



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
PUEBLA**

COMPLEJO REGIONAL SUR

**LICENCIATURA EN:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN EN PYMES”

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**P R E S E N T A:
MAYRA SÁNCHEZ PÉREZ
200831361**

**DIRECTORA DE TESIS
M.C. ALEJANDRA M. BOIX C.**

FEBRERO 2020

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Gracias por ser parte de mi vida, por haberme acompañado y guiado a lo largo de este trabajo de tesis, creer en ti fue el motor que me impulsaba a continuar.

A MI MADRE

Gracias por tu apoyo incondicional, confianza y creer en mí, siendo mi motivación más grande para concluir con mi tesis, enseñándome que en esta vida todo es posible.

A MI FAMILIA

Gracias por el apoyo en cada una de mis decisiones y el respaldo que he tenido durante mi camino.

A MI DIRECTORA DE TESIS

Gracias por haber formado parte de este trabajo, su tiempo, paciencia y por su valioso desempeño que hicieron posible concluir mi tesis. Por cada una de sus enseñanzas y aquellos puntos de vista. Siempre estaré agradecida por formar parte de este trabajo.

A MIS ASESORES DE TESIS

Gracias por sus valiosas aportaciones, tiempo y dedicación durante este tiempo que ha transcurrido, sin el apoyo del grupo de asesores esto no hubiera sido posible.

INDICE	Págs.
Introducción.....	11
Antecedentes de la investigación.....	14
Capítulo I. Marco contextual.....	17
1.1 Definición de PYMES.....	19
1.1.1 Características de las PYMES.....	20
1.1.2 Ventajas de las PYMES.....	21
1.1.3 Desventajas de las pymes.....	21
1.2 Origen y descripción del problema.....	23
1.2.1 Planteamiento del problema.....	24
1.3 Delimitación de la investigación.....	27
1.4 Objetivos.....	28
1.4.1 Objetivo general.....	28
1.4.2 Objetivos específicos.....	29
1.5 Hipótesis y/o preguntas.....	30
1.6 Justificación.....	32
1.6.1 Alcances y limitaciones.....	35

Capítulo II Marco teórico.....	37
2.1 Marco teórico.....	39
2.2 Planeación estratégica.....	45
2.2.1 Análisis interno y externo en la planeación estratégica.....	47
2.2.2 Modelo formal de planeación estratégica para una PYME.....	48
2.2.3 Rol del administrador.....	50
2.3 Planeación táctica.....	51
2.3.1 Alcance de la planeación táctica.....	52
2.3.2 Características de la planeación táctica.....	55
2.3.3 Pruebas de una estrategia ganadora.....	56
2.3.4 Modelos de una estrategia de calidad.....	57
2.3.5 Elementos de la planeación táctica.....	58
2.4 Planeación operativa.....	60
2.4.1 Características de la planeación estratégica.....	60
2.4.2 Elementos de la planeación operativa.....	61
2.4.3 Conocimiento de los tipos de planeación en las PYMES.....	63
CAPITULO III. Metodología.....	66
3.1 marco metodológico.....	66
CAPÍTULO IV Análisis e interpretación de resultados.....	69
4.1 Análisis de la situación actual.....	70
4.2 Detección de necesidades.....	76
4.3 Enfoque estratégico de la capacitación.....	82

4.3.1 Personal capacitado.....	86
4.3.2 Tipo y periodo de capacitación.....	87
4.3.3 Beneficios de la capacitación.....	89
4.3.4 Factores que influyen en el crecimiento de PYMES.....	95
4.3.5 Dependencia gubernamental.....	97
CAPÍTULO V Conclusiones y recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	102
Anexos.....	103

INDICE DE TABLAS	Págs.
Tabla 1. Estratificación por número de trabajadores.....	18
Tabla 2. Alcances y limitaciones en PYMES.....	36
Tabla 3. Aspectos que se consideran importantes para la planeación estratégica.....	46
Tabla 4. Modelos de calidad.....	58
Tabla 5. Elementos de un plan táctico funcional.....	59
Tabla 6. Planeación estratégica en la pequeña empresa.....	64
Tabla 7. Planeación estratégica en la mediana empresa.....	65
Tabla 8. Técnica de análisis FODA en pequeña empresa.....	81
Tabla 9. Técnica de análisis FODA en mediana empresa.....	81
Tabla 10. Costo de capacitación en pequeña empresa.....	91
Tabla 11. Costo de capacitación en mediana empresa.....	92
Tabla 12. Crecimiento de pequeñas empresas de acuerdo a capacitación otorgada.....	93
Tabla 13. Crecimiento de medianas empresas de acuerdo a capacitación otorgada.....	94
Tabla 14. Factores que influyen en el crecimiento de PYMES.....	96

INDICE DE GRAFICOS	Págs.
Gráfico 1. Distribución de pymes de acuerdo a su tamaño en la ciudad de Tehuacán, Puebla.....	71
Gráfico 2. Distribución de las PYMES de acuerdo a su sector económico.....	72
Gráfico 3 y 4. Distribución del personal ocupado en PYMES de acuerdo a su nivel de escolaridad.....	73
Gráfico 5. Distribución del personal ocupado en PYMES de acuerdo a su sexo.....	75
Gráfico 6. La toma de decisiones de pequeñas empresas en los diferentes niveles jerárquicos.....	76
Gráfico 7. La toma de decisiones de medianas empresas en los diferentes niveles jerárquicos.....	77
Gráfico 8. Medios de comunicación en pequeña empresa.....	78
Gráfico 9. Medios de comunicación en mediana empresa.....	79
Gráfico 10. Uso de equipo de cómputo en PYMES de la ciudad de Tehuacán.....	80
Gráfico 11. Pymes de la Ciudad de Tehuacán que recibe capacitación.....	83
Gráfico 12. Capacitación de hombres y mujeres en PYMES de Tehuacán.....	86
Gráfico 13. Periodo de capacitación en pymes en Tehuacán.....	87
Gráfico 14. Tipo de capacitación que reciben las PYMES.....	88
Gráfico 15. Horario en que se imparte la capacitación en PYMES.....	90
Gráfico 16. Conocimiento de dependencias gubernamentales en PYMES de la Ciudad de Tehuacán.....	97

INDICE DE FIGURAS**Págs.**

Figura 1. Planeación táctica.....	54
-----------------------------------	----

INDICE DE ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS	
A	
D DENUE	Directorio estadístico nacional de unidades económicas.
D DNC	Diagnóstico de necesidades de capacitación.
E ENAPROCE	Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
F FODA	(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o Análisis DAFO o en inglés Swot Analysis.
I INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática.
M MIPYMES	Micro, Pequeña y Medianas Empresas.
M MPS	Microempresas.
P PIB	Producto Interno Bruto.
P PROE	Posición, Recursos, Objetivos y Estrategias
P PYMES	Pequeñas y medianas empresas.
S SWOT	Strengths (Fuerzas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades) y Threats (Amenazas).
U UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México.


VOTO PROBATORIO
CARTA AVAL DE IMPRESIÓN DE TESIS

**MTRA. ERNESTINA TORRES GOMEZ
COORDINADOR DE TITULACIÓN Y EGRESO
DEL COMPLEJO REGIONAL SUR DE LA
BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA**

Por medio de la presente y con relación a la asignación como asesores del pasante: Mayra Sánchez Pérez con número de matrícula 200831361, quien suscribe manifiesto mi VOTO PROBATORIO para avalar la presente tesis, que al respecto se titula "ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN EN PYMES"; la cual pasó por el proceso de revisión y reúne los lineamientos necesarios para tal efecto. De antemano solicito la asignación del jurado y fecha de examen.

Sin otro particular le reitero mis consideraciones.

ATENTAMENTE.
"Pensar bien para vivir mejor"
Tehuacán, Pue., a 24 de enero de 2020.



M. C. ALEJANDRA M. BOIX CRUZ
DIRECTORA DE TESIS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea la problemática que tienen las PYMES por no implementar estrategias de capacitación para el recurso humano en las diferentes áreas de la empresa, con lo que evitaría problemas y la direccionaría al éxito.

En la actualidad es notorio observar que la economía del país y en otros muchos lugares depende primordialmente, del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, datos estadísticos informan que México cuenta con más de cuatro millones de PYMES, generando el 78% de los empleos del país (Muñoz, 2018).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen más del 95% de las entidades económicas (INEGI, 2018). Estas empresas contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) de la mayoría de los países del mundo. Además, a ellas se atribuyen el desarrollo económico de las naciones y que aportan el 52% del PIB (INEGI, 2018) y han sido pionera de innovaciones (Van y Gómez, 2015).

De esta manera, cada día se incrementa el interés por comprender más y mejor la forma en la que se dinamizan las economías; en otras palabras, existe un interés creciente acerca de cómo emprender, dirigir y desarrollar PYMES.

La importancia de las estrategias de capacitación para que las PYMES puedan desarrollarse en el mundo competitivo, depende del equipo de trabajo que labora en una organización, convirtiéndose en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, se considera como un objetivo estratégico fundamental.

De tal forma, se considera que el termino estrategias, se refiere principalmente a poder direccionar de manera correcta todos aquellos recursos que son el pilar de una empresa, como lo son; recursos humanos y materiales, con el fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos establecidos.

Hablar de estrategias, es hacer referencia a dirigir de manera correcta toda organización independientemente de su tamaño y giro al cual se dedica. Por lo tanto, el principio de la estructura de estrategias y políticas, depende de la correcta elaboración de un plan estratégico y llevarlo a la práctica, lo cual ayudara a que los planes de la PYMES se lleven a cabo de manera efectiva.

Sin embargo, estos factores no afectan de la misma forma a todas las empresas y es lógico centrar el mayor interés a grandes organizaciones, evitando que pequeños negocios puedan desarrollarse de la misma magnitud. Esto ocurre porque hay sectores de actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del ambiente laboral y entorno organizacional son menores que otros, y de esta manera existen empresas que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia en comparación con otras.

La importancia que se debe asignar a una empresa independientemente de su tamaño debería ser proporcional, ya que se ha mencionado que la economía del país depende de las PYMES, evitando dejarlas en segundo plano. Así partiendo de estos aspectos remarcados, es necesario involucrarse en el interés de cada empresa, realizar e implementar estrategias, objetivos y políticas para la capacitación que permitan asegurar la durabilidad del recurso humano y el crecimiento económico de las PYMES.

De esta manera, la importancia de establecer estrategias enfocadas para capacitar al recurso humano, utilizando todos los elementos que involucran a una empresa pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto.

Para poder lograr el desarrollo de las PYMES es necesario tener claro ciertos aspectos, por ejemplo; la rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho

que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos.

En el mundo de negocios, no se buscan estrategias “perfectas”; lo que cuenta no es el rendimiento en términos absolutos, sino el desempeño con relación al de los competidores para lograr penetración al mercado y generar una verdadera economía con los rangos de éxito esperados.

Finalmente, el análisis acerca de las estrategias de capacitación para el desarrollo de las PYMES se detallará en cada capítulo del tema, así como, la manera en la cual el estrategia enfrente cada problemática con el objetivo de fortalecer la posición de una compañía frente a la de sus competidores y clima laboral, organizacional y social de la misma.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, en particular México, la forma laboral se basa principalmente en su heterogeneidad, considerando aspectos importantes tales como el tamaño cualitativo y cuantitativo de la empresa, las actividades y beneficios que en ellas se involucraran.

Anteriormente la empresa se ha considerado como un motor importante para la economía, considerando que todo ha ido evolucionando de manera considerable.

Los cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos que hoy nos parecen acelerados, habían sido bastante lentos como para permitir que la gente se adaptara haciendo ocasionalmente pequeños ajustes o acumulando la necesidad de cambio. (Rodríguez, 2012).

Es ahí cuando el principal objetivo que se fija todo dirigente, administrador o líder que llega al poder de la empresa desea hacer más cambios que sus predecesores, quienes no cumplieron con todas las expectativas que se pretendían lograr.

Por tal motivo, “si las empresas o entidades públicas fracasan, es porque no se han adaptado o lo han hecho muy lentamente, esta adaptación supone constantes y grandes ajustes a lo que hacemos y la forma en lo que lo hacemos”. (Rodríguez, 2012).

La preocupación que hoy en día se tienen en las PYMES, conlleva a los líderes de la empresa a buscar alternativas y dar soluciones, es aquí cuando se considera a la administración como el cerebro de la PYME y los empleados su principal recurso. Recalcando que el recurso humano es primordial y es difícil reemplazar como los recursos materiales (maquinaria, equipo, etc.) las empresas empezaron a preocuparse más por la salud y la seguridad de sus empleados.

Es necesario recordar que desde la Segunda Guerra Mundial existía la preocupación por los trabajadores, sus lugares de trabajo y la sociedad, acelerando los cambios en estos aspectos que ya se hacían presentes. Es entonces cuando se presentó mayor responsabilidad y exigencias para los administradores y empleados de la organización, resaltando un punto muy importante: si los empleados se sienten a gusto o incomodos

con sus actividades, esto tiene un efecto sobre la cantidad y la calidad del trabajo realizado.

Según el autor Joaquín, Rodríguez dice; “cuando el trabajo es poco satisfactorio, la producción decrece”.

Al generalizarse la automatización, aumentó significativamente el contenido técnico de muchos puestos, por lo que la capacitación se convirtió en algo esencial. Como las inversiones en capacitación del personal se elevaron considerablemente, el reemplazo de trabajadores se hizo todavía más costoso. Además, cuanto más especialización adquiría un empleado, más difícil resultaba para el patrón decirle cómo realizar su trabajo.

Dada la complejidad del mundo actual, la necesidad que se tiene de buscar respuestas estratégicas óptimas, aplicadas a todas las empresas, busca soluciones que propicien a dar respuestas adecuadas a la turbulencia que se presenta en el ambiente interno y externo de la empresa, confirmando que esto es una prueba de que ni las estrategias complicadas ni las sencillas triunfan en la incesante carrera de las ganancias.

Es necesario recalcar que estos factores considerados agresivos en su momento fortalecen en cierto aspecto a la empresa; por ejemplo, las empresas que se enfrentan a este entorno con un nivel de agresividad tienen mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos, pero para lograr el éxito de manera consecutiva depende también de la forma en que las estrategias competitivas se adapten a las condiciones de competencia del mercado.

Por otra parte, es importante mencionar que durante la primera mitad del siglo xx, los cambios en el nivel óptimo de agresividad (del mercado de la producción de la mercadotecnia) eran lo suficientemente lentos, siendo esta una ventaja para aquellos ejecutivos que no respondían con agresividad y ejecutivos que introdujeron en el mercado innovaciones que no se encontraban preparados para recibirlas permanecieran hasta que llegara a su alcance la demanda necesaria para sus innovaciones.

En la segunda mitad del siglo XX, el nivel óptimo ha sido cada vez menor debido al comportamiento de la competencia, demanda de los consumidores y el ambiente tecnológico y sociopolítico de la empresa.

Para todo planificador estratégico, es importante asegurarse de que la estrategia competitiva corresponda con los factores clave, y de que la sincronización y la agresividad de la conducta estratégica de la empresa se adapten a su medio ambiente.

CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL

1.1 DEFINICIÓN DE PYMES

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que tiene características únicas y particulares que la distinguen.

De acuerdo *al Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM* se define a la pequeña y mediana empresa como aquella que, cualquiera sea su actividad y la forma jurídica que adopte, está dirigida personalmente por sus propietarios, posee personal reducido, no ocupa una posición dominante en su sector, no dispone de elevados recursos económicos, su cifra de facturación anual y su capital son reducidos en relación con el sector económico donde opera, no está vinculada directa o indirectamente con los grandes grupos financieros, y, aunque pueda tener relaciones con otras grandes empresas, no depende jurídicamente de ellas .

Cabe mencionar que a las PYMES se les atribuye una complejidad teniendo en consideración que a su lado se encuentran las microempresas (MPS) y el trabajo familiar que podrían ser englobados dentro de las MPS.

De acuerdo con el número de trabajadores, en México, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en conjunto con ENAPROCE 2018 las clasifica de la siguiente manera:

Tabla1. Estratificación por número de trabajadores:

SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Hablar del término del volumen de ventas de las PYMES puede cambiar de acuerdo a la economía del país donde producen. Por ejemplo, una empresa cuyo volumen de ventas es \$10, 000,000.00 anuales puede ser considerada PYME en un país y empresa grande en otro país.

Asimismo, una empresa con un solo trabajador puede generar más ingresos que una empresa con 50 trabajadores si el capital social es mayor¹.

¹ Fuente: Elaboración de tabla 1. Datos tomados de INEGI Censos económicos 2018 y Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, en conjunto con la ENAPROCE.

1.1.1 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES

Las pequeñas y medianas empresas tienen características particulares que las describen; a continuación, las mencionaré de manera general y de esta manera tener un panorama más amplio del tema que se está abordando:

- La dirección de la empresa está a cargo por los propios dueños.
- El capital es proporcionado por una o más personas, que en la mayoría de los casos son los propios dueños (integrantes de la familia).
- Tienen gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.
- No cuentan con base tecnológica instalada por el temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica.
- La disponibilidad de medios financieros es limitada, como en el caso de las instituciones financieras que cuentan con políticas duras y restringidas.
- Cuentan con personal reducido, por lo cual, se considera como una ventaja al tener comunicación directa con el dueño o director de la empresa.
- El personal es considerado poco calificado o no cuentan con un nivel profesional avanzado.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no siempre es regional o local, sino que en muchas ocasiones producen para abastecer un mercado nacional o incluso un mercado internacional.
- Falta de información relevante acerca del mercado y su entorno en el cual quieren posicionarse.
- Requieren de una verdadera planeación estratégica para cumplir los objetivos planteados.
- No consideran a la capacitación como un aspecto primordial, en muchos de los casos por no invertir en ella, ya que es considerada un gasto adicional, el cual no es posible solventar, sin tomar en cuenta que se pueden generar ventajas a largo plazo.

- La opción A, B, C no es primordial.
- Falta de liquidez.

1.1.2 VENTAJAS DE LAS PYMES

Las pequeñas y medianas empresas no son consideradas estáticas, es decir, se encuentran en movimiento continuo, es por ello, que debemos realizar una planeación con objetivos a futuro. Por tal motivo analizar las ventajas y desventajas que tienen estas empresas es de vital importancia, así poder prever y analizar las distintas circunstancias que se presenten, esto con la finalidad de presentar soluciones en tiempo y forma.

La PYME debe estar consciente de sus limitaciones, pero de la misma forma utilizarlas para crear oportunidades, siempre establecer estrategias para lograr lo deseado.

De lo anterior podemos hacer hincapié que existen los siguientes factores favorables que ayudan a continuar hacia adelante convirtiéndose en ventajas para una pyme, esto de acuerdo a que el INEGI llevo a cabo **la ENAPROCE 2018 con financiamiento del Instituto Nacional del Emprendedor y del Banco Nacional de Comercio Exterior:**

- El valor esencial que representa en la economía del país.
- Cuentan con oportunidades únicas que le permiten adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, generando fuentes de empleo.
- Las pequeñas empresas cuentan con estructuras menos complejas que les permite una mayor flexibilidad en comparación con las grandes empresas.
- Se presente un clima y comunicación favorable.
- Las medianas empresas consideran que la capacitación es vital para el desarrollo de la empresa y buscan implementarla.
- El uso de tecnología en las medianas empresas es considerado importante para sus actividades laborales.
- Favorece el crecimiento centralizado y potenciado de las economías regionales.

- Proporciona oportunidades de inversión a corto plazo.
- Juegan un papel importante en el crecimiento de grandes empresarios.
- Facilidad de identificación del personal con la cultura empresarial.
- Es de mayor facilidad visualizar y aprovechar las capacidades creativas del personal.
- Menores costes de inversión y desinversión.

1.1.3 DESVENTAJAS DE LAS PYMES

De la misma manera que existe factores que ayudan al crecimiento continuo de una empresa también se hacen visibles aquellos que obstaculizan avanzar, a continuación, se mencionaran de manera breve y detallada estos factores, esto de acuerdo a que el INEGI llevo a cabo la ENAPROCE 2018.

- Las pequeñas empresas son las que menos se preocupan por la formación de sus directivos.
- Falta de planificación y objetivos claramente definidos.
- La mayor parte del personal ocupado en las pequeñas empresas tiene educación media superior por mencionarlo de esta manera.
- La preocupación por no contar con fondos financieros aumenta al no poder invertir en equipos, en programas de acuerdo al negocio y en la capacitación del personal.
- No cuentan con un manual propio para el desarrollo de las investigaciones que se desean en un mundo tan competitivo y grandes avances tecnológicos.
- El 24.4 % señala que las pequeñas empresas no crecen debido al excesivo número de trámites e impuestos elevados.
- El número de horas laboradas en las PYMES es mayor en comparación con las grandes empresas.
- Se hace presente el empleo temporal a diferencia de las grandes empresas.
- Existen deficiencias en aspectos relacionados con la promoción y en oportunidades de formación laboral.
- Con respecto a las pequeñas empresas afirman que 2 de cada 100 empresas participan en cadenas de valor por falta de información.

- Referente a las medianas empresas 6 de cada 100 participan en cadenas productivas.
- No saben delimitar el tipo de empresa al que pertenecen.
- Los empleos eventuales se hacen presentes provocando la poca familiarización con la empresa.

1.2 ORIGEN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El origen y descripción del problema que se desarrollara en esta tesis depende de un análisis detallado, el cual surge principalmente del planteamiento de un tema, con la principal finalidad de dar sugerencias, alternativas y estrategias que desde el punto de vista del emprendedor pudieran ser consideradas viables, objetivas y aceptadas para ponerlas en práctica.

También se tomarán en cuenta datos estadísticos de fuentes verídicas para poder tener un conocimiento más amplio de lo que se pretende analizar.

Considerando que toda investigación tiene su origen en una idea la cual procede de teorías, conversaciones o experiencias personales, investigación de documentos escritos, observación de hechos, etc.; surge la inquietud de realizar un análisis cuidadoso para darle precisión, claridad y estructura.

El problema a analizar está enfocado principalmente en todas aquellas inquietudes y necesidades que tiene un emprendedor de nuestros tiempos.

De igual manera analizando información estadística el Estado de Puebla se menciona que entre 2010 y 2016 se registró un incremento del 84% en el número de estas unidades económicas lo que se tradujo en un promedio de 23,166 empresas nuevas cada año del sexenio que termina.

El 99% de las empresas en Puebla son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), de acuerdo con datos del **Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)**.

De esta manera destacamos, en particular, la Ciudad de Tehuacán Puebla, en la cual, de acuerdo con datos estadísticos, el año pasado se generaron 693 empleos

directos y se invirtieron 108 millones 985 mil pesos en donde al momento todas pequeñas y medianas empresas siguen funcionando, indico la Directora de PYMES, Anel Ávila Vargas.

Después de analizar esta información y con aquella inquietud que surgió de porqué las empresas grandes logran alcanzar el éxito en comparación con las PYMES que son consideradas el motor de la economía del país y que en su proceso de desarrollo quedan aniquiladas a causa de diversos factores.

Es ahí cuando se consideró que se debería analizar el motivo principal por el cual muchos emprendedores no desempeñan un papel de liderazgo exitoso, porque es lógico que no cualquier persona puede ser un líder y de acuerdo al autor (Castañeda, 2014) cuestiona lo siguiente:

“El líder nace o se hace” llegando a la conclusión de que se puede nacer con los dotes de liderazgo o estos pueden ser adquiridos, pero solo los verdaderos líderes son capaces de transformar una empresa pequeña en una grande.

Por cuestionamientos e inquietudes sobre el tema que se han mencionado, se realizó un planteamiento del problema adecuado para el desarrollo de esta tesis.

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las PYMES son pequeñas y medianas empresas, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos.

“Considerándose como la principal fuente de empleos del país, pero en los últimos años el 70% de este tipo de empresas cierran (trabajadores eventuales y permanentes), de acuerdo con el marco del segundo aniversario de las PYMES, implementado por la ONU”. Sin olvidar que las PYMES como cafeterías, restaurantes,

tienditas o partes del sector informal, las que ayudan a que las economías emergentes salgan a flote (INEGI, 2018).

De dicha situación surge la interrogante: ¿Por qué implementar estrategias para capacitar a las PYMES?

Obteniendo resultados positivos para un mejor desarrollo en el ámbito económico, tecnológico y social de estas empresas.

De acuerdo a cifras del INEGI (Santana, 2016-2018) en los últimos años, se puede mencionar que existe un estancamiento económico que ha agravado la pobreza y la desigualdad, al igual que ha contribuido al incremento de la delincuencia y de la emigración hacia Estados Unidos principalmente; este problema ha tenido un enorme impacto, el cual ha sido producto de las malas administraciones y estrategias utilizadas.

Estos problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas son originados por factores tales como el acceso restringido a las fuentes de financiamiento, los bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos, limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico, baja penetración en mercados internacionales, bajos niveles de productividad y baja capacidad de asociación y administrativa, por solo hacer mención de algunos.

Quizás muchos de los problemas que afectan a las PYMES se pudieron resolver destinándoles un mayor número de recursos, pero a pesar de ser de gran utilidad no solamente se requiere de ellos, se necesita implementar una estrategia en la que la planta productiva sea localizada en el centro sin ser el control de la inflación y la estabilidad macroeconómica donde se concentre el interés gubernamental.

Al hacer cambios en muchas estrategias gubernamentales quizás se logre ver un camino más claro para el desarrollo y auge de las PYMES. De igual manera, la implementación de estrategias adecuadas siempre debe ponerse en marcha en todo ámbito, para lograr llegar al objetivo esperado.

Se debe buscar la manera de contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país, ofreciendo resultados en el personal ocupado y capacitación:

capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación; financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor, tecnologías de la información y la comunicación, así como las principales características de cada estrato.

Por lo tanto, en los últimos años ha aumentado el interés de todos los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas por centrar el mayor interés en elaborar y llevar a cabo un buen proceso de planeación estratégica para poder optimizar los recursos y reducir al mínimo los problemas que se presenten.

Los cambios que se originan en el mundo de los negocios son constantes y evolutivos, surgiendo la inquietud acelerada de tener una excelente y objetiva planeación, organización, buena comunicación en el equipo de trabajo, capacidad de producir lo necesario para poder vender y consumir, desarrollándose en los nuevos mercados.

Estos aspectos son fundamentales para poder entender el desarrollo económico y social de nuestro país.

Así, de la misma forma las PYMES deben concentrarse en los factores clave ya mencionados, también es de vital importancia concentrarse en las áreas funcionales u operativas clave decisivas para el éxito de la misma.

No siempre resulta fácil identificar los factores clave del éxito, pero, básicamente la formulación de estrategias resultara beneficiosa para que se logren los objetivos que se desean alcanzar. Contar con un estratega que logre identificar los segmentos clave, realice un verdadero plan estratégico, analice y logre dar soluciones se alcanzara el éxito esperado.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tema de esta investigación que se desarrollara tiene como objetivo principal obtener información acerca de la importancia que tienen las estrategias de capacitación en las PYMES, las ideas, sugerencias y comentarios que se planteara desde mi punto de vista como tesista; también se recurrirá a fuentes que permitan obtener datos estadísticos como el INEGI por mencionar alguno, revistas, fuentes de internet, entre otras.

Esto con la finalidad de que permita realizar un análisis detallado de cómo se encuentran hoy en día las pequeñas y medianas empresas, y así, estudiar a fondo la naturaleza y propósito de estrategias y políticas.

Con el apoyo de estas herramientas se estudiará específicamente PYMES de la Ciudad de Tehuacán, Puebla, para obtener fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen de manera directa e indirecta en el crecimiento de estos pequeños y medianos establecimientos de la Ciudad.

También se aplicarán una serie un cuestionario para recabar la información necesaria sobre la problemática que tienen las Pymes por no implementar estrategias de capacitación en el recurso humano, ocasionando resultados negativos que repercuten en el crecimiento interno y externo de la empresa.

Con la información que se obtenga se desarrollaran propuestas que se integran en el trabajo de tesis.

Como ya se ha mencionado el objetivo principal de esta investigación acerca de la importancia que tiene el establecer estrategias de capacitación en las PYMES es determinar la problemática que surge al no tomar en cuenta esta sugerencia de gran importancia, en las diferentes áreas laborales de la empresa y en su impacto social, evitando problemas graves en un futuro.²

² Fuente: *Elaboración propia de acuerdo a información ya mencionada.*

1.4 OBJETIVOS

Los seres humanos no solo persiguen fines, también persiguen ideales. Sin embargo, generalmente esta característica del ser humano no se toma en cuenta en todos los tipos de planeación, excepto en la planeación interactiva, en la cual no se desea retornar a un estado previo, ni prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro. Consideran que tener en cuenta lo que se pretende alcanzar en un futuro será la base de todo comienzo.

DEFINICION DE OBJETIVO SEGÚN EL AUTOR: Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que desea alcanzar una unidad orgánica en un periodo a corto plazo, mediano plazo y largo plazo (Rodríguez, 2012).

DEFINICIÓN PROPIA: Son fines que nos proponemos alcanzar en un periodo determinado con el propósito principal de cumplirlos realizando los ajustes necesarios de aquello que se planeó desde el principio y así cumplir las expectativas de la empresa.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar la problemática que tienen las PYMES por no capacitar al recurso humano en aspectos laborales, financieros e impacto social, evitando problemas graves y direccionar a las empresas al éxito.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la capacitación en las empresas.
- Identificar los problemas comunes generados en las diferentes áreas de las empresas que pueden ser abordados por medio de capacitación.
- Analizar la relación existente entre la capacitación y motivación personal.

1.5 HIPÓTESIS Y/O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

A lo largo de la investigación que se realizara durante el desarrollo del tema “ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN EN PYMES”; se busca detectar aquellos factores de aspectos positivos que favorezcan a la empresa a alcanzar sus objetivos planteados, y, de la misma manera determinar aquellos aspectos negativos que propicien a afectar a la organización. Esto con la finalidad de buscar soluciones al problema planteado.

Es entonces cuando se hace mención que conducir una PYMES no es una tarea fácil y de la misma manera la planeación que conlleva el proceso estratégico no es una actividad exclusiva de grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas también necesitan de ella y no están restringidas para hacerlo.

El autor (Castañeda, 2014) afirma que a falta de una estrategia puede llegar a desmoronarse una pequeña empresa o incluso una microempresa.

Se requiere de trabajar en equipo, diseñando una estrategia para su organización con audacia y creatividad, abordando los factores internos y externos, con el objetivo principal de lograr una planeación estratégica exitosa y así, obtener el máximo aprovechamiento de los recursos organizacionales.

HIPÓTESIS

La inquietud que surge en los líderes o dirigentes de las PYMES, se debe principalmente a la necesidad de implementar estrategias de capacitación para el recurso humano enfocados en los aspectos laborales, financieros, tecnológicos y de impacto social, entre otros; esto con el objetivo principal de evitar que se presenten problemas graves en las diferentes áreas de la empresa.

De ahí surgen las siguientes interrogantes:

- Diseño de estrategias, ¿Por qué implementar estrategias en una PYMES?
- ¿Cómo capacitar al personal de una PYMES?
- ¿Cómo adquirir o desarrollar dotes, características o cualidades eficaces y eficientes dentro de las PYMES?
- ¿Qué factores indican que se necesita invertir en una capacitación?
- ¿Por qué es necesario realizar un diagnóstico de necesidades antes de capacitar?
- ¿Cómo llevar a cabo una correcta estrategia de capacitación?

Es esencial fijarse una hipótesis en la cual se detecta aquella problemática que requiere de una solución y propuestas que se lleven en el presente y así, obtener resultados exitosos en un futuro.

Es fundamental implementar estrategias adecuadas a empresas pequeñas y medianas, para desarrollarse en nuevos mercados donde la competencia no tenga importancia. Así, evitar fracasar y adaptarse a los constantes y grandes ajustes a lo que hacemos y a la forma en que lo hacemos.

La hipótesis planteada, es consecuencia de los aspectos cambiantes de la empresa y su modernización actual en la que vivimos.

1.6 JUSTIFICACIÓN

En los últimos tiempos las PYMES se han convertido en un tema de moda, apareciendo en las discusiones económicas, en los discursos políticos, en las conferencias, en los libros de administración y economía, en las aulas universitarias, tanto y de tan diversas formas que la banca, las compañías de tecnología de información y comunicación y hasta las aseguradoras han comenzado a diseñar servicios exclusivos para las PYMES, algo impensable hace algunos años.

Esto no significa, por supuesto, que tales organizaciones se acerquen siquiera a un conocimiento superficial de las PYMES, o que entiendan cabalmente el papel que desempeñan en el desarrollo del país, las características de sus requerimientos y las dificultades de lidiar con tramites hostiles, impuestos elevados, falta de financiamiento y carencia de marcos constitucionales favorables que propicien su expansión.

Se piensan en soluciones que a la vez suelen quedarse inconclusas por obvias razones; evitando llegar a la cima del éxito como lo hacen las grandes empresas, las cuales el éxito va acompañado de un buen dirigente o líder; el cual su principal objetivo es el del triunfo (Castañeda, 2014).

Ahora se tienen los aspectos negativos de las PYMES, que son la principal barrera para poder cumplir las metas establecidas.

Un aspecto muy importante que debe considerarse es el papel que desempeñan los líderes o empresarios de una pequeña o mediana organización, aquella actitud negativa, en la cual piensan que las técnicas, políticas y estrategias de alta dirección son utilizadas únicamente para grandes empresas, las cuales no es posible adaptarlas a una PYME.

“Pero no consideran que muchas empresas son grandes porque sus líderes o directores empezaron a pensar en grande cuando eran pequeñas” (Castañeda, 2014).

Sin embargo, pese a la ignorancia general, a la escasa efectividad de políticas públicas y a la casi nula existencia de mecanismos subsidiarios que permitan negociar

recursos para su desarrollo, las PYMES se han convertido en un foco de atención de editores, encargados de plataformas Web, investigaciones académicas, medios de comunicación financieros y literatura especializada.

Las PYMES están de moda, al igual que todos aquellos escritos referentes al tema como los manuales, libros y revistas, los cuales rara vez ofrecen algo diferente a definiciones básicas, conocimientos sencillos, formulaciones imprecisas y multitud de incoherencias sobre la fundamentación teórica y las estrategias metodológicas que sustentan el mundo de las pequeñas y medianas empresas.

Este tipo de aspectos de índole negativo hace que este conjunto de empresas se vea frenadas en su proceso de crecimiento y desarrollo empresarial, tanto externo como interno, evitando lograr que sus objetivos tengan resultados en grande (Filion, Cisneros y Martínez, 2011).

Se debe mencionar que la creación y consolidación de una PYME surge de la imaginación de muchos emprendedores, los cuales consideran que solo se requiere de la idea del siglo y algo de suerte. Es preciso definir el universo de las PYMES como un contexto organizacional sumamente complejo y multidimensional, cuya total comprensión requiere de un análisis profundo y detallado.

De tal manera el proceso estratégico es relativamente poco elaborado en relación con las técnicas administrativas y los métodos analíticos; considerando que el conocimiento y la comprensión del terreno, el juicio, la intuición y las aspiraciones personales de sus propietarios dirigentes son esenciales para la administración estratégica.

Pero tradicionalmente, se considera que la PYME depende de una sola persona, el propietario o dirigente, a quien con frecuencia se considera como emprendedor. Mintzberg (1996) afirma. "Se piensa en la PYME como en una organización de una sola cabeza, es decir, una estructura simple con un solo dirigente, tal como aparece en la configuración típica de las PYMES".

Hace mención que la estrategia es una herramienta basada en un modelo involucrado en una serie de movimientos estratégicos con la finalidad de desarrollar productos y lograr expandirse y posicionarse en nuevos mercados.

La persistencia de esta concepción nos puede llevar a descuidar el importante papel que desempeñan los equipos de dirección y las posibilidades de mejorar su trabajo dentro de un gran número de PYMES (Ohmae, 2011).

Esto conlleva a la mayor falta de atención de la creación de la visión compartida y a su evolución en los equipos de dirección de PYMES, a pesar de que la visión ocupa un lugar central dentro de la administración de esas empresas y pese a que las actividades colectivas en este tipo de organización no se pueden evitar.

El proceso de evolución en los equipos de dirección dentro de las PYMES y su origen de la visión compartida, misión, objetivos y estrategias están estrechamente vinculados con el aprendizaje, constituyendo un proceso basado en las dinámicas individuales y colectivas. Los cambios en la lógica de las acciones estratégicas y su complemento organizacional, exigen que los miembros de la organización se comprometan en un aprendizaje continuo. Se puede mencionar que los dirigentes deberían ser los más preocupados por esa exigencia, ya que ellos constituyen los pilares fundamentales para el éxito o fracaso de la organización.

Considerando la información detallada y datos estadísticos (INEGI, 2018) en los que revela que el 95% de los negocios que representan a la economía del país son las PYMES, es relevante mencionar la importancia de este sector de la economía, suele ser trascendental para la generación de empleos de la producción y el manejo sostenible de la economía.

Es ahí cuando se habla de la importancia de las estrategias de capacitación para las PYMES, que nos permita desarrollar elementos de visión compartidos y a su evolución en los equipos de dirección y todo aquel elemento humano y financiero que sean de gran importancia para crecer en la economía del país como lo han logrado las grandes empresas.

Esta necesidad de procesos de modernización capaces de generar ventajas competitivas a través de la aplicación de la tecnología, el desarrollo de estrategias innovadoras y nuevas formas de organización y administración acordes con los escenarios económicos actuales.

Por lo cual, es relevante que los directores de pequeñas y medianas empresas, tengan claro, que para ser exitoso se debe pensar en grande, evitando pertenecer a las numerosas estadísticas, que reflejan la mortandad empresarial.

El autor, (Castañeda, 2014), propone “piense y actúe, no gaste, como los directores de empresas grandes”

Se hace énfasis en la importancia de la intuición del emprendedor frente a cualquier otro tipo de análisis o teoría racional que pudiera emplearse a la hora de proyectar incrementos en la actividad empresarial. Tales procesos intuitivos, en nuestros tiempos actuales, se presentan como la herramienta más efectiva en la consolidación de toda organización empresarial, independientemente de su tamaño, su giro o sus expectativas de competitividad.

En lo que hace referencia a la formación y desarrollo de los trabajadores y directivos, debemos destacar la existencia de una fuerte relación entre la formación del equipo directivo y la del resto de sus empleados.

Considerar los aspectos negativos y positivos ayudara a direccionar mejor el rumbo de una organización, estableciendo una buena planeación estratégica.

1.6.1 ALCANCES Y LIMITACIONES

Es importante mencionar que en todas las actividades que se realizan día a día en esta sociedad siempre se hace con cierta finalidad, el de poder cumplir un objetivo logrando el éxito, sin percatar que en el camino se encuentran limitaciones, es ahí, cuando se toma la decisión de continuar o no.

Es por ello que en la tesis que se presenta se puede observar que se cuenta con información relevante e importante que ayudara a tener muy presente el objetivo

planteado. Los aspectos que son considerados importantes para analizar y buscar soluciones, dando propuestas interesantes que pueden ser tomadas en aquellas PYMES que carecen de alguna debilidad a continuación se mencionaran de manera breve y detallada.

Tabla 2. Alcances y Limitaciones en PYMES.³

ALCANCES	LIMITACIONES
El encargado de contratación y selección de personal elige al candidato más idóneo para el puesto a ocupar.	No se le da la prioridad que se merece, es decir, solo se ocupa el puesto de acuerdo a las circunstancias que se presente.
El administrador o líder trabaja en conjunto con los miembros de la empresa.	Existe inexperiencia de los dirigentes tomando el papel de gerente o jefe (mandato).
Fijar un objetivo adecuado para cumplirlo en el tiempo que se determine.	No se fijan objetivos claros, es decir, se trabaja sin objetivos provocando resultados fatales.
Establecer un buen canal de comunicación en todas las áreas de la PYME.	Existe un sistema de información inadecuado.
Se establecen estrategias para tomar las decisiones adecuadas.	No existe un plan estratégico.
Las decisiones importantes son analizadas por un comité creado para este efecto, integrado por ejemplo: el jefe o gerente, el subgerente y un encargado de cada área, según sea el caso.	No existe un comité, es decir, no hay control del área laboral en cuanto a personal o asignación de cargos específicos.
Existe una revisión periódica de estrategias.	Se presentan resultados inesperados por no contar con estrategias oportunas.
El líder o jefe está capacitado para proporcionar la ayuda necesaria a cada integrante del negocio o establecimiento.	No cuenta con la capacidad necesaria para resolver problemas presentados o en su caso solo centra su mayor información en una sola área.
El recurso humano se le da el mismo peso al recurso material, tecnológico y financiero.	Solo se exigen resultados.
Capacitación continua para el personal y el buen manejo de los recursos de la PYME.	No existe una capacitación como tal, solo se asignan tareas.
Se crea un clima organizacional adecuado.	El clima laboral entorpece las actividades diarias.
Realizar un análisis FODA que permita detectar aquellos factores internos y externos de la organización que son importantes para el desarrollo de la misma.	No hay detección oportuna de dichos factores obteniendo resultados no deseados.
Existe una combinación adecuada de estrategias de capacitación del personal.	Mala planeación estratégica e inoportuna capacitación del personal.

³ Fuente: Elaboración de tabla de acuerdo a análisis propio.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

El propósito de este apartado es hacer referencia de los conceptos y elementos de las estrategias de capacitación para las PYMES, y a partir de ellos se puedan obtener datos claves para detectar aquellos aspectos negativos que no permiten el desarrollo de la misma.

Cabe señalar que dentro del marco referencial se abordaran conceptos claves como: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa para que se pueda llegar a su propósito deseado.

Es importante mencionar que el marco referencial va de la mano del marco teórico pues son el pilar fundamental de toda investigación.

Para obtener resultados e interpretarlos es necesario considerar que se debe detectar aquellos factores que no favorecen el crecimiento de las PYMES, así como analizar conceptos que se han estado manejando durante el desarrollo de este tema y utilizar datos estadísticos que nos proporcionen los diferentes organismos de información.

Existen puntos importantes que se plantearon anteriormente y enseguida se tomaran en cuenta para cumplir los objetivos deseados.

Es pertinente aclarar que durante la investigación se ha hablado demasiado del liderazgo, equipos de trabajo, comunicación de las PYMES, capacitación y estrategias aplicadas al personal que debería ser parte de la vida diaria del mundo empresarial independientemente del tamaño de la empresa. De igual manera es necesario contar con información precisa de todo esto.

Pues sabemos que a pesar de que se vive en un mundo globalizado en donde todos tenemos las mismas oportunidades para crecer en el ámbito que se esté trabajando

aún existen empresas donde no valoran el trabajo que se realiza por el simple hecho de no cumplir con ciertas expectativas, por ejemplo; el ser hombre o mujer.

En ocasiones solo se capacita al personal masculino porque se cree que será la mejor manera de invertir para el crecimiento de la PYME y de esta manera no se da la oportunidad de un crecimiento laboral equitativo.

De acuerdo a este punto existen datos estadísticos que proporciona el ENAPROCE 2018 en donde nos refleja que el personal capacitado en PYMES, el 61% son hombres y el 39% mujeres.

Siete de cada diez empresas que no impartieron capacitación señalaron que el conocimiento y las habilidades de su personal son los adecuados; manifestó que contrata personal que ya está capacitado y el 4.7% considera que el costo es elevado.

Por tal motivo se debe considerar importante abarcar cada uno de estos puntos para la investigación que se está llevando a cabo y así obtener un punto de vista innovador mediante los instrumentos de medición, el proceso de recolección de datos y la evaluación de los resultados.

2.1 MARCO TEÓRICO

En el mundo actual todo requiere de una buena planeación estratégica antes de emprender cualquier acción administrativa o actividad con visión al futuro, esto, por medio de un buen análisis de las condiciones y elementos necesarios para que todo funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de una buena planeación estratégica, elaborando objetivos, políticas y estrategias, llevándolas a la práctica.

Es por ello, que surge la inquietud de cómo obtener resultados exitosos en las pequeñas y medianas empresas en comparación con las gigantescas empresas que han logrado cumplir sus objetivos llegando a la cima del éxito.

Hacer mención del tema de PYMES, es recalcar que representan un papel muy importante en las economías nacionales, ya que, son consideradas como una de las principales fuentes de producción y empleo, garantizando una demanda sostenida, motorizando en igual magnitud el progreso y equilibrio de la sociedad.

Otro factor que está directamente relacionado en todos los campos de la actividad humana, son los cambios y avances tecnológicos; son tan constantes y rápidos que requieren una permanente atención de los profesionales en la materia, y así, de esta manera llevarlos a cada organización. También relacionar cada aspecto de interés con el entorno económico, político y social.

De acuerdo a este contexto, la importancia que tiene una buena planeación se aprecia mejor cuando consideramos que las grandes corporaciones u organizaciones han logrado éxito a través de una buena disciplina administrativa, buen líder y equipo de trabajo y sin duda alguna tener presente en todo momento el objetivo principal que se desea lograr.

Cabe mencionar que los administradores y líderes actuales reconocen cada vez más que los conocimientos y la intuición por si solos no son suficientes para guiar el destino de las grandes organizaciones en el cambiante medio ambiente moderno, y están recurriendo a la planeación estratégica.

Por ello se debe hacer hincapié, que considerar estas estrategias en pequeñas y medianas empresas es de gran importancia, ya que, actuar sin una adecuada planeación y elaboración de estrategias llevaran a muchos riesgos, como el desperdicio de esfuerzos en el principal elemento (recurso humano) y recursos materiales, o una administración improvisada e inesperada.

Es necesario considerar cuales son las necesidades reales que tiene la empresa para poder dirigir y orientar de manera eficaz en la mejora de su competitividad. Es por eso, que existe una relación con la estrategia, su formación y diferentes variables que la forman.

En realidad, se considera que se pueden observar tres tipos de organizaciones (Rodríguez, 2012): Las que tienen un gran éxito; las que logran apenas resultados modestos o marginales y aquellas que fracasan del todo. Pero para poder entender mejor el éxito o el fracaso de las organizaciones se recurre al concepto de la *supervivencia de los más aptos*, que señala que:

A la larga solo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad en forma eficaz y eficiente, esto es, que suministran los beneficios que la sociedad exige a precios suficientes para cubrir los costos de producción.

En aquellos tiempos, cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes actuaban estableciendo una planeación estratégica basada en la experiencia obtenida, pensaban que el futuro iba a ser relativamente igual al pasado. Pero hoy en día, los acontecimientos suceden con mayor rapidez para considerar que la experiencia sea siempre una guía confiable, y de tal manera, esto obliga a los administradores o líderes a desarrollar nuevas estrategias, apropiadas a la actualidad.

Un par de términos que también surgen en un universo competitivo y de gran importancia son dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado. (Kim, Mauborgne, 2013).

Las empresas quieren pertenecer a los océanos rojos, ya que sus fronteras se encuentran definidas y aceptadas, conociendo las reglas del juego. En este tipo de océanos, las compañías tratan de superar a sus rivales con la finalidad de llevarse el mérito y la mayor participación en la demanda existente. Pero debe considerarse que el espacio de mercado se satura, reduciéndose las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Esto conlleva a dirigir los productos y competencia al límite del océano rojo.

Pero al hablar de un océano azul, se define como espacios de mercado no aprovechados y su creación de demanda y oportunidades hacen que el crecimiento sea altamente rentable. En estos la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen.

Es ahí cuando analizar ambos océanos resulta de gran interés para un buen estratega que quiere lograr un triunfo en todas las áreas de su empresa.

Según Kim y Mauborgne (2013) la finalidad de desarrollarse en un mercado de este tipo es convertir la formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul en algo tan sistemático y práctico como la estrategia de competir en las aguas rojas de los océanos conocidos del mercado. Solo así las compañías podrán aceptar el desafío de crear océanos azules de manera inteligente y responsable, encaminada a maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos.

No hay compañía ni grande ni pequeña, ni existente ni nueva, que pueda darse el lujo de arriesgar todo. Y no debería (Harvard Business Review).

Ante todo, cambio en una empresa independientemente de su tamaño es necesario considerar todos los elementos que la involucran para obtener los resultados esperados para el equipo de trabajo que ayuda a hacer posible su éxito.

Dado que la política de formación como anteriormente se hizo mención tiene claros efectos sobre las características del capital humano como activo estratégico, la actitud ante la formación, medida en términos de esfuerzo realizado en la financiación de la formación de los empleados, debe tratarse como aspecto estratégico (Bohlander, Sherman y Snell, 2012).

Todos estos factores son de gran importancia en una PYMES, ya que, permiten valorar dicho esfuerzo, como lo son: el porcentaje de empleados que han participado en programas de formación en la empresa en un determinado periodo de tiempo, o bien los gastos en formación respecto a los costes laborales totales.

En las empresas existen necesidades de formación, actuales y ciertas, que se deducen de la observación de problemas concretos; en estos casos se encuentran ante necesidades de formación reactivas. Mientras que, por otro lado, también existen necesidades de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en cuyo caso se presentan necesidades de formación proactivas, y su satisfacción capacita al personal para hacer frente a las innovaciones.

Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de empleados y puestos dentro de la organización. No obstante, su intensidad depende del tipo de puestos, actividad y sector a que se refieran.

Una vez identificadas las necesidades de las PYMES, se debe llevar una implementación estratégica, en el cual, se exponen los planes de negocio para alcanzar objetivos, pero si se carece de una buena implementación estratégica no se lograrán alcanzar objetivos deseados en la organización (Maubargne y Kim, 2013).

Analizar e identificar la importancia de las estrategias de capacitación para una PYME requiere analizar lo siguiente:

Hechos

La implementación estratégica es crítica en el éxito de una organización, consignando quien, cuando y como se obtendrán los objetivos y metas deseadas. Se enfoca en toda la organización.

Características

Un plan de implementación exitosa tendrá un líder muy visible, el cual comunica la visión, el entusiasmo y los comportamientos necesarios para conseguir logros. Cada integrante de la organización debe estar comprometidos en un plan.

Errores comunes

Un error muy común en la implementación estratégica es el hecho de no desarrollar sentido de identificación en el proceso, la falta de comunicación, una implementación no concreta y el no responsabilizar a los empleados en varios aspectos del plan o no brindarles el poder suficiente para realizar cambios con autoridad.

Necesidades

Para implementar una estrategia exitosamente, varios ítems tienen que estar en su lugar. Las personas indicadas deben estar listas para ayudar con sus capacidades y aptitudes. Una buena administración de recursos, estructura organizacional adecuada y los sistemas tecnológicos deben estar en su ubicación para seguir la implementación, contando con un buen ambiente laboral, es decir, todo en el lugar más apropiado.

El plan

Establecer objetivos, políticas y estrategias para que el personal y todos los elementos de la organización arrojen los resultados esperados, requiere de una serie de pasos que con esfuerzo y dedicación se puede alcanzar. Solo basta una buena estructura organizacional, encabezada por un buen líder e involucrando todos los elementos que le competen se lograran los resultados que se plantearon.

La formación debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y mediano plazo. Así, como en el resto de inversiones de la empresa, será necesario, para conseguir el mejor resultado posible, planificar las inversiones en formación.

Dicha planificación se enmarcará en la planificación integral de los recursos humanos de forma que responda a los objetivos estratégicos de la empresa y a las necesidades detectadas en el área de recursos humanos y, simultáneamente, alcance el adecuado grado de ajuste entre las decisiones relativas a formación y el resto de decisiones relevantes en las diferentes funciones propias del área de personal.

La dirección estratégica de los recursos humanos en las PYMES suscita hoy un interés creciente por parte de los directivos; buscando estrategias que se puedan emplear para explotar la ventaja en términos de recursos humanos y que medidas objetivas deben establecer para medir resultados.

2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica tiene como finalidad determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que se encuentran presentes en el uso, adquisición y disposición de los recursos para realizar esos objetivos. El periodo de planeación estratégica es a largo plazo, que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro; enfocando a la organización como un todo.

En otras palabras, según Aguirre O; la define como: un proceso en el que se decide que se va hacer, como se va hacer, como se hará, quien, y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

Se considera relevante aclarar que muchas empresas pequeñas y medianas de más éxito en la actualidad sobreviven porque hace años lanzaron el producto (bien o servicio) adecuado en el momento apropiado, a un mercado de rápida expansión. Muchas decisiones críticas del pasado se tomaron sin razonarse ni planearse estratégicamente. Si se basaron en conocimientos o se debieron a la buena suerte no es importante, de cualquier modo, dieron el impulso que ha llevado a estas empresas hasta donde están hoy.

No obstante, los administradores actuales reconocen cada vez a los conocimientos y la institución por sí solos ya no son suficientes para guiar el destino de sus organizaciones en el actual medio ambiente cambiante y, por ello, está recurriendo cada vez más al uso de la planeación estratégica.

Por tal motivo las PYMES deben tener presente la importancia de una buena planeación estratégica; considerando primordial la misión, es decir, definirla de manera específica es un punto clave de que les será más fácil guiar una buena dirección y propósito dando como resultado una mejor función del equipo de trabajo en sus diferentes áreas, respondiendo a los cambios que se presenten. Existen diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica. A continuación, se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 3. Aspectos que se consideran importantes para la planeación estratégica.⁴

ACONTECIMIENTOS	DESCRIPCIÓN
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	Los avances tecnológicos están día a día, destacando que la mayoría de PYMES no cuenta con una base tecnológica instalada. El motivo principal por no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica; pero también existen razones menos aceptables como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa (INEGI, 2018).
COMPLEJIDAD DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	Los gerentes, empresario o líder según se considere en una PYME es el principal responsable de enfrentar los cambios que se presenten en el ambiente interno y externo. En términos generales la dirección de una PYME se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos, no está capacitado para llevar a cabo esta función.
COMPLEJIDAD DEL AMBIENTE EXTERNO	Es de gran importancia no solo enfocarse en un solo aspecto, es decir, el ambiente interno es importante, así como los cambios que suceden en asuntos externos; considerando que hoy en día se refleja en la falta del conocimiento del mercado y el desconocimiento de la competencia la cual permita saber cuál es nuestra meta principal satisfaciendo realmente al cliente.
TIEMPO CONSIDERADO PARA EL RESULTADO FINAL	Es normal observar que una PYME no cuente con las herramientas necesarias para planear correctamente en toda la organización debido a sus escasos recursos y estrategias de capacitación. Por esto, es recomendable que todo plan estratégico tenga una visión a futuro, es primordial para obtener el resultado esperado en el tiempo indicado.

⁴ Elaboración de tabla de acuerdo a análisis propio

2.2.1. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En la elaboración de una planeación estratégica se basa principalmente en un análisis interno y un análisis externo:

1. Análisis interno, este tipo de análisis se enfoca principalmente en dos variables principales; fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Análisis externo, este tipo de análisis suele enfocarse principalmente en dos variables; oportunidades y amenazas del entorno.

En la lengua inglesa, se acostumbra caracterizar a estas variables con la sigla SWOT, representativa de los términos siguientes, strengths (fuerzas), weaknesses (debilidades), opportunities (oportunidades) y threats (amenazas); (Rodríguez, 2012).

La finalidad de realizar una planeación estratégica en las PYMES es aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, tomando en cuenta las propias fortalezas y debilidades.

Ante todo, esto se debe recalcar que la misión y visión son factores importantes para lograr el cumplimiento de la meta organizacional y así realizar correcto este análisis denominado FODA. En otras palabras, el cumplimiento de un elemento fortalece al resto.

Teniendo en cuenta la razón de ser de la empresa (misión) y hacia dónde queremos llegar en un futuro (visión) es importante que día a día todos los integrantes de una pequeña o mediana empresa tenga presentes estos términos y así, recuerden el objetivo principal y se sientan familiarizados e inspirados con la finalidad de tomar decisiones.

Desde una perspectiva propia es importante que desde el momento de pertenecer a la empresa puedan tener conocimiento amplio de estos términos, los cuales pueden ser comunicados por:

- Manual de inducción (bienvenida)
- Membretes
- Publicaciones internas (boletines o revistas)
- Placas en la pared
- Carteles
- Pisapapeles, entre otros.


La finalidad de realizar un análisis FODA es que al concluirlo se obtenga un objetivo similar, es decir, la comparación del objetivo inicial (resultados del análisis FODA) y los objetivos finales (metas, planes, estrategias de acción); en otros términos, pueda existir modificaciones que sean benéficas para cumplir las expectativas deseadas.

2.2.2 MODELO FORMAL DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA UNA PYME.

La planeación estratégica como ya se ha mencionado anteriormente requiere de una serie de pasos sin importar el tamaño de la empresa; en el caso de una pequeña y mediana empresa se propone un modelo que es aplicable y accesible a todo tipo de organización o establecimiento.

El modelo propuesto responde a las siguientes preguntas y es representado por las siguientes letras:

P = Posición: ¿Cuál es nuestra posición actual?

R = Recursos: ¿Con qué recursos contamos?  **PROE**

O = Objetivos: ¿Cuáles son nuestros objetivos?

E = Estrategias: ¿Cómo vamos a lograrlas?

Se puede definir a PROE como un proceso que ofrece adecuados resultados, ya que es fácil de comprender, es práctico y se ocupa el sentido común (Rodríguez, 2012).

El modelo planteado tiene la finalidad de enfocarlo en las pequeñas y medianas empresas con un solo propósito, evitar fracasos y concluir con el éxito esperado, el cual todo líder, empresario o propietario desea.

El punto aquí es buscar la manera correcta de llevarlo a cabo, es ahí, cuando se considera importante obtener la información básica para este análisis y proponer estrategias de capacitación para identificar aquellas condiciones en las cuales se encuentran nuestras pequeñas y medianas empresas, y así, participar en el mercado satisfaciendo todos los ámbitos.

Por lo tanto, surge una pregunta importante para dar solución a este paso: ¿Cómo obtengo los datos? La respuesta se obtiene en los siguientes puntos básicos⁵:

- QUIÉN: El propietario (dueño del negocio) y un asistente.
- QUÉ: Diversos datos básicos.
- CUÁNDO: Tan pronto como se pueda.
- POR QUÉ: Porque se desea evitar la posibilidad de fracasar.

Es importante considerar que durante la obtención de la información se debe tener calma y considerar que esta información es valiosa, pues nos permitirá en la mayoría de los casos ahorrar tiempo y dinero, evitando cometer errores y lo más importante que se ha recalado durante el desarrollo del contenido, asegurarse del éxito.

De la misma manera es importante darle el mismo peso de análisis a todas las áreas de la empresa sin olvidar que el recurso humano, recurso financiero, recurso tecnológico y recurso material son la base primordial para lograr avances positivos.

⁵ Fuente: adaptado de L.A. Rodríguez, J; Cómo diseñar una planeación estratégica, 5° ed. Pag 157.

2.2.3 ROL DEL ADMINISTRADOR

Es importante tener en cuenta que en el entorno cambiante y turbulento en el que vivimos todo tipo de acontecimiento afecta por igual, el trabajo del administrador eficaz, eficiente y productivo es de vital importancia para que las organizaciones cumplan sus objetivos.

Pero en caso contrario en donde no se ven reflejadas estas habilidades y es notorio observar que la ineficacia, ineficiencia y la falta de productividad, el resultado final será el desperdicio de recursos organizacionales (humanos, financieros, materiales y técnicos) y se desaprovecharán las oportunidades.

El administrador, líder, gerente general, dueño, según sea el caso debe tomarse en serio su papel ante las pequeñas y medianas empresas, ya que, a pesar de ser el motor de la economía del país, se observan deficiencias tremendas y el estancamiento se hace presente.

En México, por ejemplo, hablamos de una administración en escasez porque vivimos en un entorno con carencias tecnológicas, científicas, mal uso de recursos financieros, escaso estudio del mercado a competir, todo tipo de cambios políticos y sociales que se presenten. Es ahí cuando cabe una enorme responsabilidad por parte del dirigente de la empresa para poder generar resultados que tiendan a mejorar la calidad de vida que se pretende alcanzar.

Se debe considerar que la responsabilidad de las pequeñas y medianas empresas es satisfacer a sus clientes o usuarios, acompañado de un buen administrador o líder, el cual tiene un sin fin de actividades y características que parecieran ser fáciles, pero no todos logran cumplirlas.

El administrador se define como aquella persona que dirige una organización, un departamento o una sección; que tiene la responsabilidad de coordinar actividades, organizar el trabajo, establecer una adecuada comunicación, asignar recursos, resolver

problemas, tomar decisiones, efectuar negocios, motivar a sus colaboradores, evaluar el desempeño de su equipo de trabajo (Rodríguez, 2012).

Por lo anterior es conveniente considerar que en la inversión se deben implementar estrategias de capacitación en el desarrollo de capacidades gerenciales (dirigente o líder) ya que es un elemento de gran importancia para el avance de las PYMES.

Por ejemplo, existen empresas en las cuales tal vez no cuentan con un grupo de planeación estratégica, pero tienen un estratega de gran talento natural, que es por lo general, el fundador o director general. Quizá nunca tomaron un curso o leyeron algún libro sobre estrategia, pero tienen un conocimiento intuitivo de lo que son los elementos básicos de la estrategia (Ohmae, 2011).

Concluyo que para ser un buen administrador se debe creer en sí mismo para poder crear, acompañado de una actitud emprendedora y tener presente que el empoderamiento es parte esencial; contando siempre con un plan A, B Y C, es decir, siempre encontrar soluciones positivas ante cualquier adversidad.

2.3 PLANEACIÓN TÁCTICA

También conocida como planeación a corto plazo, en la cual se identifica la planeación del futuro inmediato durante un intervalo comprendido en los próximos meses o posiblemente dentro de dos años, esto depende del tipo de sector en el que se labore.

La finalidad principal de este tipo de planeación en las PYMES consiste en formular planes a mediano plazo que ponga en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización. Se dice que esta se formula a nivel operativo y va de la mano con las actividades diarias de la empresa.

Según los autores X. Gilbert y P. Lorange⁶ este tipo de planeación está conformada de dos partes diferentes, pero relacionadas:

- La proyección o pronóstico de las actividades actuales de las organizaciones respecto del periodo de planeación.
- El desarrollo y planeación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.

La relación que se encuentra es básica y fundamental porque en la proyección de actividades depende de los objetivos deseados (planeación estratégica) y para lograr que estos se cumplan es importante iniciar nuevos programas para llegar a la cima. Otra alternativa que se puede considerar es que los administradores o dueños de la PYME creen tener aspiraciones más flexibles pero duraderas.

Hay otro aspecto muy importante que se considera en la planeación táctica es la formulación de resúmenes de presupuestos y estados financieros proforma (proyectados), combinando los resultados actuales con las actividades propuestas para las nuevas actividades que se pretenden llevar a cabo. Es importante recalcar que los administradores usan esta planeación para describir lo que las diversas partes de la PYME deben hacer, trabajando en equipo evitando perder de vista el objetivo deseado, logrando que la empresa tenga éxito en algún momento o al menos hacia el futuro inmediato.

2.3.1 ALCANCE DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

Anteriormente se mencionó la importancia de la planeación estratégica, cabe decir que la planeación táctica tiene una estrecha relación con este tipo de planeación estratégica. En pocas palabras los administradores necesitan de ambas planeaciones para cumplir el objetivo deseado, logrando éxito.

⁶ X. Gilbert y P. Lorange, *Strategic Planning Systems*, p.39.

Es fácil concretar que para lograr los objetivos a largo plazo es necesario cumplir primero los objetivos a corto plazo y así de esta manera satisfacer las expectativas deseadas.

Durante el desarrollo del tema de la gran importancia que tiene crear estrategias de capacitación en las PYMES surgen muchas inquietudes y propuestas que son importantes resaltar en esta tesis.

Cuando la planeación estratégica responde a las preguntas: ¿Dónde estamos ahora? y ¿a dónde deseamos ir? La planeación táctica contesta a la pregunta ¿Cómo llegamos allá?

Son cuatro elementos básicos que forman parte de un plan táctico funcional, que hoy en día ya es difícil cumplir objetivos funcionales en una PYMES. Se debería tener más consciencia empresarial para no solo conformarse con resultados nulos, al contrario, es importante trabajar en este tipo de planeación para lograr éxito total como lo hacen las grandes compañías.

Ahora bien, se hace mención que para lograr el éxito es necesario dar la misma importancia a todo el equipo de trabajo sin importar su tamaño con la finalidad de asegurar que el esfuerzo de cada integrante permitirá la ejecución de las estrategias que se pretenden poner en práctica (ver figura 1).

El desarrollo de planes específicos para cada una de las áreas funcionales de la empresa, representa una verdadera importancia para la buena marcha de un organismo ya que el uso de estas técnicas, constituyen una valiosa herramienta para la toma de decisiones ejecutivas.

Puede parecer difícil no lograr una planeación estratégica, pero es importante que todas las PYMES trabajen en ello, enfocarse al objetivo general y objetivos específicos; siempre pensando en el futuro de la organización, buscando el mejor método y estrategias de capacitación para lograrlos.

Aunque la mayoría de los administradores hacen planes, hay diferencias en la forma de planear, pero esto no debe ser impedimento para conseguir éxito.

Figura 1. Planeación táctica.



Fuente: *Elaboración propia basada en información recabada de L. A. Joaquín Rodríguez Valencia. 2012. 5ta edición. Capítulo 5. Planeación Estratégica- Táctica- Operativa.*

2.3.2 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

En la actualidad y especialmente en las pequeñas y medianas empresas de México, Puebla y la región es utilizada esta planeación, tal vez no consideren su origen, pero es especialmente eficaz en la oficina para establecer tablas de tiempo de facturación, trabajo de duplicación y otras actividades similares.

La mayoría de los programas de adiestramiento en las empresas son de un tipo a mediano plazo. De la misma manera tiene el mismo valor para aplicar un programa de mantenimiento en maquinaria y equipo.

La planeación táctica se caracteriza por lo siguiente (Rodríguez, 2012):

- Coordina las funciones importantes del organismo.
- Su realización se enfoca a mediano plazo.
- Identifica los medios necesarios para lograr los objetivos.
- Los encargados responsables de la formulación de estos planes, son los gerentes principales.
- Un conjunto de planes tácticos soporta y complementan un plan estratégico.
- Los planes tácticos están sustentados en valores más objetivos que subjetivos.
- La información más necesaria para este tipo de planes, se genera de manera interna.
- El nivel de incertidumbre en un plan táctico, tiende a disminuir.
- El desarrollo de planes tácticos, tiene su marco de referencia en la planeación estratégica.
- Facilita y estimula la evaluación de las actividades funcionales de la empresa.

2.3.3 PRUEBAS DE UNA ESTRATEGIA GANADORA

Una vez elegida el tipo de estrategia a implementar es necesario someterla a prueba para detectar si es considerada óptima y de esta manera saber si funcionara. Es importante saber si las propuestas aquí desarrolladas se consideran adecuadas para que las pequeñas y mediana empresas puedan cumplir sus objetivos planteados y direccionar a la empresa al éxito.

Cabe mencionar la importancia para evaluar todo tipo de estrategias organizacionales independientemente de su tamaño, en este caso las PYMES, se sugiere usar pruebas que ayuden a facilitar visualizar los resultados esperados (Minzberg, 1998):

Consistencia: En este tipo de prueba se recomienda que no se presenten políticas o metas inconsistentes entre sí, todo debe estar estrechamente relacionado.

Consonancia: La estrategia desarrollada deberá representar una respuesta que pueda adaptarse a todas las condiciones del medio ambiente.

Ventaja: Aquí la estrategia deberá representar un punto de superioridad competitiva en donde se pretenda poner en práctica, así, de esta manera que las actividades desarrolladas en todas las áreas puedan arrojar resultados positivos.

Factibilidad: Esta prueba no tiene permitido que se establezcan estrategias en las cuales se agoten recursos disponibles y al presentarse problemas los encargados de las diferentes áreas del negocio o empresa dependiendo de su tamaño no logren resolverlos.

Una vez analizado correctamente la estrategia y detectar que no cumple con estos requisitos, es decir, no tienen un rango considerado al evaluarse en las pruebas anteriormente mencionadas, se considerada como innecesaria y adaptarse a la PYME que se encuentra jugando un papel importante de crecimiento y desarrollo para que en un tiempo determinado pueda dar el siguiente paso de crecimiento organizacional.

A todo esto, también se le puede añadir que para que la estrategia se evalúe minuciosa y correctamente es necesario tomar en cuenta todo factor positivo que considere el líder y equipo de trabajo de la empresa.

Es importante mencionar que un buen canal de comunicación siempre resultara benéfico para el logro de resultados positivos y así cumplir objetivos, metas y políticas organizacionales establecidas desde el inicio de su crecimiento empresarial.

Hoy en día el mercado se encuentra muy competitivo, pero no debemos bajar la guardia ante factores negativos que se presenten día a día.

Ante todo, esto ya se mencionó que existen estrategias que puedan o no adaptarse a las condiciones de la empresa, de las cuales algunas serán consideradas pertinentes y otras no; aquí se recomiendan utilizar las fortalezas y oportunidades para maximizar resultados, de esta manera lograr obtener una ventaja competitiva.

2.3.4 MODELOS DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD

Durante el desarrollo de este tema se ha recalcado que para que una estrategia sea considerada eficaz y eficiente es necesario considerar varios elementos, en primer término, el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, es decir, todo elemento necesario para su crecimiento.

Con todo esto es necesario implementar modelos que sean el soporte de su desarrollo de una buena y adecuada planeación estratégica; de antemano es importante mencionar que el término modelo en la literatura especializada de la planeación estratégica tiene distintas denominaciones, enseguida se menciona el significado que este tiene para el autor con el cual se está trabajando.

Para Rodríguez, 2012 el término “*Modelo de Planeación Estratégica*” es un proceso formal estratégico, o un plan estratégico, el cual lo define como “Un documento formal elaborado escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los

recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros”.

Los aspectos importantes que se deben considerar para el desarrollo de Modelos de calidad se mencionaran de manera breve, clara y concisa.

Tabla 4. Modelos de calidad⁷

Área Funcional	Resultados esperados	Periodo de duración
Comercialización Producción Finanzas Recursos humanos	Los resultados que se esperan obtener están relacionados directamente de los objetivos a lograr, es decir el incremento de producción, ventas y así de la misma manera la disminución de mermas, control de gastos, etc.	El periodo de duración en el cual se llevará a cabo lo planeado es a mediano plazo, es decir, de 2 a 5 años.

2.3.5 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

Durante el proceso y ejecución de la planeación táctica se menciona que va de la mano de la planeación estratégica y viceversa, es ahí, cuando surgen diversas interrogantes. Cuando la planeación estratégica responde a las preguntas: ¿Dónde estamos ahora? Y ¿A dónde deseamos ir? La planeación táctica contesta a la pregunta ¿Cómo llegamos allá?

La planeación táctica se encarga de identificar las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Los elementos básicos que conforman a un plan táctico funcional se especificaran en el siguiente cuadro:

⁷ L.A Joaquín Rodríguez Valencia, 2012, 5ª edición. Capítulo 5. Planeación Estratégica-Táctica-Operativa.

Tabla 5. Elementos de un plan táctico funcional⁸

OBJETIVOS	Se pretende obtener resultados cuantitativos y cualitativos que desarrollen las actividades en las diferentes áreas funcionales de la empresa en un periodo de mediano plazo.
TÁCTICAS	Se desarrollan estrategias o acciones que permitan el logro de los objetivos establecidos.
PROGRAMAS TÁCTICOS	Se deberá establecer una secuencia cronológica, en la cual se determinen el tiempo en el cual se llevará a cabo cada actividad para lograr los objetivos específicos.
PRESUPUESTOS	Es importante determinar la forma de cómo establecer y obtener los recursos necesarios en un futuro y tiempo determinado para alcanzar los objetivos de la organización.

⁸ L.A. Joaquín Rodríguez Valencia, 2012, 5° edición. Capítulo 5. Planeación Estratégica- Táctica-Operativa, pág. 103.

2.4 PLANEACIÓN OPERATIVA

Como sabemos todo tiene un inicio y un final; en el caso de la fase final de una planeación integral es la planeación operativa, la cual consiste en hacer compromisos específicos y así poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica. Todo depende de todo, en otras palabras, cada parte es importante para un buen funcionamiento empresarial; en el caso de los diferentes tipos de planeación tienen su base en los detalles que proporciona la planeación estratégica.

Para definir la planeación operativa es necesario considerar que todo tiene una relación muy estrecha entre sí, es decir, todo elemento es indispensable para que se logre cumplir los objetivos planteados.

Ahora bien, la definición de planeación operativa de acuerdo al criterio básico del autor Rodríguez, 2012; es considerada una planeación a corto plazo en la que se concentran presupuestos flexibles, los cuales se elaboran en el año específico y para el año siguiente.

2.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

- Este tipo de planeación es a corto plazo, por lo regular en la mayoría de las Pymes cubren un periodo de un año.
- Sus presupuestos o planes operacionales se ven reflejados en las decisiones actuales.
- Es considerado el soporte de los planes operativos realizados en áreas de comercialización, producción, finanzas y personal.
- Cada encargado de las diferentes áreas es el responsable de guiar a la PYME.
- En esta planeación el grado de incertidumbre es considerado menor en comparación con otros planes.

- Es considerada un medio viable para tener una idea clara para evaluar la rentabilidad de la empresa y así llevar un mejor control de sus finanzas.

2.4.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

Objetivos: Los objetivos son a corto plazo, el encargado de la PYME debe considerar como un gran elemento los objetivos, de ellos dependen que se realicen muchas actividades, un ejemplo muy claro es realizar un DNC y aprobarlo. En otras palabras, todo tipo de costeo realizado debe estar presente en los objetivos, como lo es la capacitación de personal por mencionar un ejemplo.

Los objetivos operativos se establecen de la manera más corta, menos detallada y menos sujeta a un cambio posible.

Procedimientos: Son considerados de gran importancia para la toma de decisiones, es importante reflexionar en cada detalle para las acciones que se pretenden llevar a cabo.

En el caso de las Pequeñas y medianas empresas no se tiene una definición clara de estos conceptos, quizás se realicen sin saber realmente el origen de cada función. Desde el momento de la selección y reclutamiento de personal es importante señalar e identificar los requisitos necesarios.

En este caso un procedimiento puede dictar los pasos que debe seguir quien lleva a cabo una entrevista de empleo, para verificar datos y procedimientos de los solicitantes.

Los aspectos que se deben considerar en las Pequeñas y Medianas empresas son los puntos que se han mencionado en este tema y por falta de información no se ponen en práctica, logrando los objetivos que la empresa desea.

Las técnicas que las PYMES utilizan no son las idóneas, ya que una de las más importantes es el manual de procedimientos o un conjunto de ellos, pues es considerada una herramienta que fortalece la capacidad para realizar el trabajo.

En otras palabras, cuando se conoce y pone en práctica los procedimientos adecuados cualquier tipo de trámite se lleva en orden y se logra el objetivo deseado.

Programas operativos: Son un medio que permite analizar todas las alternativas posibles para decidir de la manera más rápida y económica de alcanzar el fin deseado.

De esta manera y con el paso del tiempo las cosas van evolucionando, los procesos se reestructuran y los avances técnicos mejoran, pero el fin es el mismo, llegar a la cima del éxito y pensar en la mejor forma de utilizar el proceso enorme de una planeación estratégica y sus derivados: planeación táctica y operativa.

El estudio y desarrollo de esta tesis está basado principalmente en la importancia de implementar o contar con estrategias de capacitación en las PYMES, presentando a continuación un ejemplo que puede ser útil en las pequeñas y medianas empresas de Tehuacán y la región por especificar un rango de población.

El modelo de planeación operativo que se propone en la planeación operativa y planeación táctica es el siguiente:

Plan operativo: Su enfoque se encontrará en aquellos objetivos a lograr y procedimientos para orientar las acciones; por ejemplo:

- Incrementar la seguridad de las instalaciones independientemente de su tamaño, es decir, si el negocio es pequeño reacomodar sus productos o servicios para evitar algún tipo de desorden al moverse para realizar sus actividades cotidianas

Fundamentación: Disminuir el tipo de accidentes.

Vigencia: El periodo de vigencia es a corto plazo, es decir, un año.

Área Funcional: Producción especialmente pero también es importante considerar cualquier tipo de área de la empresa.

Unidad orgánica: Responsable de cada área de la empresa (seguridad industrial).

Responsable del plan: Supervisor o encargado.

Objetivo: Disminuir los accidentes de trabajo por lo menos un 20% con respecto al año anterior.

Procedimientos: Es necesario adiestrar al personal para utilizar en el algún momento las herramientas tecnológicas o en su caso de no contar con eso utilizar en forma ordenada cualquier herramienta de trabajo que se utilice.

Asignación de recursos: Se asignan los recursos financieros y el recurso humano.

Contribución del plan al logro de: objetivos funcionales y objetivos organizacionales.

- Disminuir el nivel de desperdicio de su mercancía, es decir, llevar un control de sus inventarios en programas de cómputo u hojas de trabajo, evitando mermas y lograr ventas exitosas para ganar un mejor posicionamiento.

2.4.3 CONOCIMIENTO DE LOS TIPOS DE PLANEACIÓN EN LAS PYMES

Es importante tener conocimiento de cada tipo de planeación: Estratégica, Operativa y Táctica en las PYMES, ya que, en la mayoría de los casos existe resistencia al cambio y no por hechos objetivos sino en percepciones subjetivas. En otras palabras, por naturaleza todo ser humano tiene miedo al cambio y en cuestiones de negocios se ve reflejado directamente.

A continuación, se mencionan situaciones por las cuales se resiste al cambio:

1. No contar con el conocimiento del tipo de planeación para el proceso estratégico de las PYMES.
2. Temor del cambio directo por las estructuras de cultura y del poder de la competencia.
3. Cuando los cambios amenazan con direccionar a la empresa a nuevos rumbos, el cambio se hace notorio.
4. Cambio en la estructura organizacional.

Por lo anterior es necesario contar con estrategias que sean el apoyo esencial para seguir avanzando y convencer a todo el equipo de trabajo que los cambios deben tener resultados positivos que favorecerán a todos.

De acuerdo a una investigación realizada por la Facultad de Administración de la Universidad Autónoma de Puebla, con la colaboración de la cuarta generación de la maestría PYME, muestra lo siguiente:

TABLA 6. Planeación estratégica en la pequeña empresa

➤ Los objetivos organizacionales son fijados por:

Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Propietarios 42% Otros 58%	Propietarios 23% Otros 67%	Propietarios 46% Otros 54%
Periodo: 1 año 80% 2-4 años 14 % 4-5 años 6%	Periodo: 1 año 60% 2-4 años 18 % 4-5 años 11%	Periodo: 1 año 65% 2-4 años 19 % 4-5 años 16%
Comunicación: Verbal 53% Escrita 26% Circulares 18%	Comunicación: Verbal 44% Escrita 10% Circulares 14%	Comunicación: Verbal 50% Escrita 27% Circulares 25%
Conocen Fortalezas y Debilidades: Si 70% No 30%	Conocen Fortalezas y Debilidades: Si 60% No 39%	Conocen Fortalezas y Debilidades: Si 87% No 17%
Conocen Oportunidades y amenazas Si 67% No 33%	Conocen Oportunidades y amenazas Si 55% No 45%	Conocen Oportunidades y amenazas Si 76% No 34%
Conocen y aplican FODA Si 33% No 67%	Conocen y aplican FODA Si 31% No 69%	Conocen y aplican FODA Si 34% No 66%
Tienen conocimiento de la Planeación Estratégica. Si 39% No 61%	Tienen conocimiento de la Planeación Estratégica. Si 24% No 56%	Tienen conocimiento de la Planeación Estratégica. Si 43% No 57%

TABLA 7. Planeación estratégica en la mediana empresa

➤ Los objetivos organizacionales son fijados por:

Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Propietarios 32% Otros 68%	Propietarios 48% Otros 52%	Propietarios 25% Otros 75%
Periodo: 1 año 81% 2-3 años 12 % 4-5 años 7%	Periodo: 1 año 60% 2-3 años 18 % 4-5 años 11%	Periodo: 1 año 65% 2-3 años 19 % 4-5 años 16%
Comunicación: Verbal 35% Escrita 18% Circulares 35%	Comunicación: Verbal 20% Escrita 14% Circulares 37%	Comunicación: Verbal 15% Escrita 47% Circulares 35%
Conocen Fortalezas y Debilidades: Si 88% No 22%	Conocen Fortalezas y Debilidades: Si 36% No 54%	Conocen Fortalezas y Debilidades: Si 75% No 25%
Conocen Oportunidades y amenazas Si 80% No 20%	Conocen Oportunidades y amenazas Si 38% No 56%	Conocen Oportunidades y amenazas Si 74% No 35%
Conocen y aplican FODA Si 75% No 25%	Conocen y aplican FODA Si 66% No 34%	Conocen y aplican FODA Si 67% No 33%
Tienen conocimiento de la Planeación Estratégica. Si 68% No 33%	Tienen conocimiento de la Planeación Estratégica. Si 11% No 74%	Tienen conocimiento de la Planeación Estratégica. Si 54% No 43%

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 MARCO METODOLÓGICO

La metodología a utilizar para el análisis sobre el tema a desarrollar se sustentará a través de métodos, técnicas, procedimientos e investigaciones actuales acerca de la importancia que representan hoy en día poner en marcha estrategias de capacitación que permitan a las PYMES desarrollarse dentro de la organización obteniendo los resultados esperados (Rodríguez, 2012).

La presente tesis es una investigación documental y de campo basada en la aplicación de un cuestionario estructurado a empresas pequeñas y medianas en la Ciudad de Tehuacán.

A continuación, detallare en los siguientes puntos la manera en que se desarrollara la investigación aplicada.

- Identificación de variables de estudio del caso a analizar.

Clasificar las variables dependientes e independientes y así, de esta manera lograr identificar en donde se requiere implementar estrategias de capacitación de toda la organización. Realmente se aplicarán los cuestionarios al personal de las diferentes áreas de las PYMES de Tehuacán, es decir, dueños, gerentes, directivos o empleados en general. También es importante considerar lo siguiente:

- Tamaño de la empresa: Pequeña o mediana.
- Distribución: el sector, es decir, comercio, servicios e industria.
- Nivel de escolaridad.

- Personal ocupado por hombres y mujeres.
- Toma de decisiones.
- Uso de equipo de cómputo.
- Conocimiento de análisis FODA.
- Capacitación del personal que labora.
- Factores que influyen en el crecimiento de PYMES.
- Conocimiento de dependencias gubernamentales.

Con este conjunto de variables considero que se puede obtener la información necesaria para dar los resultados, conclusiones y sugerencias esperadas.

- Tipo de investigación

Los tipos de métodos que se utilizaran durante la investigación dependerán especialmente de fuentes bibliográficas de enfoque administrativo sobre pymes, su forma de implementar estrategias de capacitación en su mundo laboral, analizar situaciones reales en las cuales se presenten conflictos por no contar con un plan estratégico fundamentado.

Los métodos a aplicar deberán estar enfocados a la realidad para combinar eficientemente la teoría con la práctica, buscando soluciones a través de la comparación y análisis del problema dentro de las PYMES.

Como se mencionó al inicio del capítulo el tipo de investigación será documental y de campo, ya que se han señalado apartados de información importante que permitirán complementar con los resultados obtenidos y también se aplicaran cuestionarios para obtener información que permitan demostrar como las estrategias de capacitación son importantes para el desarrollo de las PYMES.

Se detallará de manera específica la manera en cómo se trabajará para aplicar los cuestionarios y así obtener información necesaria para dar resultados, conclusiones y sugerencias.

- **Tipo de Investigación:** Documental y Campo.
- **Diseño de la investigación:** Explorativo y descriptivo.

- **Población:** Existe un total de 491 Pymes regularizadas, de acuerdo al H. Ayuntamiento de Tehuacán.
- **Muestra:** Primero se realizará una prueba piloto con la finalidad de probar el diseño de instrumento, de ahí, se aplicarán los cuestionarios necesarios o que se permitan aplicar, ya que se considera como margen mínimo para estandarizar 30 cuestionarios o encuestas, para obtener información. Aun no se puede señalar con precisión el número de encuestas aplicadas, pero si se debe tener presente que serán las necesarias para demostrar que la implementación de estrategias de capacitación en PYMES sigue siendo un problema de ausencia para desarrollarse.
- Universo de estudio

Analizar la estratificación de las PYMES de acuerdo con fuentes confiables que proporcionen información relevante y real del tema como el INEGI por mencionar alguna y aquellas fuentes de estadísticas y estudios económicos.

- Tipo de instrumento

Se elaborará un cuestionario con 14 ítems necesarios para recabar la información oportuna, enfocadas exclusivamente a la metodología y planeación estratégica que se lleva en la práctica de una PYMES y así analizar los resultados arrojados para poder proponer de acuerdo a la realidad.

- Resultados

Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de las PYMES y de esta manera analizar los puntos débiles que se presentan hoy en día, aportando soluciones al problema.

Creando conciencia del porque es necesario y de gran importancia abordar este tema, que representan un gran motor de la economía del país. Obtener información de este trabajo permitirá que la información se propague por el público oyente, y así, los emprendedores y en conjunto PYMES tenga una idea clara de que implementar estrategias de capacitación es fundamental para el crecimiento del recurso humano y a su vez de toda entidad de actividad comercial, servicios e industria.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El tema estrategias de capacitación en PYMES que se ha desarrollado en este apartado tiene como finalidad determinar la problemática que estas pequeñas y medianas empresas presentan por no capacitar al personal en todos los aspectos que sean considerados importantes para el crecimiento de la empresa y así, evitar problemas graves y lograr el éxito.

Por tal motivo, se redactó una serie de preguntas enfocadas a dicho planteamiento del problema y de esta forma poder aplicarlas en aquellas PYMES que se encuentran en la Ciudad de Tehuacán, con el propósito de realizar un diagnóstico de las empresas, identificando los problemas comunes generados en las diferentes áreas de la PYMES que puedan ser abordados por medio de la capacitación.

Esta serie de preguntas que se elaboraron se enfocó en los principales aspectos que una PYMES debe considerar, así como, su giro empresarial: comercio, industria y servicio. Los cuestionarios se aplicaron a todas aquellas personas que trabajan en Pymes o son dueños de dichas empresas y negocios, ya que, por la gran inseguridad que existe no fue posible abarcar un gran número de PYMES.

A pesar de esto, las encuestas aplicadas son consideradas confiables para mostrar datos y comentarios positivos que puedan ser de ayuda para obtener las conclusiones deseadas.

Considerando que la Ciudad de Tehuacán cuenta con un total de 491 PYMES según la Dirección General del H. Ayuntamiento de la Ciudad, de acuerdo a esto cabe mencionar que la mayoría de las empresas a nivel nacional somos Pymes 99.8%, creando el 74% de empleo, dando solo el 36% en PIB, Iván Rivas director del Centro de Competitividad en México.

Es necesario trabajar con las PYMES ya que en el país hay muchos emprendedores y proyectos, haciendo de ellas mejores empresas, es decir, más productivas y competitivas, después lo que es más útil, mejores ventas, tener mejor utilidad y un mejor financiamiento para su crecimiento.

Existe un grave problema porque un 85% de PYMES mueren en los dos primeros años, considerando que esto surge principalmente de factores tales como la falta disciplina y financiamiento, sin dejar atrás que en nuestro país las pymes son tratadas como las grandes empresas, olvidando que ellas no cuentan con abogados y su gente de recursos humanos capacitados.

Al final del día la economía sigue creciendo, muchos emprendedores mexicanos que están viendo muchas oportunidades, a pesar de que exista recelo y miedo, porque en la mayoría fracasan las pequeñas y medianas empresas; existen muchas necesidades en el mercado empresarial, pero hay muchas oportunidades para alentar a las PYMES.

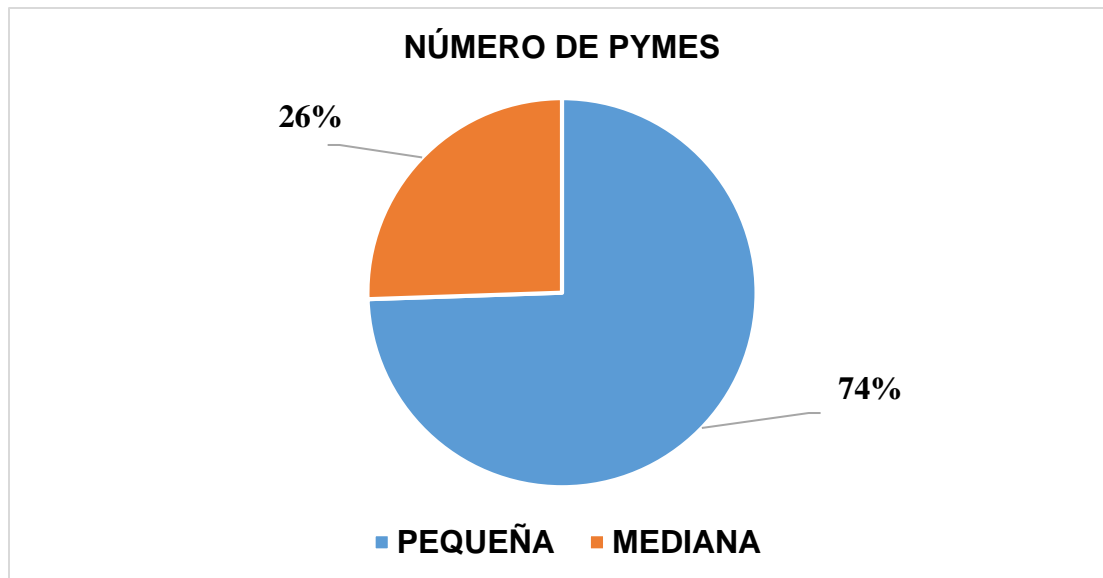
De esta investigación he obtenido datos que considero relevantes e importantes para concluir con dicho tema, a continuación, presentare apartados acompañados de gráficos que muestren la información recabada y mencionaré en cada apartado una explicación de los datos presentados.

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Se aplicaron 55 encuestas en un total de 34 PYMES de las cuales se presentará información representada en gráficas para mostrar los resultados obtenidos, considerando que la finalidad de desarrollar este tema sobre la importancia que tienen las Estrategias de Capacitación en PYMES es de gran importancia para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

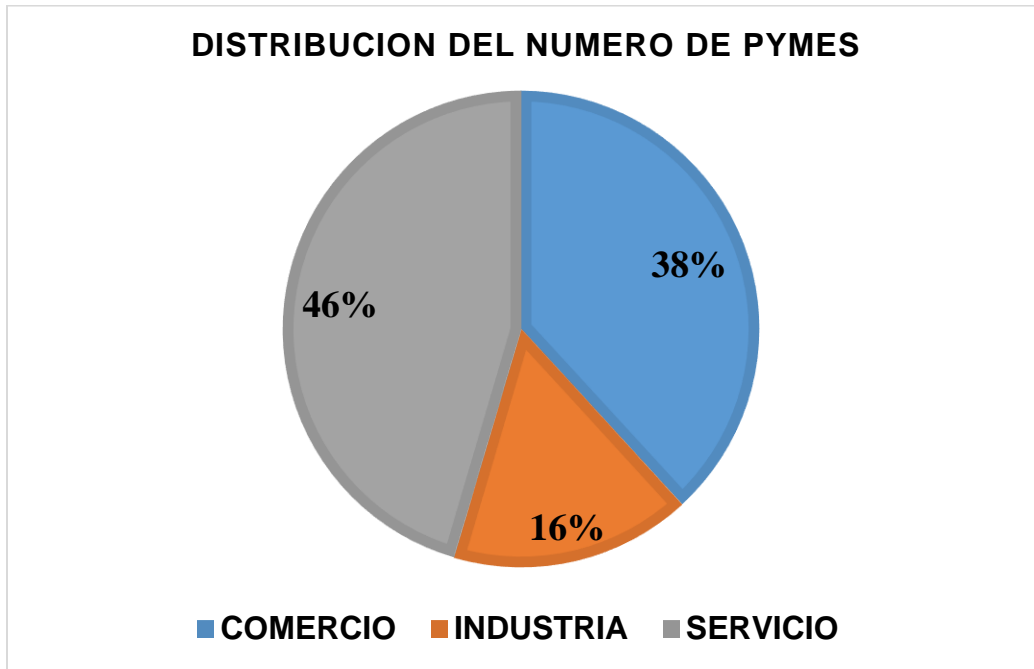
Es importante mencionar como se encuentra la distribución de PYMES en la Ciudad de Tehuacán:

Gráfico 1. Distribución de PYMES de acuerdo a su tamaño en la Ciudad de Tehuacán Puebla.



La economía de Tehuacán depende primordialmente de las pequeñas y medianas empresas, es decir, para lograr llegar a la cima del éxito es importante aclarar que los grandes empresarios comenzaron siendo pequeños para lograr sus objetivos esperados.

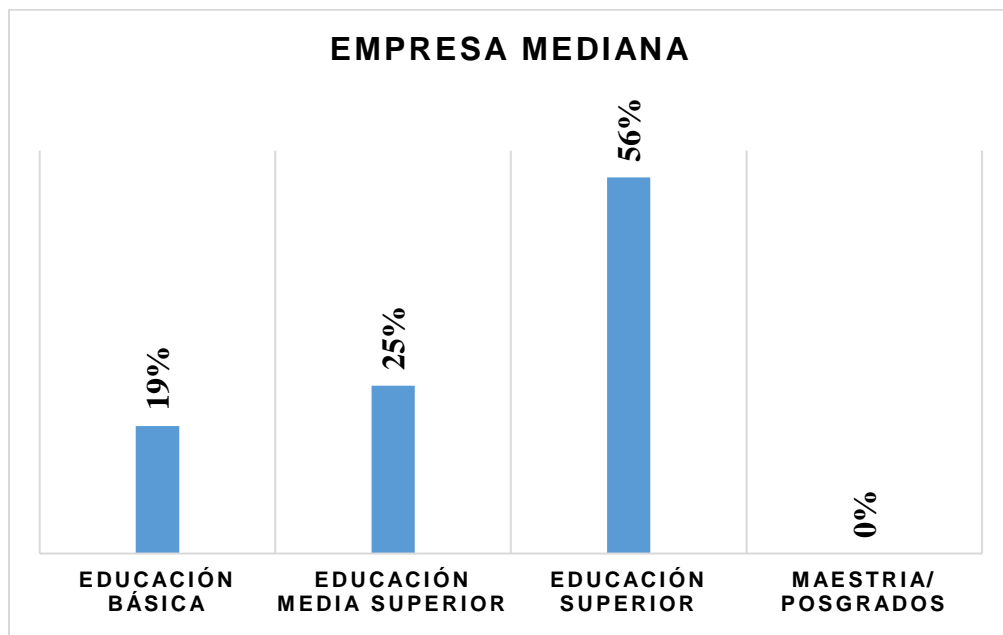
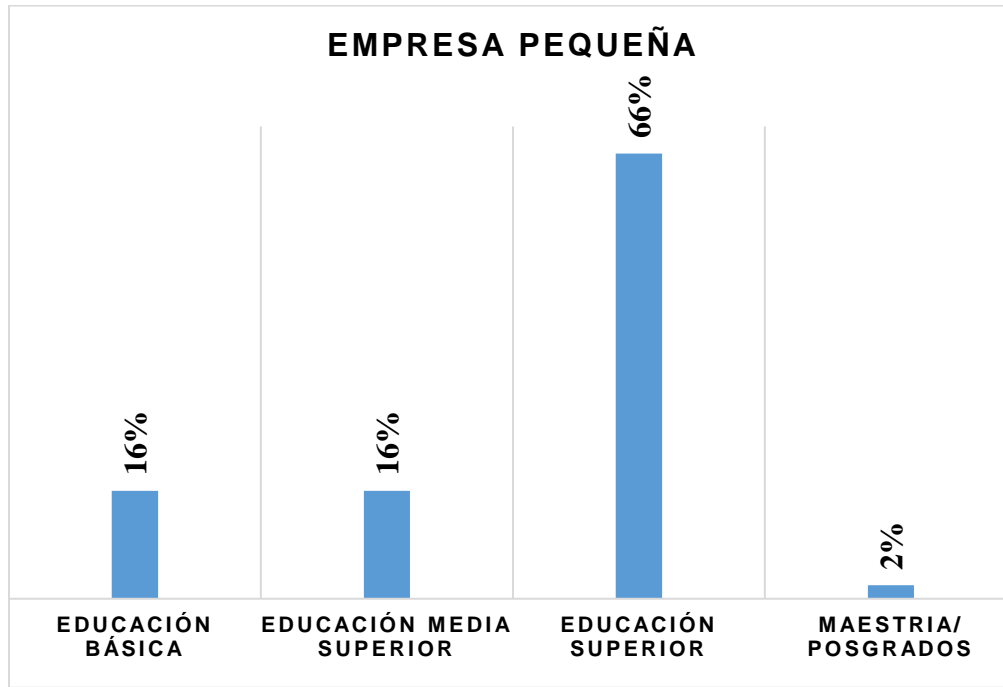
Se observa que las pequeñas empresas van de la mano de las medianas empresas, pues el crecimiento económico de la Ciudad depende principalmente de sus actividades diarias y de la importancia que ellas reciban dependerá que logren llegar a ser grandes en su ámbito empresarias.

Gráfico 2. Distribución de las PYMES de acuerdo a su sector económico.

Las principales actividades económicas de la Ciudad de Tehuacán están concentradas en los diferentes sectores: comercio, industria y servicio, hasta el momento se observa que las PYMES en el sector servicio se concentra una mayor fluidez de la económica y de la mano van aquellas o negocios del sector comercio e industria.

Cabe mencionar que la gráfica muestra datos de acuerdo a aquellas PYMES que apoyaron con la iniciativa para poder desarrollar la investigación.

Gráficos 3 y 4. Distribución del personal ocupado en PYMES de acuerdo a su nivel de escolaridad.

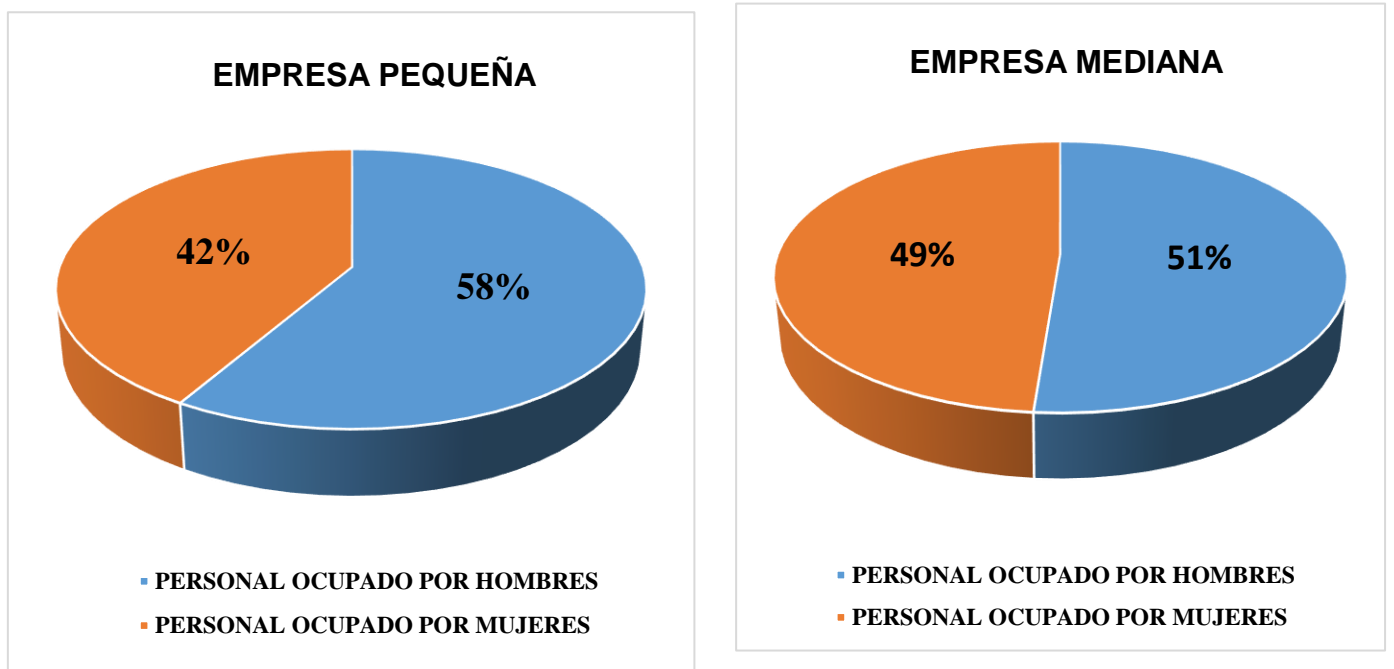


Se observa que la calidad de educación en el ámbito laboral de las pequeñas y medianas empresas en la Ciudad de Tehuacán es un aspecto muy importante ya que el crecimiento de ellas depende en la mayoría de los casos del equipo de trabajo que la dirigen.

En las pequeñas empresas un 66% cuentan con una licenciatura o carrera técnica de nivel superior, ya que, en las medianas empresas se cuenta con 56% de nivel de escolaridad superior, destacando que solo un 2% se ha esforzado en estudiar una maestría para complementar su estatus profesional y menos del 50% cuentan con educación básica y educación media superior.

Por tal motivo el grado de educación es un punto importante para desenvolverse en el ambiente laboral y así, crecer junto con la empresa.

Gráfico 5. Personal ocupado en Pequeñas y Medianas empresas de acuerdo a su sexo.



Es importante recordar que el recurso humano es de gran valor e importancia en toda empresa o negocio, es decir, si el personal se encuentra cómodo y a gusto con sus actividades realizadas el éxito de la empresa será el esperado y de la misma forma el rendimiento del personal será favorable, obteniendo resultados positivos.

Por tal motivo en las encuestas se realizó una interrogante que arrojara el número de personal ocupado por hombres y por mujeres, en las cuales se obtuvo que la mayoría de personal son hombres, pues, más del 50% desempeñan las diferentes actividades de la empresa.

A pesar de esto también menciono que al aplicar las encuestas, se observó que los puestos ocupados en áreas administrativas y encargados de la empresa no existió distinción, pues ahí desempeñan las actividades ambos.

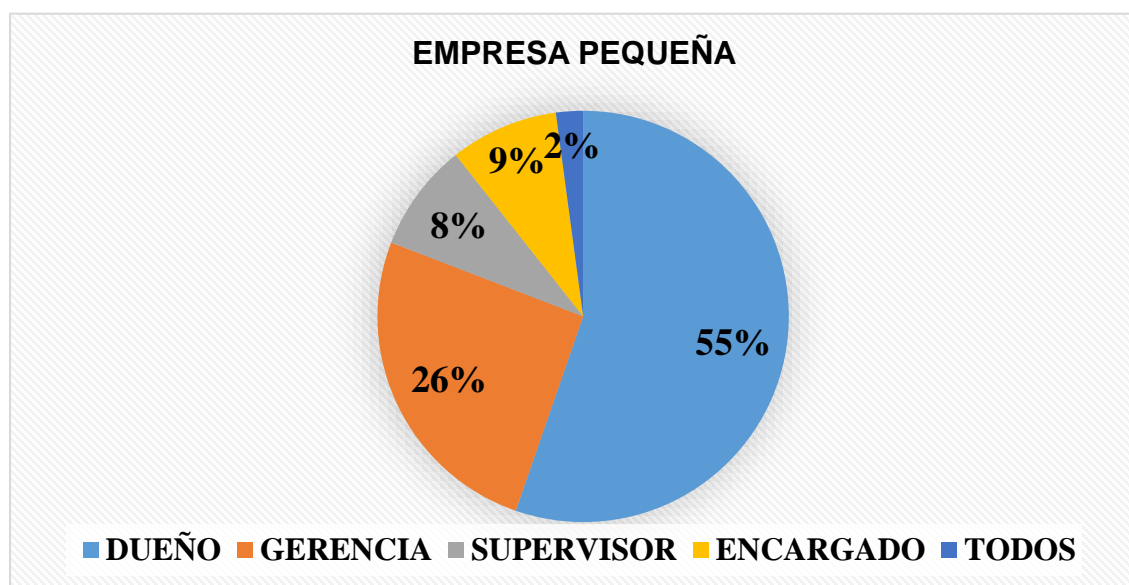
4.2 Detección de necesidades

Es fundamental recordar que la inversión en empresas pequeñas y medianas es un gasto excesivo en la mayoría de ellas, pero a pesar de esto, existen empresas que quieren contar con equipos calificados y es ahí cuando la implementación de estrategias de capacitación en PYMES resulta importante. Sin embargo, para que esta estrategia tenga éxito, es fundamental saber hacer la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

Esto sucede por una razón; solo es posible desarrollar un buen programa de entrenamiento y desarrollo cuando se tiene conocimiento de lo que se necesita ser mejorado.

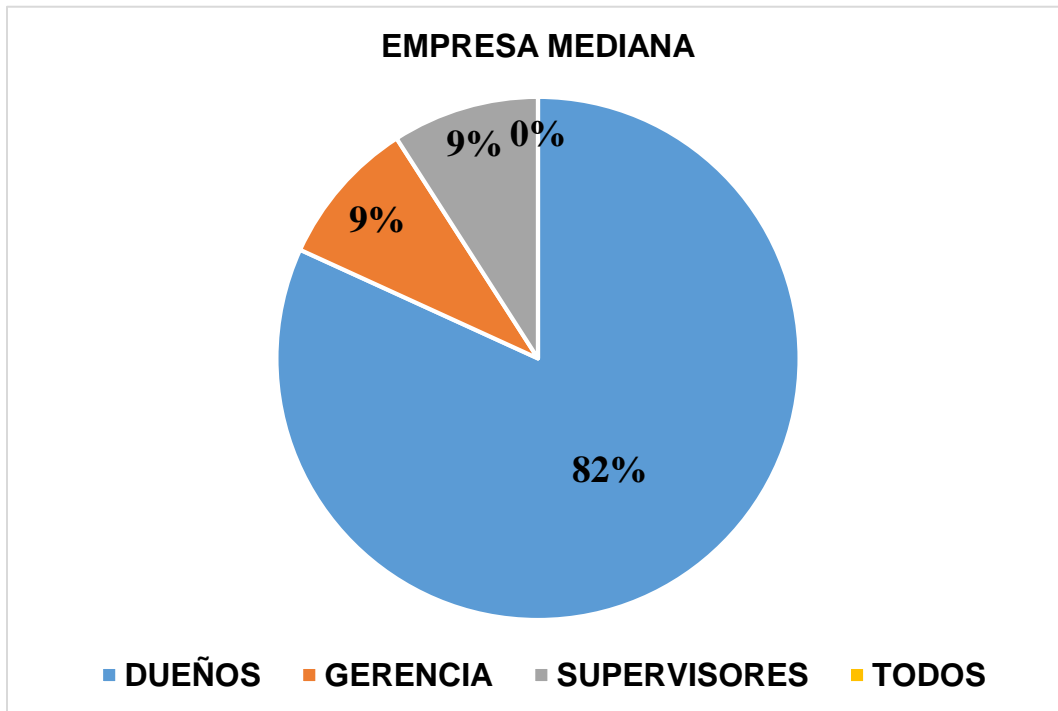
Por tal motivo, se aplicó una encuesta con interrogantes que arrojaran las principales deficiencias en PYMES de la Ciudad de Tehuacán, que a continuación se presentaran los resultados obtenidos en diferentes gráficas.

Gráfico 6. La toma de decisiones de la pequeña empresa en los diferentes niveles jerárquicos.



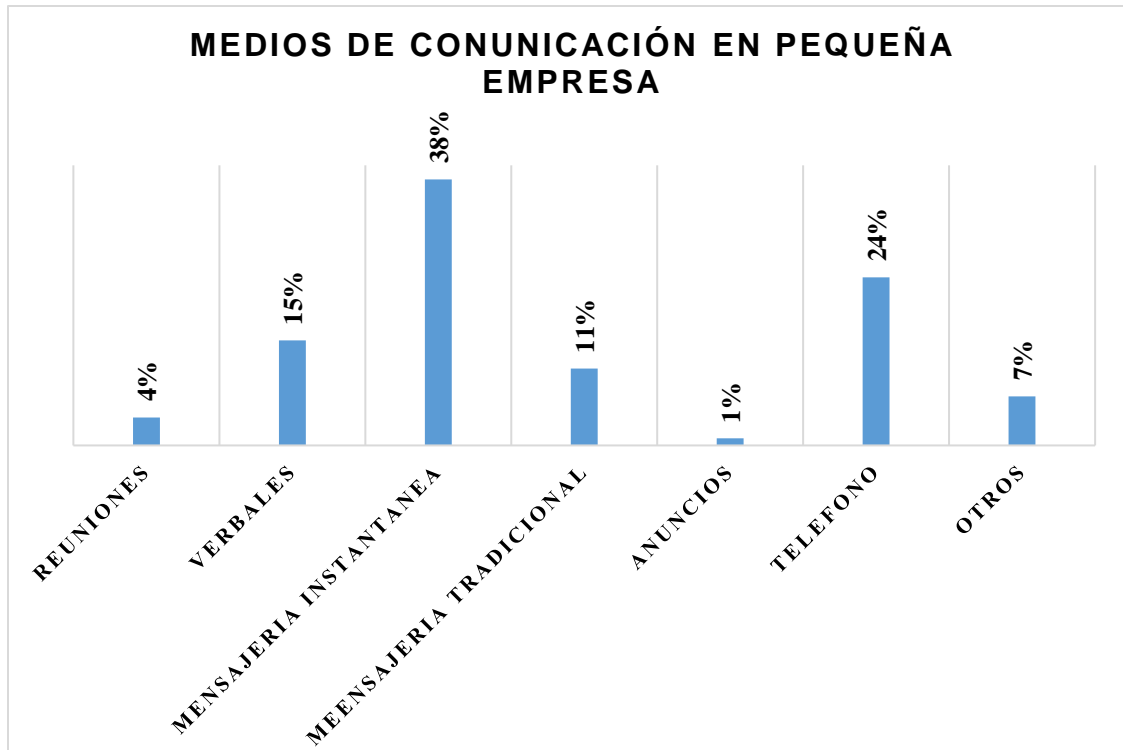
Es notorio observar que la toma de decisiones en las pequeñas empresas se concentra en el alto mando: dueño y gerente y que realmente el personal de los diferentes departamentos solo recibe órdenes de que y como realizar sus actividades, no se involucran en opinar, solo desempeñan su trabajo.

Gráfico 7. La toma de decisiones de la mediana empresa en los diferentes niveles jerárquicos.

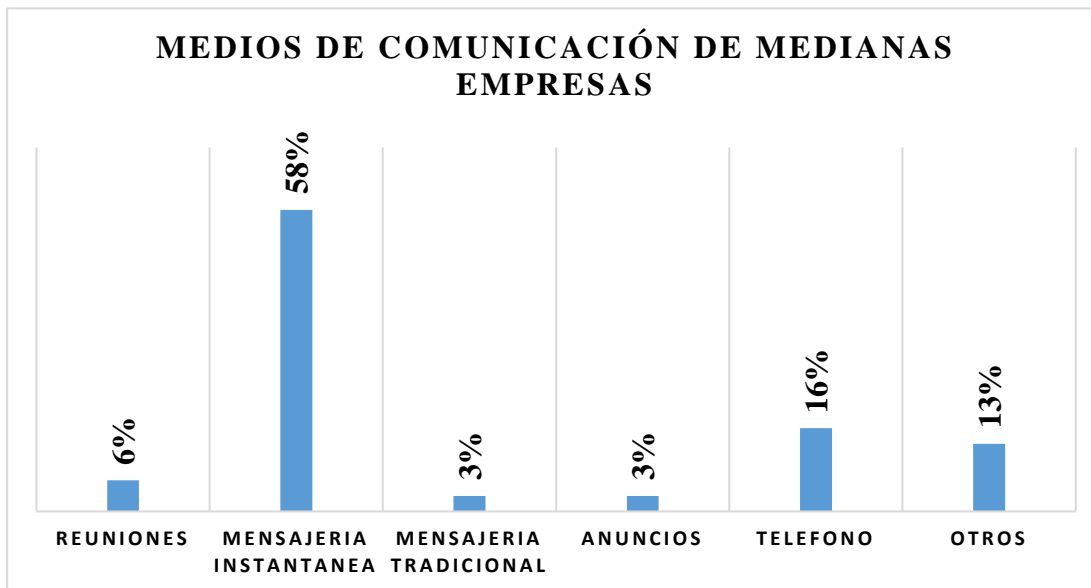


Los resultados obtenidos en las medianas empresas son muy semejantes a la información obtenida en las pequeñas empresas, pues, se ve observa que los dueños toman la mayoría de decisiones y el resto del personal obedece que se llevara a cabo. Se debería considerar al resto del personal para trabajar en conjunto y obtener una mejora favorable en el crecimiento de la empresa.

Pues si se recuerda para que algo funcione correctamente depende de una buena comunicación y participación conjunta de todos.

Gráfico 8. Medios de Comunicación en Pequeña empresa.

Los datos que se presentan en el gráfico reflejan que se debería buscar mejorar la manera de dar a conocer todo tipo de información que sea importante para los integrantes del equipo de trabajo de la pequeña empresa, es decir, realizar más reuniones en los diferentes departamentos o áreas, pues a pesar de que la comunicación instantánea en los últimos tiempos ha resultado rápida de llegar, cabe mencionar que en ocasiones se mal interpretan ideas o se hace uso incorrecto de la información.

Gráfico 9. Medios de Comunicación en mediana empresa.

La comunicación que se opera en las medianas empresas está basada en la mensajería instantánea, es decir, el 58% de estas empresas prefieren hacer uso de mensajes de texto enviadas a través de dispositivos conectados a una red como internet.

Pues hoy en día, el uso excesivo de redes sociales es notorio, suele ser más fácil hacer llegar todo tipo de información, pero de la misma manera el uso inadecuado de la información puede resultar fatal. Considerando que no siempre se emplea correctamente este medio de comunicación, es indispensable implementar nuevas técnicas de comunicación para mejorar la calidad empresarial.

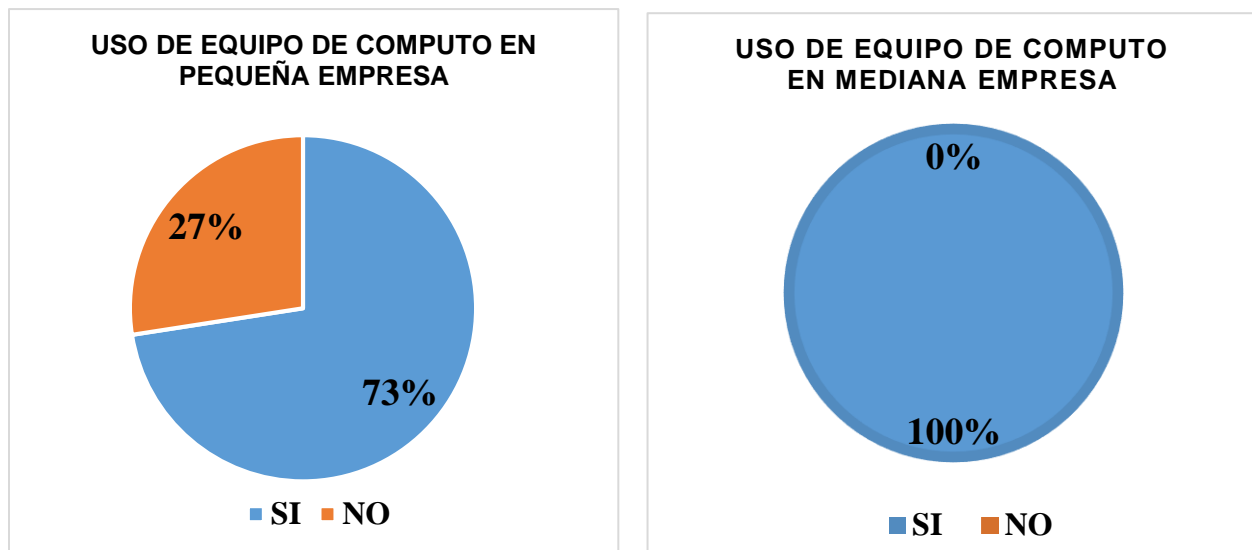
Un dato que me parece interesante mencionar es la *“la importancia de la comunicación para las PYMES”*, es decir, las empresas creen que la manera de comunicarse es la correcta, que el uso de Facebook o Twitter, las puede llevar al éxito cuando no solo es gente joven la que participa en la vida laboral de una organización.

La comunicación empresarial va mucho más allá y debe ser una inversión para toda la empresa independientemente de su tamaño. Cuando digo inversión, no me refiero a pagar mucho, sino a destinar un porcentaje (grande o pequeño) de los beneficios de la empresa, explica Raquel Coba.

Gráfico 10. Uso de equipo de cómputo en PYMES de la Ciudad de Tehuacán.

En la actualidad el manejo de la tecnología es importante para el desarrollo de las actividades diarias, el registro de inventarios, ventas, ingresos y egresos siempre deben estar controlados, entre otro tipo de movimientos que deben respaldarse para llevar un mejor control de la empresa.

Por tal motivo a continuación se presenta un gráfico que muestra el manejo de equipo de cómputo en las PYMES de Tehuacán:



Los resultados presentados en las gráficas señalan que el uso de equipo de cómputo de las pequeñas organizaciones es necesario para realizar sus actividades diarias, es decir, más de la mitad utilizan una computadora y aunque se ve reflejado que solo un 27% no hacen uso de esta herramienta, se debería contar con ella y capacitar al resto del personal para enseñar la importancia que se tiene el utilizar la tecnología.

Por el contrario, en las medianas empresas que fueron cuestionadas sobre el uso de equipo de cómputo, nos arrojó que en su mayoría llevan controladas sus actividades en una computadora, pues consideran necesario utilizarla para una mejor calidad en el trabajo diario.

TABLA 8. Técnica de análisis FODA en Pequeña Empresa.

EMPRESA PEQUEÑA	TÉCNICA DE ANÁLISIS FODA
SI APLICAN	24%
NO APLICAN	76%
TOTAL	100%

Analizando la información de las pequeñas empresas, comentaban que no tienen conocimiento de la técnica de análisis FODA, realmente ellos solo se concentran en obtener beneficios económicos y no detectan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, pues piensan que el mejor punto estratégico que tienen es trabajar por obtener un mejor auge económico. Solo un 24% dicen conocerla y aplicarla.

TABLA 9. Técnica de análisis FODA en Mediana Empresa.

EMPRESA MEDIANA	TÉCNICA DE ANÁLISIS FODA
SI APLICAN	58%
NO APLICAN	42%
TOTAL	100%

En la tabla se muestra como las empresas medianas tienen conocimiento de la técnica de análisis FODA y la aplican, a pesar de que solo el 58% de ellas la utilizan, considero que con una mejor capacitación sobre esta técnica en un futuro las empresas pueden llegar a tener mejores resultados, todo depende de un mejor control estratégico.

4.3 Enfoque estratégico de la capacitación

Como es lógico, después de fijar objetivos, el paso fundamental siguiente consiste en determinar la forma de alcanzarlos: esto es lo que se conoce como estrategias. Ahora bien, cabe mencionar, en toda estrategia intervienen cinco factores básicos: recursos, acciones, personas, controles y resultados.

En el mundo de los negocios hay dos puntos importantes que no debemos olvidar: los activos intangibles, que constituyen el valor fundamental de la empresa, lo que le proporciona ventaja competitiva. Por otro lado, está el capital humano, es único e irrepetible dentro de la empresa.

Una organización que tenga los mejores aparatos y mejores tecnologías no es eficaz sino cuenta con empleados capacitados para usar y sacar provecho de estos activos.

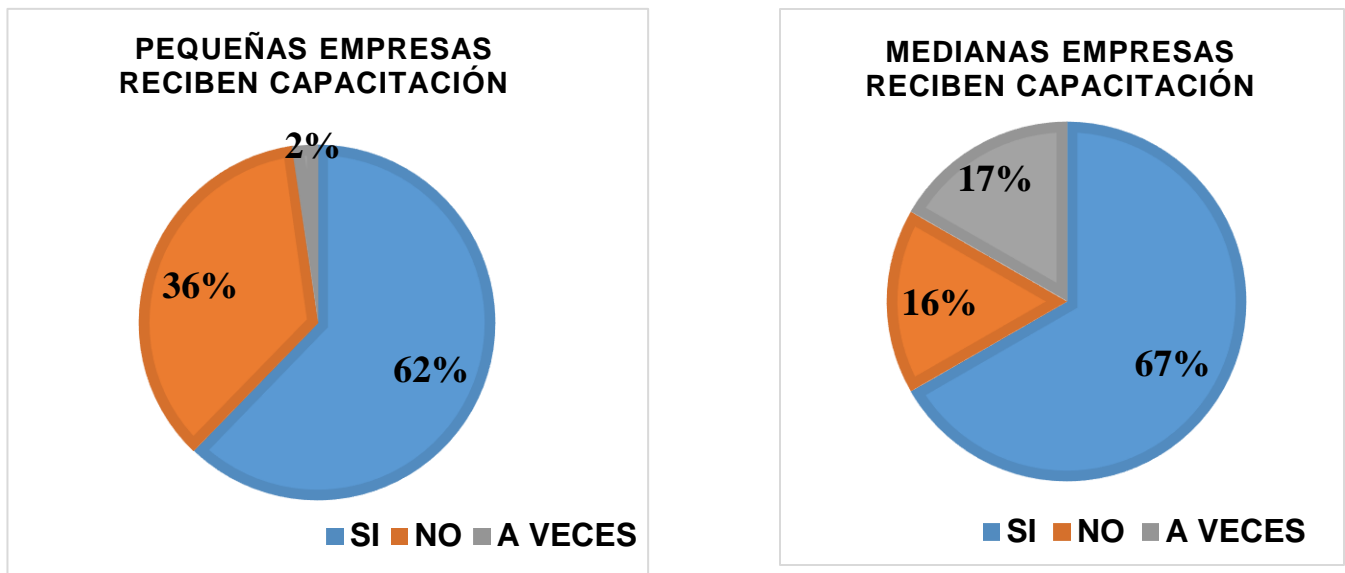
Es decir, una empresa que no capacita a sus empleados, los llevara a cometer errores. Por consiguiente, sino se tiene un enfoque real de lo que se quiere hacer y cómo hacerlo traerá consecuencias negativas (Rodríguez, 2012), como son:

- Excesivas situaciones imprevistas.
- Inexistencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la administración.
- Falta de guía de acción clara y precisa.
- Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.
- Falta de control.

Si el enfoque estratégico de capacitación tiene un correcto funcionamiento y análisis detallado de estas consecuencias negativas, no existirá desperdicio en el recurso humano y recurso económico de la pequeña empresa.

Ahora bien, de acuerdo a todo esto se interrogo a diferentes PYMES de la Ciudad de Tehuacán y se obtuvo información que a continuación se representaran en gráficas.

Gráfico 11. PYMES de la Ciudad de Tehuacán que reciben capacitación.



Se puede observar que en las pequeñas empresas un 62% reciben capacitación y en las medianas un 67% la reciben, a pesar de que el porcentaje se encuentra en un rango mayor al 50%, se puede decir que aún es considerada escasa el hecho de otorgar capacitación al personal, pues se necesita seguir insistiendo que nos encontramos en un mercado cambiante y con gran competencia.

Las empresas de giro comercial consideran que los motivos principales para capacitar son los siguientes:

- Mejorar productividad y atención al cliente.
- Mejorar los conocimientos a desarrollar.
- Mejorar el manejo de programas y control de la empresa.
- Mayores ventas.
- Mejor personal capacitado.

Por otro lado, también hubo empresas de giro comercial que consideraban innecesaria la capacitación y los motivos por los cuales no son capacitados, son los que se mencionaran enseguida:

- No es necesaria.
- No la autoriza el dueño de la empresa
- No les importa.
- En algunos casos solo reciben la capacitación el personal administrativo y encargados.
- No cuentan con los medios necesarios para poder brindar la capacitación.
- No considera necesario capacitar porque el dueño dice cómo hacer las cosas.

Con referente a las PYMES de giro industrial hacen mención que el motivo por el cual consideran importante que el personal se capacite es lo siguiente:

- Conocimiento de primeros auxilios.
- Manejo de siniestros.
- Manejo de herramientas y procedimientos.
- Contratación de nuevo personal.
- Mejorar la productividad, la calidad y capacidades del recurso humano.
- Consumo de productos y contratar sus servicios.
- Motivación y experiencia para el personal.

No encontré resultado alguno de pymes en este giro que mencionara no recibir capacitación a su personal, pues hasta el momento solo hubo comentarios de quienes si son capacitados en su área laboral.

Ahora mencionare los principales motivos por los cuales, si se recibe una capacitación en la empresa en el giro de servicio, y son los siguientes:

- Estar actualizado en las últimas normas de Salud.
- Mejor atención al paciente.
- Los productos que se ofrecen cambian constantemente de indicaciones para consumo y aplicaciones.

- Una mejor capacitación.
- Mejorar y aplicar correctamente los conocimientos.
- Mejor atención y servicio al cliente.
- Realizar de la mejor manera el trabajo a desempeñar.
- Actualización en cada área del trabajo.
- Aumento de productividad.
- Conocer y entender las técnicas que se utilizan en el servicio que se desempeñan.

También se presentaron pymes en el mismo giro que no consideran importante recibir capacitación, los motivos son los siguientes:

- Cada quien ya tiene asignadas sus actividades.
- No lo autoriza el dueño.
- Solo si las autoriza el departamento de recursos humanos.
- Las actividades a desarrollar las explican una sola vez y si existen equivocaciones se realiza el descuento correspondiente.
- No es necesaria.
- Cada quien se capacita, tomando un curso o diplomado.
- Ya tienen experiencia.

Es ahí, cuando establecer estrategias de capacitación en PYMES resulta necesario, pues recordemos que para ser grandes empresas se necesitó ser pequeño, por tal motivo, es necesario trabajar con cada integrante de la empresa para que en conjunto se obtengan resultados exitosos.

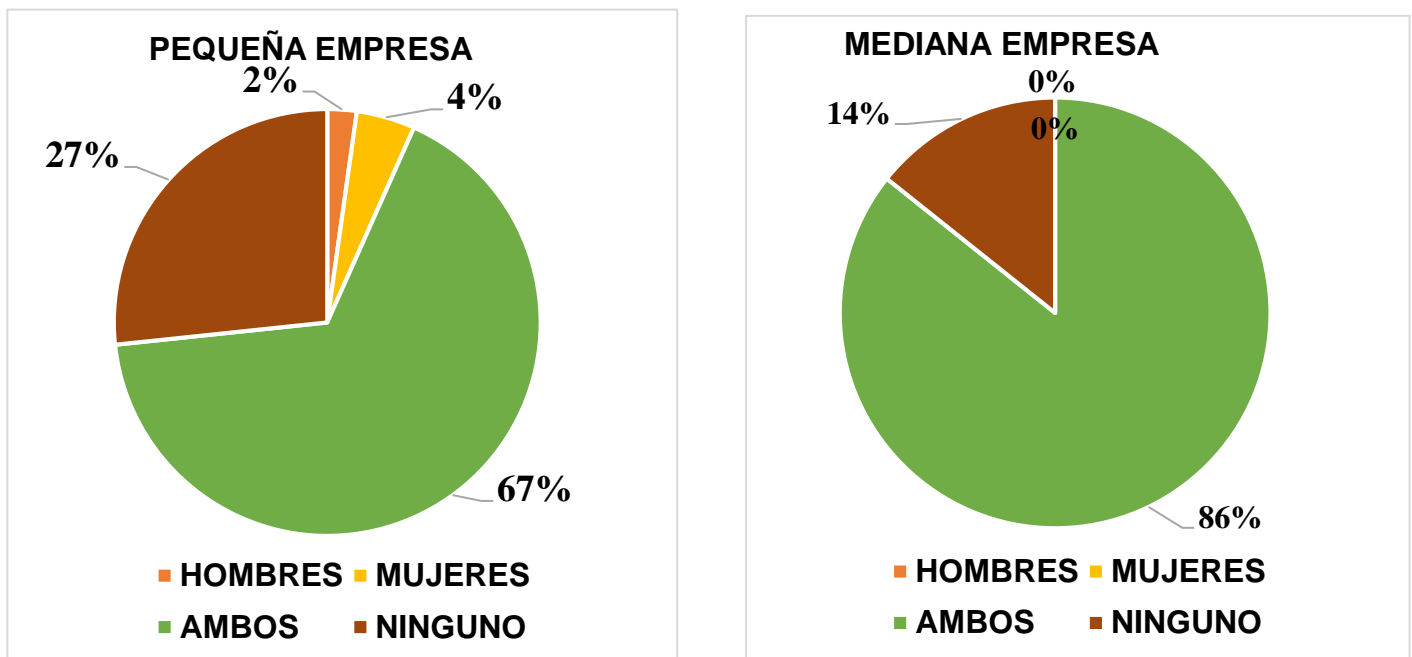
Para muchos empresarios consideran que la capacitación solo es un gasto innecesario, pero no se dan cuenta que se debería considerar como un punto primordial a tratar, es decir, si el recurso más valioso en la empresa se encuentra a gusto y con sus conocimientos bien definidos y amplios para poder desempeñar sus actividades el resultado esperado será el correcto.

4.3.1 Personal capacitado

De antemano se sabe que en una empresa el recurso humano está conformado por hombres y mujeres y ambos merecen el mismo trato en su ámbito laboral. De lo anterior formule una interrogante que me parece importante mencionar, es decir, en caso de que fueran capacitados en las PYMES, quien recibe la capacitación: hombres, mujeres o ambos.

A continuación, representare gráficamente los resultados que obtuve:

Gráfico 12. Capacitación de hombres y mujeres en PYMES de Tehuacán



Se observa que en las PYMES hay una mayoría de empleados capacitados, es decir en la pequeña empresa el 67% son capacitados y en mediana empresa el 86% reciben capacitación, incluyendo ambos sexos (hombres y mujeres).

También se muestra que hubo la siguiente información de las pequeñas empresas que fueron encuestadas: 2% del total de pymes fueron hombres, el 4% mujeres y un 27% representa que no reciben capacitación; es importante tener clara esta

información, pues se debería capacitar a todo personal para incrementar la productividad de la empresa y del recurso humano.

Con lo referente a las medianas empresas se refleja lo siguiente: el 14% muestra que aún existen medianas empresas que no tienen participación en capacitar al personal que labora en ella. Por tal motivo se debe trabajar en este segmento de población de pymes y así, lograr alcanzar los objetivos establecidos.

Considerando lo anterior aún hay una gran debilidad al momento de establecer estrategias dentro de la empresa, pues sino se tiene claro el objetivo que se pretende alcanzar es muy difícil poder establecer un plan estratégico detallado.

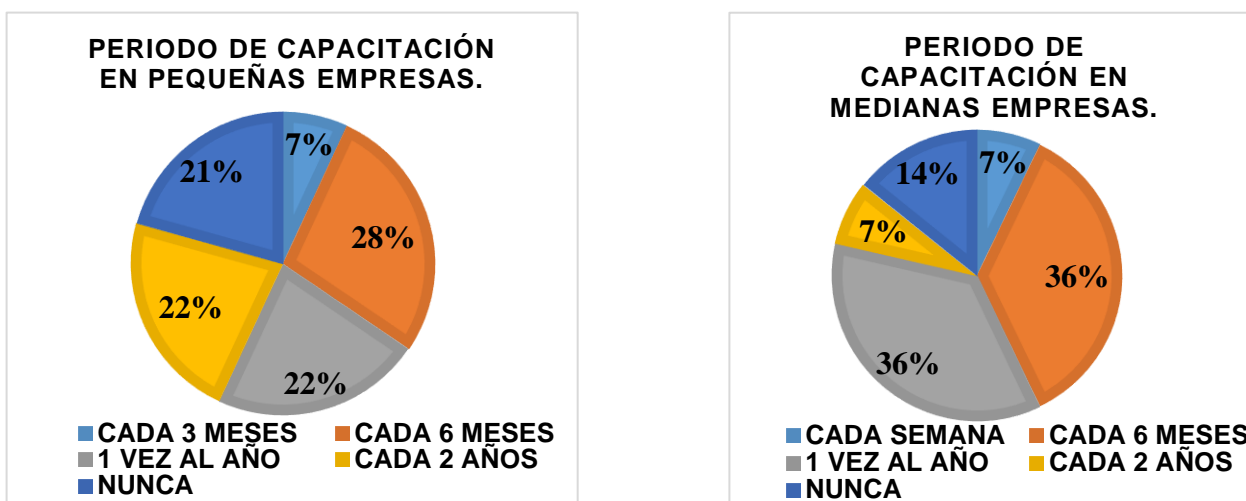
4.3.2 Tipo y periodo de Capacitación.

Para poder tener un control sobre una empresa es necesario llevar una buena planeación en tiempo y forma y así, de esta manera lograr tener satisfecho en todo momento a la empresa y su mejor e irremplazable recurso humano.

Por todo esto me di la tarea de investigar cómo se encuentran organizadas las capacitaciones de aquellas PYMES de Tehuacán que fueron encuestadas, con la finalidad de determinar en donde se presentan las mayores debilidades de la empresa.

A continuación, se presentarán graficas del periodo en que reciben algún tipo de capacitación y poder fortalecer las habilidades y reforzar conocimientos que se ponen en práctica en la vida diaria de la organización.

Gráfico 13. Periodo de Capacitación en PYMES de Tehuacán.



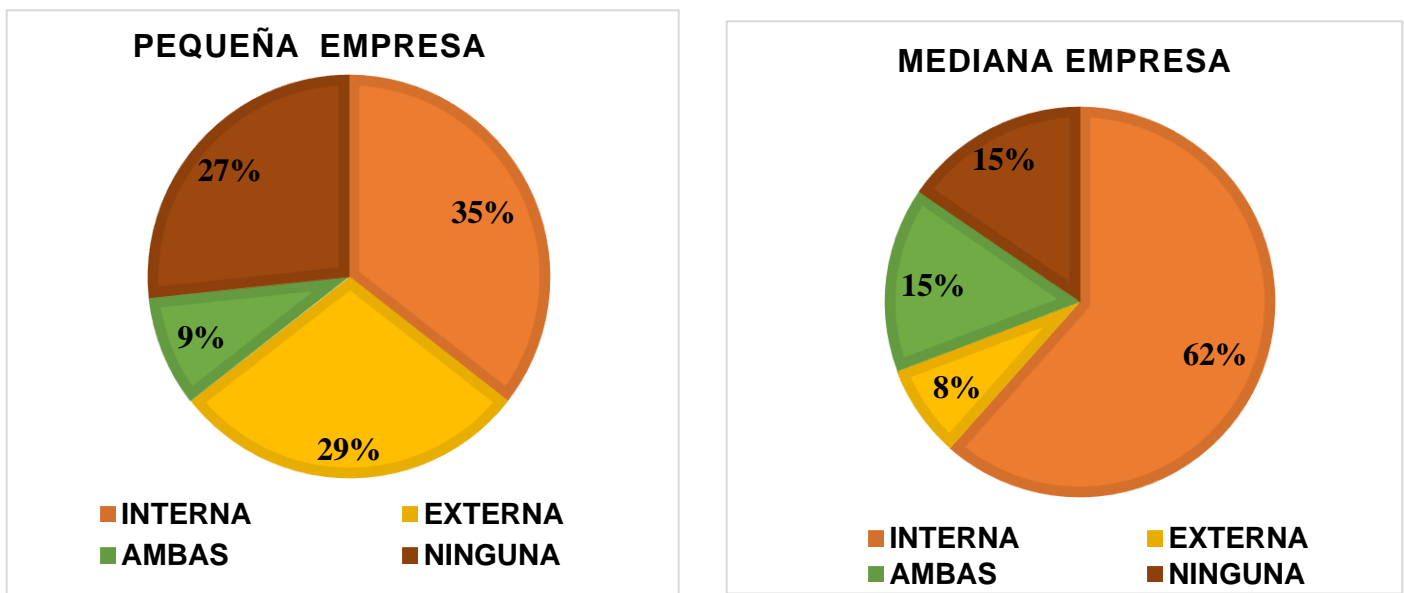
Se observa que en las pequeñas empresas la frecuencia con la que se capacitan a los empleados se encuentra un 28% aplicándola cada 6 meses y en las medianas empresas de la misma manera se observa que un 36% se encuentra destinado cada 6 meses y otro 36% reciben esta capacitación una vez al año.

Es claro que es un periodo aceptado en el cual se ofrece capacitación al personal que labora en las PYMES, pero también se debe tener en cuenta que hay áreas en las cuales se les debe poner mayor interés y esto es porque sabemos que hay áreas de mayor interés, sin duda es la manera de manejar nuevos programas y tecnología para trabajar día a día en el ámbito laboral.

Se debe tener en cuenta también el tipo de capacitación que se efectúa, es decir, si es interna o externa, porque de ahí dependen muchas cosas, como el traslado de un lugar a otro, riesgos y beneficios que pueden presentarse.

Por eso es pertinente mencionar el lugar donde se recibe la capacitación de cada Pymes encuestado en la Ciudad de Tehuacán. A continuación, se presentarán graficas con esta información:

Gráfico 14. Tipo de capacitación que reciben las PYMES.



En ambos gráficos se observa que la capacitación impartida en PYMES es variada pues, en la pequeña empresa se encuentra más proporcionada, es decir: el 35% es interna, 29% externa, 27% es un caso especial porque no reciben capacitación y ahí se debe prestar mayor interés y mejorar un plan estratégico, también se observa que solo un 9% recibe capacitación interna y externa.

Ahora bien, en la mediana empresa un 62% recibe capacitación dentro de las instalaciones, el 15% considera que impartirla dentro y fuera es recomendable, el 8% reciben capacitación de manera externa y el 15% restante no cuentan con capacitación, consideran que no es importante y lo mejor es centrarse en trabajar y obtener resultados.

4.3.3 Beneficios de la capacitación

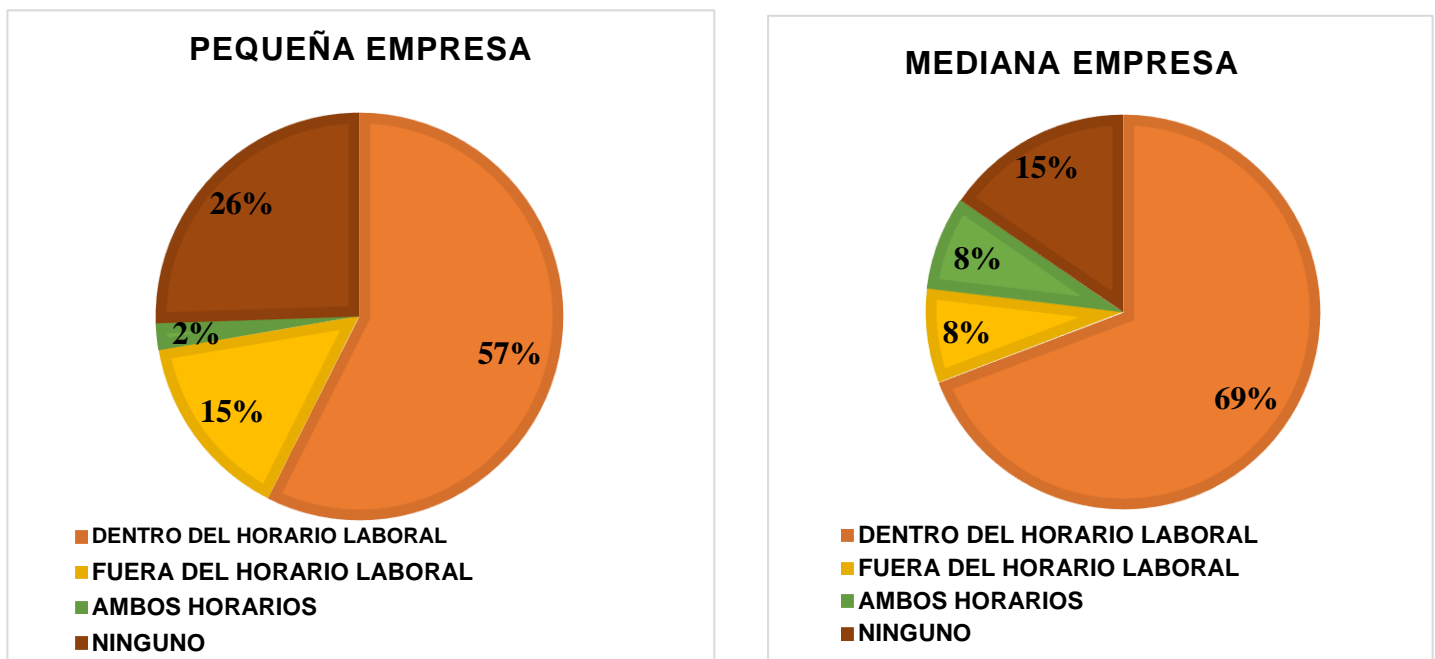
La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley, al contrario, es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa. Tales beneficios para la PYME son los siguientes:

- Ayuda a prevenir los riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

Pero para que todo esto se logre es necesario saber el tipo de capacitación se imparte: interna o externa, el horario en que se efectúa la capacitación, el costo que representa para el recurso humano y analizar si esta capacitación es de buena calidad o no para poder obtener el éxito empresarial.

Ahora bien, se formuló una pregunta en la cual se obtuviera información necesaria para saber si la capacitación que ofrecen las PYMES de la Ciudad de Tehuacán se efectúa dentro del horario laboral o fuera de él, a continuación, se presentaran las gráficas con la información correspondiente:

Gráfico 15. Horario en que se imparte la capacitación en PYMES.



Se puede observar que un 57% de las pequeñas empresas imparten su capacitación dentro del horario laboral, de esta manera no se les quita tiempo libre a los trabajadores, ya que es un derecho que ellos tienen, el de gozar un descanso y solo trabajar 8 horas diarias, o hasta 9 horas máximas de acuerdo entre trabajador y patrón, según Art. 58 y 59 de la Ley Federal del Trabajo.

Pero también existe un 15% de PYMES que reciben su capacitación fuera del horario laboral y no precisamente quiere decir que la empresa les haya establecido este

horario en algunos casos el trabajador busca opciones de querer mejorar sus conocimientos y aplicarlos diariamente en sus actividades.

También se observa que un 2% de PYMES conjugan ambos horarios para recibir la capacitación y un 26% no la reciben en ningún tipo de horario, siguen considerando innecesario reforzar conocimientos y habilidades para el desempeño laboral.

Ahora bien, la mediana empresa un 69% reciben capacitación dentro de su horario laboral, el 8% fuera del horario laboral, otro 8% en ambos horarios y el 15% sigue considerando innecesaria recibir capacitación, por tal motivo refleja que en ningún horario se recibe.

Pero se debe exigir establecer un horario para recibir capacitación laboral ya que es beneficio para la empresa y un derecho del trabajador, de acuerdo al Art 153-B, Capitulo III BIS de la Ley Federal del Trabajo establece que los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaria del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

De todo esto se presentará información en tablas para observar si la capacitación que se ofrecen en PYMES de Tehuacán tiene o no algún costo para el trabajador:

TABLA 10. Costo de capacitación en pequeña empresa.

EMPRESA PEQUEÑA	COSTO DE LA CAPACITACIÓN
SI	21%
NO	79%
TOTAL	100%

Aún existe un 21% de pequeñas empresas que no les cubren el costo de su capacitación a los empleados a pesar de que se sabe que no debería de ser así y el 79% de ellas si cubren este costo de capacitación.

TABLA 11. Costo de capacitación en mediana empresa.

EMPRESA MEDIANA	COSTO DE LA CAPACITACIÓN
SI	23%
NO	77%
TOTAL	100%

En la empresa mediana se observa que un 23% no les cubren costo de capacitación a los empleados y un 77% si participan en capacitarlos, haciéndose cargo de estos gastos. A pesar de que es mínimo el porcentaje de las PYMES que no cubren este costo se debe recalcar que estos gastos no deben cubrir los trabajadores.

Las pymes deben buscar alternativas para obtener apoyos que los ayuden a llevar una buena capacitación que mejore la calidad laboral y obtener los resultados esperados.

Otro factor que se debe considerar importante es saber si después de recibir una capacitación realmente se obtuvo el resultado esperado y saber si los colaboradores de la organización están rindiendo y ofreciendo a la empresa lo que se espera.

Es decir, saber si realmente la empresa puede crecer o no, por esto presentare información referente a este punto, de acuerdo a PYMES de la Ciudad de Tehuacán:

TABLA 12. Crecimiento de Pequeñas empresas de acuerdo a capacitación otorgada.

EMPRESA PEQUEÑA	CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
SI	57%
NO	43%
TOTAL	100%

Se obtuvo que el 57% de las pequeñas empresas dicen que con la capacitación que reciben si puede crecer su empresa, comentan que puede crecer por los siguientes motivos:

- Se incrementarían las ventas.
- Existe mayor capacidad para resolver los problemas.
- Mejor atención al cliente.
- Se tienen más elementos que fortalecen el servicio.
- Resultados favorables para la empresa.
- Mejora el rendimiento del recurso humano.
- Actualizaciones continuas en las diferentes áreas del personal.
- Refuerza los conocimientos adquiridos y la calidad en la mano de obra es buena.
- Innovación en el mundo de la tecnología.
- Aumento de la productividad.
- Mejora la calidad de los productos.

También se tiene información en la cual un 43% dice que las pequeñas empresas no pueden crecer con la capacitación que se les ofrece y los principales motivos por los cuales no sucede esto, es lo siguiente:

- No se recibe una capacitación.
- Porque consideran que no es necesaria ofrecer la capacitación, según que son cosas que ya se conocen y que se realizan diariamente y no mejoraría la empresa.
- No todos los departamentos reciben capacitación.
- Porque internamente no se capacita.
- Porque son muy esporádicas las capacitaciones y no la asigna el departamento de recursos humanos.

- No se actualizan los conocimientos que se consideran importantes.
- No es suficiente y día con día las estrategias en cada área laboral van cambiando.
- No mejoran el servicio al cliente y ventas esperadas.

Ahora presentare la información obtenida en las medianas empresas y es la siguiente:

TABLA 13. Crecimiento de Medianas empresas de acuerdo a capacitación otorgada.

EMPRESA MEDIANA	CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
SI	54%
NO	46%
TOTAL	100%

Se obtuvo que un 54% opinaron que las medianas empresas si pueden crecer con esta capacitación que se ofrece y reciben; los factores que influyen a que no crezca son los siguientes:

- Porque pueden competir con su producto y la forma de venta con los clientes.
- Enseñan a dar un mejor servicio al cliente y conservarlo por mucho tiempo.
- Es un soporte para un mejor desempeño.
- Mayor rendimiento del recurso humano.
- Se fomenta mayor comunicación entre empresa y trabajador, además de personal mejor capacitado en cada una de sus áreas.
- Es un proceso de sistematización.
- Mayores y mejores herramientas para ofrecer el producto o servicio.

Ahora bien, se muestra que el 43% dice que este tipo de capacitación que se ofrece realmente no sirve para el crecimiento de la empresa, las razones por las que consideran que no existe un crecimiento son las siguientes:

- Porque no existe tal capacitación.
- Porque no es extensa la capacitación.
- Es considerada una pésima capacitación.
- No existe una capacitación continua y esto es poco favorable.

4.3.4 Factores que influyen en el crecimiento de pymes

En la vida diaria siempre existirán factores positivos y negativos que se presentarán, los cuales debemos analizar, estudiarlos y sacar el mejor provecho de aquellos que beneficien para el crecimiento de uno mismo.

Existe un sin fin de factores internos y externos que impiden continuar posicionándose en el mercado de las pequeñas y medianas empresas, aun sabiendo que para ellas no es fácil llegar a la cima del éxito, pues, muchas de ellas mueren en el camino.

Cualquier PYMES quiere crecer, lograr ser una gran empresa, pero para esto, es necesario iniciar de abajo para llegar a la cima.

Es necesario desarrollar un correcto plan estratégico que conlleve a formular correctamente una serie de estrategias de capacitación para el crecimiento de las Pymes.

De la misma manera en las PYMES hay factores que influyen en su crecimiento y es necesario detectarlos para esto se realizó una pregunta enfocada a este punto de gran importancia, a continuación, se presentara tal información en una tabla.

TABLA 14. Factores que influyen en el crecimiento de PYMES.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
FALTA DE SOLVENCIA ECONÓMICA	16%	15%
EXCESO DE TRÁMITES E IMPUESTOS ELEVADOS	21%	15%
COMPETENCIA EN EL MERCADO	16%	15%
FALTA DE PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS	22%	20%
RESISTENCIA AL CAMBIO	14%	10%
TODAS LAS ANTERIORES	11%	25%
OTRAS	0%	0%
TOTAL	100%	100%

Todos estos factores están repercutiendo demasiado en el crecimiento de la empresa y lo peor de todo que si no se hace nada por combatirlos quienes se verán afectados será todo aquello que engloba una pequeña empresa, es decir, recurso humano, recurso financiero, recurso tecnológico, en otras palabras, todas las áreas que la componen.

La falta de planificación a largo plazo y objetivos claramente definidos es un factor que afecta directamente a PYMES de la Ciudad de Tehuacán; la pequeña empresa el 22% influye en su crecimiento y en mediana empresa un 20%, los cuales son datos notorios en ellas.

Es por eso que tener conocimiento de porque implementar estrategias de capacitación en PYMES es de gran importancia es la idea central del tema y desarrollarlo es todo un proceso, pero aplicarlo pocos se toman a la tarea de hacerlo.

Muchas ocasiones para lograr que una empresa crezca dependen mucho de qué tan objetivo es el empresario y de las fuentes que busque para conseguir su propósito, es ahí, que buscar financiamientos es un elemento necesario para el crecimiento de una PYME, o bien existen dependencias gubernamentales que regulan la capacitación en el trabajo.

4.3.5 Dependencia Gubernamental

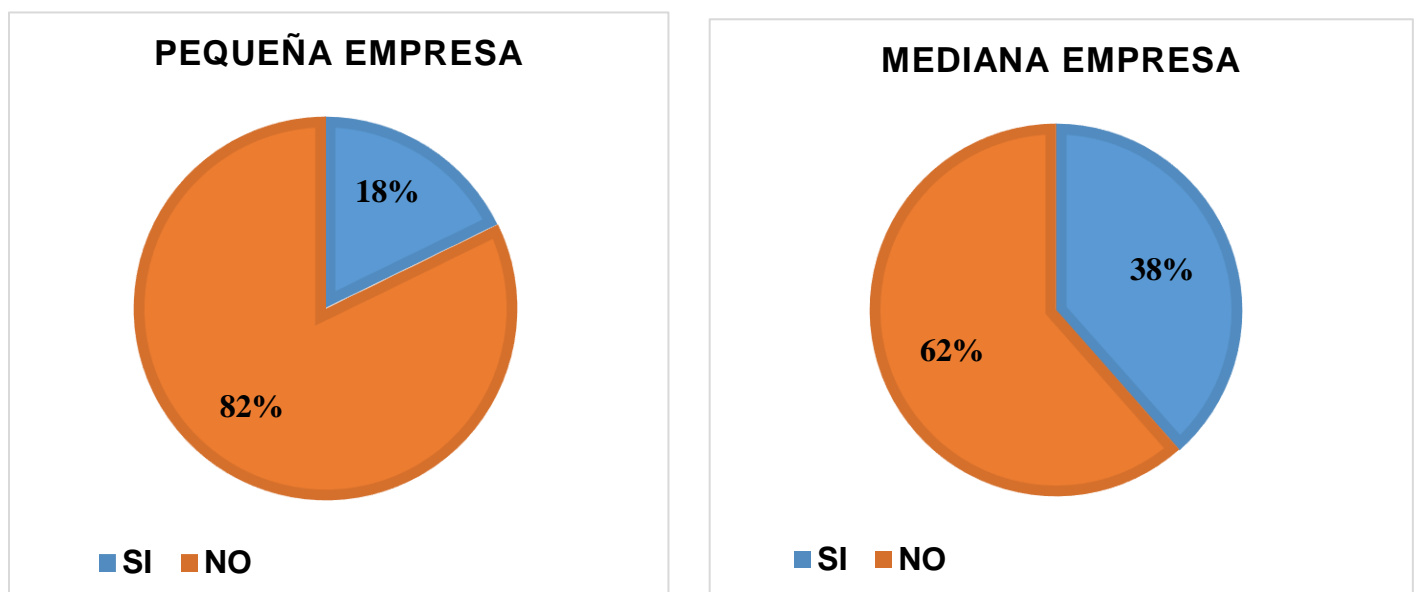
En nuestro país, existe un sinfín de dependencias gubernamentales que ayudan en la participación de poder regular la capacitación en el trabajo de las PYMES.

En nuestro País, únicamente el 5% de empresas cuentan con apoyo gubernamental. Por eso es importante tener información sobre las dependencias que ofrecen apoyo de gobierno para impulsar el crecimiento económico nacional (SS).

Hay una lista de dependencias gubernamentales que ayudan a regular y a apoyar a Pymes; tales como: SEGOB, SER, SEDENA, SEMAR, SHCP, BIENESTAR, SEMARNAT, SENER, SE, SEP, AGRICULTURA, SCT, SFP, SALUD, STPS, SEDATU, SECTUR, CULTURA, FGR, CJEF, PRESIDENCIA.

Ahora bien, para saber si los trabajadores de PYMES de la Ciudad de Tehuacán tienen conocimiento sobre estas dependencias gubernamentales se formuló una interrogante y a continuación presentare graficas que presenten dicha información.

Gráfico 16. Conocimiento de dependencias gubernamentales en PYMES de la Ciudad de Tehuacán.



Analizando los resultados, se observa que la mayoría de PYMES no tienen conocimiento de las dependencias gubernamentales que existen, esto con la finalidad de que les puedan ayudar en regular sus deficiencias y así, incrementen sus posibilidades de desarrollo.

La falta de información provoca que los directivos empresariales desaprovechen los apoyos y que se adopte la idea de que emprender en México es imposible. Por tal motivo, aceptar esa idea es un grave problema, porque no contar con información de este tipo tiene desventajas para impulsar a un crecimiento empresarial.

Es importante que todo empresario independientemente del tamaño de su empresa tiene la oportunidad de recibir asesorías y financiamiento para hacer crecer su negocio, solo es cuestión de informarse y hacer el mejor uso de ellos y así, obtener el mejor beneficio posible.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo se muestra información importante para el desarrollo de estrategias de capacitación en las pequeñas y medianas empresas, así como la importancia que se tiene al hacer uso de ellas, pues cabe mencionar que las grandes empresas tienen un enfoque estratégico estructurado y así poder cumplir los objetivos deseados.

El contenido de este tema tiene la finalidad de observar que hoy en día las PYMES dan poca importancia en desarrollar y aplicar estrategias que ayuden al crecimiento empresarial, ya que los dueños o gerentes de la empresa consideran que es un gasto innecesario el invertir en el personal para poder capacitarlo y obtener que el recurso más importante de la empresa refuerce sus conocimientos y habilidades.

Es fácil decir que se va a emprender un negocio en el mundo actual, el cual se encuentra emergido en un ambiente muy competitivo, creyendo que ser grande no requiere un estudio minucioso, pues se debe tener conciencia que los grandes empresarios iniciaron siendo pequeños y que ellos se encuentran posicionados hoy en día en la categoría de grandes empresas, pues realmente consideraron que si el recurso humano se encontraba en condiciones favorables todos los recursos de la empresa avanzarían de manera favorable.

Cuando se habla del origen y la propiedad de una empresa pequeña, se mencionan tres posibilidades: una herencia familiar, la adquisición de una empresa en operaciones, o la fundación de una nueva. En cualquiera de los tres casos, el futuro del empresario se deberá guiar por un estudio de factibilidad evitando tomar decisiones con base en alguna corazonada o un simple golpe de suerte.

Es por ello que se necesita realizar un análisis en el cual se detecten factores poco favorables para el crecimiento y posicionamiento de las PYMES en el mercado, así

como contar con recursos técnicos y financieros que justifiquen cada una de las decisiones tomadas en la empresa.

Analizando la información recabada se encontraron factores poco favorables para el crecimiento de las PYMES, encontrándose con excesivas situaciones imprevistas, un mal control en las actividades de cada área de la empresa.

Por tal motivo, es importante señalar que hay razones importantes que en la pequeña y mediana empresa determinan el éxito o el fracaso del inicio de sus operaciones: la capacidad y habilidad que desarrolla el futuro empresario para poner en marcha su compañía, guiado por ese instinto o corazonada, y el deseo inmenso que manifiesta de tener su propia empresa.

RECOMENDACIONES

Como se ha mencionado las pequeñas y medianas empresas tienen que pasar por muchos retos y oportunidades, enfrentándose a escenarios diversos que dependen de diferentes factores y por tal motivo es importante considerar las siguientes recomendaciones enfocadas en estrategias de capacitación que se deben tomar en cuenta:

- Establecer un plan estratégico eficaz y eficiente.
- Establecer las metas y objetivos de lo que se pretende alcanzar.
- Contar con escenarios, procesos internos y nuevas tecnologías para los diferentes problemas que se presenten.
- Destinar un porcentaje de sus recursos para capacitar a los colaboradores y para la innovación de la empresa.
- Contar con una buena comunicación en toda la empresa.
- Informarse de apoyos gubernamentales que ofrezcan beneficiar a los pequeños y medianos negocios.

Con respecto a la Ciudad de Tehuacán es necesario utilizar todas las herramientas necesarias para poder aplicar estrategias que permitan capacitar a las diferentes áreas de las PYMES. Hoy en día existen apoyos y programas que ayudan a fomentar el crecimiento de ellas y, así, llegar a un punto de posicionamiento exitoso.

Por ejemplo, en su momento se llevó a cabo una conferencia que invitaba a todos aquellos emprendedores de Pequeños y medianos negocios a informarse del Programa sin fines de lucro, facilitando el acceso a crédito llamado "CAPITAL SEMILLA, cuyos objetivos principales eran:

- Combatir desigualdad
- Crear cultura de ahorro y trabajo.

Así como este tipo de programa que ha finales y principios del año 2017 llegó a la Ciudad de Tehuacán encabezado por el presidente de la asociación Luis Enrique Bravo Hidalgo (REFAM); existen muchas maneras de crear y buscar nuevas estrategias para la capacitación de las PYMES.

Concluyo que para que se alcancen los objetivos establecidos es necesario considerar que las estrategias de capacitación son de gran apoyo para el desarrollo del recurso humano y de esta manera propiciar un ambiente laboral más equitativo y el aprovechamiento de oportunidades estratégicas de inserción en los mercados, penetrándose en el mercado.

Por lo tanto, es importante que las PYMES tengan previo y amplio conocimiento de temas relacionados como la productividad, competitividad, financiamiento, mundo digital, recuperarse frente a la aversión y pensar a futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castañeda, L. (2014).). Alta dirección en las PYMES. *El director de una PYME debe pensar en grande para que su empresa sea grande*. México: Poder.
- Filion, L. & Cisneros, L. & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson.
- García, J. & Fernández, S. & Muñoz, C. & Silvia, A. & Reyes, A, M. (2008). *Las MIPYMES en el estado de Puebla*. Puebla. Puebla: Buap.
- Hoof, V & Gómez, H. (Enero, 2015). *Pyme avanzada: Motor del desarrollo en América Latina*. Colombia: Kimpres SAS, p.20.
- Maubargne, R & Chim, W. (2013). *Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia*. México: BAG
- Ohmae, K. (2003). *La Mente del Estratega*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Rodríguez, J. (2012). *Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning.
- Ruiz,G; Félix,J;Marín,M; Montero, M; Pérez,G;López,J & Sánchez,V. (2009, Junio 30). *Estratificación de las micro, medianas y pequeñas empresas*. Secretaria de Economía, III, P.2.
- Malat, I. (agosto 25, 2018). *LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN PARA EL MAÑANA*. Harvard business Review, 89, pp. 78-85
- De la Luz, V. (julio 19, 2018). *Sobreviven 15 de cada 100 Mipymes en Puebla*. Enero 20, 2019, de Sol de Puebla Sitio web: <https://www.elsoldepuebla.com.mx>
- Pacheco, Y. (enero 27, 2018). *ESPERA TEHUACÁN LA LLEGADA DE 56 NEGOCIOS*. 2019, de MUNICIPIOS Sitio web: municipiospuebla.mx/nota/puebla/2017-01-27/tehuacan-espera-la-llegada-de-56-negocios-durante-2017
- Sánchez, a. (2006). *condiciones laborales para la micro, pequeña y mediana empresa: un enfoque regulatorio diferente*. abril 17,2018, de instituto de investigaciones juridicas:unam sitio web: www.juridicas.unam
- Santaella,J.A. (2017). *Enaproce*. abril 17,2018, de Inegi Sitio web: www.inegi.org.mx.
- SS. (Julio 31, 2018). *Dependencias de gobierno federal*. Mayo 15, 2019, de Secretaria de Salud Sitio web: <https://www.gob.mx>.
- Santana, T. (Junio 9, 2016-2018). *¿Cuántas PYMES hay en México? Mayo, 2017*, de Sección amarilla Sitio web: <https://blog.seccionamarilla.com.mx/cuántas-pymes-hay-en-mexico/>

ANEXOS**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA****COMPLEJO REGIONAL SUR****FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN*****Estimado (a) participante:***

- La finalidad de aplicar el siguiente cuestionario es recabar la información necesaria sobre la problemática que tienen las PYMES por no implementar estrategias de capacitación en el recurso humano, ocasionando resultados negativos que repercuten en el crecimiento interno y externo de la empresa.
- Con la información que se obtenga se desarrollaran propuestas que se integraran en el trabajo de tesis.

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Razón social de la empresa: _____

Giro de la empresa: a) comercio b) industria c) servicio

¿Cuál es su nombre? _____

¿Qué puesto desempeña? _____

Edad: _____ Sexo: _____

Nivel de escolaridad: _____ Área: _____

Instrucciones: Es importante que lea cuidadosamente cada una de las preguntas y enseguida subraye la respuesta correcta. Si tiene alguna duda le agradeceré me la haga saber para apoyarle.

II. CUESTIONARIO GENERAL

1. ¿Cuántos trabajadores laboran en su empresa?
a) 0 a 10 b) 11 a 50 c) 51 a 250 d) 251 o más
2. ¿Cuántos son hombres? _____ Mujeres _____
3. ¿En qué nivel jerárquico se efectúa la toma de decisiones?

¿Qué medios de comunicación existe en la empresa?

4. ¿Utilizan equipo de cómputo en el desarrollo de sus actividades?
a) Si b) No

