, con una buena gestión se pueden lograr las metas establecidas y, por otra parte, con una mala administración se puede llevar al fracaso a una empresa. (p.8)

Para una correcta gestión, se requiere del proceso administrativo, el cual son etapas para llevar a cabo la administración, el autor Weihrich (2017), las define de la siguiente manera (p.8):

- **Planeación.** Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.
- **Organización.** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Dirección.** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
- **Control.** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Dentro de la administración, la planeación es el primer paso, la etapa más importante de la organización, pues se determina el rumbo y se establecen los objetivos a lograr mediante la observación del entorno interno y externo con el fin de fijar las estrategias a tomar, y con ello, alcanzar las metas establecidas a través de la visión y la misión de la organización. Münch (2018) define las siguientes ventajas de la planeación:

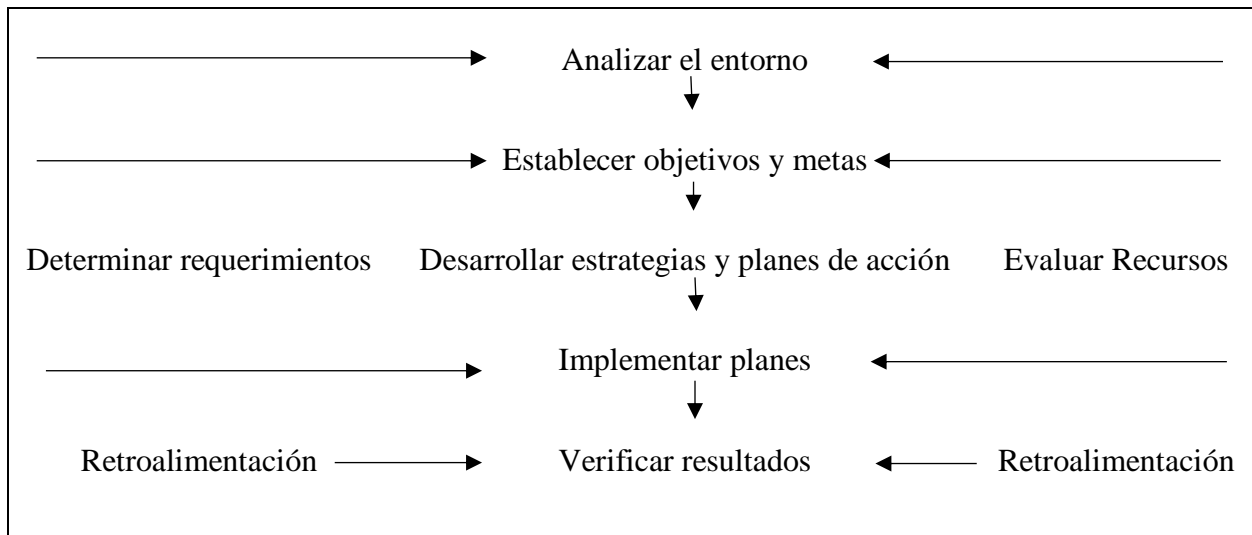
- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

Siendo la planeación, la base del proceso administrativo, un punto clave dentro de la administración, la correcta planeación llevará a la organización a alcanzar las metas establecidas, por lo contrario, una incorrecta, llevará a la empresa al fracaso, por eso su vital importancia.

Franklin (2019), describen gráficamente el proceso de la planeación:

Tabla 3.

El proceso de planeación



Nota. Expresión gráfica del proceso de planeación. Introducción a la Administración: evolución, aplicaciones y tendencias, 2019.

3.2.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica se puede definir como el documento donde se desarrollan las metas u objetivos de las organizaciones, las puede plasmar el gerente, director o dueño de la empresa; para Münch (2018) la estrategia es “la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (p. 9); por otra parte, Weihrich (2017) la define a partir de los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; a mediano y a largo plazos, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa (p. 9).

3.2.2. Modelos de planeación estratégica

Para Münch (2018) los tipos de planeación estratégica van a depender del nivel jerárquico en el cual se encuentre la empresa o quiera abarcar, así como el tiempo que este comprenda, pueden ser:

- Táctica o funcional; son los que elaboran en cada área para poder lograr los objetivos planeados por la gerencia.
- Operativa. Es la que se proyecta desde los niveles operativos, como bien lo indican la palabra.

Estos tipos de estrategia, según el autor, ayudarán a cumplir con las metas establecida, y de esta manera, toda la organización participa en la planeación, desde niveles operativos, hasta el nivel más alto de la organización.

Para el Weihrich (2017) existen tipos de jerarquías en las estrategias dentro de la organización, las cuales definen en tres niveles:

- Estrategia a nivel corporativo, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para

una compañía diversificada; las decisiones se toman desde las industrias en las que la compañía quiere competir y a menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.

- Estrategias de negocio, que casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad de negocio; después, el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien, las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.
- Estrategias funcionales o políticas, se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

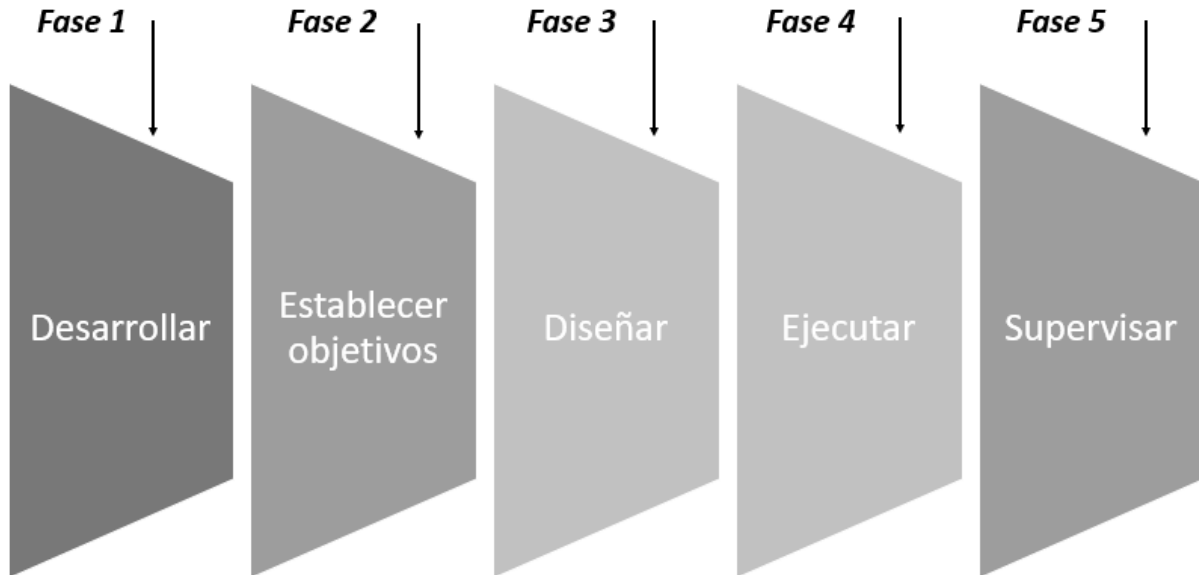
Ambos autores coinciden en que son pirámides, donde la cima de estas se encuentran los altos niveles de mando dentro de la organización con la toma de estrategias de más impacto dentro de las empresas y tienen un efecto a largo y mediano plazo. A medida que baja la pirámide, las estrategias se distribuyen en nivel escalafón y, por ende, el impacto en tiempo como la responsabilidad será menor.

Modelo de planeación estratégica (modelo A. Thompson)

Para el autor, Arthur A. Thompson, una estrategia “consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio...” por lo cual, la planeación y ejecución son la base de la administración dentro de la organización. El modelo de planeación del autor Thompson se divide en cinco fases:

Figura 1.

Modelo de planeación de Thompson



Nota. Imagen captura de la gráfica del Modelo de planeación estratégica de A. Thompson, obtenida del libro Administración Estratégica (p. 22).

1. *Desarrollar.* En esta fase se debe de tener claridad de la dirección y propósito de la nueva planeación estratégica, la cual el autor segrega en tres fases: visión, misión y valores de la organización, con ellos se fijará el rumbo de la empresa.
2. *Establecer objetivos.* Son las metas de desempeño de una organización, es decir, los resultados y productos que la administración debe de lograr.
3. *Diseñar.* Para llevar a cabo los objetivos, y alcanzar las metas propuestas, se debe de trazar el curso estratégico de la organización, la cual no solo compete a la alta dirección, sino a todos los integrantes.
4. *Aplicar y ejecutar.* Formada de lo que la compañía debe de hacer para alcanzar la excelencia operativa y ejecutar su estrategia planteada de forma eficiente y eficaz.

5. *Vigilar los avances y evaluar el desempeño.* Supervisar los avances externos, valorar el progreso de la empresa y realizar ajustes correctivos, se observa que vaya en la dirección correcta de la estrategia y, en caso contrario, aplicar medidas correctivas.

3.2.3. Diagnóstico administrativo

El Diagnóstico Administrativo es un estudio metódico, completo y constante que tiene como objetivo fundamental, conocer la organización administrativa. Busca detectar problemas para analizar y proponer alternativas factibles de solución que ayuden a suprimir los mismos.

Etapas del diagnóstico

- *Recopilación de información.* Compilar información que deberá de ser procesada y analizada a detalle ya que de esto dependerán las posibles soluciones a los problemas detectados.
- *Análisis organizacional o administrativo.* Fase del diagnóstico Administrativo que tiene como objetivo comparar la información recopilada, se enumeran los descubrimientos y determina los puntos graves que afectan al buen desempeño del área evaluada.
- *Propuesta y plan de acción.* Son las diferentes alternativas que se tiene de los problemas detectados, así como el detalle de las acciones a tomar.

Existen herramientas que ayudan a los gerentes, administradores o dueños, a realizar un diagnóstico administrativo, con ello incrementa la obtención de resultados deseados y el desempeño correcto; cada una de estas herramientas ayudan, en gran medida a formular la planeación.

Las herramientas de planeación, llamadas también *técnicas de planeación*, son aquellas que auxilian al ejecutivo, administrador o empresario para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas y racionales (Münch, 2018), permiten al pequeño empresario tomar las

decisiones de una forma más racional, ayudándolo en lo posible a hacer más efectiva su planeación (Anzola, 2010). Algunas de las herramientas de diagnóstico son:

- *Análisis FODA*: conocida como matriz de FODA, analiza las debilidades y fortaleza dentro de la organización.
- *Manuales*: existen diferentes tipos dentro de la organización; por áreas, de bienvenida y organizaciones, pero todos ayudan a tener bien definidas las reglas y políticas de la organización.
- *Diagrama de flujo*: presenta de forma detallada los procesos a seguir dentro de la planeación estratégica, expresa, gráficamente, las diferentes acciones, genera una secuencia cronológica
- *Diagramas o gráfica de GANTT*: ayudan a mostrar los tiempos que utilizaremos para diferentes tareas o proyectos en una línea de tiempo.
- *CRECE*: un cuestionario que se realiza en la organización para identificar si una empresa cuenta con todos los recursos estructurales, financieros y de recursos humanos.
- *Árbol de decisión*: Muestra qué condiciones son más importantes y las ubica jerárquicamente, se puede ver la relación que existe entre cada condición, son construidos a través de la descripción narrativa de un problema.

3.3. Organización

Se puede definir como la forma sistemática que una empresa se encuentra estructurada para funcionar armónicamente, y con ello, poder lograr las metas. La definición en griego de la palabra es "organon", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja, Robbins (2018), lo define como “función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales”, asimismo, “cuando los gerentes

organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones” (p. 9).

Por otra parte, Munch (2018), lo define como “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (p. 126).

3.3.1. Importancia de la estructura organizacional

La importancia de la estructura es simplificar el trabajo dentro de las empresas, así como coordinar y optimizar los recursos, materiales, humanos y financieros, de esta forma, las compañías logran un funcionamiento que les resulte sencillo y, por ende, sus procesos son más fluidos para los colaboradores.

Münch (2018) define que, en esta etapa, se concretan las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de las empresas, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo (p. 127):

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

3.4. Dirección

Los autores coinciden dentro de sus definiciones en una palabra clave: *liderazgo* “el que ha recibido el cargo de guía” y viene del sufijo -azgo (Conjunto de actividades propias de) y la palabra inglesa leader igual a “guía”, la cual juega un papel muy importante para lograr los

objetivos y metas de una organización. Y, para que se cumplan de manera efectiva y eficiente, se tienen que contar con ello, ya que se influncian en las personas para cumplir, cabalmente, con las metas requeridas por la organización.

Tabla 4.

Definiciones de dirección

Autor	Definición
Münch (2018)	Es la ejecución de los planes, mediante los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.
Hernández y Rodríguez (2012)	Es una habilidad, en términos de competencia ejecutiva, que los niveles gerenciales requieren para desempeñar las estrategias con eficiencia, eficacia y efectividad, y para tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias propuestas.

Nota. Propuesta y perspectivas para análisis 2022.

3.4.1. Capacitación

La capacitación ha existido desde los inicios de la humanidad, lo podemos apreciar después del año 100 a. C., por ejemplo, con las pirámides aztecas y las egipcias, donde en aquel momento se tuvo que enseñar a las personas a realizar diferentes actividades para poderlas construir.

Por otra parte, antes del siglo XVII, la educación se limitaba a ciertos sectores sociales, por lo cual, se transmitían desde el hogar y los gremios, donde se enseñaban diferentes oficios, como panaderos, herreros, campesinos, ganaderos, por mencionar algunos, para las mujeres, las enseñanzas eran diferentes, consistían en cocinar, tejer, hilar y la crianza de los hijos, entre otras actividades. Un ejemplo en los siglos XV y XVI, con Leonardo Da Vinci, la manera en que

estaba organizado, que constaba de maestro, aprendices y oficiales.

Con la revolución industrial la capacitación asumió la realización de objetivos y métodos, es decir, se solicitaba al personal trabajar en una parte del proceso de fabricación, por lo cual, antes de iniciar se tenía que entrenar, exclusivamente, en actividades específicas, no en todo el proceso.

De este modo, cada empresa u organización realiza, de manera diferente, la capacitación, adiestramiento y desarrollo; se puede determinar que la capacitación y el adiestramiento se considera una forma educativa extraescolar, dando la oportunidad a los empleados de obtener habilidades, conocimientos y aptitudes para superarse profesionalmente, y con ello, reflejar una mejor calidad laboral.

La capacitación es la técnica de transmitir conocimientos o habilidad a través de un proceso con la intención de formar aptitudes y conocimientos para realizar una o varias actividades.

- Chiavenato (2017) señala que, “la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos”. (p. 377).
- Pérez-Porto (2017) “... denomina capacitación al acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones”.
- También Louart (2014), define “un sistema de formación es necesariamente complejo. Tiene que conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales”. (p. 163). Lo que Louart plantea es que, en toda empresa, el

personal debe ser entrenado de acuerdo a sus necesidades, y este debe de tener claro los objetivos organizacionales; los cuales permiten responder a los contenidos que han de tener los programas de capacitación.

- En pocas palabras, capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales. (Sánchez, 2018).

La capacitación, como lo hemos observado, es importante dentro de las organizaciones y se pueden analizar dos vertientes: el desarrollo de las empresas y el Marco Legal. En el mundo globalizado, las empresas altamente competitivas son todas aquellas que tienen a su personal capacitado y motivado.

Con relación a la capacitación, Mondy, R y Noe (2015) señalan que es, “una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño.” (p. 202).

De acuerdo con Mitchell (2011) la capacitación tiene los siguientes beneficios:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjar líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.” (p. 105).

El Marco legal y la Ley Federal del Trabajo, Artículo 3, párrafo 3, “Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.” (s/p).

Tipos de capacitación

Son aquellas que desarrollan conocimientos y destrezas a través de un programa aplicado por instructores externos, las cuales son personas certificadas y expertas en la industria, que se encuentran en constante actualización, cuentan con todas las herramientas e infraestructura para la impartición de cursos y talleres, generalmente tiene un catálogo amplio de cursos que puede ayudar a cubrir distintas necesidades del personal, pero lo más importante es el personal que está preparado, pedagógicamente, lo cual permite transmitir correctamente los conocimientos y habilidades.

Tipos de Capacitación interna

La capacitación interna es aquella que desarrolla conocimientos y destrezas a través de un programa aplicado dentro de la organización, en el cual participan entrenadores, capacitadores o instructores, el personal interno, que con su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización, esta puede ser la ventaja más grande, pero, por otra parte, una desventaja sería que el personal está demasiado familiarizado con las personas que imparten el programa de capacitación, lo que hace menos atractivo el evento.

Este tipo de capacitación va dirigida al trabajador que desempeña una nueva función: por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización.

Su objetivo es proporcionar, al personal, la capacitación adecuada al puesto que va a ocupar.

- a) Capacitación de preingreso. Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección, se centra en otorgar al nuevo personal conocimiento necesario y desarrollarle las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar las actividades del puesto.
- a) Inducción. Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo la organización en general.
- b) Capacitación promocional. Constituyen las acciones capacitaciones que otorgan al trabajador la oportunidad alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración

Tipos de Capacitación externa

Es aquella que desarrolla conocimientos y destrezas a través de un programa aplicado por instructores externos, las cuales son personas certificadas y expertas en la industria, que se encuentran en constante actualización, cuentan con todas las herramientas e infraestructura para la impartición de cursos y talleres, generalmente tiene un catálogo amplio de cursos que puede ayudar a cubrir distintas necesidades del personal, pero lo más importante es el personal que está preparado.

La capacitación en el trabajo forma una serie sistematizada de acciones encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actividades de los trabajadores que las realizan. En ellas se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización para apoyar a sus diversas áreas en el ejercicio de funciones y dotarlas de personal con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

Otro tipo de capacitación que existe dentro de la externa es desarrollo, esta comprende la

formación integral del individuo y, especialmente, las acciones que pueden llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar en qué grado una acción de capacitación se convierte en desarrollo, ya que, por su carácter globalizado, es la última.

- a) Educación formal para adultos. Acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- b) Integración de la personalidad. Los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.
- c) Actividades recreativas y culturales. Acciones encomendadas a los trabajadores para el esparcimiento necesario en su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

3.4.2. Programa de capacitación

Es un plan de actividades que va enfocado a transmitir habilidades o destrezas, a través de un proceso sistemático. Para d'Chiavenato (2017) un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual, las personas obtienen conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos” (p. 418).

Stoner y Wankel (2014) (citados por Rodríguez), precisan que un programa de capacitación es “un plan de un solo uso, que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales que especifica los pasos principales, roles y tiempo, así como la unidad responsable de cada paso.” (p. 36)

El autor d'Chiavenato, indica que para poder realizar un programa de capacitación debe de responder las siguientes preguntas: ¿qué se debe enseñar? ¿quién debe aprender? ¿cuándo se debe enseñar? ¿dónde se debe enseñar? ¿cómo se debe enseñar? ¿quién lo debe enseñar?, todo esto a través de planeación y tecnología educativa.

Tabla 5.

Método del autor d'Chiavenato

Planeación	Tecnología educativa
Atender una necesidad	
Definición del objetivo	Técnicas en cuanto a su utilización
División del trabajo que se desarrollará en módulos	
Determinación del contenido	
Selección de los métodos	
Definición de los recursos necesarios	Técnicas en cuanto al tiempo
Lugar donde se efectuará	
Tiempo o periodicidad	
Cálculo de la relación costo-beneficio del programa	
Control y Evaluación	Técnicas en cuanto al lugar de su aplicación

Nota. Elaboración propia. Información contenida de d'Chiavenato (2017).

3.5. Control

Es una de las fases más importantes de la administración, en esta etapa se vigila y se corrige, en caso de existir una desviación, al objetivo planteado en la estrategia dentro del organización; Munch (2018) lo define como “La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa” (p. 174). Para el autor Robbins (2018) *control* es: “Función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño labora” y donde “Los gerentes supervisan y evalúan el desempeño para asegurarse de que los objetivos se cumplan y de que el trabajo sea realizado como se debe. El desempeño real es comparado con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se han logrado, es labor del gerente corregir la situación. Este proceso de supervisar, comparar y corregir es la función de control”. (p. 9)

Munch (2018) indica que “En toda organización es imprescindible verificar la ejecución correcta de sus distintas áreas funcionales o departamentos para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con los planes con la finalidad de corregir errores, fallas, irregularidades o ineficiencias”. (p. 179)

3.5.1. Control de gestión

Para lograr un sistema de control de gestión eficiente deben de contar con información veraz que constituye a un poderoso factor de retroalimentación con las cuales ayudará a mejorar el proceso de toma de decisiones, creando un círculo virtuoso para la organización.

El autor Perez Carballo lo define como “es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa

formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados” (2006, p. 21).

Para el autor Arturo César Amaru expresa que “el proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo” (2009, p. 377).

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

4.1. Importancia del sector industrial en Baja California

La industria maquiladora, en Baja California México, tiene un impacto económico muy importante, ya que la población depende del sector de las industrias manufactureras, esto quiere decir que el 44.4% del total de población, obtiene ingreso de este sector, comparado con el comercio al por menor, el cual es de tan solo el 14% y el 8% son servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, por tal motivo, el sector de industrias manufactureras es muy importante en la economía de Baja California (Unidad Económica del Sector Económico, 2019).

Tabla 6.*Empleados dependientes de la Unidad Económica según el Sector Económico en 2019*

Sector ID	Sector	Total de empleados dependientes de la Unidad Económica	% de empleados dependientes de la Unidad Económica
11	Agricultura, Cría y Explotación de Animales, Aprovechamiento Forestal, Pesca y Caza	6,163.00	1%
21	Minería	370.00	0%
23	Construcción	16,329.00	2%
31-33	Industrias Manufactureras	390,395.00	44%
43	Comercio al por Mayor	39,768.00	5%
46	Comercio al por Menor	122,819.00	14%
48-49	Transportes, Correos y Almacenamiento	27,362.00	3%
51	Información en Medios Masivos	4,940.00	1%
52	Servicios Financieros y de Seguros	4,071.00	0%
53	Servicios Inmobiliarios y de Alquiler de Bienes Muebles e Intangibles	9,046.00	1%
54	Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos	22,180.00	3%
56	Servicios de Apoyo a los Negocios y Manejo de Residuos y Desechos, y Servicios de Remediación	51,771.00	6%
61	Servicios Educativos	20,789.00	2%
62	Servicios de Salud y de Asistencia Social	28,388.00	3%
71	Servicios de Esparcimiento Culturales y Deportivos, y otros Servicios Recreativos	8,517.00	1%
72	Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas	73,189.00	8%
81	Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales	52,392.00	6%

Nota. Tabla de totales y porcentajes de la Unidad Económica del Sector Económico, 2019 de Data México de la Secretaría de Economía.

Se observan, en la tabla 6, los porcentajes que se tiene, a nivel nacional, en el sector económico donde se generan más empleos, siendo la industria manufacturera, el primer lugar, con 390,395.00 trabajadores quienes representan el 44% y, el de comercio, en segundo lugar, al

por menor con 122,819.00 trabajadores, alcanzando el 14% a nivel nacional, en generación de empleos.

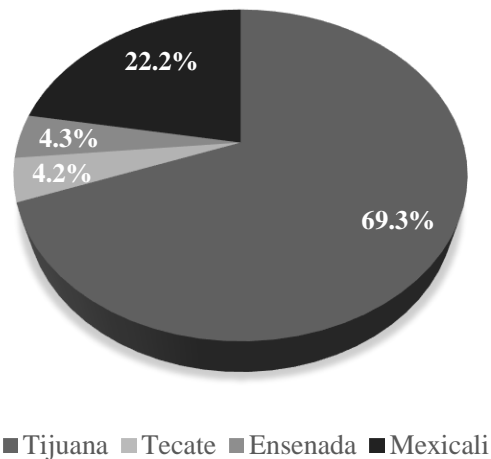
4.2. Requerimiento de mano de obra especializada

La información analizada en el municipio de Tijuana, concentra 69% de los empleos que se generaron en la Industria Maquiladora de Baja California durante el mes de abril de 2021, cifras que dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Los resultados indican que Tijuana acumula 263 mil 942 ocupados en la Industria Maquiladora de Baja California (total 374 mil 25 trabajadores). Del total de empleados en la ciudad, 20 mil 808 son por la vía de la subcontratación. En el cuarto mes se dio un aumento de 2 mil 326 tijuaneses ocupados en esa condición.

Se visualiza, en la siguiente en la figura 2, que la ocupación de la industria maquiladora en los municipios de Baja California, con un porcentaje del 69% del total de los trabajadores generados con más 263 mil 942 empleos de un total de 374 mil 25 en todo el estado.

Figura 2.

Participación (%) en Baja California en ocupación de industria maquiladora, abril 2021



Nota. Porcentajes de ocupación en los municipios de Baja California según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, adaptados por Óscar Tafoya.

La ARHITAC (Asociación de Recursos Humanos de la Industria en Tijuana), reporta en su análisis mensual correspondiente al mes de agosto de 2021 el requerimiento de mano de obra indirecta en el sector manufacturero, donde existen 1,064 vacantes, de las cuales, el 17% son técnicos y el 8% son almacenistas, como se puede observar en la tabla 7.

Tabla 7.

Análisis mensual 2021: Mano de obra indirecta en el Sector Manufacturero

Agosto 2021: 1064 vacantes		
78% de la muestra están contratando		
11% de las empresas (14) tienen el 50% de las vacantes		
Puesto	Empresas Contratantes	Notas
Ingenieros	24	20% Insurgentes, 38% Otay
Técnicos	18	30% Insurgentes, 16% Otay, 16% La mesa
Management	16	
Supervisor	12	
Almacenistas	9	
Contador	4	
Otro	23	
Agosto 2021: 609 vacantes		
37% de las empresas estarán contratando		
Puesto	Empresas Contratantes	Notas
Ingenieros	12	25% Insurgentes, 33% Otay
Management	7	
Supervisor	5	
Técnicos	5	
Almacenistas	4	
Otro	12	

Nota. Se representan los tipos de puestos del Sector Manufacturero y la cantidad de las empresas contratantes. Las notas representan los porcentajes totales por zonas de la ciudad de Tijuana.

En la tabla 7 se muestra el análisis de las vacantes que se tuvieron en agosto del 2021, 1064 posiciones a cubrir, de las cuales, el 78% de las empresas se encuentran contratando, dentro del giro industrial, siendo, las posiciones técnicas, el segundo lugar con 18 empresas faltas de personal en esta posición, de las cuales, el 30%, corresponden a la Zona Insurgentes, 16% Otay y 16% La Mesa.

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA

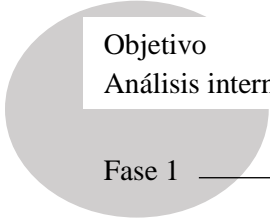
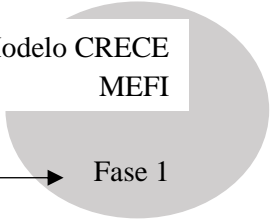
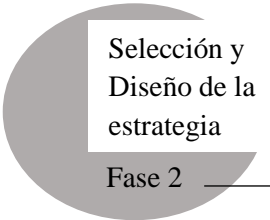
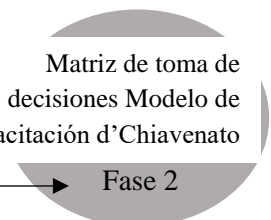
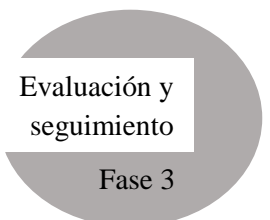
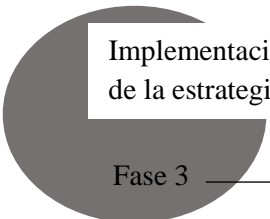
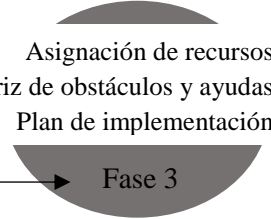
5.1. Modelo metodológico base

El modelo metodológico utilizado en el desarrollo de este caso práctico está conformado por tres elementos principales. El primero, el modelo base, viene a soportar la estructura del plan estratégico, se toma la decisión de utilizar el Modelo de Planeación Estratégica de Thompson (2012). El segundo contempla los modelos y herramientas administrativas de apoyo y, por último, los resultados de la evaluación y seguimiento de los mismos.

La figura 9 muestra el modelo metodológico diseñado para este proyecto, tipificado como caso práctico a partir de lo expuesto por Clotilde Hernández Garnica (s/f) que lo define como un método de investigación empírica en las ciencias que consiste en la descripción escrita de una experiencia, situación o problemática profesional real ocurrida en una organización, con el objeto de analizar dicha problemática, realizar un diagnóstico, presentar alternativas de solución argumentadas que sirvan para la toma de decisiones y para elegir una solución fundamentada con argumentos y prácticos, así como para evaluar los resultados de dicha solución, acontecidos o futuros. (p. 1)

Tabla 8.

Modelo Metodológico

Modelo base Plan Estratégico	Modelo y herramientas administrativas de apoyo	Resultados
 <p>Objetivo Análisis interno Fase 1</p>	 <p>Modelo CRECE MEFI Fase 1</p>	
 <p>Selección y Diseño de la estrategia Fase 2</p>	 <p>Matriz de toma de decisiones Modelo de capacitación d'Chiavenato Fase 2</p>	 <p>Evaluación y seguimiento Fase 3</p>
 <p>Implementación de la estrategia Fase 3</p>	 <p>Asignación de recursos Matriz de obstáculos y ayudas Plan de implementación Fase 3</p>	

Nota. Tabla de modelo metodológico basado en autor Arthur A. Thompson

Sujeto de Investigación

PCM Corporativo inició el 3 de diciembre de 2008, actualmente cuenta con más de 13 años de experiencia, tiene más de 190 colaboradores distribuidos en diferentes sucursales de Tijuana, ofrece integradoras para procesos empresariales e industriales. Las unidades de negocio HAATS, QINFIX, FEEDBAK están enfocadas en la innovación constante, cubren una amplia gama de necesidades y brindan atención al cliente de manera pronta y expedita. Una parte clave del desarrollo de la empresa, ha sido la incansable determinación de su equipo de trabajo.

Los servicios que oferta HAATS (Human Administration and Talent Services) está diseñado con estrategias, así como programas especiales para captar y procesar, masivamente, el talento humano.

Servicios:

- Contratación masiva y administración de personal.
- Reclutamiento y selección.
- Administración de nómina.
- Logística de personal.
- Control de ausentismo y rotación.

QINFIX, otra unidad de servicios del corporativos de PCM, la cual ofrece servicio a empresas de manufactura, maquilas y submaquilas. Es parte de un crecimiento planificado desde su nacimiento. Hoy en día, proporciona a sus clientes actuales, y futuros, un conglomerado de servicios, cada uno con sus propias diversificaciones.

Servicios:

- Contract Manufacturing.
- Representación de operaciones sheltering y soft landing.
- Inspección de partes, sorteo y retrabajo.
- Sistema de ingeniería y calidad.
- Logística.
- Pruebas de funcionalidad.
- Diseño, ingeniería y fabricación de materiales compuestos.

Otra unidad de negocio, con la cual cuenta PCM, es Feedbak, proporciona una visualización gráfica, medible, detallada y estadística de tus operaciones en tiempo real, para la toma de decisión sustentadas.

Servicios:

- Apps.
- Kiosko.
- Dashboards.
- Herramientas de recursos humanos.
- Bussines intelligence.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El diagnóstico estratégico CRECE (Cerna, 2018, p. 34), es un cuestionario de 134 preguntas con una escala de respuesta de 0 a 4. Éste puede identificar si una empresa cuenta con todos los recursos estructurales, financieros y de recursos humanos, dentro de la organización. Con los resultados obtenidos, a través de estas preguntas, la alta dirección puede tomar decisiones sobre el rumbo de la compañía.

El modelo de diagnóstico que se utilizará para la implementación de este caso práctico, en PCM Corporativo, será a través del modelo CRECE con el que se podrá identificar en qué posición estratégica se encuentra la empresa. Los puntos que se analizarán en el cuestionario, con el diagnóstico estratégico son:

Tabla 9.*Puntos de análisis del modelo de diagnóstico estratégico CRECE en PCM corporativo*

Área	Puntos analizar
Administración	Estructura Organizacional
	Planeación estratégica
	Toma de decisiones
	Políticas y procedimientos
Mercado	Comportamiento de las ventas
	Clientes
	Competencias
	Estrategia de mercado
Finanzas	Contabilidad
	Rentabilidad
	Estructura financiera
	Capitalización
	Liquidez
	Generación de recursos
Producción/ Servicios	Planeación financiera
	Costos
	Inventarios
	Distribución de planta
	Maquinaria y Equipo
	Sistema de producción
	Tecnología
	Calidad
Control ambiental	
Recursos Humanos	Reclutamiento y selección
	Capacitación
	Permanencia
	Situación laboral

Nota. Tabla de elaboración propia. Se desarrollan dos categorías, la correspondiente a cada área de la empresa y los puntos de análisis según el área.

5.2. Modelos y herramientas administrativas de apoyo

5.2.1. Análisis interno

Con la finalidad de llevar a cabo un diagnóstico administrativo acorde a las necesidades del proyecto, fue necesario definir las características del mismo:

Tabla 10.

Características o generalidades del Análisis interno

N	Característica	Descripción
1	Amplitud del diagnóstico administrativo	Diacrónico: Ya que observa la estructura de la empresa, sus funciones, la relación entre ellas y sus costos
2	Profundidad del diagnóstico	Micro: Ya que se enfoca en las actividades que la empresa puede controlar
3	VARIABLES a observar	Las áreas funcionales que serán observadas son: Administración, Mercadeo, Recursos Humanos. Fianzas, y Servicio
4	Modelo de diagnóstico	CRECE: Este modelo permite obtener la información suficiente para cumplir de forma satisfactoria con el objetivo del proyecto.
5	Método de evaluación	MEFI: La Matriz de evaluación de factores internos, permite identificar a partir de su calificación y peso las fortalezas y debilidades de la empresa, que tienen incidencia en el proyecto.

Nota: Elaboración propia. Se desarrollan las diferentes características a desarrollar a través del modelo Arthur A. Thompson.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE PCM CORPORATIVO

6.1. Fases 1. Plan estratégico

6.1.1. Objetivo del plan estratégico

El objetivo es diseñar un Plan estratégico que permita satisfacer el 65% de la demanda de los clientes de PCM del sector industrial y comercial en cuanto a la mano de obra calificada en puestos específicos, aplicable a partir de enero del 2023.

6.1.2. Análisis interno

a) Generalidades del análisis interno

Se realiza un diagnóstico diacrónico donde se observa la estructura de la empresa, sus funciones, la relación entre ellas y sus costos, es de profundidad micro, debido a que se enfoca de manera interna en la organización. Las áreas observadas son: Administración, Mercadeo, Recursos Humanos, Finanzas y Servicio. Se efectúa a través del modelo de diagnóstico CRECE, el cual permite obtener la información suficiente para cumplir de forma satisfactoria con el objetivo del proyecto, para realizar la evaluación de manera interna, se utiliza la matriz de evaluación interna MEFI con la cual se puede identificar a partir de su calificación y peso las fortalezas y debilidades de la empresa.

b) Situación actual de la empresa

Partiendo de la información obtenida en el modelo de diagnóstico CRECE que se implementó a la organización PCM Corporativo, el resultado evidencia lo siguiente:

- **Administración:** la empresa obtuvo una calificación de 8.68 con puntaje de 66 de un ideal de 76 en este rubro, esto quiere decir que cuenta con una estructura organizacional sistemática y sólida, tiene planeación estratégica la cual ayuda a la empresa a descubrir los caminos más adecuados para alcanzar los objetivos y por ende tomar decisiones de

forma eficiente, cuenta con políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento, brindan orientación y simplifican con el personal interno.

- Mercado: Obtiene una calificación de 8.38, con un puntaje de 67 de un ideal de 80, esto se interpreta como una empresa que conoce el comportamiento de la venta en el mercado, conoce las necesidades de sus clientes, así como la competencia y cuenta con una estrategia de mercado que desarrolla e implementa, a medida que sea necesario.
- Finanzas: en este rubro se obtiene una calificación de 8.81, con un puntaje de 155 de 176, los resultados indican que es una empresa que cuenta con estructura financiera, con rentabilidad, tiene un capital sólido, con liquidez para solventar los compromisos a corto y mediano plazo, así como planeación financiera que ayuda a la tomar decisiones.
- Servicio: con resultados de 8.33, con un puntaje de 133 de una ideal de 156, donde se observa que la organización conoce sus costos de manera detallada, tecnología para enfrentar los retos, cuenta con la infraestructura necesaria para ofertar un trabajo de calidad y sistema para otorgar el servicio.
- Recursos humanos: con una calificación de 8.54, con un puntaje de 41 de un ideal de 48, es una empresa que cuenta con procedimientos de reclutamiento y selección, así como una capacitación constata a su personal y ´por ende sus colaboradores con antigüedad.

c) Viabilidad de la empresa

Después de analizar cada rubro del diagnóstico Crece y con una calificación de 8.66 en promedio, lo cual se interpreta que la empresa cuenta los recursos, humanos, materiales y financiero, para ofertar el servicio de capacitación en posiciones técnicas.

d) Definición de fortalezas y debilidades

Tabla 11.*FODA*

Fortalezas	Oportunidades
Ubicaciones estratégicas	Diferentes esquemas de servicios
Infraestructura	Prestigio con el sector industrial
Experiencia en el sector	Crecimiento de la industria en Tijuana
Diversificación en giro	Registro REPSE
Departamento de mercadotecnia	Conocimiento del sector
Debilidades	Amenazas
Falta	Competencia Desleal
Certificaciones en STPS	Rotación constante en el sector
Tiempo de respuesta	Nuevas regulaciones
Departamentos separados	Inflación
Procesos burocráticos	Problemas socio-político

Nota. Escribir nota, se en listas las fortalezas y debilidades que se detectaron en la empresa PCM Corporativo.

e) *Matriz de evaluación de factores internos***Tabla 12.***Factores INTERNOS*

	Fortalezas	Peso	Evaluación de sector	Peso Preponderante
1	Comunicación asertiva	0.10	1	0.10
2	Salarios atractivos	0.05	4	0.20
3	Empresa brinda varios servicios	0.15	4	0.60
4	Personal Capacitado	0.13	4	0.50
5	Flexibilidad en horarios	0.13	4	0.50
	Debilidad			
1	Falta de instructores	0.10	1	0.10
2	Certificaciones en STPS	0.10	2	0.20
3	Tiempo de respuesta	0.10	1	0.10
4	Departamentos separados	0.10	1	0.10
5	Falta de unidades de transporte	0.05	2	0.10
		1.00		2.50

Nota. Elaboración Propia. En la tabla se observar las fortalezas y debilidades con resultado del peso preponderante.

Después de realizar la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) se observa que los resultados para factores internos son de 2.5, el resultado indica que la empresa está en la media, siendo que el valor promedio de la calificación total ponderada es 2.5, lo cual nos indica que la organización cuenta con lo necesario para ejecutar el proyecto de capacitación.

6.2. Fase 2: Selección y diseño de la estrategia

6.2.1. Matriz de toma de decisiones

Después de realizar la investigación de los diferentes tipos de modelos de capacitación se detectan tres principales que puede ser funcionales para este caso práctico, como lo son: los modelos Chiavenato (2007), Donald (2007) y Kolb (1984), para lo cual se recurre a la matriz de toma decisión, donde se analiza cuál de estos tres es viable para implementar en la empresa PCM Corporativo.

Tabla 13.

Matriz de toma de decisiones

Modelo de capacitación	Inversión	Resultado a corto plazo	Duración de la capacitación	Facilidad de impartición	Beneficio a corto plazo	Totales
Modelo de Chiavenato	3	4	4	5	3	19
Modelo Donald Kirk Patrick	2	5	3	3	4	17
Modelo David Kolb	3	2	3	4	3	15

Nota. Elaboración propia, matriz de toma decisiones.

Como se muestra en la matriz de toma decisión el modelo que más se adecua al caso práctico de PCM Corporativo, es el modelo de Chiavenato con 19 puntos, dos puntos arriba que Donal Kirk Patrick y cuatro arriba de David Kolb.

6.2.2. Programa de capacitación

Para este caso de estudio se utiliza el método del autor d'Chiavenato, a través de responder las siguientes preguntas: ¿Qué se debe enseñar? ¿Quién debe aprender? ¿Cuándo se debe enseñar? ¿Dónde se debe enseñar? ¿Cómo se debe enseñar? ¿Quién lo debe enseñar? esto a través de planeación y tecnología educativa.

Con base a las necesidades de las empresas, se definen que las competencias que se tiene que desarrollar en los candidatos son las siguientes:

Tabla 14.

Tabla de competencias

Necesidad de capacitación	Competencias para desarrollar
Montacargas	Manejo óptimo del montacargas, importancia y aplicación de la seguridad, técnicas de manejo, desarrollo de habilidad en espacios reducidos, rampas y visibilidad deficiente.
Soldador	Manejo de máquinas para soldar, identificación, clasificación y selección de material para soldar, aplicación de soldadura y defectos al soldar, seguridad y protección personal.
Almacén	Generar diseño e identificación de almacén, desarrollar flujo de material, elaborar técnicas de Localización y Control de Inventario.

Nota. Elaboración propia. La tabla muestra los tipos de capacitación necesarias en la empresa y las competencias que se pretenden alcanzar.

El objetivo es proporcionar una capacitación teórica y práctica a través de implementar un programa donde se busquen candidatos que estén interesados en aprender habilidades para desarrollarse laboralmente en posiciones técnicas como soldadores, montacargas y almacenistas; los candidatos deberán de contar con el siguiente perfil:

Tabla 15.

Perfil de candidatos

Sexo	Indiferente
Escolaridad	Secundaria o Preparatoria
Edades	18 a 45 años

Nota. Elaboración propia. Requisitos previos para la selección de candidatos.

Duración:

El tiempo será de una semana de 5 horas diarias, estas incluyen las prácticas.

Temario:

UNIDAD I. Conceptos

- ¿Qué es un montacargas?
- Tipos de montacargas
- Clases de montacargas.

UNIDAD II. Generalidades

- Montacargas Mástil.
- Montacargas Horquillas.
- Dirección Izquierda
- Dirección Derecha
- Ruedas.
- Cabina del conductor.
- Tipo de Motores.
- Montacargas Eléctricos.
- Montacargas de combustión.
- Importancia del Contrapeso, el triángulo de estabilidad, centro de gravedad.

- Puntos que afectan el centro de gravedad.
- Montacargas Contrabalanceado.
- Requisitos para manejo de montacargas.
- Normas para la conducción.
- Responsabilidades para un operador.

UNIDAD III. Preparativos para la conducción

- Revisión general
- Revisión diaria
- Pruebas operativas antes del manejo.

UNIDAD IV. Proceso para instalación de batería y reemplazo de tanque de gas L.P.

- Instalación de batería.
- Reemplazo de tanque de gas L.P.

UNIDAD V: Reglas de tránsito.

- Reglas.
- Desplazamientos carga y descarga.
- Retirar una carga.
- Depositar una carga.
- Estiba y desestiba.
- Embarques y rampas.
- Estacionamiento.
- ¿Qué hacer en caso de volcadura?

UNIDAD VI. Desplazamientos

- Retirar y depositar Carga.

- Estiba y desestiba.
- Embarques y rampas.
- Estacionamiento.
- ¿Qué hacer en caso de volcadura?

UNIDAD VII. Práctica.

- Posibles ejercicios.
- Círculo de maniobra.
- Apilamiento.
- Almacenamiento.
- Circulación en rampas y embarques.
- Operaciones en lugares reducidos.
- Pasillos angostos.
- Carga de remolques.

Al concluir la capacitación:

La evaluación permitirá conocer el grado de aprendizajes adquiridos durante el curso para obtener la Constancia de Habilidades DC-3 STPS y/o licencia de manejo de montacargas, la cual se obtiene al ingresar a la plataforma del Gobierno de México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, este proceso se entiende como:

La Lista de constancias de competencias o de habilidades laborales es la información de la capacitación que las empresas brindaron a sus trabajadores conforme a sus planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad y que deben registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con base en lo dispuesto en los Artículo 153-T y 153-V segundo párrafo de la Ley Federal del Trabajo.

Esto se realizará a través de un examen teórico y práctico donde se permita analizar las reacciones al momento de la práctica y el aprendizaje teórico, los resultados permiten identificar aspectos importantes para medir el logro de los objetivos de la capacitación.

6.3. Fase 3: Implementación de la estrategia

6.3.1. Asignación de recursos

Para la implementación este plan estratégico para el servicio de capacitación, la empresa PCM Corporativo se sugiere utilizar los recursos ya existentes en la organización, por lo cual solo se tendría que realizar la siguiente inversión:

Tabla 16.

Costo de inversión

Concepto	Costo	Cantidad	Total de Inversión	Comentarios
Montacargas (Renta mensual)	15,000.00	1	-	Actualmente la empresa ya cuenta con uno, y por lo cual puede aprovechar este recurso para la implementación del este servicio.
Certificación STPS	-	1	-	Sin Costo
Adecuación de local	40,000.00	1	-	Actualmente ya cuenta con la infraestructura
Rack para Tarima 144 x 48 x 96 pulgadas	12,914.00	1	-	Actualmente ya cuenta con rack
Repisas de alambre de racks para tarimas	836.00	4	-	Actualmente ya cuenta con repisas
Tarimas	125.00	24	-	Actualmente ya cuenta con tarimas
Sueldos (Capacitador)	27,000.00	1	27,000.00	Sueldo mensual, quedando un salario de 5mil pesos netos
Publicidad	5,000.00	1	5,000.00	Para propaganda, publicidad en redes sociales.
Equipo de protección	445.00	10	4,450.00	Stock de equipo de protección para dar el curso, chaleco, lentes y casco de seguridad.
	101,320.0		36,450.0	

Nota. Elaboración propia. Se enlista la inversión que se tiene que hacer en diferentes rubros.

En la tabla anterior se puede observar que la empresa solo tendrá que realizar una inversión inicial de \$36,450.00, los cuales se van a encauzar a sueldo del capacitador, publicidad y equipo de protección, en otro de los casos es realizar trámites para la certificación y este no tiene costo, la empresa ya cuenta con infraestructura para iniciar con este servicio.

6.3.2. Matriz de obstáculos y ayudas

Después de analizar el proyecto se muestra la matriz con los diferentes obstáculos que la empresa puede tener para implementar este plan estratégico, así como el plan de ayuda con el cual se cuenta para hacer frente a esas dificultades.

Tabla 17.

Matriz de obstáculos y ayuda

Propuesta de servicio de capacitación	
Ayudas	Obstáculos
1. Contratación de empresa que apoye en la certificación →	No aprobación de Certificación de STPS ←
2. Evaluar los diferentes canales de comunicación →	Poco impacto a través de la publicidad ←
3. Renta de otro lugar →	Limitaciones de espacio ←
4. Buscar opciones o reestructurar con los otros locales →	Poco impacto por la ubicación ←
5. Analizar si es salario y tener una persona adicional para cubrir la posición →	Rotación con el capacitador ←

Nota. Elaboración propia, lista de obstáculos y ayudas.

A continuación, se explica cómo puede enfrentar los obstáculos:

1. Falta de aprobación en la certificación ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), si se presenta este obstáculo se puede buscar ayuda contratando a una empresa que asista con la guía para la certificación.
2. Poco impacto a través de la publicidad, para contrarrestar este obstáculo se puede evaluar si los canales correctos de comunicación, con los prospectos, en caso contrario, redefinir la publicidad.
3. Limitación de espacio, si llegara a ser insuficiente el lugar asignado, para el servicio, por alto requerimiento, se puede buscar otra bodega.
4. Impacto negativo en la ubicación, para este obstáculo se puede analizar si se tendrá que reubicar en un domicilio donde se puedan captar más candidatos.
5. Rotación del capacitador, la ayuda para este obstáculo es contar con dos capacitadores y/o analizar si el sueldo es parte del inconveniente.

6.3.3. Propuesta de plan de implementación

Para llevar a cabo este caso práctico de PCM Corporativo se propone el siguiente plan de implementación, donde cada departamento como RH, Mercadotecnia, ventas, finanzas y dirección de la organización, realice las actividades que le competen según su naturaleza, a continuación, se mencionan:

Tabla 18.*Plan de implementación*

Área	Actividades
RH	Solicitar la certificación ante la STPS
	Solicitar herramientas y equipo
	Reclutar al capacitador
	Supervisar el proyecto
	Analizar el programa de capacitación y actualización a futuro
Mercadotecnia	Generar campaña en redes sociales
	Generar campaña a través de correos
	Generar campaña en webinars
	Así como analizar los canales de comunicación con los prospectos que se espera llegar
Ventas	Vender el servicio con clientes actuales
	Vender el servicio a los prospectos que se obtengan a través de mercadotecnia
	Analizar las dificultades e informar a dirección
	Cumplir con meta de venta establecida por dirección
Finanzas	Asegurar el recurso financiero para llevar a cabo este proyecto
	Generar los estados financieros
Dirección	Comunicar la dirección de este proyecto
	Establecer métricos en Mercadotecnia y ventas
	Revisar los resultados financieros obtenidos cada cierto periodo establecido previamente
	Reevaluar el rumbo del proyecto a través de los estados financieros

Nota. Elaboración propia, actividades por área para la implantación del proyecto.

A través de esta asignación, antes mencionada, se asegura que el proyecto sea ejecutado de manera correcta, queda claro y comunicado cada actividad en los departamentos.

6.3.4. Evaluación y seguimiento

Para evaluar y darle el seguimiento correcto a esta propuesta de Plan Estratégico orientado al incremento de servicios de capacitación en posiciones específicas, en PCM Corporativo se realizará, a través de los estados financieros, debido a que en estos documentos se puede visualizar las actividades económicas que se llevan a cabo en una organización en un periodo específico, existen cuatro estados financieros: balance de general, estado de resultado, estados de cambio en el patrimonio neto y, por último, el estado de flujo de efectivo, para este caso se utilizarán solo dos balance: el general y el estado de resultado, con los cuales se podrá evaluar el avance del proyecto:

Estado de resultados

En este estado se muestra los ingresos, costo y los gastos que se hayan obtenido de los servicios o ventas de una organización:

- **Ingresos:** constituyen las entradas económicas, por medio de las ventas de un producto o servicio
- **Costo:** son los gastos directos que se realizan para poder ofertar un servicio o producto a vender.
- **Gastos:** todos aquellos gastos que se realizan que no tiene nada que ver con el costo.

Balance general

Este estado de resultados tiene como fin informar acerca de la situación de la empresa, en donde se pueden observar los derechos, obligaciones y capital de la organización a partir de lo siguiente:

Activo: representa el dinero en efectivo, en el banco, así como los también los bienes (tangibles e intangibles) con los cuales cuenta la empresa.

Pasivo: son las deudas que la empresa tiene con los bancos, proveedores y otras entidades financieras.

Patrimonio neto: son las aportaciones de los socios, así como los resultados contables de otros ejercicios.

A través de estos dos estados financieros se podrá evaluar:

- Ingresos, que se cumplan la metas
- Costo, conocer cada centavo que cuesta ofertar el servicio
- Gastos directos e indirectos, observar que esta cuenta no incremente más de la cuenta, así poder controlarlo evitado un problema a futuro.
- Activos, con los cuales cuenta la organización
- Pasivos, observar y monitorear que estos no crezcan
- Utilidad, evaluar el porcentaje que resulte en un periodo determinando.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de los diagnósticos administrativos, se puede concluir que la empresa cuenta con fortalezas tales como: ubicaciones estratégicas de sus diferentes negocios, infraestructura necesaria, más de trece años de experiencia en el mercado, una diversificación en el giro que le ayuda a enfrentar problemas que la competencia no cuenta y un departamento de mercadotecnia que ayuda a posicionar la marca.

Las áreas de oportunidad con las que cuenta son: diferentes esquemas de servicios, pues, a lo largo del tiempo, la empresa ha logrado un prestigio en el sector industrial dentro del crecimiento económico que tiene Tijuana, así como el registro de prestadores de servicios u obras especializadas que, con los años de experiencia en el giro, más la combinación de todas estas fortalezas y oportunidades, nos indican que la organización puede llevar a cabo la oferta de un nuevo servicio.

Se seleccionó, a través de la matriz de toma de decisiones que, el mejor modelo para capacitación es el del autor Chiavenato, pues cuenta con inversión, resultados a corto plazo, duración del programa de capacitación, facilidad de impartición y beneficios a corto plazo que se apegan a las necesidades de la empresa y a través de este modelo, el programa incluye una tabla de competencias, perfil del candidato duración y un temario propuesto, así como la evaluación de la capacitación para cada uno de los candidatos.

Este plan estratégico para el servicio de capacitación sugiere utilizar los recursos ya existentes en la organización y, con ello, se busca que la inversión anual sea de \$437,400, donde el impacto considerable se verá reflejado en el sueldo de capacitador, la publicidad y el equipo de protección, con esta inversión se espera recuperar anualmente 66%, proyectando un ingreso anual de \$1,294,021.

Como se puede observar la empresa cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros para poder ofrecer el servicio de capacitación, y con ello, poder incrementar los ingresos anuales y obtener una utilidad de esta estrategia.

Se recomienda seguir el plan de implementación que se plasmó, donde en cada área se asignó una lista de actividades y responsabilidades para el éxito del proyecto. Como en todo nuevo proyecto, se realizan las mediciones de los resultados cada mes para analizar los avances y dificultades del proyecto y, de esta manera, realizar los ajustes que sean necesarios para atacar los inconvenientes que se presenten.

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto es un precedente para continuar con una línea de investigación en donde se abre un panorama de lo que sucede en la región de Tijuana con el personal de mano de obra calificada, por lo cual, se podrán obtener respuestas a una serie de incógnitas como: ¿por qué existe carencia de mano de obra calificada? ¿qué limita a la región a no contar con personal capacitado? ¿es acaso un tema cultural? Esto ayudará a buscar más soluciones a la problemática y, con ello, aumentar la competitividad de la ciudad de Tijuana B.C.

REFERENCIAS

- Anzola, S. (2016). Administración de pequeñas empresas. México: Mc Graw-Hill.
- Asociación de Recursos Humanos de la Industria en Tijuana [ARHITAC]. (2021). Análisis mensual 2021: Mano de obra indirecta en el Sector Manufacturero: <https://arhitac.org/>
- Cerna, V. (2018). Factores exógenos y endógenos que inciden en la capacidad para competir: Caso agencia aduanal Exportalia S.A. de Tijuana Baja California, México. Universidad Autónoma de Baja California. Tesis: <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/bitstream/20.500.12930/5509/1/TIJ129539.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento Humano. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Mc Graw Hill: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Franklin, E. (2019). Introducción a la Administración: evolución, aplicaciones y tendencias. Language Learning. eBook.
- Gobierno de México. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Presentación de Lista de constancias de competencias o de habilidades laborales: https://www.stps.gob.mx/gobmx/masinfo/STPS_04_002.html
- Hernández, C. (s/f). Características Generales de un caso práctico como opción de titulación en la maestría en administración. Tecana American University: <https://tauniversity.org/sites/default/files/documentos/guia-para-caso-practico.pdf>
- INEGI. (2021). Resultados de la encuesta nacional de ocupación Y empleo. Nueva edición (ENOEN) Cifras durante el tercer trimestre de 2021 Baja california. Comunicado de prensa 669/21:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie2021_11_BC.pdf

Donald, P. (2007). Evaluación de Acciones Formativas: Los cuatro niveles. Ediciones Gestión 2000, 436. ISBN: 9788496612600

Kolb, D. (1984a), Experiential learning experiences as the source of learning development. Nueva York: Prentice Hall.

Louart, P. (2014). Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Mitchell, G. (2011). Manual del capacitador. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2015). Administración de los recursos Humanos. México, D.F.: Pearson Educación

Münch, L. (2018). Administración: Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos. Pearson Education. eBook.

Münch, L. (2017). Fundamentos de Administración. México: Trillas:

<https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-la-planeacion-administrativa/>

OCCMUNDIAL (2020) ¿Qué es un análisis FODA, ¿cómo se hace, para qué sirve?:

<https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

Pérez-Porto J., (2017). Definición de capacitación. <https://definicion.de/capacitacion/>

Robbins, S. (2018). Administración. Pearson. eBook.

Rodríguez, I. (20). Programa de adiestramiento en inteligencia emocional para docentes del centro de estudios avanzados.

Romero G., (2015). Historia de la capacitación:

<https://es.calameo.com/books/0041575779461ab704e14>

Sánchez L., (2018) ¿Qué es la capacitación?: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>

Sánchez L., (2018) Tipos de capacitación: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html>

Tafoya, O. (2021). Suben más de 19% materiales para la construcción en Tijuana; mayor alza en 4 años. Datos adaptados del autor desde el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Monitor Económico de Baja California, 8 (2560), 2.
<https://monitoreconomico.org/>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). Modelo de Planeación Estratégica. Mc Graw Hill.

Unidad Económica del Sector Económico (2019). Data México de la Secretaría de Economía: <https://datamexico.org/es/profile/geo/baja-california-bc>.

Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación. Mc Graw-Hill. eBook.