

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

LEÓN

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL DE 1981



**PLAN DE CARRERA EN UNA EMPRESA JAPONESA DE LA ZONA BAJÍO
EN MÉXICO**

ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

BENJAMÍN PÁRAMO ARELLANO

ASESORA

MTRA. ALBA ROCÍO MUÑOZ MADRID

LEÓN, GTO.

2021

Índice

INTRODUCCIÓN	1
I. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO	8
1.1 Antecedentes	9
1.2 Contexto	11
1.3 Situación Problemática	13
1.3.1 Pregunta de Investigación	13
1.3.2 Hipótesis de Trabajo	13
1.3.3 Objetivo General	13
1.3.4 Objetivos Específicos	13
II. METODOLOGÍA	15
2.1 Propuesta Metodológica para el Análisis de la Situación Actual	15
2.1.1 Selección de la Muestra	17
2.2 Análisis de la Organización	18
2.3 Plan de Carrera	19
2.4 Estrategia de Implementación	20
III. RESULTADOS	23
3.1 Análisis de los Resultados del Cuestionario	23
3.2 FODA y Estructura Organizacional	27
3.3 Propuesta de Plan de Carrera	30
3.4 Implementación del Plan de Carrera	32
CONCLUSIONES	37
Anexos	39
Anexo 1. Ingeniero Especialista de Calidad en el Organigrama	39
Anexo 2. Proyección de Carrera Profesional	40
Bibliografía	41

Índice de Figuras

Figura 1. Encuesta Global 2019	10
Figura 2. Estructura de la Industria Automotriz, 2017	11
Figura 3. Principales estados de México que producen Automóviles y Camiones (Porcentajes respecto al total del valor de la producción)	12
Figura 4. Principales estados que producen partes para Vehículos Automotores (Porcentajes respecto al total del valor de la producción)	12
Figura 5. Ciclo PDCA	21
Figura 6. Proporción de hombres y mujeres encuestados	23
Figura 7. Proporción en edades de los encuestados.....	24
Figura 8. Proporción de antigüedad de los encuestados.....	24
Figura 9. Ciclos de Vida y su Influencia sobre la Carrera Profesional	26
Figura 10. Matriz “FODA” de la empresa.....	28
Figura 11. Matriz “FODA” de la división de Ingeniería	28
Figura 12. Estructura Organizacional de la Empresa	29

Índice de Tablas

Tabla 1. Diferencias entre Organizaciones Japonesas y Americanas.....	3
Tabla 2. Relación de Reactivos y Dimensiones de Estudio	15
Tabla 3. Cuestionario Final	16
Tabla 4. Análisis FODA interno.....	19
Tabla 5. Análisis FODA externo	19
Tabla 6. Estrategia de implementación del Plan de Carrera	22
Tabla 7. Estadísticos Descriptivos	24
Tabla 8. Alfa de <i>Cronbach</i> por Dimensión de Estudio.....	25
Tabla 9. Rotación de Personal.....	27
Tabla 10. Propuesta de Plan de Carrera.....	31
Tabla 11. Objetivos derivados de la implementación del Plan de Carrera.....	32
Tabla 12. Plan de Carrera Aplicado.....	33
Tabla 12. Plan de Carrera Aplicado (continuación)	34
Tabla 12. Plan de Carrera Aplicado (continuación)	35
Tabla 12. Plan de Carrera Aplicado (continuación)	36

INTRODUCCIÓN

En la siguiente propuesta, por políticas de privacidad y confidencialidad de la empresa investigada, el nombre de esta no se menciona en la totalidad del documento, por lo que se mantendrá en anonimato. Esta empresa es de capital japonés y pertenece al sector automotriz, dicha compañía se encuentra establecida en nuestro país, específicamente en la zona del Bajío.

En esta empresa no existe un plan de carrera, lo que ha provocado un deterioro en el clima laboral, una baja percepción de liderazgo efectivo y dirección, y una baja motivación entre el personal de confianza. Por medio del plan de carrera, se logrará motivar a los empleados de confianza ya que podrán visualizar un desarrollo continuo dentro de la organización, mejorando su situación y desempeño laboral.

La planeación de la carrera profesional, de acuerdo a Guízar (2013), es un proceso a través del cual se definen los objetivos y de esta forma se determina el futuro profesional de los colaboradores. A su vez, para poder alcanzar estos objetivos, es necesario que los recursos humanos sean desarrollados a través de capacitaciones profesionales.

Rottenbach (como se citó en Guízar, 2013) sostiene que existen cinco factores primordiales para que los empleados se desempeñen de forma profesional dentro de una organización, los cuales son:

1. Igualdad de oportunidades: Todo el personal debe juzgar que las normas del juego son limpias.
2. Apoyo del jefe inmediato: Retroalimentación adecuada y oportuna por parte del supervisor inmediato.
3. Conocimiento de las oportunidades: Sistema de comunicación dentro de la organización.
4. Interés del empleado
5. Satisfacción profesional

Por su parte, James Walker (como se citó en Guízar, 2013) sostiene que es necesario que los empleados cumplan etapas profesionales para lograr el desarrollo de capacidades, las cuales servirán para satisfacer necesidades humanas y laborales. Asimismo, González (2019), menciona que un empleado al desarrollar una carrera dentro de una organización, tiene la posibilidad de crecer y realizarse como ser humano. Es decir, es un medio que promueve la satisfacción personal. Además, Guízar (2013) sostiene que “la planeación de la carrera implica ayudar a los empleados a atender sus objetivos profesionales” (p. 252).

La *Graduate School of Business ESAN* (2018) menciona que un plan de carrera es un factor clave que forma parte en la estrategia de retención de personal dentro de una organización. La forma en la que una empresa puede definir un plan de carrera es a través de los siguientes elementos:

- Descripciones y especificaciones de trabajo
- Competencias requeridas del personal
- Ocupación de nuevas vacantes por empleados actuales
- Capacitación y desarrollo del personal
- Promociones
- Tutoría
- Entrenamiento por parte del supervisor

Por su parte Guízar (2013), aparte de los aspectos anteriormente mencionados, también toma en cuenta los siguientes:

- Perfil de la persona
- Metas profesionales a largo plazo
- Alternativas de carrera profesional
- Diseño de objetivos de carrera y planes de acción a corto plazo
- Planes de contingencia profesional, vislumbrando probables variantes en la carrera profesional

Por corto plazo, se concibe un tiempo menor a un año, mediano plazo entre uno y cinco años, mientras que largo plazo es un tiempo mayor a cinco años.

De acuerdo a una encuesta de *Deloitte Consulting Group S.C.* (2019), el 83% de los encuestados respondieron que la Experiencia del Empleado es el tema de mayor importancia en la actualidad. Por lo anterior, las empresas se deben esforzar en crear una experiencia positiva y motivadora en el trabajo, que los empleados noten un crecimiento significativo, estableciendo objetivos de aprendizaje e ir cerrando las brechas técnicas existentes.

Por su parte, el profesor de la Universidad de Stanford, William G. Ouchi (como se citó en Ramírez, 2010), quien define a estas empresas japonesas como organizaciones tipo Z, realizó una comparativa entre las empresas japonesas y americanas, encontrando los contrastes que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1. Diferencias entre Organizaciones Japonesas y Americanas

Organizaciones Japonesas	Organizaciones Americanas
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y del desempeño, y promoción de los trabajadores	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista (total)	Interés segmentado

Fuente: Elaboración propia con información de “Fundamentos de Administración” (p. 217), de Ramírez, 2010.

Aunado a lo anterior, Ouchi menciona los diez pasos para desarrollar una empresa japonesa tipo Z, los cuales se muestran a continuación:

1. Comprender la organización Z.
2. Analizar la filosofía de la compañía.
3. Comprometer al líder.
4. Desarrollar las habilidades para las relaciones humanas.
5. Crear estructuras e incentivos.
6. Evaluación del propio desempeño y los resultados del sistema.
7. Comprometer al sindicato.
8. Procurar la estabilidad del empleo.
9. Tomar decisiones en un proceso lento de evaluación y promoción.
10. Ampliar los horizontes profesionales.

De los puntos anteriores, destacan especialmente dos, los cuales contrastan con la situación actual de la empresa en investigación. Por esta razón, se hace especial énfasis en este par:

8. Procurar la estabilidad del empleo: El éxito de una compañía tipo Z, radica en gran parte en la baja rotación del personal porque así se logra mantener una fuerza de trabajo más experimentada y por consiguiente más elevadas tasas de productividad y crecimiento. La política de empleo estable, debe constituir una estrategia importante en el programa de administración de personal. (Ramírez, 2010, p. 219).

10. Ampliar los horizontes profesionales: Una práctica aconsejable de las empresas tipo Z, es la capacitación del personal administrativo para el desempeño de diferentes puestos en la empresa. Las personas que se especializan demasiado y se quedan en su puesto sin poder moverse ni vertical ni horizontalmente, pierden rápidamente el interés, entusiasmo y motivación al no ver en la empresa otras posibilidades. (Ramírez, 2010, p. 220).

La sociedad en México es muy distinta a la sociedad japonesa. En México las personas están fuertemente influenciadas por el país vecino del norte, de donde proviene el tipo de organización americana, la cual se caracteriza por un dinamismo laboral. Por ende, generalmente la relación empleado-empresa en nuestro país no es de por vida, a diferencia de la que existe en Japón.

Además, en esta empresa la capacitación del empleado es casi nula y tampoco existe un programa para que los colaboradores puedan desempeñar diferentes puestos dentro de la organización, con el fin de que puedan ampliar sus horizontes profesionales. Lo anterior, entra en contraste con la compañía matriz localizada en Japón, en donde efectivamente las personas que trabajan ahí tienen acceso a oportunidades de crecimiento y pueden aspirar a desarrollar una carrera profesional, en diferentes posiciones dentro de la misma organización.

Bartram (2019) sostiene que el milagro de la economía japonesa sucedió en los años 70 y que el dominio de la misma por el país nipón se dio durante la década de 1980 y a inicios de los años 90. No fue hasta recientes décadas, cuando los Estados Unidos tomaron el dominio de la economía. De acuerdo a Dedoussis (como se citó en Bartram, 2019), este milagro japonés se dio en gran medida por la administración del recurso humano (*Human Resource Management – HRM*) y por las relaciones laborales (*Employment Relations – ER*). Las prácticas de administración japonesas estaban basadas en dos pilares fundamentales, los cuales son:

1. Sueldos basados en antigüedad.
2. Empleos de por vida.

Copper (como se citó en Bartram, 2019) menciona que en las últimas dos décadas, el sistema HRM de los Estados Unidos ha evolucionado con el fin de crear sistemas de trabajo de alto desempeño (*High Performance Work Systems – HPWS*). Por su parte, Pudelko y Harzing (como se citó en Bartram, 2019), sostienen que las empresas japonesas alrededor del mundo tienden a abandonar las prácticas de su propio sistema para adoptar las prácticas americanas.

Por su parte, Cooke (como se citó en Bartram, 2019) define que estos sistemas americanos de trabajo están diseñados para mejorar las habilidades de los empleados, su compromiso y por último su desempeño. Lo anterior, contempla responsabilidades de trabajo flexibles, procesos de reclutamiento rigurosos, capacitación y desarrollo extensivo de personal, evaluaciones de desempeño basados en logros y sueldos competitivos.

La empresa en investigación, por sus raíces es una organización del tipo Z y, como se mencionó anteriormente, al ser una empresa que está fuera de Japón y que está establecida en territorio mexicano, está siendo fuertemente influenciada por las corrientes americanas debido a que la mayoría de sus empleados han adoptado estas costumbres occidentales del país vecino del Norte. Finalmente, es una organización dirigida por japoneses que mantienen su enfoque tradicionalista y conservador, el cual se apega a las prácticas de oriente. Por lo anterior, es necesario fortalecer la cultura corporativa u organizacional, que unifique la cultura propia de los colaboradores al provenir de diferentes nacionalidades y tener diferentes formas de pensar. Guízar (2013) define a la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias y normas que aceptan los miembros de una empresa, y que además comparten entre ellos. Si una organización cuenta con una cultura corporativa, todos los elementos de la misma podrán adaptarse y superar cualquier proceso de cambio.

De acuerdo a Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), el comportamiento organizacional estudia la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos que están incluidos dentro del estudio del comportamiento organizacional son: la estructura organizacional, la cultura organizacional, el clima laboral, la motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y los procesos de cambio.

Al hablar de clima laboral, González (2020) se refiere a la forma en la que los colaboradores interactúan con la empresa y con su entorno, y a la forma en que estos realizan sus actividades. El clima laboral influye directamente en la productividad, ya que se relaciona con el estado de ánimo de los empleados, con su rendimiento y su satisfacción con la empresa.

Siguiendo con González, los elementos que integran el clima laboral de una organización son: Liderazgo positivo, igualdad de oportunidades, buenas relaciones interpersonales, autonomía de los empleados y espacios de trabajo adecuados.

Hernández (2011) sostiene que el desarrollo organizacional tiene sus bases en los estudios de motivación. Esta se preocupa por conocer cuáles son las necesidades de las personas que pueden ser satisfechas dentro de sus organizaciones y en la forma en que estas pueden satisfacerlas, ya sea consciente o inconscientemente.

De acuerdo al sociólogo Douglas McGregor (como se citó en Guízar, 2013) existen teorías y modelos de liderazgo. En este caso, la teoría X engloba a dos elementos: la supervisión y la motivación, como necesidades urgentes dentro de una organización. Por su parte, Hernández (2011) concluye que “el liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, además, es accesible para todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin” (p. 274).

Es necesario que los líderes que sean impuestos por la compañía para desempeñar puestos administrativos, sean desarrollados con el fin de que se conviertan en facilitadores para todos sus equipos de trabajo. De esta manera, se podrá mantener un comportamiento positivo y una motivación entre todos los colaboradores de la organización.

I. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO

La empresa automotriz de origen japonés está ubicada en el centro de México, dentro de la zona Bajío, que de acuerdo a El Economista (2018) comprende estados como Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro y San Luis Potosí. De acuerdo a la Secretaría de Economía (2018), Guanajuato y Aguascalientes han sido los mayores receptores de Inversión Extranjera Directa (IED) japonesa en los últimos cinco años.

Para dar una idea del tamaño de esta empresa nipona en México, actualmente emplea a más de 5,000 colaboradores, de los cuales aproximadamente 900 son empleados de confianza, es decir, un total del 18% de la plantilla laboral. A partir de la experiencia, se puede definir que desde sus inicios ha sido una organización apegada al sistema japonés tradicional, por lo que su sistema de desarrollo de personal es lento, ya que como se explicó anteriormente, estas empresas tienen una visión de relación laboral vitalicia. Sin embargo, ese plan de desarrollo y capacitación en esta empresa objetivo es inexistente.

El modelo de desarrollo de los empleados de esta compañía ha sido únicamente a través de la formación diaria en sus puestos de trabajo, es decir, *in situ*¹.

Deloitte Consulting Group S.C. (2019), menciona que la tendencia de capital humano más importante en México es el aprendizaje, donde 92% de las personas encuestadas aseguraron que es importante o muy importante. La recapitación es un tema imperativo con el fin de adquirir nuevas habilidades y poder seguir siendo competitivo. El 43% de los encuestados respondieron que se debe capacitar a los empleados que integran las plantillas laborales de las diversas organizaciones.

Aunado a lo anterior, se puede decir que el sistema de la empresa japonesa choca contra el contexto de la sociedad nacional. México, al ser el país vecino de los Estados Unidos, está fuertemente influenciado por este último. Es decir, una persona empleada en la actualidad no piensa en retirarse en la misma empresa en la que inició su vida laboral. Si no que está inclinada hacia empleos de corto y mediano plazo. Esto hace relación con Meza (2020), quién expone que en México

¹ En el lugar, en el sitio.

el índice de rotación es el más alto de América Latina con un 16.75% debido en gran medida al desarrollo económico que tiene el país.

Se puede conjeturar que la falta de un plan de carrera para los empleados de confianza en esta organización japonesa, ha generado una alta rotación de recursos humanos durante su etapa de aprendizaje.

Un dato obtenido a través del departamento de Recursos Humanos de la compañía revela que, la plantilla de empleados de confianza se redujo un 6.04% entre el año 2018 y el 2019. No se cuenta con los valores de años posteriores.

1.1 Antecedentes

La empresa japonesa automotriz se encuentra ubicada en el Bajío e inició operaciones en el año 2014. El CEO de la compañía, mencionó en una entrevista que antes de la apertura, la empresa envió a más de 150 trabajadores mexicanos, únicamente ingenieros y supervisores de producción, a las plantas madre en el país asiático de origen, con el fin de alcanzar una homologación de procesos y niveles de calidad para los productos que se fabricarían en México (*Chief Executive Officer - CEO*, anónimo, 7 de enero de 2014).

A través de esta estrategia, los empleados mexicanos fueron entrenados directamente por sus pares japoneses. De manera similar en México, existe un programa de capacitación de personal que ocupa posiciones de nivel medio en la escala organizacional, con el fin de desarrollar estos recursos humanos y obtener experiencia en el extranjero, enviándolos a otras plantas de la corporación por periodos máximos de tres meses.

Como parte de las actividades de seguimiento que realiza el departamento de Recursos Humanos con el fin de conocer la opinión de la plantilla laboral, se realiza una Encuesta Global Anual². Desde que la empresa inició operaciones,

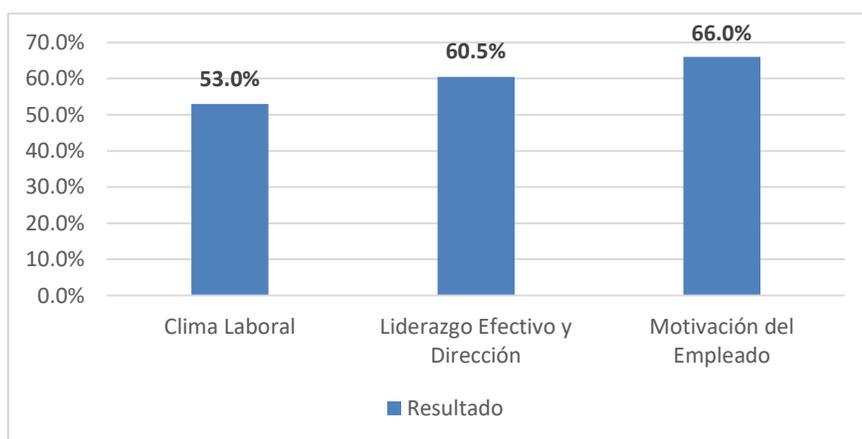
² La Encuesta Global Anual aplicada en la empresa a finales del año 2019, es un cuestionario que constaba de seis dimensiones de análisis, la cual a su vez estaba formada por categorías de estudio, como se menciona a continuación:

1. Esencia de la marca y valores (10 categorías de estudio)
2. Motivación del empleado (3 categorías de estudio)
3. Clima laboral (3 categorías de estudio)
4. Liderazgo efectivo y dirección (3 categorías de estudio)
5. Compromiso con la marca (0 categorías de estudio)

nunca se habían compartido los resultados de la misma. Fue hasta el año 2019 que se dio la difusión de estos resultados de manera de comunicación interna, a todo el personal de confianza a través del correo organizacional.

A continuación en la Figura 1, se observan los tres rubros que obtuvieron las calificaciones más bajas, en donde la calificación máxima posible es 100%. Se puede observar que el clima laboral apenas rebasa la mitad de aceptación. Asimismo, no existe una buena percepción tanto del Liderazgo Efectivo y Dirección, como tampoco de la Motivación del Empleado, por lo que pueden ser factores importantes para la deserción laboral.

Figura 1. Encuesta Global 2019



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Global de Empleados (2019).
Recuperado de un informe interno de la empresa.

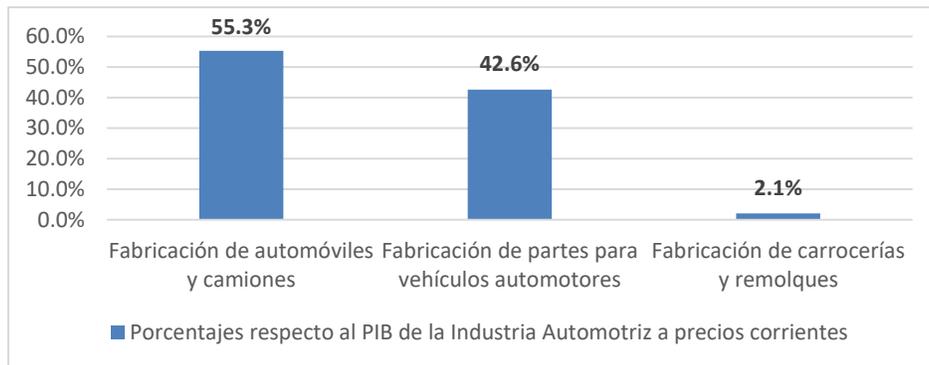
De acuerdo a las declaraciones de la alta gerencia del departamento de Recursos Humanos “cada una de las divisiones desarrollaron planes de acción para incrementar la satisfacción y experiencia de nuestros colaboradores al trabajar en la empresa” (Gerente del departamento de Recursos Humanos, comunicación interna, diciembre de 2019); sin embargo, no se percibe una estrategia sólida. Las acciones propuestas que fueron comunicadas internamente en la revista Octubre- Noviembre 2019, son las siguientes:

1. Reforzar la comunicación entre jefes directos y empleados.
2. Fortalecer la comunicación entre la compañía y sus empleados.
3. Fomentar el sano clima laboral entre compañeros de trabajo.

1.2 Contexto

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018), la actividad económica de fabricación de automóviles y camiones, aportó el 55.3% al Producto Interno Bruto (PIB) de la industria Automotriz en el año 2017. En la Figura 2, se muestran los tres sectores que conforman la estructura de la industria automotriz y cuál fue el aporte de cada uno de estos al PIB.

Figura 2. Estructura de la Industria Automotriz, 2017



Fuente: Elaboración propia con información de “Conociendo a la Industria Automotriz” (p. 5). del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018.

Conforme al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2018), “la Industria automotriz es fuente importante en la generación de empleos. Entre 2014 y 2017 uno de cada cinco empleos en las industrias manufactureras ha sido generado por la Industria automotriz” (p. 11). Respecto a empleados administrativos, en el 2017 existían un total de 114,000 personas en la industria automotriz. Dentro de la zona del Bajío, el estado de Guanajuato es el más importante en función a la producción de automóviles y camiones. De acuerdo al INEGI en los resultados de los Censos Económicos 2014 (como se citó en INEGI, 2018), Guanajuato ocupa el quinto lugar a nivel nacional con un 10.4% del total de la producción, como se puede observar en la Figura 3.

Figura 3. Principales estados de México que producen Automóviles y Camiones
(Porcentajes respecto al total del valor de la producción)



Fuente: Imagen tomada de “Conociendo a la Industria Automotriz” (p. 22). del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018.

De la misma manera menciona que “el 89.6% de la fabricación de partes para vehículos automotores se concentró en diez estados...” (p.23). De esta forma, los estados del Bajío: Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro y San Luis Potosí, logran un concentrado del 26.6% del total de esa producción; como puede observarse en la Figura 4.

Figura 4. Principales estados que producen partes para Vehículos Automotores
(Porcentajes respecto al total del valor de la producción)



Fuente: Imagen tomada de “Conociendo a la Industria Automotriz” (p. 23). del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018.

1.3 Situación Problemática

La ausencia de un plan de carrera en una empresa japonesa automotriz ubicada en la región del Bajío del país, ha llegado a impactar de manera negativa la situación de la empresa, dando como resultado un deteriorado clima laboral, una baja percepción de liderazgo efectivo y dirección, y una baja motivación entre el personal de confianza.

1.3.1 Pregunta de Investigación

¿Qué propuesta debería llevar a cabo la empresa automotriz japonesa para mejorar su situación actual respecto a clima laboral, liderazgo efectivo y dirección, y finalmente la motivación de sus empleados de confianza?

1.3.2 Hipótesis de Trabajo

A través de un modelo de plan de carrera, se logrará motivar a los empleados de confianza ya que podrán visualizar un desarrollo continuo dentro de la organización.

1.3.3 Objetivo General

Proponer un modelo de plan de carrera para los empleados de confianza, a partir de la recolección de datos por medio de una encuesta que abarque los rubros de clima laboral, liderazgo efectivo y dirección, y motivación; esto con el fin de mejorar el bienestar y el desempeño de los colaboradores de la empresa automotriz japonesa.

1.3.4 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del personal de confianza, relevante a clima laboral, liderazgo efectivo y dirección, y motivación.
2. Analizar la condición real de la empresa y de la división de ingeniería con el fin de proponer una estrategia.

3. Realizar la propuesta de un plan de carrera dentro de un área de la división de ingeniería, con la finalidad de impulsar el desarrollo de los empleados de confianza para propiciar su bienestar y permanencia dentro de la empresa.
4. Promover la implementación del modelo de plan de carrera en las demás áreas que forman la división de Ingeniería, para posteriormente trasladarlo a toda la organización.

II. METODOLOGÍA

2.1 Propuesta Metodológica para el Análisis de la Situación Actual

A través de la técnica de la encuesta, se empleó el cuestionario, como el instrumento para recopilar información del personal de confianza perteneciente a la división de ingeniería. Este se aplicó a los trabajadores de la empresa japonesa con el objetivo de obtener datos cuantificables.

El cuestionario se diseñó de tal forma que los participantes seleccionaran el puntaje que más se identificaba con su sentir. Se utilizó una encuesta de tipo *Likert*, con cinco opciones de respuesta.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

El cuestionario constaba de un total de 33 preguntas y se distribuyó de forma electrónica a través de correos/*WhatsApp*, durante la primera semana de noviembre del 2020. Cada encuestado empleó máximo de cinco minutos para responder dicho cuestionario.

Al inicio del mismo, se incluyeron tres preguntas con el fin de conocer generalidades de los encuestados. Por su parte, el resto de preguntas fueron agrupadas de forma implícita respecto a las tres dimensiones de estudio, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 2. Relación de Reactivos y Dimensiones de Estudio

Preguntas	Dimensión
De la pregunta 4 a la 13	Clima laboral
De la pregunta 14 a la 23	Liderazgo efectivo y dirección
De la pregunta 24 a la 33	Motivación del empleado

Fuente: Elaboración propia

Se optó por no colocar las categorías en las preguntas con el fin de eludir alguna predisposición del encuestado y así evitar sesgos en las respuestas. El cuestionario que se aplicó fue el siguiente:

Tabla 3. Cuestionario Final

No.	Pregunta
1	Sexo: Masculino / Femenino
2	Edad: Menos de 30 años / Entre 30 y 40 años / Más de 40 años
3	Antigüedad en la empresa: Menos de 1 año / De 2 a 3 años / De 4 a 5 años / Más de 5 años
4	Existe comunicación y cooperación entre los diferentes departamentos.
5	Tengo la autonomía necesaria y autoridad para hacer bien mi trabajo.
6	La empresa proporciona lugares de trabajo donde me siento cómodo.
7	La empresa comunica de forma oportuna, información importante a todos sus trabajadores.
8	La empresa comunica con efectividad lo que se planea alcanzar.
9	La comunicación con mis superiores es abierta y honesta.
10	Existe el sentimiento de igualdad entre aspirantes, cuando se abre una vacante para una posición más alta.
11	Las personas con quienes trabajo comparten información e ideas que suman al equipo.
12	Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.
13	Recomendaría a esta empresa como lugar de trabajo.
14	Mi superior se muestra activamente interesado en mi crecimiento y desarrollo.
15	Mi superior estimula nuestro alto rendimiento a través de su forma de dirigir.
16	Puedo acudir con mi superior cuando tengo alguna pregunta o problema para que me ayude a resolverlo.
17	Mi supervisor demuestra que realmente se preocupa por su equipo de trabajo.

18	Me animan a aportar nuevas y mejoras formas de hacer las cosas.
19	Tengo posibilidades de crecer profesionalmente en esta empresa.
20	Continuamente recibo retroalimentación que me permita mejorar mi desempeño.
21	Existe reconocimiento al buen desempeño.
22	He recibido la información y herramientas necesarias para desempeñar mi trabajo.
23	Entiendo perfectamente lo que debo hacer en mi trabajo.
24	Mi trabajo me da energía.
25	Me gusta mi trabajo.
26	Pongo todo el empeño en mi trabajo.
27	Siento que puedo alcanzar mis objetivos de desarrollo individual, dentro de la empresa.
28	Encuentro satisfacción y plenitud al desempeñar mi trabajo.
29	Me siento motivado para lograr más de lo que se espera de mí.
30	La empresa fomenta mi desarrollo individual de forma constante.
31	No tengo ganas de trabajar para otra empresa.
32	Encuentro suficiente reto en mi trabajo.
33	Siento orgullo de los productos fabricados en la empresa.

Fuente: Elaboración propia con información de “Cuestionario de Percepción de Clima Laboral y No Discriminación” y de “Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz”, de Machorro, Rosado y Romero, 2011.

2.1.1 Selección de la Muestra

Para poder llevar a cabo la investigación y empezar con la recolección de información, se consideró como primera opción el muestreo aleatorio simple (MAS), que de acuerdo a Bernal (2016) cualquiera de los sujetos que pertenecen al conjunto de una población, pueden ser objetos de medición.

Para esta investigación, el total de la población (N) es finita, la cual es de 144 empleados mexicanos de confianza que pertenecen a la división de ingeniería. La fórmula estadística propia para estimar el tamaño de la muestra finita, es la siguiente:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Asimismo, Bernal (2016) menciona que la desviación estándar (S) de la población a partir de la muestra piloto, resulta de tomar el máximo valor de las diferentes desviaciones por pregunta, es decir, propone el valor de 1.17. De igual manera, el nivel de confianza tomado es del 95%, por lo que el margen de confianza (Z) es de 1.96. Por su parte, para el valor del error de estimación (E) usualmente se recomienda usar valores menores al 10%, ya que la variable del objeto de medición es cualitativa. En este caso, al tener un valor alto de desviación estándar, se elige el valor de 9%. De esta manera, siguiendo la fórmula:

$$n = \frac{(1.17)^2}{\frac{(0.09)^2}{(1.96)^2} + \frac{(1.17)^2}{144}} = 117.85$$

Con base en el cálculo anterior, se necesita una muestra representativa de 118 trabajadores de confianza de la división de ingeniería, para realizar este estudio con un nivel de confianza del 95% y error de estimación del 9%.

Para el análisis de los resultados se utilizó el programa *Microsoft Excel 2010*, por medio del cual se calcularon los estadísticos descriptivos y el Alfa de *Cronbach*, con el fin de evaluar la confiabilidad del instrumento empleado.

2.2 Análisis de la Organización

Se realizó un análisis FODA, el cual adopta su nombre por las siglas de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. De acuerdo a Riquelme (2016), este es una herramienta utilizada para estudiar la situación de una organización. A través de esta, se puede realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas), de una organización. Al aplicar esta herramienta, se podrán definir estrategias futuras para la organización, las cuales estarán alineadas a objetivos.

Tabla 4. Análisis FODA interno

Fortalezas	Son las ventajas competitivas, es decir, los atributos o destrezas que tiene la compañía.
Debilidades	Son los elementos desfavorables con los que ya cuenta la empresa y que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia con información de “FODA: Matriz o Análisis FODA” de Riquelme, 2016.

Tabla 5. Análisis FODA externo

Oportunidades	Son todos los factores que forman parte del entorno de la empresa y que ayudan de manera positiva al cumplimiento de objetivos
Amenazas	Factores que pueden atentar contra la supervivencia de la empresa, pero que en algún punto, pueden convertirse en oportunidades

Fuente: Elaboración propia con información de “FODA: Matriz o Análisis FODA” de Riquelme, 2016.

Asimismo, se analiza la estructura organizacional de la empresa japonesa con el fin de conocer cuál es su estrategia jerárquica y entender cómo se encuentra constituida.

2.3 Plan de Carrera

Un plan de carrera está enfocado al desarrollo del personal de manera integral dentro de una organización, en donde cualquier empleado puede tener la posibilidad de adquirir nuevas habilidades a través de capacitación y experiencia en el desarrollo de las actividades que su puesto conlleva, y a su vez, el cumplimiento progresivo de objetivos profesionales. Esto impacta directamente en la motivación y en el bienestar del personal dentro de la organización.

Tal y como se mencionó anteriormente, la *Graduate School of Business ESAN* (2018), sostiene que un plan de carrera es una herramienta clave que forma parte en la estrategia de retención de personal. Se tomará como base la concepción que tiene *ESAN* (2018), para la definición de los elementos clave que tendrá el plan de carrera de la empresa japonesa, los cuales son:

- Descripciones y especificaciones de trabajo
- Competencias requeridas del personal
- Ocupación de nuevas vacantes por empleados actuales
- Capacitación y desarrollo del personal
- Promociones
- Tutoría
- Entrenamiento por parte del supervisor

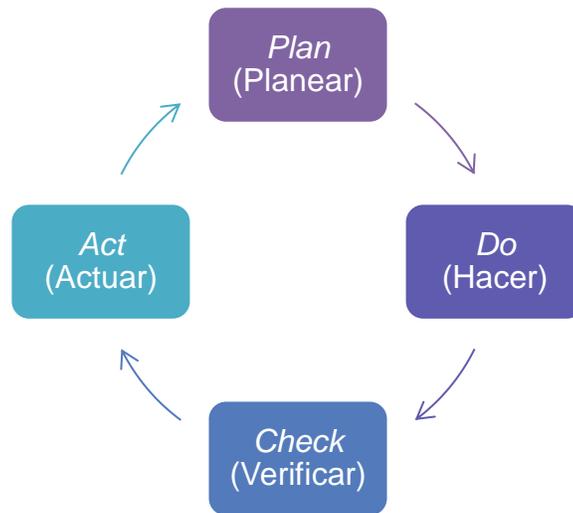
Lo anterior, se complementa con Cordero (2020), quién menciona también los siguientes puntos claves para el desarrollo de un plan de carrera:

- Organigrama actualizado
- Mapas de carrera
- Evaluación del desempeño
- Comunicación asertiva con los empleados con el fin de que tengan acceso a toda esta información
- Plan de monitoreo y cumplimiento

2.4 Estrategia de Implementación

El plan de carrera se desarrolla, en una primera fase, dentro de la Gerencia de Calidad a través de la metodología *PDCA* “*Plan-Do-Check-Act*” desarrollada por el estadístico Edwards Deming. Esta herramienta fue diseñada con el objetivo de lograr una mejora continua en el proceso que sea aplicada.

Figura 5. Ciclo PDCA



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología desarrollada por Edwards Deming.

Este se desarrolla durante todo un año fiscal, para posteriormente realizar la comunicación del proyecto y sus resultados con las demás áreas. El orden de difusión es el que se muestra en la Tabla 6.

La estrategia a ejecutar es, que una vez implementado este plan de carrera en las tres áreas que integran a la Vicepresidencia de Ingeniería, exista una comunicación entre Vicepresidencias Ejecutivas para que a su vez se involucre directamente a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, quienes son capaces de realizar aportes al proyecto. Una vez que los acuerdos hayan sido establecidos desde el nivel más alto de la organización, *CEO*, será posible impulsar y desarrollar este proyecto entre el resto de Vicepresidencias de la empresa automotriz japonesa.

Tabla 6. Estrategia de implementación del Plan de Carrera

Etapa	Responsable	Tiempo
1	Gerencia de Calidad	1er Año Fiscal
2	Vicepresidencia de Ingeniería	
3	Gerencia de Diseño	2do Año Fiscal
	Gerencia de Calidad de Proveedores	
4	Vicepresidencia Ejecutiva de Operaciones	
5	<i>CEO</i>	3er Año Fiscal
6	Vicepresidencia Ejecutiva de Planeación y Administración	
7	Vicepresidencia de Recursos Humanos	
8	Vicepresidencia de Manufactura Vicepresidencia de Logística y Control de Producción Vicepresidencia de Compras Vicepresidencia de Finanzas Vicepresidencia de Recursos Humanos	4to Año Fiscal

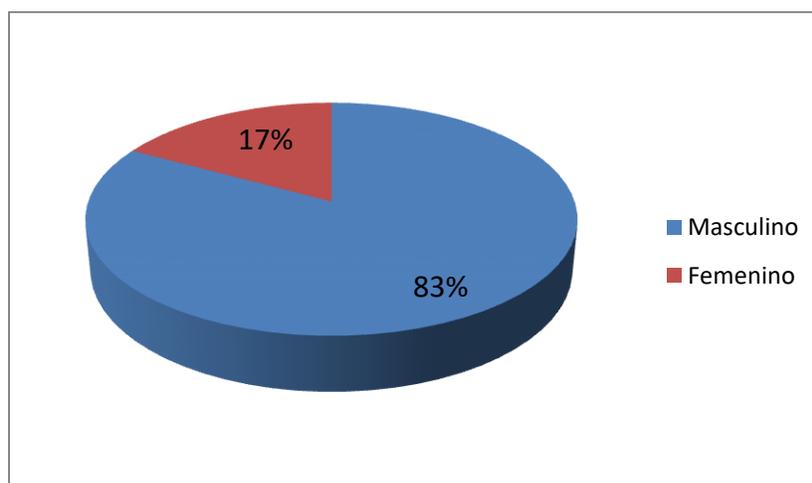
Fuente: Elaboración propia.

III. RESULTADOS

3.1 Análisis de los Resultados del Cuestionario

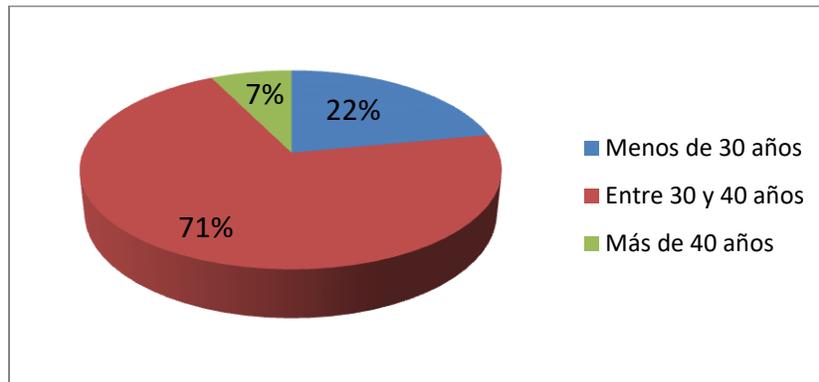
Debido a la complejidad que resultó el encuestar a 118 trabajadores de confianza como se había calculado en un inicio, se optó por una técnica de muestreo no probabilístico, básicamente por la disponibilidad de los empleados para responder la encuesta. Por ello, se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia, a través de la cual se encuestó a 41 trabajadores de confianza de la división de ingeniería. A continuación, se presentan de forma gráfica, los resultados de las tres primeras preguntas del cuestionario, que indican las generalidades de la muestra, la cual representa el 35% de la muestra estadística calculada anteriormente. De esto se puede concluir que en promedio el 76% de los encuestados son hombres en un rango de edades entre 30 y 40 años, y que tienen trabajando más de cinco años en la organización.

Figura 6. Proporción de hombres y mujeres encuestados



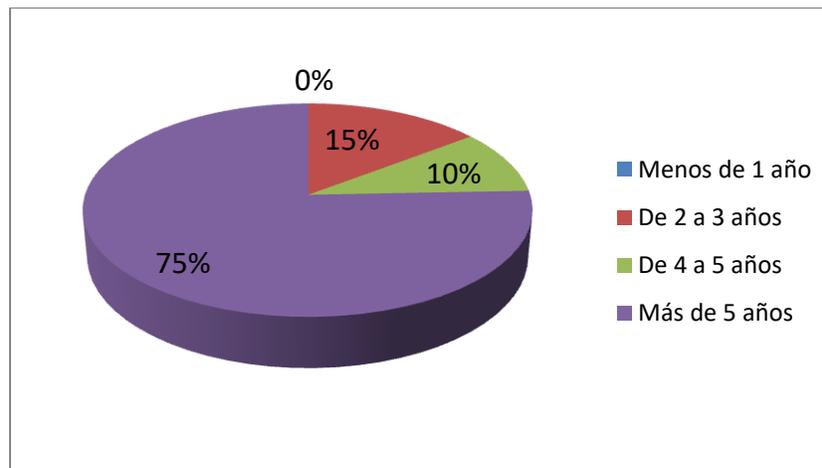
Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta.

Figura 7. Proporción en edades de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta.

Figura 8. Proporción de antigüedad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta.

Asimismo, a continuación se muestran los estadísticos descriptivos de cada una de las dimensiones de estudio:

Tabla 7. Estadísticos Descriptivos

Dimensión	Media	Desviación Estándar
Clima laboral	3.2292	1.0330
Liderazgo efectivo y dirección	3.0073	1.0477
Motivación del empleado	3.2829	1.0641

Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta.

Se puede observar que los valores de la media aritmética de las tres dimensiones se encuentran casi a la mitad de la escala de *Likert*. Los encuestados reflejan una posición promedio que tiende a ser neutra, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo con la situación actual de la organización. Aunado a lo anterior, los valores de desviación estándar son altos y semejantes entre sí, reflejando una respuesta dispersa entre los cinco posibles valores de la escala.

Para reforzar la veracidad de los resultados obtenidos, se realizó un análisis del Alfa de *Cronbach*, a través de la cual se verificó la confiabilidad de la encuesta aplicada. De acuerdo a Oviedo y Campos (como se citó en Machorro, Rosado y Romero, 2011) cuanto más se aproxime el valor de alfa a su valor máximo (1), mayor es la confiabilidad de la misma. También menciona que “los valores del alfa superiores a 0.7 son considerados suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala” (p. 33).

Tabla 8. Alfa de *Cronbach* por Dimensión de Estudio

Dimensión	Alfa de <i>Cronbach</i>
Clima laboral	0.8757
Liderazgo efectivo y dirección	0.9421
Motivación del empleado	0.8986

Fuente: Elaboración propia.

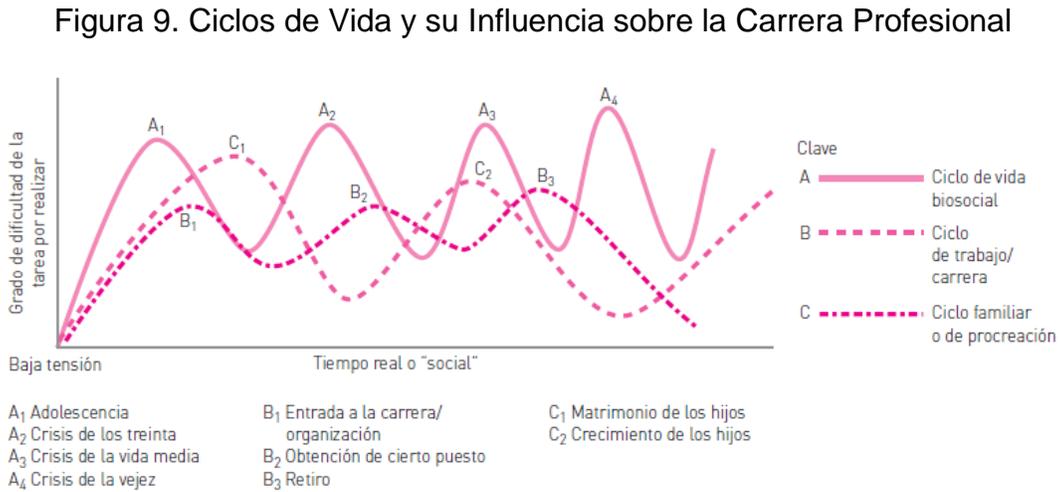
De esta manera, se puede concluir que el instrumento aplicado es fiable y consistente.

Es necesario tomar acciones con el fin de mejorar la percepción del personal en estas tres dimensiones de estudio y así con esto, mantenerlos motivados dentro de la organización. Es decir, lograr que el promedio de respuestas se incline hacia los valores positivos 4 y 5 de la Escala de *Likert* y con esto se dé la reducción en la desviación estándar. Logrando una percepción positiva y homogeneizada por parte del personal de confianza.

Retomando el dato de la edad del personal, el 71% de la población encuestada tiene entre 30 y 40 años. De acuerdo a Edgar Schein en su libro *Dinámica de la*

Carrera Empresarial (como se citó en Guízar, 2013) los roles de trabajo/carrera, biosocial y familiar se encuentran estrechamente relacionados.

En la siguiente figura se muestra la propuesta de Schein relacionada a los ciclos de vida:



Fuente: Guízar, 2013.

Con base en los resultados, se puede asegurar que el 71% de los encuestados se encuentra en un rango de edades donde existe crisis por su ciclo de vida, quienes por ejemplo buscan obtener un puesto deseado dentro de su carrera profesional y que, dentro del ciclo familiar o de procreación, puede existir el factor de los hijos. Potencialmente, todo este personal puede estar en busca de una nueva oportunidad laboral, ya que en la organización actual no han logrado conseguir un bienestar total.

Lo anterior, está relacionado con la información de la tabla 9, donde se muestra la tasa de rotación de personal en la organización japonesa de estudio. La cual ha ido en incremento en los últimos dos años en los que se pudo obtener esta información, ya que es de carácter confidencial.

En el año 2016 la cantidad de empleados de confianza era menor ya que la empresa aún se encontraba en su etapa de desarrollo. Por ello, en el año 2017 la plantilla laboral incrementó y alcanzó su máximo, ya que todas las áreas productivas se encontraban trabajando para alcanzar su situación laboral ideal.

Tabla 9. Rotación de Personal

	2017	2018	2019
Empleados de confianza al cierre de año	960	943	886
Tasa de rotación anual		1.77%	6.04%

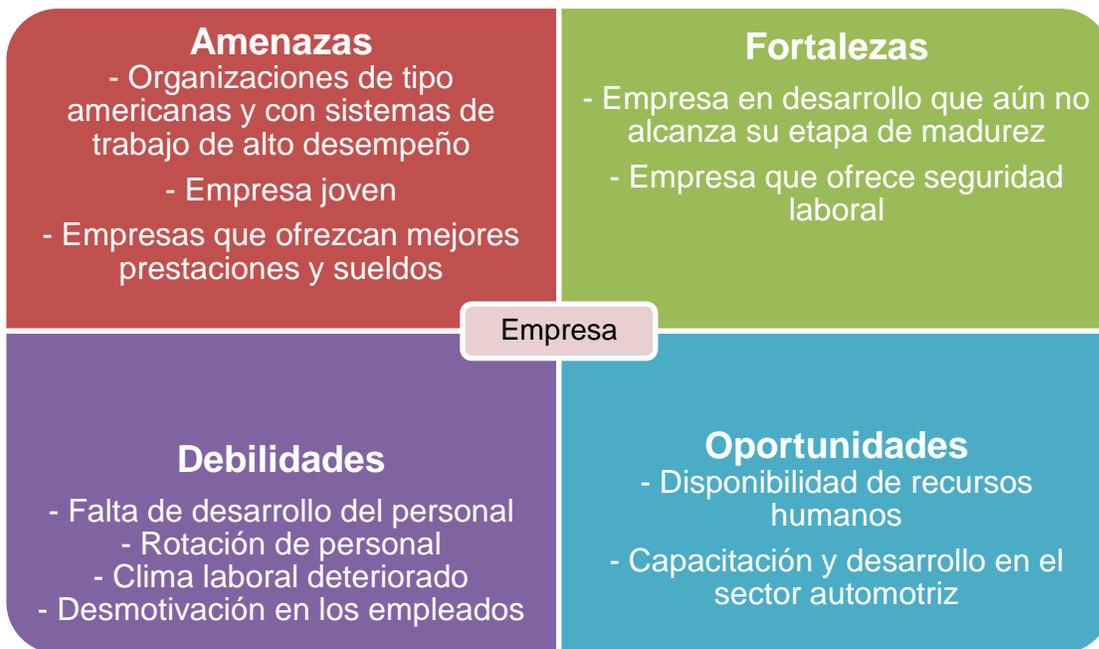
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del departamento de Recursos Humanos de la empresa

Posteriormente, se dio esta reducción exponencial en la plantilla de la organización, la cual debe ser atendida antes de desencadenar un problema mayor. Como se mencionó anteriormente, el 71% del personal de confianza entrevistado se encuentra en el rango de edades entre 30 y 40 años, los cuales pueden representar un riesgo en los años consecutivos, de contribuir al incremento exponencial de la tasa de rotación anual, decidiéndose a buscar alternativas de trabajo donde puedan encontrar la satisfacción profesional, laboral y personal, que no han logrado alcanzar en la presente organización.

3.2 FODA y Estructura Organizacional

A partir de este análisis, se entendió que se debe aprovechar que la empresa aún se encuentra en fase de desarrollo en nuestro país, la cual lleva siete años en operación, y que bien ya cuenta con personal profesional experimentado para el cumplimiento de objetivos; pero que, al mismo tiempo, la empresa debe generar las herramientas necesarias para propiciar el desarrollo del personal y con esto potenciar su bienestar.

Figura 10. Matriz “FODA” de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Matriz “FODA” de la división de Ingeniería

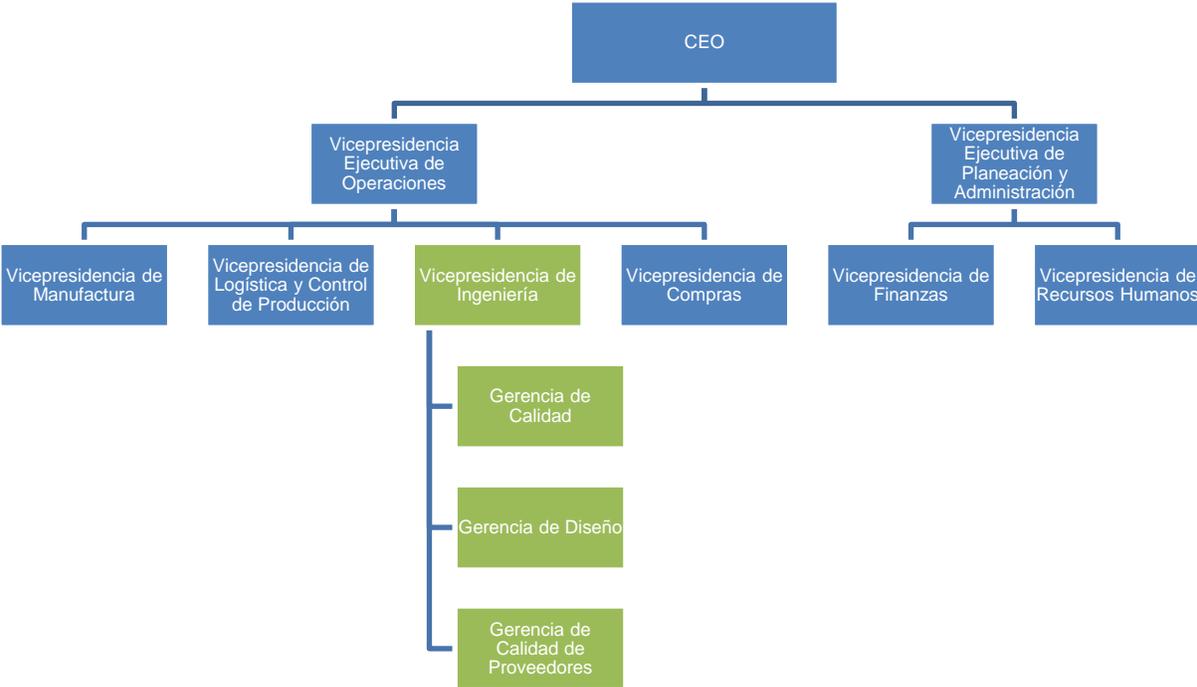


Fuente: Elaboración propia

De esta forma, el personal generará el sentido de pertenencia hacia la empresa y decidirá continuar su carrera profesional dentro de la organización. Definiendo un plan de carrera dentro de la empresa japonesa, todo este talento humano se irá desarrollando de manera íntegra y a su vez, mejorará la eficiencia de sus diferentes procesos de manera continua, generando una relación ganar-ganar entre la empresa y el trabajador.

De igual manera, con el fin de entender la estructura organizacional de la empresa japonesa en estudio, en la siguiente figura se muestra el organigrama general de esta compañía:

Figura 12. Estructura Organizacional de la Empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del diagrama organizacional de la empresa.
 Recuperado de un documento confidencial.

De acuerdo a Robbins, Stephen y Coulter (2014), esta empresa tiene un organigrama del tipo mecanicista tradicional, donde se pueden observar claramente las líneas de autoridad de manera vertical y las responsabilidades que

competen a cada área. Dentro de esta estructura, se encuentran repartidos cerca de los 900 puestos de confianza. Asimismo, se muestra la posición de la división de Ingeniería, en la cual específicamente se enfocan las acciones de este trabajo.

3.3 Propuesta de Plan de Carrera

Se realiza la siguiente propuesta del Plan de Carrera, el cual será elaborado para todos los diferentes puestos del personal de confianza de la Gerencia de Calidad, la cual forma parte de la División de Ingeniería.

La primera sección titulada como “Plan de Carrera” es información libre a la cual podrá tener acceso el personal, con el fin de involucrarlo con su puesto de trabajo y que comprenda completamente el objetivo del mismo. Así como también, que el personal pueda visualizar las oportunidades de desarrollo que existen en ese puesto de trabajo. Lo anterior, incidirá directamente en dos dimensiones: Motivación del personal y en el Clima laboral.

La segunda sección titulada como “Seguimiento del Plan de Carrera” es un apartado de carácter confidencial, el cual es controlado por la gerencia de cada área. Esta información será revisada de forma periódica entre el trabajador y su supervisor con el fin de monitorear el desarrollo del personal dentro de la organización y el establecimiento de estrategias para el cumplimiento de objetivos. Lo anterior, impactará directamente en la dimensión de Liderazgo efectivo y dirección. Con esto, se espera que la percepción del trabajador cambie, ya que existirá una preocupación e involucramiento por parte de la dirección en el desarrollo de su personal.

Cabe recordar que por corto plazo, se concibe un tiempo menor a un año, mediano plazo entre uno y cinco años, mientras que largo plazo es un tiempo mayor a cinco años.

Tabla 10. Propuesta de Plan de Carrera

PLAN DE CARRERA			
Descripción del Puesto			
Título	Categoría	Ubicación del puesto en el organigrama	
Descripción general de las actividades desempeñadas y sus responsabilidades			
Funciones del Puesto			
Objetivos a Corto Plazo		Objetivos a Largo Plazo	
Relación del Puesto con otras Áreas			
Áreas internas de la División de Ingeniería		Áreas externas pertenecientes a las demás Vicepresidencias	
Habilidades			
Enlistar cuáles son las requeridas para el desempeño de funciones			
Áreas de Conocimiento y Certificaciones			
Nivel (Principiante, Medio, Avanzado, Experto)		Conocimiento específico	
Carrera Profesional adecuada con el Puesto			
Área	Nivel jerárquico	Años de experiencia	
Requerimientos Generales del Puesto			
Edad		Nivel académico y área de estudios	
Idiomas (Nivel)	Tipo de jornada	Tipo de empleo	
Proyección de Carrera Profesional			
Mostrar un mapa de carrera con las posiciones a las que se puede aspirar			
SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CARRERA			
Evaluación de Desempeño			
Resultado del cumplimiento anual de objetivos e indicadores de desempeño. Juntas semestrales de seguimiento entre Gerente y Subordinado.			
Desarrollo del Personal			
Objetivo	Áreas de Oportunidad	Capacitación	Fecha de Capacitación
Trayectoria de la Carrera Profesional dentro de la Organización			
Periodo	Título	Categoría	

Fuente: Elaboración propia con información de Cordero, 2020; *Graduate School of Business ESAN*, 2018; y Guízar, 2013.

3.4 Implementación del Plan de Carrera

La estrategia para seguir está en función de aprovechar las líneas jerárquicas que existen dentro de la organización, inherentes a su estructura del tipo mecanicista tradicional. Es necesario que el Plan de Carrera sea aprobado por los dirigentes de la compañía, Vicepresidencias Ejecutivas, para posteriormente realizar su comunicación e implementación, entre las demás Vicepresidencias y áreas subordinadas.

Con el acuerdo de las Vicepresidencias Ejecutivas, es posible la definición de objetivos y resultados clave, los cuales marcan las directrices que tiene que seguir la empresa, los cuales son:

Tabla 11. Objetivos derivados de la implementación del Plan de Carrera

Objetivo	Resultado Clave	Responsable
Implementar Plan de Carrera en toda la organización	Mejorar la percepción de clima laboral, liderazgo efectivo y dirección, y motivación, por parte de todo el personal de confianza	Vicepresidencia de Recursos Humanos
Ejecución y seguimiento del Plan de Carrera	Reducción de la tasa de rotación anual	Cada una de las Vicepresidencias
Aplicar encuesta anual de percepción laboral y comunicar los resultados a todo el personal	Mejorar la percepción de clima laboral, liderazgo efectivo y dirección, y motivación, por parte de todo el personal de confianza	Vicepresidencia de Recursos Humanos
Redefinir el presupuesto anual	Aumentar el porcentaje destinado a capacitación para cada Vicepresidencia	Vicepresidencia de Finanzas

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un ejemplo de un plan de carrera, para una posición dentro de la Vicepresidencia de Ingeniería, específicamente de la Gerencia de Calidad.

Tabla 12. Plan de Carrera Aplicado

PLAN DE CARRERA		
Descripción del Puesto		
<p>Título: Ingeniero Especialista de Calidad</p>	<p>Categoría: Especialista</p>	<p>Ubicación del puesto en el organigrama: Ver Anexo 1, el puesto se encuentra marcado en color verde</p> <pre> graph TD CEO[CEO] --> VO[Vicepresidencia Ejecutiva de Operaciones] CEO --> VPA[Vicepresidencia Ejecutiva de Planeación y Administración] VO --> VI[Vicepresidente de Ingeniería] VI --> GGC[Gerente General de Calidad] GGC --> GEV[Gerente de Evaluación de Vehículo] GEV --> AG[Asistente de Gerente] AG --> ILQ[Ingeniero Líder de Calidad] ILQ --> IEQ[Ingeniero Especialista de Calidad] style IEQ fill:#90EE90 </pre>
<p>Descripción General:</p> <p>El Ingeniero de Calidad de la división de Ingeniería, específicamente del área de evaluación de vehículo, es un profesional capaz de brindar soporte a las áreas productivas y áreas indirectas, relacionadas con la manufactura del producto.</p> <p>Es una persona con conocimientos sólidos en procesos de manufactura, ingeniería de producto y calidad. Sus principales responsabilidades son: Aportar al Sistema de Gestión de Calidad, mejorar los procesos de manufactura estableciendo controles y eliminación de desperdicios, definición de causa raíz en problemas de calidad, definición de acciones correctivas y preventivas, monitorear los indicadores productivos e implementar mejoras, planificación avanzada de la calidad del producto</p>		

Tabla 12. Plan de Carrera Aplicado (continuación)

Funciones del Puesto		
Objetivos a Corto Plazo: Estos objetivos deben estar alineados al Plan de Negocios Anual de la compañía	Objetivos a Largo Plazo: Estos objetivos deben estar alineados a la visión de la compañía y a su vez a la visión de la Vicepresidencia de Ingeniería	
Relación del Puesto con otras Áreas		
Áreas internas de la División de Ingeniería: Calidad de Proveedores Diseño Calidad Clientes	Áreas externas pertenecientes a las demás Vicepresidencias: Ingeniería de Manufactura Manufactura Compras Directas (Proveedores)	
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Core Tools: APQP, PPAP, FMEA, SPC, MSA</i> y Planes de Control <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de Manufactura (Ensamble) - Herramientas de calidad y solución de problemas - Conocimiento de motor y tren motriz 		
Áreas de Conocimiento y Certificaciones		
Nivel: Principiante Principiante Principiante Principiante Principiante Principiante	Conocimiento específico: Motores de Combustión Interna Transmisión de vehículos Suspensión <i>Core Tools</i> Herramientas de Calidad <i>GD&T</i>	
Carrera Profesional adecuada con el Puesto		
Área: Calidad Proyectos Ingeniería de Producto	Nivel jerárquico: Especialista Especialista Especialista	Años de experiencia: 0-2 años 0-2 años 0-2 años

Tabla 12. Plan de Carrera Aplicado (continuación)

Requerimientos Generales del Puesto		
Edad: 22-25 años	Nivel académico y área de estudios: Ingeniería Automotriz Ingeniería Electromecánica Ingeniería Mecánica	
Idiomas (Nivel): Español (Nativo) Inglés (Conversacional) Japonés (Deseable)	Tipo de jornada: Diurna	Tipo de empleo: Tiempo completo
Proyección de Carrera Profesional		
Ver Anexo 2, los puestos a los que puede aspirar de manera directa el Ingeniero de Calidad Especialista, se encuentran marcados en color verde		
<pre> graph TD CEO[CEO] --> VO[Vicepresidencia Ejecutiva de Operaciones] CEO --> VPA[Vicepresidencia Ejecutiva de Planeación y Administración] VO --> VM[Vicepresidencia de Manufactura] VO --> VL[Vicepresidencia de Logística y Control de Producción] VO --> VI[Vicepresidencia de Ingeniería] VO --> VC[Vicepresidencia de Compras] VPA --> VF[Vicepresidencia de Finanzas] VPA --> VR[Vicepresidencia de Recursos Humanos] VM --> GGM[Gerente General de Ingeniería de Manufactura] GGM --> GIM[Gerente de Ingeniería de Manufactura de Planta de Ensamble] GIM --> AG[Asistente de Gerente] AG --> IL[Ingeniero Líder] IL --> IEM[Ingeniero Especialista de Ingeniería de Manufactura] VL --> GGC[Gerente General de Calidad] GGC --> GEV[Gerente de Evaluación de Vehículo] GEV --> AGC[Asistente de Gerente] AGC --> ILQ[Ingeniero Líder de Calidad] ILQ --> IEQ[Ingeniero Especialista de Calidad] VI --> GGD[Gerente General de Diseño] GGD --> GSTM[Gerente del Sistema de Tren Motriz] GSTM --> AGD[Asistente de Gerente] AGD --> ILQ2[Ingeniero Líder de Calidad] ILQ2 --> IEQC[Ingeniero Especialista de Calidad Clientes] VI --> GGC2[Gerente General de Calidad de Proveedores] GGC2 --> GSTM2[Gerente del Sistema de Tren Motriz] GSTM2 --> AGD2[Asistente de Gerente] AGD2 --> ILQP[Ingeniero Líder de Calidad de Proveedores] ILQP --> IEQ3[Ingeniero Especialista de Calidad de Proveedores] VC --> GGC3[Gerente General de Compras] GGC3 --> GCD[Gerente de Compras Directas] GCD --> AGCD[Asistente de Gerente de Compras Directas de Tren Motriz] AGCD --> ILCD[Ingeniero de Compras Directas] VPA --> VF --> VR </pre>		

La sección titulada como “SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CARRERA” es un apartado de suma importancia, ya que aquí se realiza la evaluación del trabajador respecto al cumplimiento de actividades. Asimismo, se dejan los registros de capacitación que surgen de las áreas de oportunidad para poder cumplir una meta, o de los nuevos objetivos asignados para el personal, alineados con la visión del área y de la empresa:

Tabla 12. Plan de Carrera Aplicado (continuación)

SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CARRERA			
Evaluación de Desempeño			
Resultado del cumplimiento anual de objetivos e indicadores de desempeño. Juntas semestrales de seguimiento entre Gerente y Subordinado.			
Desarrollo del Personal			
Objetivo	Áreas de Oportunidad	Capacitación	Fecha de Capacitación
Trayectoria de la Carrera Profesional dentro de la Organización			
Periodo: Septiembre 2019-Noviembre 2020	Título: Ingeniero de Calidad Clientes	Categoría: Especialista	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente escrito, se puede asegurar que las tres dimensiones más afectadas en la percepción de los empleados de confianza de la empresa automotriz japonesa en estudio, son ciertamente: Clima laboral; Liderazgo efectivo y dirección; y la Motivación del empleado. Además, el 71% de los encuestados, se encuentran en el rango de edades entre 30 y 40 años. Esto potencialmente puede representar un riesgo de deserción laboral, ya que se conoce que a estas edades las personas enfrentan una etapa de crisis, relacionada a la búsqueda constante de incentivos que mejoren su calidad de vida en los distintos planes personales, profesionales y familiares. Al no alcanzar esto en la compañía bajo estudio, todo este personal de confianza decidirá continuar su carrera profesional en otra empresa que sí brinde las oportunidades buscadas.

En la actualidad la empresa japonesa de origen automotriz aún es joven y no cuenta con una estructura organizacional sólida que pueda brindar alternativas a su personal para poder retenerlo a lo largo de su vida laboral, como es la concepción de una organización del tipo japonesa. Lo anterior, aunado a una sociedad influenciada en mayor medida por las costumbres adoptadas en organizaciones americanas.

Por lo anterior, la implementación de un Plan de Carrera será una herramienta que fortalezca la estructura de la organización y brinde a sus colaboradores esa visión de desarrollo dentro de la empresa, impactando de manera positiva a las tres dimensiones citadas anteriormente. Asimismo, se promoverá el bienestar total de los trabajadores dentro y fuera de la empresa, y se fortalecerá en gran medida la cultura organizacional entre todos los elementos de la compañía. Esto contribuye a la identificación y al apego hacia la organización, logrando que el capital humano decida permanecer y continuar su desarrollo dentro de la empresa.

Para poder implementar lo anterior en toda la organización, primero será necesario ejecutar estos Planes de Carrera dentro de la gerencia de calidad, para posteriormente realizar la difusión en las demás áreas de la empresa.

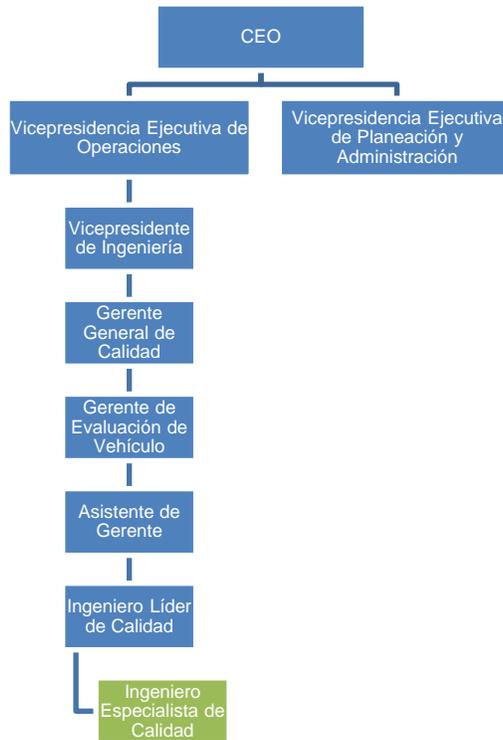
Al ser una empresa con una estructura organizacional del tipo mecanicista tradicional, se decide por hacer la exposición de esta propuesta a los puestos de mayor jerarquía para que estos a su vez hagan la comunicación a las diferentes áreas que tienen a cargo:

1. Vicepresidencia de Ingeniería
2. Vicepresidencia Ejecutiva de Operaciones
3. Vicepresidencia Ejecutiva de Planeación y Administración

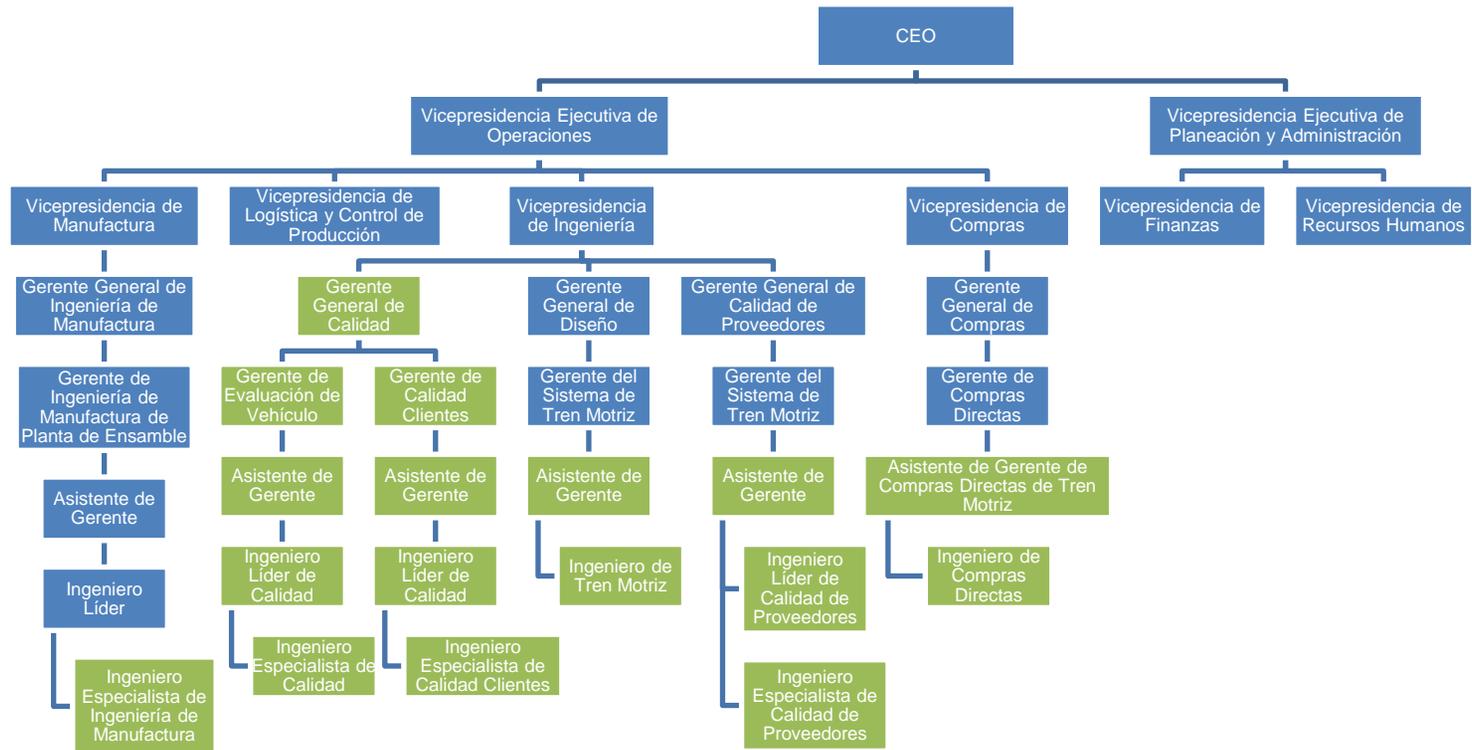
De esta manera, se logrará mejorar el bienestar y satisfacción del personal, tanto en el plan laboral como en el plan personal y familiar, propiciando la permanencia de los recursos humanos a lo largo de los años.

Anexos

Anexo 1. Ingeniero Especialista de Calidad en el Organigrama



Anexo 2. Proyección de Carrera Profesional



Bibliografía

- Bartram et al. (2019). A Comparison of Contemporary Human Resource Management and Employment Relations Practices of Japanese and US Multinational Corporation Subsidiaries: Evidence from Four Countries. *Relations Industrielles / Industrial Relations*. 74 (4), 742-779.
- Bernal, T. C. A. (2016). *Metodología de la Investigación*. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Cordero, P. (2020, noviembre, 8). 10 pasos para implementar un plan de carrera en tu empresa y retener a tus mejores talentos. Crehana. Recuperado de <https://www.crehana.com/pe/blog/empresas/10-pasos-para-implementar-un-plan-de-carrera-en-tu-empresa/>
- Deloitte Consulting Group S.C. (2019). *Tendencias en Capital Humano México 2019. Liderando la Empresa Social: reinención con un enfoque humano*. Recuperado de [www2.deloitte.com › dam › human-capital › HCT_2019](http://www2.deloitte.com/dam/human-capital/HCT_2019)
- El Economista (1 de julio del 2018). El Bajío consolida cadena de suministro automotriz. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/El-Bajio-consolida-cadena-de-suministro-automotriz-20180701-0179.html>
- González, C. A. (2019). *Desarrollo Organizacional de la “A” a la “Z”*. Ciudad de México, México: PACJ
- Graduate School of Business ESAN (2018). Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>
- González, V. (2020, marzo, 13). ¿Sabes qué es el clima laboral y para qué sirve? ¡Puede afectar a tu empresa! OCC Mundial. Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/clima-laboral-que-es/>
- Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México, D. F., México: McGraw Hill
- Hernández, P. J. A. (2011). *Desarrollo Organizacional. Teoría, prácticas y casos*. Estado de México, México: Pearson.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (Noviembre, 2018). Conociendo a la Industria Automotriz. Colección de Estudios Sectoriales y Regionales. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825106829>
- Machorro, R. F., Rosado, M. M., y Romero, O. M. V. Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa*. 2011 (2). 30-35.
- Meza, A. (2019, marzo, 20). Rotación de personal: cinco tips para reducirla. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>
- Ramírez, C. C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Robbins, Stephen P. y Coulter M (2014). *Administración*. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Riquelme, M. (2016, diciembre). FODA: Matriz o Análisis FODA. Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>