

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

C.S.H.

Materia: Seminario de Investigación III

Profesor: Alfredo Rosas Arceo

ALFREDO ROSAS ARCEO

VOBO

4 JULIO DEL 2000

Tema: Satisfacción en el puesto

Título de la Investigación: La Industria del Calzado, un caso práctico

Alumna: María del Pilar Martínez Vélez

María del Pilar Martínez Vélez

Fecha: Junio de 2000

Introducción

Capítulo 1

Protocolo de la Investigación

Título de la investigación y justificación del título

- 1.1 Planteamiento del problema
- 1.2 Justificación de la investigación
- 1.3 Objetivos de la investigación
- 1.4 Preguntas de investigación
- 1.5 Hipótesis
- 1.6 Marco teórico y marco conceptual
- 1.7 Tipos de estudios, de técnicas y de métodos

Capítulo 2

Análisis del Entorno

2.1 Pequeñas y Medianas Empresas.....	1
2.1.1 Principales problemas tecnológicos de las PyMES.....	2
2.2 Industria del Calzado	
2.2.1 Características	3
2.2.2 Prioridades de inversión	5
2.2.3 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	6
2.2.4 Cadena productiva	10
2.2.5 Industria proveedora	16
2.3 Tendencias globales en calzado	
2.3.1 La Organización Mundial de Comercio.....	20
2.3.2 Aspectos relevantes	20
2.3.3 Impactos sobre la Industria Mexicana del Calzado	21
2.3.4 Cómo ser competitivo globalmente.....	23
2.4 Exportar?	23
2.4.1 Características de la Industria Mundial del Calzado.....	24
2.4.2 Comercio exterior.....	24
2.4.3 Contexto internacional.....	25
2.4.4 Instituciones	
2.4.4.1 Bancomext	27
2.4.4.2 CIATEC	29
2.4.4.3 COFOCE.....	31
2.5 La nueva competencia	33
2.5.1 Presiones de negocios que exigen nuevas competencias	34
2.1 Un sistema radical de producción de calzado	36

Capítulo 3

Situación Actual de la Compañía

3.1 Análisis de la empresa	40
3.1.1 Introducción	40
3.1.2 Recopilación de la información.....	41
3.1.3 Análisis de la información	41
3.1.4 Conclusiones y recomendaciones	42
3.1.5 Fortalezas y debilidades de la empresa	44
3.1.6 Diagnóstico de productividad	44
3.2 Enfoque de la investigación.....	47

Capítulo 4

Valores, Actitudes y Satisfacción con el puesto

4.1 Valores.....	49
4.1.1 Importancia de los valores.....	49
4.1.2 Fuentes del sistema de valores.....	50
4.1.3 Tipos de valores.....	50
4.2 Actitudes.....	51
4.2.1 Componentes de las actitudes.....	51
4.2.2 Tipos de actitudes.....	51
4.2.3 Principio de consistencia.....	53
4.2.4 Teoría de la disonancia cognoscitiva.....	53
4.2.5 Medición de la relación actitudes - comportamiento.....	54
4.2.6 Teoría de la autopercepción.....	54
4.2.7 Encuestas de actitud.....	55
4.2.8 ¿Pueden cambiarse las actitudes desfavorables de los empleados?.....	56
4.3 Satisfacción con el puesto.....	57
4.3.1 Medición de la satisfacción en el puesto.....	58
4.3.2 Qué determina la satisfacción en el puesto.....	58
4.3.3 Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado.....	60
4.3.4 ¿Cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción?.....	62

Capítulo 5

Teorías Contemporáneas de la Motivación

5.1 Administración por objetivos.....	63
5.2 Modificación del comportamiento.....	64
5.3 Programas para el involucramiento de los empleados.....	64
5.4 Programas de pagos variables.....	65

Capítulo 6

Resistencia al Cambio e Intervenciones

6.1 Resistencia al cambio.....	68
6.1.1 Resistencia individual.....	68
6.1.2 Resistencia organizacional.....	69
6.1.3 Cómo vencer la resistencia al cambio.....	70
6.2 Enfoques para el manejo del cambio organizacional	
6.2.1 Modelo de tres pasos de Lewin.....	71
6.2.2 La investigación de la acción.....	73
6.3 Desarrollo Organizacional.....	75
6.3.1 Valores del Desarrollo Organizacional.....	75
6.3.2 Intervenciones del Desarrollo Organizacional.....	75
6.3.3 El cambio está limitado por la cultura.....	79
6.4 Puesto de trabajo.....	79
6.5 Aplicaciones de técnicas de organización.....	80

Capítulo 7

Relación Satisfacción con el Puesto - Rotación

7.1 Introducción.....	82
7.2 ¿Cómo se interpretarán los datos?.....	83
7.3 Análisis de las encuestas.....	86
7.4 Preguntas adicionales.....	87
7.5 Propuesta de cambio.....	90

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Introducción

La competencia está cambiando. Con la economía global es igualmente posible que los competidores surjan de ultramar, que del otro lado de la ciudad. El entorno económico y la competencia internacional, exigen sistemas productivos más eficientes que conformen un entorno propicio para la competitividad.

Las empresas pequeñas y medianas tienen ventajas importantes para obtener mejores niveles de competitividad y participar en mercados internacionales. Sin embargo, también presentan serios inconvenientes. En el caso de la industria del calzado se encuentran problemas estructurales, de empresa, mercadológicos y de estrategia. Pero al mismo tiempo, también se encuentran fortalezas; estos aspectos se desarrollan a lo largo del segundo capítulo.

Este ambiente dinámico y cambiante que las organizaciones enfrentan exige que se adapten. Las empresas necesitan ser flexibles, necesitan una fuerza de trabajo igualmente flexible, capaz de responder, y que pueda adaptarse a las condiciones. Se tendrá éxito sólo si se puede cambiar en respuesta a la competencia.

Muchos puestos se están remodelando. Las personas que ocupan puestos limitados, especializados y rutinarios, están siendo reemplazadas por equipos de trabajo cuyos miembros pueden desempeñar múltiples tareas y participar activamente en las decisiones del equipo. La tendencia al diseñar empleos, es añadir significado al trabajo y potenciar el sentido de participación dentro de la empresa. Lo que ahora importa es la curiosidad, la iniciativa y la imaginación.

Al determinar en el tercer capítulo que una de las debilidades de la empresa era un alto índice de rotación, nos pareció de particular importancia, porque uno de los requisitos para ganar posiciones en el mercado es aprovechar completamente el potencial de los recursos humanos. Por ello, la investigación se dirigió a buscar la forma de disminuir el índice de rotación.

Existen tres actitudes que presentan una relación negativa con el índice de rotación, éstas son: satisfacción en el puesto, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional. En el cuarto capítulo se desarrolla la teoría para estos aspectos.

También es importante conocer técnicas y programas de motivación. Algunos de estos aspectos se desarrollan en el quinto capítulo.

Cuando una decisión implica cambios, de mayor o menor importancia, es muy posible que surjan importantes barreras y obstáculos a su implantación. La resistencia al cambio constituye una reacción natural del ser humano. Los empleados pueden resistirse al cambio especialmente si se sienten amenazados. Considerando éstos aspectos, se ha desarrollado el capítulo sexto para facilitar el cambio en la organización.

La se realiza con la participación de una pequeña empresa que se dedica a la producción de calzado deportivo. En el tercer capítulo nuestro primer objetivo es entender las condiciones actuales de la administración, determinando aquellas áreas que presentan deficiencias administrativas. Una de las debilidades que presenta la empresa es un alto índice de rotación, el cual se considera de particular importancia debido a la necesidad de aprovechar completamente el potencial de los recursos humanos.

La hipótesis es que la insatisfacción en el puesto es la causa del alto índice de rotación que presenta la empresa. Una encuesta de actitud es el instrumento a utilizar para comprobar nuestra hipótesis. El análisis y los resultados de la encuesta se presentan en el séptimo capítulo, así como la propuesta para el cambio, una propuesta para cambiar las actitudes desfavorables de los empleados.

Capítulo 1 **Protocolo de investigación**

Título de la investigación

La Industria del Calzado, un caso práctico.

Justificación del título

Se ha elegido este título porque nuestra investigación se realiza con la participación de una pequeña empresa que produce calzado deportivo. Es un caso práctico porque parte del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, a fin de elegir de éstas últimas aquella con la que se trabajará a lo largo de la investigación. La cual finaliza con una propuesta de trabajo que minimice la debilidad y aumente la competitividad de la empresa.

1.1 Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas que enfrenta nuestra compañía es la alta rotación. Debido a que la satisfacción en el puesto se relaciona negativamente con la rotación, nuestra tarea consiste en determinar qué tan satisfechos o insatisfechos están nuestros empleados. Lo cual podemos saber si conocemos las actitudes - positivas o negativas - que los empleados tienen hacia sus puestos.

1.2 Justificación de la investigación

Existe una relación negativa entre la satisfacción en el puesto y la rotación. Es decir; a mayor satisfacción menor rotación. Considerando lo anterior, la presente investigación tendrá como objetivo conocer las actitudes de los empleados relacionadas con la satisfacción en el puesto que permita a la dirección tener una retroalimentación y tomar las medidas necesarias para disminuir la rotación.

1.3 Objetivos de la investigación

- a. Determinar qué tan satisfechos o insatisfechos están nuestros empleados
- b. Cuáles son las actitudes positivas y negativas que tienen los empleados hacia sus puestos
- c. Cuáles son las actitudes negativas que tienen un fuerte impacto en el desempeño
- d. Realizar una propuesta para cambiar las actitudes desfavorables de los empleados

1.4 Preguntas de investigación

- a. ¿Hay insatisfacción por parte de los empleados en lo que se refiere a sus puestos de trabajo ?
- b. ¿Cuáles son las causas de la insatisfacción?
- c. De los factores que causan insatisfacción, ¿Cuáles me es posible modificar?
- d. De los factores que me es posible modificar, ¿Qué probabilidades hay de que reporten una mayor satisfacción en el puesto?
- e. ¿Cuál sería una propuesta factible que incremente la satisfacción en el puesto y por tanto se observe un menor índice de rotación?

1.5 Hipótesis

El alto índice de rotación que presenta la empresa se debe a insatisfacción con el puesto.

1.6 Marco Teórico y Marco Conceptual

Marco teórico:

- a. Análisis DAFO
- b. Desarrollo Organizacional

Justificación del marco teórico

Análisis DAFO. Se selecciona este enfoque teórico porque ayudará a conocer la situación de la Industria del Calzado en México y a realizar un mejor análisis de la empresa para identificar que áreas necesitan mejorarse.

Desarrollo Organizacional. Se selecciona este enfoque teórico porque la mayor parte de la investigación en el comportamiento organizacional se ha ocupado de tres actitudes: Satisfacción en el puesto, Involucramiento con el puesto y compromiso organizacional. La primera de ellas es tema de nuestro estudio. Así también este enfoque trata temas como la motivación, la resistencia al cambio y cómo vencer la resistencia al cambio. Los cuales son temas de importancia para la administración de los recursos humanos.

Marco Conceptual:

Análisis DAFO. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

Tiene por objeto integrar el diagnóstico interno con el externo para orientar a la empresa a la formulación de la estrategia más conveniente. Las oportunidades y las amenazas son situaciones o circunstancias del entorno; las fortalezas y debilidades son elementos internos.

Resistencia al cambio. Si una decisión implica cambios de mayor o menor importancia, es muy posible que surjan importantes barreras y obstáculos a su implantación. La resistencia al cambio constituye una reacción natural del ser humano. Los empleados pueden resistirse al cambio especialmente si se sienten amenazados. Para superar la resistencia existen métodos como implicación, comunicación, reuniones, formación y liderazgo.

1.7 Tipos de estudios, de métodos y de técnicas

Tipos de estudios

Se empleará un estudio correlacional, el cual sirve para medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. Lo anterior con motivo de que se determinará si el alto índice de rotación que se presenta se debe a insatisfacción con el puesto y falta de compromiso organizacional.

Tipos de métodos

Básicamente se van a utilizar dos tipos de métodos: el analítico, el sintético. El método analítico lo vamos a utilizar al hacer el análisis de la situación de la compañía y el análisis del nivel de satisfacción en el puesto y de compromiso organizacional del empleado.

El sintético lo utilizaremos al proporcionar los resultados de tales análisis y al realizar la propuesta de trabajo para disminuir el índice de rotación.

Tipos de técnicas

Se empleará la investigación documental, a través de libros, artículos, etcétera, y la investigación de campo a través de observaciones y encuestas.

Capítulo 2
Análisis del entorno

2.1 Pequeñas y medianas empresas

En la economía mundial se ha hecho evidente la creciente competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual ha dado lugar a una mayor interdependencia entre las empresas grandes y pequeñas. En algunos países este fenómeno se ha manifestado a través de redes de subcontratación.

En México las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un importante papel en la economía, sobre todo en la generación de empleos, representan el 99% de los establecimientos y absorben el 78% de la plantilla laboral formal.

Por ello, para lograr la competitividad de todo el aparato productivo es esencial la existencia de pequeñas y medianas empresas fuertes y dinámicas.

Actualmente se manifiesta un nuevo modelo de producción caracterizado por la flexibilidad de los procesos de manufactura, que permite a las empresas producir un conjunto variado y cambiante de bienes, y alcanzar niveles de productividad altos, aún con escalas pequeñas de producción. Se hace indispensable la adaptación de las pequeñas y medianas empresas al nuevo modelo.

Las pequeñas y medianas empresas tienen ventajas importantes para obtener mejores niveles de competitividad y participar en mercados internacionales. Entre ellas destacan:

- ◆ Tienen más flexibilidad que las empresas grandes para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y a los nuevos procesos de producción (especialización flexible).
- ◆ Tienen gran capacidad para integrarse en procesos productivos de grandes empresas a través de mecanismos de subcontratación.
- ◆ Se observa un menor tiempo de maduración en sus proyectos de inversión y, desde luego, en la realización de innovaciones.

Sin embargo, también presentan serios inconvenientes, entre los cuales destacan:

- ◆ Dificultad para la formación, consolidación y conservación de los cuadros directivos
- ◆ Limitaciones para el desarrollo y adaptación de tecnología avanzada de alta complejidad
- ◆ Manejo de recursos financieros insuficientes
- ◆ Dificultades de acceso a información tecnológica y de mercado

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan el enorme reto de integrarse dinámicamente al proceso de globalización encarando cotidianamente serios obstáculos que amenazan su subsistencia. Tienen un frágil poder de negociación (financiero, político y económico), una débil agremiación y cooperación y carecen de mecanismos de apoyo estatal ágiles y oportunos.

2.1.1 Principales problemas tecnológicos de las PYMES en México

- ◆ Altos costos de materias primas, materiales y componentes
- ◆ Capacidad de producción ociosa
- ◆ Desactualización tecnológica y problemas de mantenimiento de maquinaria y equipo
- ◆ Inadecuada gestión de la calidad, basada en métodos de detección y corrección de problemas
- ◆ Falta de coordinación de las áreas funcionales para el logro de metas estratégicas
- ◆ Estrategia y gestión financieras muy conservadoras
- ◆ Baja eficiencia de la mano de obra, alta rotación y ausentismo del personal
- ◆ Inadecuada gestión de los recursos humanos
- ◆ Variedad excesiva de producto
- ◆ Falta de promoción a sus productos y uso de métodos convencionales de mercadotecnia
- ◆ Se utilizan sólo fuentes convencionales y poco actualizadas de información
- ◆ El uso de equipo de cómputo se limita a aplicaciones administrativas

El entorno económico y la competencia internacional exigen sistemas productivos más eficientes que conformen un entorno propicio para la competitividad. Lo cual demanda la incorporación de estrategias industriales y tecnológicas que permitan a las empresas concurrir al mercado al menos con los siguientes elementos:

- ◆ Alta calidad en sus productos
- ◆ Precios competitivos
- ◆ Una cadena de nuevos productos
- ◆ Una estrategia logística

En las condiciones de competencia abierta que presentan los mercados globales, las empresas deben afrontar una tendencia a la baja de los precios; aquella empresa que desee bajar sus precios manteniendo su desempeño económico y su nivel de lucro, deberá ser más productiva. Pues sólo abatiendo sus costos de producción estará en condiciones de bajar sus precios sin sacrificar la rentabilidad de la empresa.

En la actualidad es indispensable producir con especificaciones cada vez más estrictas y adaptables a las preferencias cambiantes del consumidor. Una cadena de nuevos productos permite a la empresa mantener y/o ampliar su posición en el mercado, con base en productos nuevos, mejoras a los productos existentes, nuevos servicios y diversificación de clientes.

Una empresa puede aprovechar óptimamente sus relaciones con clientes y proveedores, su organización interna y sus formas de comercialización para llegar al punto de venta a tiempo a través de una buena estrategia de logística.

2.2 Industria del calzado

2.2.1 Características

La Industria del Cuero, Calzado, Partes-componentes y Marroquinería es considerada como un sector prioritario dentro de la economía del país, debido a su gran capacidad de generación de empleo, así como por su potencial para abastecer al mercado norteamericano.

Por lo que respecta a la Industria del Calzado, las características principales son:

- ◆ Existen más de 4000 empresas. El 82% son microempresas, el 17% pequeñas y medianas y el 1% grandes.
- ◆ Por línea de producto el 33% fabrica calzado de dama, 23% de caballero, 19% deportivo, 12% bota y 13% otros.
- ◆ La Industria nacional produce alrededor de 200 millones de pares y exporta alrededor de 30 millones.
- ◆ La Industria Maquiladora representa el 43% de las exportaciones.
- ◆ Más de la mitad produce calzado de piel, una cuarta parte fabrica calzado sintético.
- ◆ Existen problemas en la homogeneidad de las medidas (hormas, partes y componentes), así como en los controles de calidad de las empresas fabricantes de calzado
- ◆ El calzado de piel cuenta con características para ubicarlo dentro del segmento precio medio alto en los mercados de exportación.
- ◆ Aproximadamente una tercera parte del costo del calzado lo representa la mano de obra
- ◆ Del total de empresas del sector, aproximadamente 700 están en condiciones de exportar permanentemente en forma directa o indirecta
- ◆ La imagen del calzado nacional no se diferencia del fabricado en los países asiáticos
- ◆ Existen oportunidades para la exportación de partes y componentes de calzado
- ◆ Se observa que la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mantienen procesos tecnológicos con deficiencias
- ◆ México encuentra sus mejores oportunidades de negocio en calzado de piel y productos de marroquinería de precio medio y medio alto.
- ◆ Se observa retraso en el abasto y baja calidad de materias primas
- ◆ Elevados precios de los insumos

Cabe señalar que las oportunidades de negocio para el calzado deportivo se han localizado en Los Angeles, Montreal, Guatemala, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Chile, Argentina y Cuba.

2.2.2 Prioridades de inversión

De una encuesta aplicada en 1992 por Bancomext a una muestra representativa de empresas de la Industria del Cuero y Calzado, se determinaron las siguientes prioridades dentro de los planes de inversión:

1. Modernizar maquinaria y equipo
2. Ampliar la capacidad instalada
3. Readaptar procesos productivos
4. Control ambiental
5. Capacitación técnica especializada

La Industria tiene problemas de abastecimiento de insumos nacionales, razón por la cual requiere actualmente de importaciones de cueros crudos, partes y pieles terminadas. En los costos totales del proceso de curtido México tiene una posición altamente competitiva. En las primeras etapas de curtiduría - las más intensivas en capital y tecnología - México acusa de una posición desfavorable, sin embargo, en las últimas etapas (acabado de pieles), la posición competitiva se vuelve favorable debido al bajo costo de la mano de obra. El equipo y la maquinaria en la mayoría de los casos es obsoleto.

En la elaboración de calzado de piel, la mano de obra y los insumos resultan ser factores determinantes. México tiene una posición competitiva favorable - solamente superado por países asiáticos - debido a su ventaja en costo de mano de obra, sin embargo en insumos, tiene los costos más altos. Cabe señalar que aún cuando se automatice la fabricación de este tipo de calzado, México mantiene su posición competitiva.

Debido al bajo nivel de estandarización existente entre las partes fundamentales del calzado y sus componentes, las empresas fabricantes mantienen un alto nivel de integración. La experiencia internacional indica que es más eficiente que los

componentes sean suministrados por proveedores externos. Esto último favorece la especialización de las economías de escala.

Sería conveniente fortalecer la relación entre proveedores de partes y fabricantes de calzado, en nivel de especialización, el conocimiento del mercado, la comercialización y el apoyo al desarrollo de tecnología y diseño.

2.2.3 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Industria del Calzado

FORTALEZAS

1. Centros de investigación
2. Escala de planta
3. Menor costo laboral en términos reales, mano de obra y clima laboral
4. Conciencia de la problemática y disposición al cambio
5. Concentración industrial y localización geográfica
6. presencia
7. Ferias y exposiciones
8. Cámaras de la Industria
9. Productividad

DEBILIDADES

1. Cultura de calidad total
2. Ingeniería
3. Diversificación de estilos
4. Justo a tiempo
5. Cultura empresarial
6. Nichos de mercado
7. Equipos gerenciales
8. Diseño de productos
9. Planeación estratégica
10. Capacitación

OPORTUNIDADES

1. Existencia de organismos internacionales de apoyo financiero y tecnológico (BM, BID, FUNDES)
2. Megamercado
3. Alta posibilidad de recuperar el mercado doméstico
4. Alianzas estratégicas
5. Asociaciones con capital nacional y/o extranjero
6. Maquila

AMENAZAS

1. Financieros
2. Importaciones masivas
3. Competitividad
4. No cultura exportadora
5. Estrategias de mercado
6. Extranjerización de la industria local
7. Prácticas desleales
8. Contracciones del mercado doméstico
9. No integración desleable en cadena productiva
10. Alta dependencia de cuero (escaso), industria de papel, industria de hule.

Problemas Estructurales

1. Existe una entrada masiva de productos asiáticos principalmente con precios dumping, la apertura de la frontera a productos que compiten en forma ventajosa contra los zapatos de manufactura nacional. La grave crisis de nuestra economía ha traído una enorme contracción del mercado nacional del calzado.
2. Se observa falta de integración entre el proveedor, fabricante y detallista del producto. Donde no existe suficiente comunicación y los participantes de la cadena productiva tienen objetivos diferentes.

Fortalezas Estructurales

1. Traspasando la frontera norte se tiene al mercado más grande del calzado en todo el mundo. El mercado doméstico con aproximadamente noventa millones de consumidores no es nada despreciable. El mercado de Centro y Sur de América no se ha explotado con suficiencia.
2. La mano de obra, con la devaluación del peso mexicano, se abarata en términos reales con respecto a la del exterior.
3. El tipo de cambio puede ser aprovechado como ventaja para competir con precio contra otros productos.
4. Los centros de investigación existentes pueden apoyar a los productores desde el diseño de nuevos productos hasta la comercialización de los mismos.
5. Localización estratégica de la planta productiva.
6. La industria local y nacional se encuentra concentrada en tres regiones geográficas, con ello se pueden realizar entre otras cosas alianzas para comprar materias primas o producir volúmenes fuertes.

Problemas de las empresas

1. Falta de equipos gerenciales profesionales en gran número de empresas
2. Excesivo individualismo en los empresarios. La gran mayoría de las empresas son de carácter familiar, no se han capacitado los niveles directivos y no se han desarrollado conforme a las nuevas condiciones del mercado.
3. No se tiene una preparación académica técnica suficiente.
4. Apalancamiento excesivo, muchas de las empresas en dólares. Desconocimiento de esquemas financieros menos gravosos y más ágiles.
5. Productividad baja, costos altos, manejos inadecuados de inventarios y materias primas, inadecuada tecnología.
6. La relación entre la cultura de calidad y el bajo nivel escolar, no proporciona la cultura para hacer bien las cosas.
7. Diseño de productos inadecuado, aunado a que los estilos mexicanos carecen de una distinción propia y, escasamente se desarrollan productos novedosos.

8. Entran productos casi iguales en calidad y materiales a los que aquí se elaboran, pero a un precio menor.
9. La mayoría de los fabricantes produce infinidad de líneas, lo cual provoca que no logren especializarse en un producto ni la mano de obra se convierta más productiva y competitiva.

Fortalezas de las empresas

1. La vocación zapatera se puede aprovechar en amplia productividad, sobre todo si se busca la especialización en las líneas que mejor se sabe hacer.
2. El clima laboral no politizado, aunado al exceso de mano de obra que existe en la Ciudad, hace pensar que sólo los mejores trabajadores quedarán en las fábricas de calzado.
3. El tamaño de la mayoría de las plantas industriales las hace flexibles para producir lo que el mercado requiera y por el otro lado abatir los costos.
4. Los empresarios locales podrán tener desventajas, pero es cierto que su creatividad en más de una ocasión los ha llevado adelante.
5. El futuro de la Industria se encuentra en la exportación, allí se debe encausar a la industria.

Problemas mercadológicos

1. Las empresas locales se adentran más hacia los problemas de producción que hacia el conocimiento del mercado. Comercializan a través del producto, no de lo que el mercado requiere.
2. No se han buscado ni explorado los nichos de mercado que la industria puede prever y sobre todo ser competitiva.
3. El conjunto de empresas exportadoras es muy bajo en relación al tamaño de la industria
4. Los empresarios no están acostumbrados a cumplir con los pedidos en tiempos cortos, y muchas veces ni en los tiempos que se comprometen.
5. Es prácticamente inexistente este tipo de actividad en la mayoría de las empresas.

Fortalezas mercadológicas

1. Existen algunos productos y productores posicionados en los mercados internacionales, se debe incrementar el número de empresarios en este renglón.
2. Con la nueva situación económica, es muy factible que los productores nacionales recobren la mayoría del mercado doméstico.

Problemas de estrategia

1. Son contadas las empresas que la realizan, esta práctica deberá extenderse al mayor número posible.
2. Son también escasas las empresas que aprovechan las licencias de marcas para explotarla
3. Alianzas y asociaciones, son estrategias poco aprovechadas, quizá por la mentalidad empresarial, pero en las condiciones actuales esta puede representar una buena alternativa.
4. Otra actividad es ofrecer sus instalaciones para maquilar.

Fortalezas de estrategia

1. En primer término, en más de un estudio est. Visto que los empresarios están dispuestos al cambio y con esto se pueden lograr muchos pasos positivos para la industria del calzado. Se pueden aprovechar la explotación de licencias de marcas que ya son reconocidas en alianza de varios empresarios, o bien asociarse para comprar o comerciar.

2.2.4 Cadena Productiva

FORTALEZAS

1. Centros de Investigación
2. Concentración Industrial y localización geográfica
3. Menor costo laboral en términos reales, mano de obra y clima laboral
4. Conciencia de la problemática y disposición al cambio
5. Ferias y Exposiciones
6. Cámaras y Asociaciones

OPORTUNIDADES

1. Existencia de organismos internacionales de apoyo financiero y tecnológico
2. Explorar otros mercados internacionales que no sean E.U.A. ni Europa
3. Convertir la paridad peso - dólar en ventaja competitiva
4. Alianzas Estratégicas
5. Asociaciones con capital nacional y/o extranjero
6. Aprovechar mercado norte, centro y sur americano
7. Coordinación de la cadena productiva
8. Capacidad ociosa
9. Extranjerización de la industria

DEBILIDADES

1. Cultura empresarial de calidad, de servicio al cliente y de justo a tiempo
2. Diseño de productos
3. Equipos gerenciales
4. Economías de escala
5. pobre comercialización (problema de estructura)
6. Proveeduría
7. No estandarización en la proveeduría
8. Falta de especialización
9. Lenta velocidad de respuesta a los nuevos desarrollos
10. Pobre presencia en el extranjero y nulo esfuerzo para lograrlo
11. Alto endeudamiento de la industria
12. Pobre integración entre fabricantes y proveedores
13. No se cuenta con el producto que el mercado compra
14. Creciente dependencia de bienes intermedios

AMENAZAS

1. Financieros
2. Tecnológicos
3. Pobre capacitación
4. Competitividad

5. Pobre cultura exportadora de la industria local
6. Puesta en marcha de 50 normas ecológicas
7. Competencia desleal
8. Ausencia de políticas de desarrollo industrial
9. PIB verde

DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

FORTALEZAS

1. Centros de Investigación. En el Estado de Guanajuato existen diez centros de investigación que pueden vincularse fácilmente con la industria para desarrollar nuevas alternativas o mejorar lo existente, de acuerdo a los nuevos requerimientos de la moda y el mercado.
2. Concentración industrial y localización geográfica. La industria local y nacional se encuentra concentrada en tres regiones geográficas, con ello se pueden realizar entre otras cosas alianzas para comprar materias primas o producir volúmenes fuertes. Asimismo, la infraestructura hacia los principales puntos de salida de mercancías es bastante aceptable.
3. Menor costo laboral en términos reales, mano de obra y clima laboral. Costo laboral y política laboral, se refiere a que, con la paridad cambiaria el costo de la mano de obra es menor en términos reales, además de las ventajas que se tiene en la mano de obra local en cuanto a capacidad, cantidad y tranquilidad.
4. Conciencia de la problemática y disposición al cambio. Los empresarios de la curtiduría, los de la proveeduría y de la producción de calzado, están plenamente convencidos de que los problemas de su industria y sus empresas debe resolverse en conjunto. De tal forma que cada vez se estudia más su entorno y su industria misma, así como sus asociaciones y cámaras, para encontrar la respuesta más adecuada a los problemas.
5. Ferias y exposiciones. Existen en la Ciudad de León seis eventos de la Industria del Cuero y Calzado de talla internacional, lo cual debe seguir explotándose como fortaleza para el sector. Asimismo, la asistencia de los empresarios a ferias internacionales es indispensable, aunque lo ideal sería que la participación

se ampliara, implementando algunos mecanismos viables como son los apoyos oficiales a expositores.

6. Cámaras y Asociaciones. Los llamados organismos intermedios hoy día están jugando un papel preponderante para la permanencia y fortalecimiento de sus sectores, de tal forma que se han ganado espacios que, ahora se influye de alguna manera en las medidas de política industrial y económica gubernamental.

OPORTUNIDADES

1. Existencia de organismos internacionales de apoyo financiero y tecnológico. Existen organismos de apoyo a las empresas, principalmente pequeñas y medianas como el Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), FUNDES, Export Development Corporation (EDC) de Canadá, etc., que lo único que hace falta es saber los mecanismos para que las empresas hagan sus contactos.
2. Explorar mercados internacionales. Aprovechar los tratados comerciales que se tiene con los países del norte, centro y sur de América, asimismo sacar ventaja de la posición que se tiene con respecto a la Cuenca del Pacífico.
3. Convertir la paridad peso - dólar en ventaja. Aún cuando es sabido que el precio de los productos no es el único ni el principal atractivo para los mercados, si es importante contemplar este elemento como una ventaja más para poder ser competitivos.
4. Alianzas Estratégicas. Hoy día, la globalización de los mercados nos hace difícil enfrentarnos solos a la competencia, considerando la estructura actual de la mayoría de las empresas que comprenden la cadena productiva, pero se pueden implementar estrategias con proveedores, otros productores, comercializadores, que nos permitan enfrentar las condiciones actuales del mercado.
5. Asociaciones con capital nacional y/o extranjero.
6. Localización geográfica con respecto a Norte, Centro y Sur de América.
7. Coordinación de la cadena productiva. La idea principal de esto es que, exista un ente coordinador de la cadena desde la compra del cuero hasta la venta de los productos finales. Este esfuerzo está a cargo de COSEC.

8. Capacidad ociosa. Actualmente existe una capacidad instalada que no se utiliza en su totalidad, lo cual significa que no se requiere de fuertes inversiones para incrementar substancialmente la producción.
9. Extranjerización de la industria local. De acuerdo a las expectativas y tendencias observadas, se considera que la industria de calzado no desaparecerá de la ciudad de León, incluso se prevé un fuerte crecimiento, lo que es latente es que se pueda pasar a manos del capital extranjero.

DEBILIDADES

1. Cultura empresarial de calidad, servicio al cliente y justo a tiempo. Se refiere concretamente a una falta de cultura para hacer rápido y bien las cosas, para lo cual es indispensable un cambio de actitud.
2. Diseño de productos. Los actuales, en su gran mayoría son inadecuados y no van acordes con la "industria de la moda" aunado a que los productos mexicanos carecen de una distinción propia.
3. Equipos gerenciales. En número y calidad son prácticamente inexistentes, comparados y considerando que en la globalización económica, nos estamos enfrentando a empresas que tienen este tipo de equipos de lo más sofisticados.
4. Economías de escala. Por varias razones no se pueden alcanzar, pero se considera que la principal es la subutilización de la capacidad instalada.
5. Nula comercialización y servicio al cliente (estructura de mercadotecnia). En este sentido los empresarios han manifestado que actualmente ellos venden directamente, pero muchas de las veces no tienen el suficiente conocimiento. Es por ello, según los expertos, que si se desea también vender es necesario construir verdaderas empresas comercializadoras o bien, contratar dicha actividad a los profesionales.
6. Proveeduría. Se dice que es insuficiente y no se encuentra a tiempo, asimismo sus diseños y medidas no están a estándares internacionales.
7. No existe una estandarización general de la proveeduría. Principalmente en color, medida, hormas, tacones.

8. Falta de especialización. Normalmente las empresas de la cadena productiva no se especializan en un nicho específico, sino que pretenden abarcar lo más posible, teniendo como consecuencia la no especialización.
9. Lenta velocidad de respuesta a los nuevos desarrollos. No existe una respuesta rápida en cuanto a nuevos desarrollos de materiales, colores, diseños, comodidad.
10. Pobre presencia en el extranjero y nulo esfuerzo para lograrlo. Se refiere a que nuestra industria del calzado pasa desapercibida en el mercado internacional y no se hace nada para contrarrestarlo.
11. Alto endeudamiento de la industria. La mayoría de las empresas se encuentran muy apasivadas y, en muchos de los casos en dólares, lo cual provoca excesivos costos financieros.
12. Poca integración entre fabricantes y proveedores
13. No se cuenta con el producto que el mercado compra. Tradicionalmente se han elaborado mercancías con estilos y materiales que “nosotros podemos hacer” sin considerar la demanda, antes se podía vender esto. Hoy se debe de tomar totalmente en cuenta lo que el mercado demanda. Debe haber una mayor orientación al mercado.
14. Creciente dependencia de bienes intermedios.

AMENAZAS

1. Financieras. El costo del dinero es bastante caro comparado con los países que competimos y en general a nivel mundial, esto le resta competitividad a nuestros productos.
2. Tecnológicos. Las instalaciones y equipos en términos medios, en relación a los mercados que deseamos acceder y los países con los que estamos compitiendo.
3. Pobre capacitación. A técnicos y personal en general, lo cual impide las adaptaciones inmediatas a los cambios del mercado.
4. Competitividad. En gran parte se debe a que no contamos con suficiente tecnología, dinero caro, falta de actualización de diseños y servicio al cliente. Problema de actitud.
5. Pobre cultura exportadora

6. Puesta en marcha de 50 normas ecológicas. Esto significa una normatividad más estricta que requiere de muchas inversiones.
7. Competencia desleal
8. Ausencia de políticas de desarrollo industrial. La cual debe promover el sector empresarial.
9. PIB verde. En los años recientes, sobre todo en la última reunión de Río de Janeiro, Brasil, representantes de todo el mundo manifestaron la inquietud por incluir en las cuentas nacionales de cada país, los costos de contaminación y degradación del medio ambiente. Aún no existe nada concreto, pero se está Trabajando para que ello sea implementado a la brevedad y se debe tomar en cuenta desde hoy.

2.2.5 Industria proveedora

FORTALEZAS

1. Centros de Investigación
2. Menor costo laboral en términos reales, mano de obra y clima laboral
3. Conciencia de la problemática
4. Cámaras y Asociaciones
5. Mercado plenamente localizado y concentrado
6. Ferias y Exposiciones

OPORTUNIDADES

1. Existencia de organismos internacionales de apoyo financiero y tecnológico
2. Explorar otros mercados internacionales que no sean E.U.A. ni Europa
3. Alta posibilidad de ser competitivos o más competitivos debido a la nueva paridad peso - dólar en ventaja competitiva
4. Alianzas Estratégicas
5. Asociaciones con capital nacional y/o extranjero

DEBILIDADES

1. Equipos Gerenciales
2. Diseño de productos
3. formación empresarial
4. Disposición al cambio
5. Integración de la industria
6. Mal servicio (impuntualidad en la entrega)
7. Desabasto de materia prima para laminados nacionales o con calidad internacional
8. Falta de normatividad
9. Mal sistema educativo, desvinculado al sector empresarial
10. Deseconomías de escala
11. Mala estructura comercial
12. No cultura exportadora
13. No existe estandarización de la proveeduría
14. Mala imagen en el exterior

AMENAZAS

1. Financieros
2. Tecnológicos

Problemas estructurales

1. Petroquímica (PEMEX), la producción y comercialización de los materiales que la industria proveedora del calzado requiere, no son producidos en tiempo, calidad y cantidad suficiente para el mercado nacional, existen cuellos de botella.

Fortalezas Estructurales

1. En el Estado de Guanajuato existen alrededor de diez centros de investigación, que pueden vincularse fácilmente con la industria para desarrollar nuevas alternativas o mejorar lo existente, de acuerdo a los nuevos requerimientos de la moda.

2. Costo laboral y política laboral, se refiere a que, con la nueva paridad cambiaría el costo de la mano de obra es menor en términos reales, además de las ventajas que se tiene en la mano de obra local aún cuanto a capacidad, cantidad y tranquilidad.
3. Existen organismos internacionales de apoyo a las empresas, principalmente pequeñas y medianas, como el Banco mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), FUNDES, Export Development Corporation (EDC) de Canadá, etcétera, que lo único que hace falta es saber los mecanismos para que las empresas hagan sus contactos.

Problemas de la empresa

1. Los productos no tienen la calidad requerida por el mercado
2. Componentes caros, se deriva de la escasez de componentes nacionales con suficiente calidad competitiva, debido a ello se tienen que importar, trayendo consigo un fuerte impacto en los costos.
3. Las hormas no están estandarizadas con las medidas internacionales, esto trae consigo problemas en las medidas del producto terminado.
4. El diseño de los productos no corresponde a las exigencias de moda, diseño y medida internacional, que puedan ayudar al fabricante de calzado a ser versátiles en los cambios de moda.
5. Según investigaciones realizadas por el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado de León, las empresas de proveeduría en su mayoría carecen de equipos gerenciales profesionalizados.
6. Aparte del entorno económico adverso que actualmente tenemos, se refiere a la contracción en las ventas y a la baja respuesta de cartera.

Fortalezas de las empresas

1. Los empresarios de la industria proveedora se encuentran plenamente convencidos de que los problemas de su industria y sus empresas deben resolverse en conjunto. De tal forma que cada vez se estudia más su entorno y su industria misma así como su asociación (ANPIC), para encontrar la respuesta más adecuada a los problemas.

2. En cuanto a la estandarización de hormas, existen grandes posibilidades de salvar con prontitud este problema y convertirlo en fortaleza, lo anterior se sustenta en que un pequeño grupo de empresas abarca el 70-80% del mercado, y sería factible trabajar con ese grupo para lograrlo.
3. La mano de obra acostumbrada a trabajar por destajo, capacitada en la fábrica y no sindicalizada. La abundancia de la misma propiciará que se elijan a los mejores.

Problemas mercadológicos

1. Es difícil hoy día, abarcar todos los mercados, es por ello indispensable localizar nichos de mercado y especializarse en determinados segmentos para poder competir.

Fortalezas mercadológicas

1. Se considera como una ventaja que el mercado de sus productos este perfectamente localizado (y concentrado geográficamente) en no más de tres regiones.

Problemas de estrategia

1. Alianzas estratégicas y asociacionismo. La mentalidad existente en la mayoría de los empresarios, hasta antes de la grave crisis era de nula apertura hacia este tipo de estrategias, lo mismo sucede con el asociacionismo.

Fortalezas de estrategias

1. Existen en la Ciudad de León dos eventos de la industria proveedora de talla internacional, lo cual debe seguir explotándose como fortaleza para el sector. La asistencia de empresarios a ferias internacionales es indispensable, aunque lo ideal sería ampliar la implementando algunos mecanismos viables.
2. Los llamados organismos intermedios hoy día están jugando un papel preponderante para la permanencia y el fortalecimiento de sus sectores, de tal forma se han ganado espacios que, ahora se influye de alguna manera en las medidas de política económica gubernamental.

2.3 Tendencias globales en calzado

2.3.1 La Organización Mundial de Comercio

La Organización Mundial de Comercio tiene el objetivo de desregular los mercados para lograr:

- ◆ Concentración en las fortalezas
- ◆ Acercar los diferentes mercados a su potencial real
- ◆ Una mayor productividad en los diferentes sectores
- ◆ Mejor y mayor utilización de los recursos
- ◆ Menor inflación
- ◆ Mayor producción
- ◆ Costos más bajos
- ◆ Más empleos
- ◆ Estandar de vida más alto

2.3.2 Aspectos relevantes

- ◆ Incremento en la liberación comercial
- ◆ Incremento en la globalización
- ◆ Asia continuará dominando (Bangladesh, Pakistan, India, Mongolia, etcétera.)
- ◆ China ingresará a la OMC
- ◆ Se incrementará la competencia global
- ◆ Abastecimiento global
- ◆ Los temas ambientales serán más importantes
- ◆ El tema del confort adquirirá importancia
- ◆ El servicio en general será más importante
- ◆ Luchas en relación a los recursos
- ◆ Concentración creciente en el comercio así como en la industria
- ◆ Las tendencias del mercado se moverán aún más rápido
- ◆ Comercializadores y compañías abastecedoras incrementarán su influencia en desventaja de los productores
- ◆ El mercado (segmentos) será más y más diferenciado.

2.3.3 Impactos sobre la industria mexicana de calzado

- ◆ Importaciones crecientes (hasta un 40% en los próximos 5 - 8 años)
- ◆ Menos empresas mexicanas de calzado (1000 en los siguientes diez años)
- ◆ Los segmentos de precio bajo y el de sintéticos serán afectados por las importaciones de Asia y Brasil.
- ◆ También el segmento de precio alto será afectado
- ◆ La marca será más importante de lo que es hoy
- ◆ En el futuro, el cliente tendrá mucho más deseos que necesidades
- ◆ Concentración en el aspecto comercial
- ◆ Los mayoristas de hoy serán los importadores de mañana

El ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio es un factor negativo para México por la desventaja en el precio de productos nacionales frente a los chinos. La mano de obra en el país asiático y el uso intensivo de la misma son los factores que marcan las desventajas de los exportadores mexicanos frente a sus contrapartes chinos. Los sectores más afectados por la entrada de artículos chinos son los ramos del vestido y calzado. El comercio con China sí afectaría a la producción nacional pero principalmente la competencia se daría en las empresas que no son nacionales y que están en el ramo maquilador. Tales sectores serán los más protegidos por competir en condiciones desfavorables con otras naciones.

En las negociaciones que sostienen México y China por su incorporación a la OMC, sobresale el tema antidumping. Los mexicanos desean la protección de sus mercados y Pequin quiere la eliminación de sus gravámenes antidumping existentes en las mercancías de dicho país. Los empresarios mexicanos calculan que los impuestos compensatorios a los artículos chinos van desde el 100 hasta el 500 por ciento.

Asimismo México buscará protección ante la OMC para evitar que mercancía asiática inunde el país tras el acuerdo comercial que los orientales lograron con Estados Unidos. México luchará por la creación de una nueva cláusula de protección para evitar que los productos chinos inunden su mercado doméstico una vez que el país asiático estreche sus relaciones comerciales con Estados Unidos.

De darse esa negociación existe el peligro de que los artículos procedentes de la nación asiática entren sin mucho problema no sólo al mercado mexicano, también al de América Latina.

No se tiene una fecha para la conclusión de las negociaciones bilaterales México - China y tampoco para el ingreso esta última a la OMC. Se calcula que para fin de año se podría materializar la adhesión de China a la OMC.

Por otra parte el ingreso de China a la OMC abrirá un abanico de oportunidades para la industria mexicana, sobre todo en productos como el tequila y la cerveza, así como en mercancías de mayor valor agregado; china tiene un mercado equivalente al 25% de la población mundial.

Estrategia futura

1. Reducir aranceles a la importación paso a paso
2. Adoptar procesos hacia la competencia global, será más fácil y menos doloroso y salvará más empleos.
3. Los aranceles son asesinos de empleos en el largo plazo, especialmente en esta industria.

Nueva habilidad empresarial

1. Aceptar la globalización y liberación y verlos como un reto en el futuro, para México, para la Industria del Calzado, para la empresa.
2. Satisfacer en el futuro la responsabilidad social como empresario en relación a: trabajadores, proveedores, clientes, gobierno/estado/ciudad, medio ambiente.
3. Desarrollar una estrategia empresarial de largo plazo en el marco de la globalización en relación a: calidad, colección, mercadotecnia, producción/organización/planeación, más educación.
4. Ser parte de la globalización.
5. Más profesionalismo en administrar una empresa en relación a: Un vínculo más cercano a la factoría y a los problemas estratégicos de la compañía. Asimismo apoyar a trabajadores y supervisores no sólo en general sino también en asistencia práctica.

2.3.4 Cómo ser competitivo globalmente

1. Estableciendo una estrategia para una colección competitiva orientado a la calidad, dirigido por la moda, diferenciado, incomparable, con innovación.
2. Calidad extremadamente alta
3. Estableciendo una marca con un posicionamiento claro/filosofía, confiable, predecible, especializada, continuada, concentrada, incomparable.
4. Flexibilidad
5. Buscar nichos de mercado

2.4 Exportar?

La participación en el mercado local de la Industria Mexicana disminuirá. Por tanto, para mantener su nivel de producción México tendrá que exportar. La Industria mantendrá su competitividad nacional, sólo a través de la competitividad internacional. Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta son:

- ◆ Respuesta rápida
- ◆ Relación precio/calidad competitiva
- ◆ Orientando al precio y a la cantidad
- ◆ Maquiladora
- ◆ Establecer una estrategia para contar con una colección internacional basada en calidad especializada en cierto segmento o tipo de zapato, de acuerdo a la tendencia de moda internacional, única, incomparable, predecible, confiable.

México tiene un gran potencial exportador: América Latina, América Central, América del Norte, Europa. México es el proveedor número 32 de la Unión Europea, con un nivel de ventas de cinco mil 300 millones de dólares el año pasado, pero que en el corto o mediano plazo una aspiración importante del país es ubicarse entre los principales diez exportadores a dicho mercado. Actualmente México es la séptima potencia exportadora del mundo.

El tratado de Libre Comercio con la Unión Europea representará para el empresariado mexicano una firme oportunidad de integración y diversificación de

mercados, de acuerdo con el director general de Bancomext Enrique Vilatela Riba. Quien reconoció que entre los empresarios mexicanos existe un desconocimiento de las potencialidades del mercado europeo. Y mencionó que en este nuevo contexto comercial la pequeña empresa puede convertirse en un sólido pilar del crecimiento económico.

Para México es importante lograr la diversificación comercial con el fin de tener más mercados y desconcentrar las exportaciones hacia estados Unidos, sobre todo en momentos en que resurgen los intereses proteccionistas.

2.4.1 Características de la Industria Mundial del Calzado

1. La producción mundial de calzado se concentra en Asia. El 45% de la fabricación mundial de calzado corresponde al de piel, siendo Asia el principal productor.
2. Asia es exportador neto, representando China el 40% del total.
3. América y Europa Occidental son importadores netos.
4. El mercado presenta distintos segmentos de acuerdo a precio y calidad. Segmento de precios bajos - Países Asiáticos; Segmento más alto del mercado - Países Europeos; Segmento medio - Brasil.
5. Reubicación de la industria, nuevos proveedores y un reposicionamiento de los productores existentes.
6. Las condiciones de competitividad en los distintos segmentos están determinadas por: Costo de mano de obra - segmento más bajo; diseño, calidad y desarrollo - segmento más alto.

2.4.2 Comercio exterior

En los últimos cinco años las exportaciones del sector crecieron a una tasa media anual del 17%, siendo el principal mercado los Estados Unidos. Por tipo de producto las exportaciones del sector se integran de la siguiente manera: el calzado representa el 50%, la marroquinería el 29%, la piel y el cuero 20% y la peletería y confección 1%.

La balanza comercial del sector después de haber mostrado durante 1995 y 1996 saldos positivos, para 1997 presenta un déficit de 48.2 millones de dólares. Este comportamiento se explica principalmente debido al incremento en las importaciones registradas en este mismo año dentro de los rubros de pieles y cueros (35%) y marroquinería (39%).

Los principales productos de exportación son:

Pieles y cueros:

- Cueros y pieles de bovino y equino
- Recortes y desperdicios
- Cueros y pieles barnizados

Calzado:

- Calzado de piel
- Calzado plástico
- Calzado textil
- Partes para calzado

Marroquinería (piel y otros materiales)

- Baúles y maletas con parte exterior de plástico y textil

2.4.3 Contexto internacional

Curtiduría

Más del 80% de las pieles y cueros que se procesan son de bovino; 10% de porcino y el resto de ovino, caprino y otras especies. A partir de la década de los ochenta, Asia ha incrementado rápidamente su participación como proveedor mundial de pieles y cueros de bovino, principalmente por la intervención de China. Su participación en 1980 era del 16%, en 1993 del 23% y para el 2005 se prevé abastezca una tercera parte del consumo mundial.

Debido a las reglamentaciones en materia de protección ambiental, la curtiduría muestra una tendencia a desaparecer en los países desarrollados, desplazándose hacia países asiáticos fabricantes de calzado. China representa el mejor ejemplo, durante 1992 procesó 234 mil toneladas de pieles y en 1995, su producción alcanzó 340 mil toneladas, superado solo por E.U.A., Italia, Brasil y Corea.

Se estima que en el futuro las tres principales zonas curtidoras de pieles y cueros de bovinos serán: Asia (29%), Norteamérica (18%) y Sudamérica (Brasil, Argentina y Uruguay con el 18%).

Calzado

Los principales centros de consumo se ubican en EUA y Europa Occidental y continuarán representando la mayor demanda internacional de calzado (importan 1,500 y 1,200 millones de pares anuales, respectivamente).

Cabe destacar, que Alemania es uno de los países con mayor consumo per capita anual de calzado, con 4.2 pares en promedio y es el segundo importador después de los EUA.

Asia se ha convertido en el principal proveedor a nivel mundial, se prevé que los principales centros de producción estarán ubicados en países de ese continente (China, India, Indonesia, Vietnam, Filipinas, Tailandia, entre otros).

Por tipo de calzado o segmento, las zonas productoras a nivel mundial se dividen en:

- ◆ Asia, segmento de alto volumen y precios bajos
- ◆ Europa Occidental, segmento de bajo volumen y precio alto
- ◆ Brasil y México, segmento medio
- ◆ Europa Oriental, segmento medio

Por sus características y ventajas comparativas, México encuentra sus mejores oportunidades de negocios en calzado de piel y productos de marroquinería de precio medio y medio alto.

Marroquinería

Italia, Francia y España sobresalen por la fabricación de artículos de marroquinería, mismos que dictan la moda internacional.

En Sudamérica sobresale la producción de países como Colombia, Brasil y Argentina.

Los Estados Unidos representan el principal mercado de importación para artículos de marroquinería, aunque hay participación de empresas mexicanas en países europeos como Alemania y España ya sea por la exportación directa así como por la formación de alianzas estratégicas.

2.4.4 Instituciones

2.4.4.1 Bancomext

El Banco Nacional de Comercio Exterior cuenta con una amplia gama de productos y servicios para apoyar a las empresas mexicanas interesadas en incursionar o consolidar su presencia en los mercados internacionales. Asimismo, busca incrementar la competitividad de las empresas, principalmente pequeñas y medianas, vinculadas directa o indirectamente a la exportación y/o a la sustitución de importaciones, otorgando un apoyo integral a través de servicios de capacitación, información, asesoría, asistencia técnica, coordinación de proyectos y financiamiento.

Uno de los programas que apoyan a la pequeña y mediana empresa es el PAT, Programa de Asistencia Técnica. Su misión es apoyar los requerimientos de asistencia técnica de las empresas pequeñas y medianas exportadoras directas e indirectas, encauzando recursos técnicos y económicos que permitan mejorar sus procesos productivos a fin de incrementar la calidad y competitividad de los productos mexicanos en los mercados internacionales.

Objetivos del PAT

- ◆ Generar programas de asistencia técnica que permitan mejorar los procesos productivos de las empresas pequeñas y medianas y la calidad de sus productos.
- ◆ Incrementar la participación de las pequeñas y medianas empresas en los mercados internacionales.
- ◆ Compartir los gastos inherentes a la contratación de servicios de asistencia técnica entre Bancomext y el sector empresarial. La participación de Bancomext partirá del 50% del costo total de la asistencia técnica.

Criterios de elegibilidad del PAT

Las empresas solicitantes deberán:

- ◆ Ser pequeñas o medianas empresas
- ◆ Ser exportador final, proveedor de un exportador final o potencialmente exportador
- ◆ Contar con tres años de experiencia en el ramo.

- ◆ No encontrarse en estado de quiebra, disolución técnica o suspensión de pagos

Aspectos sujetos de apoyo

Contratación de especialistas y/o centros e institutos de investigación aplicada públicos o privados, nacionales o extranjeros que otorguen asistencia técnica al sector empresarial, con el propósito de mejorar sus procesos productivos, así como para cumplir con normas o estándares internacionales.

El PAT está dirigido a los siguientes sectores principalmente

- ◆ Automotriz y autopartes
- ◆ Eléctrico y electrónico
- ◆ Alimentos
- ◆ Textil y confección
- ◆ Químico y Farmacéutico
- ◆ Bienes de capital
- ◆ Cuero y calzado
- ◆ Muebles y artículos de decoración
- ◆ Materiales de construcción
- ◆ Manufacturas
- ◆ Industria del plástico
- ◆ Artesanías

Aspectos que no apoya el PAT

- ◆ Inversiones físicas
- ◆ Elaboración de folletos o catálogos promocionales
- ◆ Adquisición de patentes
- ◆ Estudios de mercado
- ◆ Estudios de prefactibilidad

Servicios adicionales que presta el PAT

- ◆ Localización de expertos que puedan resolver la problemática de su empresa en materia de asistencia técnica.

2.4.4.2 CIATEC

El Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en cuero y Calzado (CIATEC) ha sido el apoyo tecnológico del sector cuero, calzado y su proveeduría mediante servicios de laboratorio, asesoría tecnológica, investigación y desarrollo. Atiende en promedio a 2,300 empresas de la cadena productiva anualmente, lo que le permite contar con un amplio conocimiento de las necesidades de la industria, su comportamiento y perspectivas, además de disponer del más completo equipo de personal técnico especializado para apoyar a los empresarios. Tiene el propósito de proveer los servicios tecnológicos que les apoyan para fortalecer sus ventajas comparativas a fin de que puedan afrontar con oportunidad y eficacia a sus competidores.

El centro ofrece servicios de Asesoría, Capacitación, Investigación y Servicios de Laboratorio en sus cuatro áreas: Ingeniería y Manufactura, Certificación y Calidad, Ambiental y Procesos Químicos y en el área de Internet.

Ingeniería y Manufactura

Ofrece soluciones para incrementar los niveles de productividad, por medio de:

- ◆ Reingenierías de Producción
- ◆ Aplicación de la Teoría del Desperdicio
- ◆ Reducción de Inventarios
- ◆ Reducción de Ciclos Productivos
- ◆ Mejoras en métodos de trabajo
- ◆ Producciones Esbeltas
- ◆ Sistemas de Producción de Clase Mundial
- ◆ Redistribuciones de Planta
- ◆ Diseño de procesos e instalaciones
- ◆ Proyectos de Inversión para Nuevas Plantas

Certificación y Calidad

Ofrece soluciones para incrementar y/o controlar niveles de calidad, por medio de:

- ◆ Asesorías para establecer Sistemas de Control Básico de calidad

- ◆ Pruebas en Laboratorio de control de calidad a los materiales utilizados para la fabricación de Calzado y artículos de cuero
- ◆ Control de calidad y detección de problemas en producto terminado
- ◆ Aseguramiento de Calidad
- ◆ Manuales de Organización, de Procedimientos, de Producto, etc.
- ◆ Implantación de un sistema de información que mida, controle y mejore los procesos y el propio sistema

Ambiental y Procesos Químicos

Ofrece servicios como:

- ◆ Capacitación en el ámbito de normatividad ambiental para industriales
- ◆ Capacitación para un autodiagnóstico ambiental para empresas
- ◆ Capacitación en el manejo integral de residuos sólidos peligrosos
- ◆ Capacitación en el proceso de teñido
- ◆ Análisis de productos químicos utilizados en la industria curtidora
- ◆ Determinación del grado de conservación de piel cruda
- ◆ Análisis de curtientes y licores vegetales
- ◆ Análisis de aceites
- ◆ Determinación del grado de conservación de piel cruda
- ◆ Análisis de aguas para procesos y residuales

Cuentan con laboratorio de análisis químicos, laboratorio de desarrollo de materiales, plante semi-industrial de curtiduría y laboratorio de curtiduría.

Informática e internet

Ofrece paquetes integrales de Internet en donde en un sólo producto podrá encontrar: Desarrollo Web organizacional, ofreciendo diseño web, programación, servicio de hospedaje web y administración de página; Conectividad, Dial up, línea dedicada y accesos dedicados a alta velocidad.

Capacitación

El CIATEC cuenta con el personal capacitado para asegurar la formación de recursos humanos en cualesquiera de las cuatro áreas de servicio.

Unidades Técnicas

El CIATEC cuenta con unidades técnicas en México, Guadalajara, Perú y Ecuador. Su principal función es incrementar en su empresa la competitividad tecnológica.

2.4.4.3 COFOCE

La Coordinadora de Fomento al Comercio exterior del Estado de Guanajuato tiene como misión fomentar el comercio exterior y colaborar en la atracción de inversión extranjera productiva, mediante una gran alianza permanente entre empresarios y gobierno, sustentada en una cultura de calidad. Sus objetivos son:

- ◆ Fomentar y promover las exportaciones de productos de Guanajuato
- ◆ Crear cultura de comercio exterior
- ◆ Colaborar en la atracción de inversión extranjera

COFOCE es el apoyo para que tu empresa cuente con los servicios especializados de planeación estratégica en comercio exterior necesarios para impulsar la internacionalización de tus productos y así fortalecer la economía del Estado.

Servicios para tu empresa

- ◆ Asesoría en el desarrollo de proyectos de exportación.
- ◆ Oportunidades comerciales y nichos de mercados.
- ◆ Ferias, exposiciones y misiones comerciales.
- ◆ Coinversiones, subcontratación, maquila, transferencia de tecnología y otros negocios con contrapartes del extranjero.
- ◆ Información sobre acuerdos comerciales firmados por México.
- ◆ Cursos, pláticas, seminarios y diplomados especializados.
- ◆ Información económica y de mercado.
- ◆ Asesoría legal, financiera y en maquiladoras.
- ◆ Contactos con organismos nacionales y extranjeros relacionados con el comercio exterior.
- ◆ Asesoría para la creación de comercializadoras y consorcios de exportación.
- ◆ Promoción de productos a través de exhibiciones permanentes
- ◆ Promoción en el extranjero mediante material promocional

Programa de Desarrollo Integral de Nuevas Empresas Exportadoras (PRODINEE)

Este programa está diseñado para apoyar en forma integral a la micro, pequeña y mediana empresa no exportadora; así como aquellas empresas que aunque exportan, lo hacen sin una metodología adecuada o sin conocer los instrumentos y reglamentaciones básicas del comercio internacional. El programa se divide en tres etapas:

- a. Inscripción de la empresa y formalización en el PRODINEE (seis semanas)
- b. Preparación de la empresa (un año aproximadamente)
- c. Promoción y consolidación de exportaciones (permanente)

Con este proceso se logrará la consolidación de la empresa como un exitoso exportador.

Centro de Asesoría y Desarrollo de Nuevos Exportadores

En este moderno centro de asesoría e información, personal capacitado brinda apoyo para la consulta e investigación, dando libre acceso a bibliografía, periódicos, revistas, folletos, software especializado, CD's, bancos de datos nacionales e internacionales y en general, información sobre el marco económico, jurídico, aduanal, financiero, logístico, comercial, relacionado con el comercio exterior de Guanajuato y el mundo.

Información disponible

- ◆ Asesoría básica para exportar
- ◆ Estadísticas de exportación e importación
- ◆ Oportunidades de negocios internacionales
- ◆ Proveedores de productos o servicios
- ◆ Perfiles de mercados internacionales
- ◆ Apoyo para desarrollar proyectos de exportación
- ◆ Información adicional del país de interés
- ◆ Misiones comerciales
- ◆ Ferias y exposiciones internacionales
- ◆ Tratados comerciales suscritos por México

- ◆ Tratados comerciales en el mundo
- ◆ Aranceles de importación en México con terceros países.
- ◆ Régimen legal y arancelario de importación en México.
- ◆ Programas de fomento a las exportaciones
- ◆ Memorias de cursos de capacitación

2.5 La Nueva Competencia

La producción reducida combina las mejores características de la fabricación artesana y de la fabricación en serie: la capacidad de reducción de costes por unidad y aumento de la calidad mientras que, al mismo tiempo, se producen gamas de productos más variadas y resultados más efectivos e innovadores. En la tabla siguiente se contrasta la producción en serie con la producción reducida.

En un sistema tan flexible, las relaciones entre cliente y proveedor son mucho más estrechas en términos funcionales; el diseño y la producción de los componentes se realiza con una mayor cooperación por ambas partes.

La nueva competencia se distingue de la tradicional por cuatro rasgos básicos distintivos:

La organización de la empresa: la empresa no busca simplemente minimizar costes, sino obtener ventajas competitivas mediante innovaciones de sus productos, procesos y organización. Para ello se compromete a una mejora continua. La flexibilidad organizacional permite un aprendizaje continuo y una solución de los problemas más efectiva.

La cooperación entre empresas especializadas en distintas fases de la producción permite una optimización del proceso al completo. Los trabajos realizados en colaboración con otras empresas pueden ser de gran ayuda en este aspecto. Agencias extra-empresariales, tales como las asociaciones comerciales, que se dedican a proporcionar programas de entrenamiento y de marketing pueden influir en gran medida en la estrategia y competitividad de las empresas.

En último lugar nos encontramos con la política industrial, la cual asegura que se cuenta con la cooperación necesaria para desarrollar la infraestructura de la empresa a largo plazo, mientras que mantiene el nivel de competitividad necesario para innovar y responder a las nuevas oportunidades de mercado.

**Características más importantes de la producción en serie,
la producción artesanal y la producción reducida.**

Característica	Producción artesanal	Producción en serie	Producción reducida
Tecnología	Herramientas simples pero flexibles; el equipo utiliza componentes no estandarizados	Maquinaria compleja pero específica para un único propósito; se utilizan componentes estandarizados. La fabricación de nuevos productos requiere fuertes inversiones de tiempo y de dinero	Métodos de producción muy flexibles, se utilizan sistemas de componentes modulares. Es relativamente fácil cambiar el sistema para fabricar productos nuevos
Mano de obra	Trabajadores altamente cualificados	El diseño de los productos han de hacerlo profesionales cualificados, pero la producción la realizan personas no especialmente cualificadas y fácilmente sustituibles. Cada trabajador realiza un trabajo simple y repetitivo, en una secuencia predeterminada	Equipos de trabajadores polivalentes y con múltiples habilidades. Sus responsabilidades no solamente son las distintas operaciones de fabricación sino también el mantenimiento y la reparación

Relaciones con los proveedores	Contacto muy estrecho entre cliente y proveedor. La mayoría de los proveedores están localizados en una única ciudad	Relaciones distantes con los proveedores, tanto a nivel funcional como geográfico. En la fábrica se almacenan gran cantidad de artículos necesarios para evitar el inconveniente que supondría un paro de suministro	Relaciones muy estrechas con un sistema de proveedores estructurado funcionalmente. La utilización de entregas just in time (JIT) obliga en cierta forma a la proximidad geográfica entre cliente y suministrador
Volumen de producción	Muy bajo	Muy alto	Muy alto
Variedad de productos	Muy amplia, cada producto se fabrica para unas necesidades específicas	Pequeña gama de diseños estandarizados, con menores características diferenciales entre productos	Amplia gama de productos diferentes

Contraste de la visión de los recursos humanos en la empresa

Orden y control

Mejora continua

Asunciones	Optimizar las tareas definidas	Tareas de mejora.
Subyacentes a la arquitectura de la fabricación	Productividad: seguir la mejor de las practicas. Diferir las decisiones a los niveles más altos. Definición específica de los trabajos. Personal de línea.	Productividad: desarrollar prácticas mejores. La toma de desiciones se realiza a niveles más bajos. Amplias definiciones de los trabajos. Línea del personal.
Papel de los trabajadores	Esfuerzo físico. Minimizar las habilidades. El trabajador, al mejorar el proceso, puede añadirle valor	Esfuerzo mental. Maximizar las habilidades de los trabajadores (tanto las técnicas como las soluciones a los problemas). La mejora del proceso es un trabajo de todos
Necesidades de Información	Coordinación (qué y cuando). Respuestas fijas a los problemas mediante la utilización de procedimientos de operación estandarizados. Evaluación del rendimiento basada en el fiel cumplimiento de los procedimientos.	Solución de problemas (eliminación de causa-efecto). Respuestas flexibles a los problemas a medida que éstos se presentan. Evaluación del rendimiento basada en el éxito del negocio
Control de la dirección	Control directo (análisis de varianza, supervisión directa y procedimientos inflexibles). El jefe tiene la respuesta. Jerarquías y estatus muy estrictos.	Control de segundo orden (sistemas y procedimientos) y de tercer orden (normas y valores). El jefe presta su apoyo y su ayuda. Trabajo en equipo.

2.5.1 Presiones de negocios que exigen la necesidad de nuevas competencias dentro de las organizaciones

La fuerza motriz para la búsqueda de la calidad

- ◆ La presión de negocio sobre una mayor calidad de los diseños de productos, sobre las entregas y sobre el servicio
- ◆ Los programas de calidad total, que requieren una comprensión más amplia de las relaciones cliente - proveedor.
- ◆ Conocimiento de la forma de entrega que prefiere el cliente

Organización más flexible y con mayor grado de respuesta

- ◆ Descentralización en las industrias antiguas y en receso
- ◆ Presiones sobre la mejora del rendimiento a corto plazo
- ◆ Mayor número de gente operando en los límites de la organización
- ◆ Evolución desde la burocracia a la "adhocracia"
- ◆ Reducción de las normas y de la formalización
- ◆ Superación de las barreras o fronteras entre funciones, productos y naciones dentro de la organización
- ◆ Secuencia de las etapas de creación, crecimiento, madurez y recesión más rápida en las pequeñas empresas

Nueva tecnología

- ◆ Cambios técnicos en los productos, proceso y en los sistemas de información
- ◆ Rediseño del trabajo de dirección
- ◆ Sistemas de apoyo a las decisiones que reduzcan las diferencias entre directores, técnicos y directores generales.
- ◆ Mayor información, poder y conocimientos a niveles más bajos
- ◆ Necesidad de mercado de un desarrollo de producto más rápido

Suministro de recursos

- ◆ Presiones demográficas que reducen los recursos humanos
- ◆ Movilidad limitada del persona, lo cual obliga a trabajar con las personas que tenemos a nuestro alcance
- ◆ Provisión educacional incapaz de cubrir las necesidades organizativas

- ◆ Evolución desde un mercado de compradores a un mercado de vendedores en algunas regiones específicas del país
- ◆ Crecimiento de la cultura del - ego -, por lo tanto, demanda de desarrollo individual

Nuevas disposiciones competitivas

- ◆ Los cambios en la regulación, el aumento de las alianzas estratégicas y las disposiciones de joint venture. El aumento en el número de adquisiciones, de fusiones y la diversificación.

Internacionalización del negocio

- ◆ Globalización de los mercados
- ◆ Rediseño de agrupaciones económicas, por ejemplo: el Mercado Unico Europeo, el área del Pacífico, etc.

El poder de la información

- ◆ Aumento de la cantidad y del acceso a la información
- ◆ Necesidad de utilizar la información más efectivamente
- ◆ Necesidad de buscar y desarrollar la experiencia con la que ya contamos dentro de la empresa
- ◆ Relacionarnos con fuentes de experiencia externas

A mediados de los años 80, los trabajos individuales se hicieron más exigentes en cuanto a habilidades, más variados, y la reducción de los niveles de supervisión forzó a los individuos a tener un control mayor sobre sus propias actividades. El hecho de dar a los empleados una mayor autonomía significó que las organizaciones estaban interesadas en contemplar a sus empleados como valores, no solamente como costes. Y consideraran invertir en las personas con el fin de añadirles valor, al igual que se hace con los productos.

Las presiones de negocios han condicionado el modo en que las empresas manejan a las personas. La idea utilizada es integrar los recursos humanos dentro de la planificación del negocio, con el fin de fortalecer las culturas dentro de la empresa. Las empresas americanas han seguido las ideas de las empresas europeas y japonesas a la hora de diseñar empleos con el fin de añadir significado al trabajo y de potenciar el sentido de participación dentro de la empresa.

2.6 Un Sistema Radical de Producción de Calzado

Los sistemas de producción de clase mundial en el ámbito de las fábricas de calzado comparten ciertos elementos que permiten satisfacer las demandas del mercado, al mismo tiempo que se consiguen condiciones favorables para los trabajadores. Esos conceptos básicos son:

- ⇒ Respuesta rápida a los pedidos de los clientes
- ⇒ Mínima producción en proceso
- ⇒ Eficientes equipos de trabajo
- ⇒ Operadores multihabilidades
- ⇒ Programas de capacitación para todos
- ⇒ Proveeduría organizada justo a tiempo
- ⇒ Cero defectos (hasta donde sea posible en materiales naturales)
- ⇒ Calidad controlada por cada uno de los trabajadores
- ⇒ Sistema de aseguramiento de la calidad
- ⇒ Los supervisores como facilitadores
- ⇒ Atención a las sugerencias de todo el personal
- ⇒ Ambiente de orden, limpieza y seguridad
- ⇒ Condiciones de trabajo justas
- ⇒ recompensa al buen desempeño

Un buen ejemplo de la atinada aplicación de estos conceptos, nos ofrece la empresa India shoes Export. Fabrican zapatos y cortes para exportación, principalmente para las marcas más reconocidas de Europa. En un moderno y funcional edificio producen 3000 pares diarios de corte, de los cuales 1200 se exportan y 1800 se terminan ahí mismo. En las áreas de corte, pespunte y montado trabajan casi únicamente mujeres. Esta política se ha seguido, después de confirmar que el personal femenino tiene actitudes más positivas frente a las innovaciones y se desarrolla mejor.

Prestaciones para el personal

La empresa les proporciona los Saris (Vestido clásico hindú) y sus accesorios. Se les ofrece transporte gratuito desde puntos cercanos a sus domicilios, se les da una ayuda para pago de renta y aún el jabón que es un lujo caro, se los proporciona la empresa. Las incapacidades por maternidad son de tres meses y la compañía tiene asegurado a todo el personal. Igualmente se les dan clases de seguridad, higiene y demás materias necesarias para su labor. Si hay utilidades, lo que ha ocurrido en los últimos 5 años, se les da un bono a todos equivalente a dos meses de salario.

Entrenamiento y ascensos

Hay cuatro niveles de salarios: Super hábiles (que además cubren varias funciones) hábiles (especializados), semi hábiles (en proceso de aprendizaje) y principiantes. Todos son motivados para que se vayan superando de nivel y se les proporciona la capacitación para que lo puedan lograr. Se le diseña a cada quien un programa personal de capacitación y desarrollo. Hay clases voluntarias de una hora, dos veces a la semana al término de la jornada laboral. Al que asiste se le paga como si fueran horas extra. Esta medida ha permitido que el personal mejore sus habilidades y vaya subiendo en la escala de salarios. Hay una recompensa en dinero para premiar la puntualidad y si se tiene que trabajar horas extra, se pagan al doble.

Organización de la producción

Hay seis líneas de corte y respunte. Cada suajadora corta entre 160 y 216 pares diarios dependiendo de los estilos. Un auxiliar del departamento de corte revisa y cuenta cada una de las piezas de un solo par, que va colocando en una charolita la cual se va desplazando par por par, en una banda angosta en medio de las preliminaristas y las respuntadoras. Y, mucha atención, el tiempo total que tarda un par en recorrer desde el corte hasta el respunte terminado, varía según los estilos, pero es de solo 8 a 12 minutos. Cada línea produce un mínimo de 480 pares por un turno de 8 horas. El resultado de este sistema de mínima producción en proceso, es que crea un ambiente de limpieza, amplitud, libertad de acción, sin

que exista una sensación de amontonamientos, prisas ni presiones de ninguna clase.

El supervisor, en realidad tiene poco que hacer, como no sea, estarle facilitando las cosas a las trabajadoras, ver que nada les falte o resolver los problemas técnicos que se van presentando. Si la secuencia de las operaciones cambia, las máquinas y los lugares de trabajo rápidamente se acomodan de acuerdo a la nueva secuencia que requiere la familia de estilos que se vaya a producir.

Cada línea trabaja como un equipo y hacen reuniones cuando se considera necesario. Hay ocasiones en que a las juntas del equipo van los supervisores, los trabajadores y los clientes. De esta manera, las trabajadoras reciben directamente de los clientes sus observaciones y se hacen conscientes de sus necesidades. Es así como muchas sugerencias para mejorar, vienen de las operadoras ya comprometidas emocionalmente, que saben mejor que nadie como hacer las cosas y resolver los problemas específicos.

Por otra parte, el ritmo de producción del corte sirve para determinar el ritmo y la secuencia del montado, de manera que no son necesarios almacenamientos ni colchones entre cada departamento. Tan pronto como los cortes van siendo terminados, el montado los está esperando. Esta idea tan simple ha ayudado todavía más a reducir los inventarios. Por lo tanto, en esta fábrica y con este sistema, ya no se ven montones de corte terminados esperando ser montados o esperando que se desocupen las hormas de determinada talla. El montado de los 1800 pares se realiza en dos bandas convencionales tipo anzani o ERSA, que tardan 4 horas en todo el proceso. Esto permite descargar hormas 2 veces al día. Ciclos más cortos de montado se han ensayado, pero esto supondría equipos de acondicionamiento de temperatura que secan más rápido el zapato. Como el sistema actual ha trabajado tan bien, existe una cierta resistencia a modificarlo. Al salir de la banda de montado, el zapato se pasa a otra banda de adorno. En resumen el zapato necesita para todo el proceso solamente un día.

Sistema de Calidad

Prevenir es mejor que remediar. Por eso, la inspección de las pieles y de toda la materia prima, la llevan a cabo de manera minuciosa. Esta revisión es parte del

sistema de calidad ISO9000 que se está implantando en esta fábrica. El índice de defectuosos es menor al 1% y se reduce esta cifra constantemente. Se trabaja intensamente para elevar el nivel de satisfacción del cliente y lo más importante de todo, un cambio de mentalidad y actitud en todo el personal de la empresa. Ellas identifican los problemas de calidad de inmediato, y dialogan acerca de la manera de resolverlos rápidamente, en un ambiente de cooperación sin regaños ni búsqueda de culpables. Es así como ahora las trabajadoras se sienten orgullosas del nivel de defectos tan bajo que han logrado, de sus estándares de calidad y aseguran que cualquier falla es identificada y corregida, antes de que se repita y se convierta en un problema mayor. Igualmente están trabajando por conseguir una empresa libre de problemas ambientales y han implantado el sistema ISO 14001.

Equipo auxiliar

El equipo de producción desarrolló en esta fábrica, un aditamento para adaptarse en cualquier rebajadora común, que permite hacer rebajados que varían en el grueso, inclinación o ancho, sin necesidad de cambiar el pisaliento. Aunque estén máquinas en el mercado electrónicas multi-rebajado, ciertamente son de precio elevado. El aditamento descrito funciona y tiene un costo insignificante. Un martillo neumático muy sencillo, ha sido desarrollado para ayudar al planchado de las arrugas del mocasín. También inventaron un quemador de hilos muy parecido a las planchas manuales con mango de madera. Por medio de electricidad, quitan las hebras, lo cual es más limpio y seguro, que el método tradicional de quemarlas con llama.

El Sr. Tanaveer Ahmed, quien es el director de esta compañía, se siente orgulloso de la manera como trabajan hoy día, pero hace la aclaración de que los logros que ellos han alcanzado, es posible que en otros países o en otras fábricas puedan conseguirlos de manera diferente. Lo que resulta innegable es que actualmente en toda India muchas fábricas están aplicando los principios de la manufactura de clase mundial mencionados anteriormente y siguen buscando mejoras para ser cada vez más competitivos.

Capítulo 3

Situación actual de la compañía

3.1 Análisis de la empresa

3.1.1 Introducción.

El objetivo de este capítulo es entender las condiciones actuales de la administración de la compañía. Para ello se utilizarán dos cuestionarios. El primero de ellos se divide en las cuatro áreas siguientes:

- A. Operación de la Empresa
- B. Ambiente de Negocios
- C. Desarrollo Básico
- D. Fundamentos de la Gerencia

Cada una se divide a su vez en factores, por ejemplo, operación de la empresa se divide en: finanzas, materiales, maquinaria y equipo, etcétera.

En el cuestionario cada factor consta de tres situaciones, de las cuales la empresa elige una, la que se adecue más a su situación. La puntuación final obtenida en los factores se vacía en la carta de radar, en la cual las áreas cercanas al círculo exterior son puntos que están bien, por lo que las metas de implementación ponen énfasis en los puntos más cercanos al centro de la carta. El cuestionario se presenta al final de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como la tabla de evaluación para cada factor y la carta de radar.

3.1.2 Recopilación de la información

El objetivo es identificar aquellas áreas o funciones en las cuales la empresa es menos productiva. Lo cual se hará con la ayuda del cuestionario antes mencionado. La administración de la empresa accedió a proporcionar las respuestas.

3.1.3 Análisis de la información.

- ◆ **Operación de la empresa:** se tiene una acumulación de déficits y dificultad financiera; no existe problema de suministro de materiales y el inventario es razonable; se presentan fallos frecuentes de la maquinaria y el equipo, sin embargo, se mantiene el total de la producción. No existe falta de mano de obra, pero se observa un alto índice de rotación; el nivel de habilidad de mano de obra es el promedio. Existen muchos problemas en la organización y reglas diarias de operación pero no tan serios. Se llevan a cabo las prácticas necesarias para el control de la seguridad y salud.

- ◆ **Ambiente de negocios:** Nuestra empresa pertenece a una industria en crecimiento y con la mayoría de los productos se obtiene utilidad.

- ◆ **Desarrollo básico para los Gerentes:** Cada falla es reconocida como un paso de crecimiento sucesivo sin perseguir ¿Quién está mal? Pero sí el ¡Qué y por qué?. Se observa un esfuerzo para desarrollos futuros y el desarrollo de la productividad en corto tiempo. La mayoría de los gerentes tiene un espíritu emprendedor y contribuye al éxito de la compañía. Existe un sistema de cooperación activo tales como un equipo de proyectos y una organización formal. Algunos gerentes observan de cerca el piso de trabajo y se fijan metas razonables a corto y mediano plazo en la compañía, en los departamentos y en el lugar de trabajo. En los grupos de alta gerencia, alta gerencia-gerentes, gerentes-supervisores existen problemas de comunicación pero no tan serios. En el grupo de gerentes y supervisores-trabajadores no existen problemas de comunicación.

- ◆ **Desarrollo básico para los trabajadores:** Los trabajadores no se retiran fácilmente pero tampoco tienen el desarrollo en mente. A pesar de que la descripción del trabajo es lo suficientemente flexible que les permite ayuda mutua, la mayoría de los trabajadores se involucra solamente en su propio trabajo. Por parte de la gerencia se promueve el desarrollo de su lugar de trabajo dándoles un buen

incentivo. Cada falla es reconocida como un paso de crecimiento sucesivo, sin perseguir ¿Quién está mal? Pero sí el ¿Qué y por qué?

- ◆ Acuerdos Gerenciales: El trabajo para el desarrollo de la productividad existe en algunas áreas.

- ◆ Prevención de errores: sin operaciones estándar del trabajo en apoyo específico y algún respaldo en apoyo periférico.

- ◆ Ciclo gerencial: Se tiene un plan diario bien establecido, se checa y se toman las acciones a tiempo. En el corto plazo se checa, pero las acciones no siempre son las adecuadas.

- ◆ Control de calidad. Algunos círculos de calidad están en activo. Uno o dos directivos están involucrados en el desarrollo de la calidad.

- ◆ Ingeniería industrial. La compañía tiene una sección o departamento de ingeniería industrial. Únicamente se involucran algunas secciones en el desarrollo de la productividad. Los costos de producción son de un nivel promedio en industrias similares.

3.1.4 Conclusiones y recomendaciones.

Se observa que la empresa tiene problemas financieros, sería necesario determinar el origen de las dificultades financieras y desarrollar planes y programas de acción encaminados a darles solución. Se tendrán que buscar varias alternativas, evaluarlas y escoger el mejor plan financiero de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En lo que se refiere a prevención de errores, se observa que se toman algunas medidas en cada falla y no existen estándares de trabajo. Algunos gerentes observan de cerca el piso de trabajo. El trabajo para el desarrollo de la productividad existe en algunas áreas; hay algunos círculos de calidad en activo. Se observa que existen problemas de comunicación en los grupos altos y medios, aunque no tan serios.

Aunque los problemas de comunicación no sean serios, es necesario determinar a que se debe que existan y en relación a que existen esos problemas de comunicación. Así también, es indispensable que exista un programa de prevención de errores, en donde a partir de determinar que tipo de errores se cometen más frecuentemente se haga un análisis y evaluación. Determinando a que se debe que se cometa ese error para poder prevenirlo, a través de medidas correctivas y en su caso programas de capacitación que eviten que el error se cometa nuevamente. También observamos que existen fallos frecuentes en la maquinaria y equipo, sin embargo se mantiene el total de la producción. Aquí es necesario determinar a que se deben los fallos en la maquinaria, por ejemplo si les falta mantenimiento. Sería recomendable desarrollar un programa de mantenimiento preventivo. Es necesario también comprender que la productividad se puede y debe dar en todas las áreas de la empresa. Así mismo, es recomendable que la mayoría de los gerentes observen de cerca el piso de trabajo.

Se observa también en el análisis de la empresa que existen muchos problemas en la organización y reglas diarias de operación. Aunque estos problemas no sean muy serios es necesario determinar el origen de ellos y establecer reglas para la operación diaria.

En relación a la mano de obra, la mayoría de los trabajadores se involucra solamente en su propio trabajo y poseen una habilidad promedio. Los trabajadores no se retiran fácilmente pero tampoco tienen el desarrollo en mente. A pesar que la empresa promueve su desarrollo y les proporciona un buen incentivo, se presenta un alto índice de rotación.

Es necesario que el trabajador se involucre más en la empresa y conviva más con sus compañeros de trabajo. Esto podría ayudar a disminuir la rotación y los errores en la producción que estén relacionados directamente con el trabajador. Posteriormente también ayudará a que participe en las posibles soluciones a los problemas operativos.

Retomando, es indispensable que los trabajadores se involucren en la empresa para que se facilite la implementación de las mejoras.

3.1.5 Fortalezas y Debilidades de la empresa

Fortalezas

- ◆ Sin problemas de suministro de materiales e inventario razonable
- ◆ Industria en crecimiento
- ◆ Con la mayoría de los productos se obtiene utilidad, rentabilidad promedio
- ◆ Calidad aceptable
- ◆ En la compañía, los departamentos y en el lugar de trabajo, metas razonables a corto y mediano plazo son fijadas
- ◆ La empresa se muestra a favor del desarrollo de la productividad en corto tiempo
- ◆ La mayoría de los gerentes tiene un espíritu emprendedor y contribuye a los éxitos de la compañía
- ◆ Sistema de cooperación activo
- ◆ El grupo gerencial está involucrado en el desarrollo de la calidad
- ◆ Se tiene un plan diario bien establecido, se checa y se toman las acciones a tiempo.
- ◆ Prácticas del control de la seguridad y salud.

Debilidades

- ◆ Recursos financieros
- ◆ Estrategias
- ◆ Problemas operativos internos
- ◆ Problemas de comunicación, aunque no tan serios
- ◆ Alto índice de rotación
- ◆ Problemas en la organización y reglas diarias de operación, aunque no tan serios
- ◆ Fallos frecuentes en la maquinaria y equipo, pero se mantiene el total de la producción
- ◆ Sin medidas en cada falla, sin operaciones estándar del trabajo, en prevención de errores
- ◆ Algunos gerentes observan de cerca el piso de trabajo
- ◆ El trabajo para el desarrollo de la productividad existe en algunas áreas
- ◆ Algunos círculos de calidad están en activo

SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

Instrucciones: Lea con atención cada una de las tres situaciones de que consta cada factor y elija una, la que se adecue más a la situación actual que vive la empresa.

A: Compañía

1. Operación

Finanzas	Acumulación de déficits y dificultad financiera	Bajas utilidades	Utilidades Razonables
Materiales	Fallas frecuentes de suministro de materiales y demasiado almacén muerto	Sin problemas de suministro de materiales pero demasiado inventario	Sin problema de suministro de materiales e inventario razonable
Maquinaria y equipo	Falla y paro frecuente de las maquinarias y equipos e incumplimiento del plan de producción	Fallos frecuentes pero se mantiene el total de la producción	Operación normal
Mano de Obra	Falta crónica de la mano de obra	Mayormente sin falta de mano de obra pero alto índice de rotación	Sin falta de mano de obra y bajo índice de rotación
	Bajo nivel de habilidades	Habilidad promedio	Alto nivel de habilidades
Método	Muchos problemas serios en la organización y reglas diarias de operación	Muchos problemas pero no tan serios	Reglas y organización son relativamente buenas

2. Seguridad y salud

Seguridad	Posibilidad de accidentes serios	Sin control de la seguridad pero sin posibles accidentes serios	Prácticas del control de la seguridad
Salud	Posibilidad de serios problemas de salud	Sin control sanitario pero sin problemas serios de salud	Prácticas del control de la salud

B: Ambiente de negocios

1. Condición administrativa en la industria	Industria en declive la mayoría de las compañías trabajan en números rojos	Industria madura algunas de estas compañías trabajan con números rojos	Industria en crecimiento
2. Productos de la compañía	La mayoría de los productos no tienen utilidad	Con algunos productos no se obtiene utilidad	Con la mayoría de los productos se obtiene utilidad

C: Desarrollo básico

1. Comunicación

Grupo de alta gerencia	Se presentan frecuentemente problemas de comunicación	Problemas de comunicación pero no tan serios	Sin problemas de comunicación.
------------------------	---	--	--------------------------------

Alta gerencia-gerentes	Se frecuentemente presentan problemas de comunicación	Problemas de comunicación pero no tan serios	Sin problemas de comunicación.
Gerentes Supervisores	Se frecuentemente presentan problemas de comunicación	Problemas de comunicación pero no tan serios	Sin problemas de comunicación.
Gerentes y Supervisores-trabajadores	Se frecuentemente presentan problemas de comunicación	Problemas de comunicación pero no tan serios	Sin problemas de comunicación.
	La mayoría de los gerentes sólo observan el piso de trabajo	Algunos gerentes observan de cerca el piso de trabajo	La mayoría de los gerentes observan de cerca el lugar de trabajo

2. Fijación de metas adecuadas

Metas de la compañía	Sin metas sólo hacen el trabajo al día	Únicamente la cantidad de producción	Metas razonables a corto y mediano plazo son fijadas
Metas departamentales	Sin metas sólo hacen el trabajo al día	Únicamente la cantidad de producción	Metas razonables a corto y mediano plazo son fijadas
Lugar de trabajo	Sin metas sólo hacen el trabajo al día	Únicamente la cantidad de producción	Metas razonables a corto y mediano plazo son fijadas

3. Sistemas y Costumbres

Para los gerentes

Sistema que favorece el desarrollo	Ninguna falla es permitida (buscan culpable)	Intermedia	Cada falla es reconocida como un paso de crecimiento sucesivo sin perseguir ¿Quién está mal? Pero sí el ¿qué y por qué?
	El dueño busca sólo el beneficio y no le interesa el desarrollo de la calidad	Intermedia	El esfuerzo para desarrollos futuros tanto como el desarrollo de la productividad en corto tiempo
Método que favorece el desarrollo	Los gerentes fácilmente se van	Intermedia	La mayoría de los gerentes tiene espíritu emprendedor
Sistemas que favorecen la cooperación	Organización no cooperativa	Intermedia	Sistema de cooperación activa tales como un equipo de proyectos y una organización formal

Métodos que favorecen la cooperación	La mayoría de los gerentes solamente se involucran en su propia organización	Intermedia	La mayoría de los gerentes contribuye a los éxitos de la compañía
--------------------------------------	--	------------	---

Para los trabajadores

Sistemas que favorecen el desarrollo	Ninguna falla es permitida (buscan culpable)	Intermedia	Cada falla es reconocida como un paso de crecimiento sucesivo sin perseguir ¿Quién está mal? Pero sí el ¿qué y por qué?
	El desarrollo de su lugar de trabajo es el resultado de un trabajo muy duro	Intermedia	Desarrollo de su lugar de trabajo dándoles un buen incentivo
Métodos que favorecen el desarrollo	Los trabajadores fácilmente se retiran	Intermedia	Muchos trabajadores tienen el desarrollo en mente
Sistemas que favorecen la cooperación	Descripción de trabajo estricto no permite la ayuda mutua	Intermedia	La descripción de trabajo es lo suficientemente flexible que les permite ayuda mutua
Métodos que favorecen la cooperación	La mayoría de los trabajadores se involucra solamente en su propio trabajo	Intermedia	La mayoría de los trabajadores estarían convencidos de cooperar unos con otros

4. Acuerdos Gerenciales

Alta gerencia incluyendo al dueño	Interesado en su propio beneficio (sin interés en desarrollar la productividad)	El trabajo para el desarrollo de la productividad existe en algunas áreas	Se trabaja muy duro en el desarrollo de la productividad
Gerencia Media	Interesado en su propio beneficio (sin interés en desarrollar la productividad)	El trabajo para el desarrollo de la productividad existe en algunas áreas	Se trabaja muy duro en el desarrollo de la productividad

D: Fundamentos de la gerencia

1. Acción normalizada de las 5S's

Limpieza	Lugar de trabajo sucio y muchas cosas regadas alrededor, máquina sucia y cubierta de aceite	Lugar de trabajo y máquinas están limpias pero existe suciedad en las esquinas y rincones (limpieza imperfecta)	Lugar de trabajo y máquinas están totalmente limpias
Eliminar lo innecesario	Gran cantidad de objetos ajenos se encuentran en el lugar de trabajo	Intermedia	Objetos necesarios están distribuidos y colocados propiamente

Mantener en orden	Los trabajadores desperdician tiempo observando los puntos esenciales	Intermedia	Las cosas necesarias están siempre en buen orden y accesibles para rápido acceso
Orden en la planta	El lugar de trabajo no puede ser mantenido en condiciones de limpieza aún cuando el personal lo realiza en varias ocasiones	Intermedia	Todos los trabajadores tienen en mente mantener limpio su lugar de trabajo y la gerencia toma medidas para mantener los lugares de trabajo a punto
Disciplina de los trabajadores	Sin disciplina en el trabajador haciendo lo que ellos quieran	Se mantienen en orden y trabajo en tiempo en algunas áreas	Preparación para mañana después de terminada la jornada llegando temprano y observar las condiciones antes de iniciar la jornada

2. Prevención de errores

Apoyo periférico	Sin respaldo (sin medidas en cada falla)	Algún respaldo	Bien respaldado
Apoyo específico	Sin operaciones estándar del trabajo	Los estándares de trabajo están establecidos pero no se llevan bien	Los estándares de trabajo están establecidos y se llevan a cabo totalmente

3. Ciclo gerencial

Plan	Sin plan	Establecido pero no completado	Bien establecido
Inspección y acción	Sin inspección en acción	Se checa pero las acciones no siempre son las adecuadas	Se checa bien y se toman las acciones a tiempo

Diario

Plan	Sin plan	Se establece pero no en firme	Bien establecido
Inspección y acción	Sin inspección en acción	Se checa pero las acciones no son apropiadas	Se checa bien y se toman las acciones a tiempo

4. Control de calidad

Fracción de defectos	Bajo nivel de industrias similares	Nivel promedio en industrias similares	Nivel alto en industrias similares
Función del control de la calidad	Únicamente inspección	Uno o dos del grupo directivo o gerencial están involucrados en el desarrollo de la calidad	La compañía tiene un sección o departamento de desarrollo de calidad

5. Ingeniería Industrial

Costos de producción	Nivel bajo en industrias similares	Nivel promedio en industrias similares	Nivel alto en industrias similares
Organización de la ingeniería industrial	Sin sección de ingeniería industrial	Uno o dos ingenieros están involucrados en trabajos de ingeniería industrial	La compañía tiene una sección o departamento de ingeniería industrial
Funciones de la ingeniería industrial	Únicamente giran estándares pero no los usan	Únicamente se involucran algunas secciones en el desarrollo de la productividad	Totalmente involucrados en el desarrollo de la productividad

6. Círculos de control de calidad

Participación	Sin círculos de control de calidad	Algunos círculos de calidad	La mayoría está involucrado en círculos de calidad
Nivel de actividad de los círculos	No activados	Algunos círculos están en activo	La mayoría de los círculos está en activo

Evaluación de la situación actual de la compañía

Factor	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Puntuación
Finanzas	0	5	10	0
Materiales	2	6	10	10
Maquinaria	2	6	10	6
Mano de obra	1	3	5	
	1	3	5	6
Método	2	6	10	6
Seguridad y salud	1	3	5	
	1	3	5	10
C. Administrativas	0	5	10	10
Productos	0	5	10	10
Comunicación	0	1	2	
	0	1	2	
	0	1	2	
	0	1	2	
	0	1	2	6
Fijar metas	0	2	4	
	1	2	3	
	0	2	3	10
Sistemas y Costumbres de los directivos	0	1	2	
	0	1	2	
	0	1	2	
	0	1	2	
	0	1	2	10
Acuerdos Gerenciales	0	3	6	
	0	2	4	5
Normatividad 5S's	0	1	2	
	0	1	2	
	0	1	2	
	0	1	2	
	0	1	2	7
Prevención de errores	1	2	4	
	0	3	6	2
Círculos Administrativos	0	1	2	
	0	2	4	
	0	1	2	
	0	1	2	7
Control de Calidad	0	3	5	
	0	3	5	8
Ingeniería Industrial	1	3	5	
	1	2	3	
	0	1	2	7
Círculos de Calidad	0	2	5	
	1	2	3	
	0	1	2	4

3.1.6 Diagnóstico de productividad

El segundo cuestionario se trata de un diagnóstico de productividad, el cual evalúa doce factores. Para cada factor hay cinco opciones de las cuales se debe elegir aquella que corresponda con la situación particular de la empresa. Con este cuestionario se pretende tener una idea general de la situación de la empresa. El cuestionario se presenta al finalizar el tema.

Análisis de la información

- ◆ Al analizar la información del cuestionario de productividad se observó la menor puntuación en las áreas de proveedores e ingeniería de calidad. Por una parte, el departamento de compras selecciona proveedores en términos de costo y oportunidad de entrega. Por otra, no existe un área de calidad independiente del área de producción. Esta última se encarga de corregir los problemas de calidad, porque se considera que es en el área de producción donde se generan.
- ◆ Los factores que se detallan a continuación, se encuentran también en una situación desfavorable. En el factor de aceptación del producto observamos que existe un encargado de inspeccionar y aceptar o rechazar el producto pero no pertenece a un área de calidad. En el área de diseño del producto y control del proceso se reconoce la importancia de establecerla. En el factor mejoramiento de la calidad se reconoce la utilidad de instrumentar un programa de mejoramiento de la calidad. En el factor análisis y solución de problemas se fomenta la formación de grupos a nivel gerencial para solucionar los problemas más urgentes en forma inmediata. Por último, en el costo de la calidad, el costo de la calidad se determina en forma empírica.
- ◆ En el factor comprensión de la calidad se tuvo una puntuación de 60, en la cual se manifiesta que los niveles directivos y administrativos tienen el mismo concepto de calidad.
- ◆ Las áreas que tuvieron una puntuación más alta fueron calidad en el trabajo, clientes y medición de la calidad, con 80 puntos. El proceso se repite una sola vez y se prevé que no se de otro reproceso. Se considera al cliente como una parte esencial del sistema de calidad de la empresa, se identifican, investigan,

resuelven y previenen las quejas y devoluciones. La medición de la calidad es realizada para mostrar dónde es posible su mejoramiento y necesaria la acción correctiva.

- ◆ La mayor puntuación se obtuvo en el concepto de calidad. Donde establecieron que calidad significa cumplir con los requisitos del bien o servicio demandados por el cliente y darle algo más.

Conclusiones y recomendaciones

Es recomendable establecer relaciones muy estrechas con el sistema de proveedores y contar con un programa de desarrollo de los mismos. Es importante no afectar la calidad del producto al guiarse sólo por el factor costo.

Es necesario mantener una comunicación y colaboración estrecha y permanente con todas las áreas para prevenir problemas de calidad. Identificando aquellos factores que influyen en la misma, también orientar al personal sobre el concepto de calidad y las expectativas del cliente y capacitarlo para cumplir con sus requisitos.

En los factores aceptación del producto, diseño del producto y control del proceso y mejoramiento de la calidad se obtuvo una puntuación relativamente baja. Sin embargo se considera que esto se debe a que la empresa es joven (menos de un año de operación) y aún hay mucho por hacer en estos aspectos. Un punto favorable es que se reconoce la utilidad de instrumentar un programa de mejoramiento de la calidad y de establecer un área de diseño del producto y control del proceso.

Respecto al análisis y solución de problemas, lo más recomendable es que la empresa esté preparada para trabajar en equipo y prevenir cualquier tipo de problema que se presente. O en su defecto, identificar los problemas en su etapa inicial con la participación de todos los niveles de la empresa los cuáles le darán solución.

Es importante conocer las causas que originan los costos de calidad y planear su constante prevención.

Por último, la definición e importancia de la calidad debe compartirse y entenderse a todos los niveles reflejándose en todas las actividades de la organización.

Diagnóstico de productividad

Instrucciones: De acuerdo con la situación particular de su empresa, determine la opción que corresponde.

I. Comprensión y actitud de la calidad

Calidad	Significa excelencia	Es una filosofía	Es una medida de bondad del producto, la cual puede medirse en rangos de regular, buena y excelente
	Es una técnica	Significa cumplir con los requisitos del bien o servicio demandados por el cliente y darle algo más	
Comprensión	En la empresa no existe consenso en relación al concepto de calidad	A todos los niveles se comparte y entiende la definición e importancia de la calidad reflejándose en todas las actividades de la organización	Sólo el director o el gerente reconoce la importancia de la calidad
	Los niveles directivos y administrativos tienen el mismo concepto de calidad	El concepto de calidad es una filosofía absoluta en la empresa la cual se practica permanentemente por la mayoría de los miembros de la organización.	

II. Función organizacional de la calidad

Calidad en el trabajo	Se tiene que repetir una o dos veces como máximo	Se hace mal desde la primera vez y se va recuperando el desperdicio generado en un alto porcentaje	Se hace bien a la primera vez en cada una de las fracciones de los procesos de manufactura y administrativo
	Se tiene que repetir más de tres veces	Lo repiten una sola vez y se prevé que no se de otro reproceso	

Aceptación del producto	Los productos son probados por especialistas a través de equipos y programas diseñados para dirigir y conducir las pruebas	Existe un área específica que realiza todas las actividades relativas a la inspección y prueba del producto. Asimismo mide y registra las tendencias y rechazos	La inspección es realizada por los trabajadores y es totalmente correctiva
	Los ingenieros de prueba del área de calidad planean la inspección y prueba del producto para verificar y prevenir que éste funcione según las especificaciones básicas	Existe un encargado de inspeccionar y aceptar o rechazar el producto pero no pertenece a un área de calidad	
Proveedores	Existe un programa de aseguramiento de calidad por proveedores	El área de calidad realiza inspección y prueba de materiales utilizando las especificaciones y las técnicas de muestreo	El área de compra adquiere los materiales de acuerdo a especificaciones revisadas por el área de calidad
	Se cuenta con un programa de desarrollo de proveedores	El departamento de compras selecciona proveedores en términos de costo y oportunidad de entrega	
Ingeniería de calidad	Decide la forma de inspección y prueba; conoce los factores que influyen en la calidad y planifica su evolución. Orienta al personal sobre el concepto de calidad y las expectativas del cliente, lo capacita y adiestra para cumplir con sus requisitos	Tiene entre sus funciones el realizar auditorías y capacitar al personal para encontrar, corregir y tratar de prevenir los problemas de calidad	Existe un área de calidad, la cual se considera responsable de originar la calidad

	Mantiene comunicación y colaboración estrecha y permanente con todas las áreas para planear y prevenir todo tipo de problemas de calidad, con la meta de lograr cero defectos	No existe un área de calidad independiente del área de producción. Esta última se encarga de corregir los problemas de calidad, porque se considera que es en el área de producción donde se generan	
Diseño del producto y control del proceso	El área de diseño del producto realiza el diseño, evaluación y mejoramiento de los productos existentes, en colaboración con ingeniería de calidad y el área de manufactura, la cual investiga y mejora los productos en las etapas del proceso	Se reconoce la importancia de establecer un área de diseño del producto y control del proceso	Se consideran las áreas de mercadotecnia, diseño del producto y control del proceso como una parte esencial del desarrollo de nuevos productos. Asimismo, se da una comunicación estrecha entre todas las áreas
	No existe una persona o departamento específico que realice las funciones del diseño del producto y del proceso, encargado de diseñar y evaluar el producto		
Clientes	Se considera al cliente como una parte esencial del sistema de calidad de la empresa, se identifican, investigan, resuelven y previenen las quejas y devoluciones	No se consideran los requisitos del cliente. Se satisfacen las especificaciones del producto de acuerdo a un contrato anual. No se conoce el número de quejas	Se reconoce la importancia de investigar los requisitos que demanda el cliente, sin embargo, no se le da el tiempo y recursos necesarios para ello. Existen numerosas quejas y devoluciones, las cuales sólo se contabilizan

	No se lleva a cabo la realización del producto antes de investigar los requisitos que demanda el cliente para el uso del mismo y proceder a la incorporación de las características de calidad presentes en el producto final	Algunas ocasiones se investigan y consideran los requisitos de los clientes. Esporádicamente se atienden las quejas	
--	---	---	--

Mejoramiento de la calidad	Se reconoce la utilidad de instrumentar un programa de mejoramiento de la calidad	El programa de mejoramiento de la calidad forma parte del sistema de trabajo de la empresa	Hay interés de establecer un programa de mejoramiento de la calidad en un largo plazo
	Existe un programa de mejoramiento de la calidad en donde se participa en forma activa e integral	No se cuenta con un programa de mejoramiento de la calidad en la empresa	

III. Análisis y solución de problemas

Mecanismos	Se forman grupos con los diferentes niveles de la empresa para solucionar problemas complejos en forma ordenada	La empresa está preparada para trabajar en equipo y prevenir cualquier tipo de problema que se presente	Se afrontan los problemas conforme se van presentando
	Se identifican los problemas en su etapa inicial con la participación de todos los niveles de la empresa, los cuáles le dan solución	Se fomenta la formación de grupos a nivel gerencial para solucionar los problemas más urgentes en forma inmediata	

IV. Medición y costo de la calidad

Medición	La empresa cuenta con métodos reconocidos y mide la calidad sólo en aquellas áreas relacionadas con la manufactura del producto	Existe un área en la empresa que lleva un sistema de medición de la calidad en forma permanente, para realizar acciones que prevengan defectos del producto	La calidad no se mide porque es un concepto subjetivo
	La medición de la calidad es realizada para mostrar dónde es posible su mejoramiento y necesara la acción correctiva	La empresa cuenta con métodos no actualizadas para medir la calidad, sin embargo, se mide en forma parcial	
Costo	Se contabilizan los costos en los que se refiere a inspección y prueba y ocasionalmente las devoluciones	Se desconoce el costo de la calidad	Existe un departamento que analiza todos los costos que intervienen en la calidad
	El costo de la calidad se determina en forma empírica	Se desconocen las causas que originan los costos de calidad y se planea su constante prevención	

Diagnóstico de productividad
Puntuación

En la siguiente tabla se marca el número de respuesta elegida de las cinco opciones que se presentaron, en cada uno de los doce factores.

Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indecisión	3	1	2	3	5	5	4	2	5	3	3	2
Aceptación	4	3	4	5	3	3	2	3	1	5	5	4
Preparación	1	4	1	2	2	2	5	5	3	1	1	1
Conocimiento	2	5	5	4	1	1	1	1	4	4	4	3
Convencimiento	5	2	3	1	4	4	3	4	2	2	2	5

En base a la tabla llenada anteriormente, se obtendrá el puntaje correspondiente

Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indecisión	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Aceptación	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Preparación	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Conocimiento	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Convencimiento	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total												

Se suma el porcentaje de cada uno de los factores y se divide entre doce, a fin de obtener una idea general de la situación

Factor

1. Concepto de la calidad
2. Comprensión de la calidad
3. Calidad del trabajo
4. Aceptación del producto
5. Proveedores
6. Ingeniería de calidad
7. Diseño del producto y control del proceso
8. Clientes
9. Mejoramiento de la calidad
10. Análisis y solución de problemas
11. Medición de la calidad
12. Costo de la calidad

3.2 Enfoque de la investigación

Al 01 de enero de 2000 se habían mejorado los aspectos relacionados con la comunicación, la producción y las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo se adolecía aún de la relación empresa/trabajadores.

De los resultados obtenidos por el cuestionario se observa un alto índice de rotación y falta de compromiso de los trabajadores hacia la empresa. También se observa que la mayoría de los trabajadores se involucra solamente en su propio trabajo, no hay comunicación entre ellos (ni siquiera se saludan). Se observa nula convivencia y cooperación, apatía de parte de los trabajadores y falta de apoyo, no se apoyan ni siquiera en su propio departamento.

Se piensa que las actitudes de los trabajadores pueden deberse a que están en promedio poco tiempo en una empresa, y por lo mismo no tienen el desarrollo en mente ni les interesa hacer amigos.

La rotación del personal se ve favorecida porque las empresas demandan trabajadores y éstos fácilmente pueden cambiarse de trabajo.

Al observar estos resultados se preguntó a los directivos si se otorgaban incentivos a los trabajadores, a lo cual respondieron afirmativamente. Los directivos consideran incentivos los siguientes:

- ◆ Los trabajadores disponen de 15 minutos para desayunar, los directivos proporcionan pan y café
- ◆ Incentivos de puntualidad
- ◆ Si los trabajadores tienen que hacer 60 pares y hacen 80 se les pagan los 20 adicionales
- ◆ Si es necesario trabajar horas extras, los directivos compran la comida
- ◆ A cada trabajador el día de su cumpleaños se le compra un pastel
- ◆ Existe una caja de ahorro, en la cual el trabajador puede pedir un préstamo.

Bajo estas circunstancias se consideró una prioridad modificar la actitud de los trabajadores. Vencer la apatía que presentan tanto con sus compañeros de trabajo como con los directivos y la empresa en general. Buscar la forma de disminuir la rotación de personal y que los trabajadores se comprometan con la empresa.

Saber qué es lo que la empresa puede ofrecer a los trabajadores que sea efectivo, que los motive, que les interese.

Objetivos:

- ◆ Modificar la actitud de los trabajadores
- ◆ Vencer la apatía
- ◆ Disminuir la rotación del personal

La investigación se enfocará al desarrollo de una propuesta para lograr los objetivos anteriores, ayudándonos de encuestas que nos permitan la retroalimentación con los trabajadores.

La mayor parte de la investigación en el comportamiento organizacional se ha ocupado de tres actitudes: satisfacción en el puesto, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional. Las tres representan una relación negativa con el índice de rotación, aunque en diferentes grados. Debido a que la empresa con la que trabajamos presenta un alto índice de rotación, se ha elegido el estudio de la variable satisfacción en el puesto a fin de determinar su relación con el índice de rotación.

Capítulo 4

Valores, Actitudes y Satisfacción con el puesto

4.1 Valores

Los valores representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta. Contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable.

Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante. Cuando clasificamos los valores de un individuo en términos de su intensidad obtenemos el sistema de valores de esa persona.

4.1.1 Importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones.

Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que “debe” y lo que “no debe” hacerse. Como efecto, los valores entorpecen la objetividad y la racionalidad. Los valores influyen generalmente en las actitudes y el comportamiento.

Por ejemplo, si un individuo ingresa a una organización con la opinión de que es correcto que los pagos se asignen sobre la base del desempeño, y que es incorrecta o inferior la designación de los pagos sobre la antigüedad. ¿cómo reaccionaría al darse cuenta de que se ha unido a una organización que premia la antigüedad y no el desempeño? Es probable que se sienta desalentado, y esto puede llevarlo a la insatisfacción en el puesto y la decisión de no realizar demasiado esfuerzo, ya que, “probablemente de todas maneras no le proporcione más dinero” ¿Serían diferentes sus actitudes y comportamiento si sus valores coincidieran con las políticas de pago de la organización? Es lo más probable.

4.1.2 Fuentes de nuestros sistemas de valores

¿De dónde proviene nuestro sistema de valores? Una porción significativa de ellos está determinada genéticamente. El resto es atribuible a factores como la cultura nacional, los dictados de los padres, maestros y amigos y otras influencias ambientales similares. Como resultado de su componente genético y la forma en la que se aprenden, los valores son relativamente estables y permanentes.

El proceso de cuestionar nuestros valores puede implicar un cambio. Podemos decidir que estas convicciones subyacentes ya no son aceptables. Pero es más frecuente que nuestro cuestionamiento actúe simplemente para reforzar los valores que ya tenemos.

4.1.3 Tipos de Valores

Milton Rokeach creó la encuesta de valores Rokeach (EVR). Esta encuesta de valores consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 elementos de valor individual. Un conjunto llamado valores terminales, el cual se refiere a los estados terminales de existencia deseables. Se trata de metas que a una persona le gustaría alcanzar durante su vida. El otro conjunto llamado valores instrumentales, se refiere a los modos preferibles de comportamiento o medios de alcanzar los valores terminales.

Aunque no tienen un impacto directo sobre el comportamiento, los valores influyen fuertemente en las actitudes de una persona. Dado que son diferentes los valores de las personas, los administradores pueden usar la encuesta de valores de Rokeach para evaluar a los empleados potenciales y determinar si sus valores se alinean con los valores dominantes de la organización. Es probable que el desempeño y la satisfacción de un empleado sean mayores si sus valores se ajustan a los de la organización. Esto constituye un argumento para que la administración trate de encontrar candidatos a los puestos durante la selección de nuevos empleados que no solo tengan la habilidad, experiencia y motivación para desempeñarse bien, sino también un sistema de valores que sea compatible con la organización.

Por otra parte, el conocimiento de que los valores de los individuos difieren, pero tienden a reflejar los valores sociales del periodo en que crecieron, puede ser un auxiliar valioso en la explicación y predicción del comportamiento.

4.2 Actitudes

Las actitudes son afirmaciones evaluativas - favorables o desfavorables - en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Por ejemplo cuando digo "no me gusta mi trabajo" estoy expresando mi actitud acerca del trabajo.

4.2.1 Componentes de las actitudes

Una actitud tiene tres componentes: Cognición, Afecto y Comportamiento. Visualizar las actitudes como integradas por tres componentes ayuda a comprender su complejidad y la relación potencial entre actitudes y el comportamiento. Pero es necesario recordar que el término actitud se refiere, en esencia, a la parte afectiva de los tres componentes.

Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de los padres, los maestros y de los grupos a los que pertenecemos. En contraste con los valores, las actitudes son menos estables. Por ejemplo, los mensajes de publicidad tratan de modificar las actitudes hacia cierto producto o servicio.

Las actitudes son importantes en las organizaciones porque afectan el comportamiento en el trabajo. Tiene sentido tratar de comprender cómo se forman las actitudes, su relación con el comportamiento real en el puesto y cómo podrían cambiarse.

4.2.2 Tipos de actitudes

Se enfocará la atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Estas dan a conocer las evaluaciones, positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de la investigación en el comportamiento organizacional se ha ocupado de tres actitudes:

- ◆ Satisfacción en el puesto
 - ◆ Involucramiento con el puesto
 - ◆ Compromiso organizacional.
- ◆ **Satisfacción con el puesto.** Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto.
- ◆ **Involucramiento con el puesto.** Mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él. Se ha encontrado que niveles altos de involucramiento con el puesto se relacionan con un menor ausentismo, y porcentajes de renuncia más bajos. Sin embargo, parece que predicen más consistentemente la rotación (siendo responsables hasta en un 16%) que el ausentismo.
- ◆ **Compromiso organizacional.** Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea permanecer en la misma. Un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno. A mayor compromiso organizacional menor ausentismo y rotación. Los estudios demuestran que el nivel de compromiso organizacional de un individuo es un mejor indicador de la rotación, que el predictor mucho más frecuentemente utilizado de la satisfacción en el puesto, pues explica el 34% de la variación. Es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo que la satisfacción en el puesto.

4.2.3 Principio de consistencia

¿ Se ha fijado cómo cambia la gente lo que dice a fin de no contradecir lo que hace? El individuo busca que las actitudes y los comportamientos sean consistentes. Esto puede lograrse modificando las actitudes, el comportamiento o racionalizando la discrepancia.

¿Podemos suponer, además de este principio de consistencia, que el comportamiento de un individuo puede siempre predecirse si conocemos su actitud en una materia dada?

Por ejemplo, si un empleado visualiza el nivel de pago de la compañía como demasiado bajo, ¿Cambiará su comportamiento un incremento substancial en su sueldo, es decir, lo hará trabajar más duro? La respuesta es más compleja que un si o un no.

4.2.4 Teoría de la disonancia cognoscitiva

A fines de la década de los 50, Leon Festinger propuso la teoría de la disonancia cognoscitiva. La disonancia significa una inconsistencia. La disonancia cognoscitiva se refiere a cualquier incompatibilidad que un individuo puede percibir entre dos o más de sus actitudes, o entre su comportamiento y sus actitudes. Festinger argumentaba que cualquier forma de inconsistencia es incómoda, y que los individuos tratarán de reducir la disonancia y, en consecuencia, la incomodidad. Este deseo de reducir la disonancia está determinado por la importancia de los elementos que la crean, el grado de influencia que el individuo cree que tiene sobre los elementos y las recompensas que pueden estar involucradas en la disonancia. Estos factores de moderación sugieren que el hecho de que los individuos experimenten disonancia no significa necesariamente que se moverán de manera directa hacia la consistencia, es decir, hacia la reducción de esta disonancia.

Si los asuntos que subyacen en la disonancia son de importancia mínima, si un individuo percibe que la disonancia se le impone desde afuera y es substancialmente incontrolable para él, o si las recompensas son lo suficientemente importantes, como para equilibrar la disonancia, el individuo no estará bajo una gran tensión para reducirla.

Implicaciones organizacionales de la teoría de la disonancia cognoscitiva.

Puede ayudar a predecir la propensión a involucrarse en el cambio de actitudes y de comportamiento. Por ejemplo, si los requerimientos de un puesto piden a los individuos que hagan o digan cosas que contradicen su actitud personal, ellos tenderán a modificar dicha actitud con el fin de hacerla compatible con la cognición de lo que han hecho o dicho. Además, cuanto mayor es la disonancia - después de que ha sido moderada por los factores de importancia, opción y recompensa -, mayor es la presión para reducirla.

4.2.5 Medición de la relación Actitudes - Comportamiento

Las investigaciones más recientes han demostrado que se puede mejorar la relación actitud - comportamiento si se consideran variables de contingencia moderadora. Algo que mejora las probabilidades de encontrar relaciones significativas de A-C es el uso de actitudes y comportamientos específicos. Por ejemplo, una cosa es hablar de la actitud de una persona hacia "la preservación del ambiente", y otra hablar de su actitud hacia el reciclaje. Cuanto más específica sea la actitud que se está midiendo y se identifique un comportamiento relacionado, mayor será la probabilidad de que se pueda mostrar una relación entre Actitud y comportamiento. Otras variables moderadoras son: las restricciones sociales sobre el comportamiento y la experiencia con la actitud en cuestión.

4.2.6 Teoría de la autopercepción

Aunque gran parte de los estudios Actitud-Comportamiento arrojan resultados positivos - es decir, que las actitudes sí influyen en el comportamiento -, la relación tiende a ser débil antes de que se hagan ajustes por las variables moderadoras. Pero requerir especificidad, una ausencia de restricciones sociales y experiencia, con el fin de obtener una correlación significativa, impone serias limitaciones a la formulación de generalizaciones sobre la relación A-C.

Esto ha impulsado a algunos investigadores a emprender una búsqueda en otra dirección: observar si el comportamiento influye en las actitudes. Este punto de vista llamado teoría de la autopercepción ha generado algunas conclusiones alentadoras.

Cuando se les pregunta acerca de su actitud hacia un objeto, los individuos recuerdan su comportamiento con respecto a ese objeto, y después infieren su actitud a partir de su comportamiento pasado. En consecuencia, la teoría de la autopercepción argumenta que las actitudes se utilizan, después del hecho, para darle sentido a una acción que ha ocurrido, más que como mecanismos que preceden y orientan la acción.

La teoría de la autopercepción ha sido bien respaldada. Aunque la relación tradicional actitud-comportamiento es positiva, también es débil. En contraste, la relación comportamiento - actitud es bastante fuerte

4.2.7 Encuestas de Actitud

La revisión precedente no debe desalentarnos de emplear las actitudes para predecir el comportamiento. La mayor parte de las actitudes que le interesa investigar a la administración son aquellas con las cuales los empleados tienen alguna experiencia. Si las actitudes en cuestión se plantean de manera específica, se debe obtener información valiosa para orientar sus decisiones en relación con estos empleados. El método más popular para obtener información sobre las actitudes de los empleados es el uso de encuestas de actitud. Por lo general, estas encuestas presentan al empleado un conjunto de afirmaciones o preguntas. Desde un punto de vista ideal, este conjunto está diseñado para obtener información específica que interese a la administración. La puntuación de la actitud se obtiene sumando las respuestas a las preguntas individuales del cuestionario. Esta puntuación puede promediarse para grupos de trabajo, departamentos, divisiones o la organización como un todo.

El uso periódico de las encuestas de actitud proporciona a los administradores una valiosa retroalimentación sobre la forma en que los empleados perciben sus condiciones de trabajo. Por ejemplo, las políticas y prácticas que la administración considera objetivas y justas pueden ser vistas como inequitativas por los empleados en general o por ciertos grupos de empleados. El hecho de que estas percepciones distorsionadas lleven a actitudes negativas sobre el trabajo y la organización debe ser importante para la administración. Esto es así porque el comportamiento de los empleados se basa en sus percepciones, no en la realidad.

El uso de encuestas periódicas de actitud puede alertar a la administración sobre el surgimiento de posibles problemas y las intenciones de los empleados, lo suficientemente temprano como para que puedan emprenderse acciones que eviten repercusiones posteriores.

Retroalimentación a los empleados

Cuando se toman medidas correctivas como resultado de una encuesta, los empleados deberán enterarse de lo que se hizo tan pronto como sea posible. Si se realiza una encuesta de satisfacción en el empleo, la gerencia deberá estar preparada para actuar con base en los resultados.

Los empleados sienten que si cooperan en presentar sus sentimientos, la gerencia debe tratar de realizar algunas de las mejoras que se han sugerido. Una manera segura de bloquear expresiones futuras de la opinión de los trabajadores es no actuar con base en las opiniones ya presentadas.

Es necesario recordar que la gerencia pidió a los empleados que expresaran sus ideas, por lo que éstos tienen razón al pensar que se tomarán medidas cuando menos sobre algunas de ellas.

Las actitudes de los empleados son importantes y por ello hay que vigilarlas, entenderlas y manejarlas. Surgen como consecuencia de los sentimientos de equidad o desigualdad en el sistema de recompensas, así como del trato a supervisores.

La insatisfacción en el empleo podría producir mayor ausentismo, rotación de personal y otros comportamientos indeseables, por lo que las empresas desean desarrollar la satisfacción entre sus trabajadores.

4.2.8 ¿Puede usted cambiar las actitudes desfavorables de los empleados?

¡A veces! Depende de quién sea usted, de la fuerza de la actitud del empleado, de la magnitud del cambio y de la técnica que elija para intentarlo.

Es más probable que los empleados respondan a los esfuerzos para lograr un cambio si éstos los hace una persona que les agrada, y que sea creíble y convincente. Si usted le agrada a la gente, es más factible que se identifiquen con usted y adopten su mensaje. La credibilidad implica confianza, habilidad y objetividad. De manera que es más probable que usted logre cambiar la actitud de

un empleado si ese empleado considera que usted es creíble, que sabe de lo que habla y que es imparcial en su presentación. Por último, se puede lograr con éxito un cambio de actitud si se presentan los argumentos en forma clara y persuasiva.

Es más difícil cambiar la actitud de un empleado si éste no está comprometido fuertemente con dicha actitud. A la inversa, cuanto más fuerte sea la creencia respecto de la actitud, más difícil será cambiarla. Además, las actitudes que se han expresado públicamente son más difíciles de cambiar, porque exigen reconocer que uno se ha equivocado. Es más fácil cambiar las actitudes cuando el cambio no es muy significativo. Pero conseguir que un empleado acepte una nueva actitud que varía mucho de su posición actual, exige más esfuerzo. También puede amenazar otras actitudes profundas y crear mayor disonancia.

No todas las técnicas para el cambio de actitud son igualmente eficaces en todas las situaciones. Las técnicas de persuasión oral son más eficaces cuando uno usa un tono positivo y lleno de tacto, presenta una fuerte evidencia que apoye su posición, modela su argumento para ajustarse al oyente, utiliza la lógica, y apoya su evidencia apelando a los temores, frustraciones y otras emociones del empleado. Pero es más probable que la gente haga suyo el cambio cuando lo puede experimentar. Las sesiones de capacitación, donde los empleados comparten y personalizan sus experiencias y practican un nuevo comportamiento, pueden ser poderosos estimulantes para el cambio. De acuerdo con la teoría de la autopercepción, los cambios en el comportamiento pueden llevar a cambios en las actitudes.

4.3 Satisfacción en el puesto

Anteriormente definimos la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto. El puesto de una persona es más que las actividades obvias, los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto.

4.3.1 Medición de la satisfacción en el puesto

Los dos enfoques más ampliamente utilizados para medir la satisfacción en el puesto son una clasificación global única y un marcador de suma integrado por diversas facetas del puesto. El método de clasificación global única no consiste más que en pedir a los individuos que respondan a una pregunta como: "Considerando todo, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?" . Las comparaciones de las clasificaciones globales de una pregunta con el más largo método de suma de factores del puesto indican que el primer método tiene más validez.

Por ejemplo, basados en el conocimiento de la teoría de la disonancia cognoscitiva, podríamos esperar que los empleados resolvieran inconsistencias entre la insatisfacción con su trabajo y su permanencia en él, al no reportar la insatisfacción. De manera similar cuando se les pregunta a los empleados si escogerían de nuevo el mismo trabajo, generalmente menos de la mitad responden de manera afirmativa.

4.3.2 ¿Qué determina la satisfacción en el puesto?

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen.

- ◆ Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental. Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentarán placer y satisfacción.
- ◆ Recompensas equitativas. Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que le parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por supuesto, no todos buscan dinero. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto

absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en este sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

- ◆ Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo. Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuados.
- ◆ Colegas que apoyen. La gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

No hay que olvidar también el ajuste de personalidad - puesto. Una de las conclusiones de Holland era que un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. Casi todos los estudios que han replicado las conclusiones de Holland han obtenido conclusiones similares en forma generalizada. Por tanto, es importante agregar esto a nuestra lista de factores que determinan la satisfacción en el puesto.

4.3.3 Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado

El interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Se cuenta con un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

Satisfacción y Productividad

Una revisión cuidadosa de la investigación indica que si hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas - alrededor de +.14. Sin embargo, la introducción de variables moderadoras ha mejorado la relación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, por ejemplo, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel. Así que podríamos esperar que la relación fuera más apropiada para los individuos en posiciones profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto importante en el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigación que no podrían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

La más reciente investigación proporciona un renovado apoyo para la relación original satisfacción - desempeño. Cuando se reúnen los datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Si esta

conclusión puede ser reproducida en estudios adicionales, bien pudiera ser que la razón por la que no hemos obtenido un fuerte respaldo para la tesis de que la satisfacción causa la productividad, es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

Satisfacción y Ausentismo

Se encuentra una relación consistentemente negativa entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es moderada - generalmente menos de 0.40 -. Aunque tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, otros factores tienen un impacto sobre la relación y reducen el coeficiente de correlación. Igual que con la productividad, los factores externos pueden actuar para reducir la correlación.

Satisfacción y rotación

La satisfacción también se relaciona negativamente con la rotación, es decir, a mayor satisfacción menor rotación. Pero la correlación es más fuerte que la que encontramos en el caso del ausentismo. No obstante, nuevamente otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción - rotación es el nivel de desempeño del empleado. La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a la gente que tiene un desempeño superior. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, etcétera. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización. Por otro lado, la disposición general de una persona hacia la vida moderna también la relación satisfacción - rotación. De manera que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto, el que es más probable que renuncie es aquel que tiene mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general.

4.3.4 Cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, más que renuncia, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo. Hay cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones: constructividad/destructividad y actividad/pasividad. Éstas se definen como sigue:

Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización, Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.

Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia engloban las variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero este modelo amplía la respuesta del empleado para incluir la voz y la lealtad, comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o que revivan condiciones de trabajo satisfactorias.

Capítulo 5

Teorías Contemporáneas de la Motivación

Las teorías de la motivación han sido la base para la creación de técnicas y programas de motivación. Por ejemplo, la administración por objetivos se relaciona estrechamente con la teoría de fijación de metas; la modificación del comportamiento representa la aplicación de la teoría del reforzamiento a los individuos en el ambiente de trabajo; los programas de pagos variables se vinculan con la teoría de las expectativas.

5.1 Administración por objetivos

Hay cuatro ingredientes comunes a los programas de la Administración por Objetivos (APO): la especificación de las metas, la toma de decisiones participativa, un periodo de tiempo explícito y una retroalimentación del desempeño.

El mayor atractivo de la APO descansa en su énfasis en la conversión de los objetivos globales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. Así también, enfatiza la fijación participativa de metas tangibles, verificables y mensurables como medio de utilizar las metas para motivar a la gente, más que para controlarla. En este programa los supervisores y los subordinados deciden conjuntamente las metas y están de acuerdo con la forma en que se medirán. Finalmente, a cada objetivo le corresponde un periodo específico en el que ha de completarse, por ejemplo, de 3, 6, ó 12 meses.

De acuerdo con la teoría de la fijación de metas, la Administración por Objetivos tendrá la máxima eficacia cuando las metas sean lo suficientemente difíciles como para obligar a una persona a esforzarse por alcanzarlas. De este modo, beneficio principal de utilizar la participación es que parece inducir a los individuos a establecer metas más difíciles.

La APO es una técnica popular. Sin embargo, no siempre funciona bien debido a factores como expectativas irreales respecto de los resultados, falta de compromiso de la administración superior, y la imposibilidad o falta de voluntad de la administración para asignar las recompensas de acuerdo con el logro de las metas.

5.2 Modificación del comportamiento

Es un programa en el que se identifican comportamientos del empleado relacionados con el desempeño y se implanta una estrategia de intervención que fortalece comportamientos deseables para el desempeño y debilitan los indeseables. Pasos del programa:

1. Debido a que no todo lo que hace un empleado en su puesto tiene la misma importancia en términos del resultado de su desempeño, el primer paso es identificar los comportamientos cruciales.
2. El segundo paso requiere el desarrollo de unos modificadores básicos de desempeño, estos se obtienen mediante la determinación del número de veces que ocurre el comportamiento identificado en las condiciones actuales.
3. El tercer paso es desarrollar un análisis funcional para identificar las contingencias conductuales o consecuencias del desempeño. Esto indica las claves antecedentes que provoca el comportamiento y las consecuencias que tiene mantenerlo igual.
4. Una vez terminado el análisis funcional, el cuarto paso es desarrollar e implantar una estrategia de intervención que fortalezca los comportamientos deseables de desempeño y debilite los comportamientos indeseables. La estrategia apropiada implicará el cambio de algún elemento de la vinculación desempeño-recompensa (estructura, procesos, tecnología, grupos o actividades) con el fin de hacer que un desempeño de alto nivel sea más gratificante.
5. El quinto y último paso del modelo es evaluar el mejoramiento en el desempeño. Diversas organizaciones han utilizado el modelo para mejorar la productividad de los empleados y reducir los errores, el ausentismo, los retrasos y el porcentaje de accidentes.

5.3 Programas para el involucramiento de los empleados

El involucramiento de los empleados es un proceso participativo que está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización, al mismo tiempo que utiliza la capacidad total de los empleados. La lógica subyacente es que, al involucrar a los trabajadores en aquellas decisiones que les afectan, y al aumentar su autonomía y control sobre sus vidas en el trabajo, los empleados

estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con su puesto. Ejemplos de programas de involucramiento de los empleados:

- ◆ **Administración participativa:** Es un proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos. Incrementa el compromiso con las decisiones y proporciona recompensas intrínsecas a los empleados, así mismo, puede hacer que los puestos sean más interesantes y significativos. La administración participativa no es apropiada para todas las organizaciones ni para todas las unidades de trabajo. Para que funcione debe haber un tiempo adecuado para participar, los asuntos en los que se involucren los empleados deben ser adecuados a sus intereses, los empleados deben tener habilidad (inteligencia, conocimiento técnico, capacidad de comunicación) para participar y la cultura de la organización debe apoyar este involucramiento.
- ◆ **Círculos de calidad.** Grupo de trabajo de empleados que se reúnen periódicamente para discutir acerca de los problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones e iniciar acciones correctivas. La administración suele retener el control sobre la decisión final de la implantación de las soluciones recomendadas. Parte del concepto de círculo de calidad incluye la enseñanza a los empleados participantes de las habilidades de comunicación en grupo, diversas estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis del problema.

5.4 Programas de pagos variables

En esta forma de compensación en lugar de pagar a una persona sólo por su tiempo en el puesto o su antigüedad, una parte de la remuneración del empleado se basa en alguna medida de desempeño individual, de grupo u organizacional. Como ejemplos de programas de pagos variables tenemos: los planes de pago a destajo, incentivos de sueldos, participación de utilidades, bonificaciones y participación en los ahorros provenientes del mejoramiento de la productividad. Con el pago variable, los ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo, de acuerdo con la medida del desempeño.

Los empleados de bajo desempeño encuentran que su pago se estanca, los de alto desempeño disfrutan de incrementos de sueldo proporcionales a su contribución. Muchas organizaciones utilizan un plan modificado de pago a destajo en el que los empleados ganan un salario base por hora más un diferencial por pieza producida. Dichos planes modificados proporcionan al empleado un piso de ingresos al mismo tiempo que le ofrecen un incentivo por productividad.

Los programas de pagos variables se vinculan con la teoría de las expectativas. Los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben, si es que ha de maximizarse la motivación. La evidencia apoya la importancia de este vínculo, especialmente para los empleados operativos que trabajan en sistemas de pago a destajo. Por ejemplo, un estudio de 100 empresas manufactureras concluyó que las empresas que tenían planes de incentivos salariales alcanzaron una productividad de 43% a 64% mayor que las que no tenían dichos planes.

Por otra parte, la fluctuación de los pagos variables convierten parte de los costos fijos de mano de obra de una organización en costos variables, lo que reduce los gastos cuando disminuye el desempeño. Además, al atar el pago al desempeño, el ingreso se reconoce como una contribución más que considerarse un derecho. Los incentivos a nivel de grupo y de toda la organización refuerzan y estimulan a los empleados a sublimar metas personales en aras de los mejores intereses de su departamento o de la organización.

- ◆ Pago basado en habilidades. Los niveles de pago se basan en el número de habilidades de los empleados o en la cantidad de puestos que pueden desempeñar. El pago basado en habilidades estimula a los empleados a adquirir una gama más amplia de habilidades. Facilita la comunicación a través de la organización, porque la gente tiene un mayor conocimiento de los puestos de otras personas. El grado en el que los empleados perciben que las habilidades son clave crucial en el desempeño del puesto, el uso del pago basado en las habilidades puede incrementar la percepción de la equidad y ayudar a optimizar la motivación del empleado. Desde el punto de vista de la administración, el atractivo es su flexibilidad. Cubrir las necesidades de personal es más fácil

cuando las habilidades de los empleados son intercambiables. Esta gente puede incrementar sus ingresos y conocimientos sin que medie una promoción en la designación del puesto. Por último, el pago basado en habilidades parece conducir al mejoramiento del desempeño. Sin embargo, el pago basado en habilidades tiene ciertas desventajas: La gente puede llegar a aprender todas las habilidades que el programa permite, esto puede frustrar a los empleados después que han sido desafiados por un ambiente de aprendizaje, crecimiento continuo y continuo incremento de sueldo. Las habilidades pueden volverse obsoletas. Por otro lado, diversos estudios han investigado el uso y la eficacia del pago basado en las habilidades. La conclusión general que surge de dichos estudios es que el pago basado en habilidades se está ampliando y que suele llevar a mayor satisfacción del desempeño y del puesto.

A fin de individualizar las metas, el nivel de participación y las recompensas, para ajustarlas a las necesidades individuales, es necesario reconocer las diferencias individuales y comprender lo que es importante para cada uno.

También es importante proporcionar a cada empleado una retroalimentación de cómo se desempeña en la consecución de las metas, las cuales deben ser difíciles (pero alcanzables) y específicas.

Una forma que puede incrementar la productividad, el compromiso con las metas de trabajo, la motivación y la satisfacción en el puesto. Es permitiendo que los empleados participen en las decisiones que les conciernen. Los empleados pueden contribuir tomando determinado número de decisiones: la fijación de metas de trabajo, la selección de sus propios paquetes de prestaciones adicionales, la solución de problemas de productividad y calidad y otros semejantes.

Finalmente, las recompensas deben depender del desempeño, es importante que los empleados perciban que existe un vínculo claro entre las recompensas y el desempeño. Los empleados deben percibir que las recompensas son proporcionales a los insumos que traen al puesto. Esto significa que la experiencia, las capacidades, las habilidades, el esfuerzo y otros insumos obvios deben explicar las diferencias en el desempeño y, por tanto, las de los sueldos, nombramientos de puestos y otras recompensas obvias.

Capítulo 6

Resistencia al cambio e Intervenciones

6.1 Resistencia al cambio

El ayudar a los individuos y a los grupos dentro de la organización para que trabajen juntos de una manera más eficaz implica, frecuentemente, el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

Sin embargo, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido, esto es positivo porque proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. También puede estimular un debate y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe una desventaja definitiva, la resistencia al cambio obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga o cosas semejantes. El mayor desafío lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Por ejemplo, pérdida de lealtad para la organización, pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por “enfermedades” etcétera, lo cual es más difícil de conocer. En la resistencia diferida lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores.

Para propósitos de análisis, las fuentes de resistencia se categorizan en individuales y organizacionales. Realmente, a menudo se superponen.

6.1.1 Resistencia individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. A continuación se resumen cinco razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio:

- ◆ Hábito. Todos confiamos en hábitos o respuestas programadas para no considerar toda la gama de opciones para las decisiones que tenemos que tomar todos los días. Pero cuando nos vemos enfrentados al cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia.
- ◆ Seguridad. Es posible que la gente con una gran necesidad de seguridad se resista al cambio porque amenaza su sensación de seguridad.
- ◆ Factores económicos. La preocupación de que los cambios disminuyan los ingresos es otra fuente de resistencia individual. Los cambios en las tareas de los puestos o rutinas establecidas de trabajo también pueden despertar temores económicos, si las personas se preocupan de no poder desempeñar las nuevas tareas o rutinas de acuerdo con sus normas anteriores, especialmente cuando el pago está vinculado muy de cerca con la productividad.
- ◆ Temor a lo desconocido. Es el repudio a la incertidumbre.
- ◆ Procesamiento selectivo de información. Los individuos modelan su mundo por medio de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten al cambio. De manera que los individuos procesan la información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que desean escuchar. Se desentienden de la información que desafía al mundo que han creado.

6.1.2 Resistencia Organizacional

Las organizaciones son conservadores, se resisten activamente al cambio. Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional.

- ◆ Inercia estructural. Para alcanzar la estabilidad, las organizaciones tienen mecanismos incorporados. Por ejemplo, el proceso de selección escoge sistemáticamente a determinadas personas para que entren y a determinadas personas para que salgan. Las técnicas de capacitación y socialización refuerzan los requisitos y habilidades para papeles específicos. Las personas que contrata una organización se eligen por su ajuste; luego se les modela y dirige para que se comporten en determinadas formas. Cuando una organización se ve

enfrentada al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

- ◆ Enfoque limitado del cambio. Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. De manera que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.
- ◆ Inercia del grupo. Las normas del grupo pueden limitar a los individuos aunque éstos deseen cambiar su comportamiento.
- ◆ Amenaza a la habilidad. El cambio en los patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados.
- ◆ Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo autoadministrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.
- ◆ Amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidos. Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Por ejemplo, ¿significará el cambio una reducción en su presupuesto o un recorte en su personal? Aquellos que se benefician más de la asignación actual de recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pueden afectar las asignaciones futuras.

6.1.3 Cómo vencer la resistencia al cambio

Se han sugerido seis tácticas para usarse como agentes de cambio al tratar con la resistencia al mismo:

- ◆ Educación y comunicación. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación. Se puede entonces reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de pláticas uno

a uno, memoranda, presentaciones en grupo o informales. Un requisito es que las relaciones administración - empleados se caractericen por confianza mutua y credibilidad.

- ◆ **Participación.** Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión. Si los participantes tienen la habilidad para realizar una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, contra estas ventajas están las desventajas: el potencial para una mala solución y un gran consumo de tiempo. Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado.
- ◆ **Facilitación y apoyo.** En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste. La desventaja de esta táctica es que, al igual que otras, lleva tiempo. Además es cara, y su implantación no ofrece una seguridad de éxito.
- ◆ **Negociación.** Es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se centra en unos cuantos individuos con poder, se puede negociar un paquete de recompensas específicas que satisfará sus necesidades individuales. Existe el riesgo de que, una vez que un agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, se abra la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en puestos de poder.
- ◆ **Manipulación y cooptación.** La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Ejemplos de manipulación son la alteración y el falseamiento de datos para hacerlos aparecer más atractivos, la retención de información indeseable y la creación de falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se procura sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder, no para llegar a una mejor decisión, sino para obtener su apoyo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras se dan

cuenta de que las están utilizando o las han engañado. Con lo cual la credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse.

- ◆ **Coerción.** Es la aplicación de amenazas o la fuerza directa sobre los que se resisten al cambio. Ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, pérdidas de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una muy pobre carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente iguales a las que se mencionaron en la manipulación y cooptación.

Puesto que el cambio invariablemente amenaza el statu quo, implica en sí mismo la realización de una actividad política. Los agentes internos del cambio suelen ser individuos con un alto puesto en la organización y que tienen mucho que perder si se lleva a cabo. La política sugiere que es muy posible que el impulso para el cambio venga de individuos que son nuevos en la organización o por ejecutivos que están un poco alejados de la estructura principal de poder. Las luchas por el poder dentro de la organización determinarán, en gran manera, la velocidad y la magnitud del cambio.

6.2 Enfoques para el manejo del cambio organizacional.

1. Modelo clásico de Lewin de tres pasos del proceso de cambio
2. Modelo de investigación de la acción

6.2.1 Modelo de tres pasos de lewin

Kurt Lewin dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir de tres pasos: *descongelar* el statu quo, el *movimiento* hacia un nuevo estado, y el *recongelamiento* del nuevo cambio para hacerlo permanente.

Se puede considerar al statu quo como un estado de equilibrio. Para cambiar este equilibrio - vencer las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo - es necesario el descongelamiento. Se puede lograr en una de tres formas:

1. Incrementar las fuerzas impulsoras, que alejan el comportamiento del statu quo
2. Se pueden reducir las fuerzas limitantes, que impiden el movimiento del equilibrio actual
3. Combinar los dos enfoques. La administración quizás necesite valerse tanto de la reducción de la resistencia como de aumentar el atractivo de la alternativa, si es que ha de tener éxito el descongelamiento.

Una vez que se ha implantado el cambio de consolidación, si ha de tener éxito, es necesario que la nueva situación se recongele para que se pueda mantener a través del tiempo. A menos que se siga este último paso, existe la gran probabilidad de que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de regresar al estado anterior de equilibrio. Entonces, el objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

6.2.2 La investigación de la acción

Se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción de cambio con base en lo que indican los datos analizados. Su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio planeado.

El proceso de investigación de la acción consiste en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

1. Diagnóstico. Comienza reuniendo información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. En la investigación de acción, el agente de cambio formula preguntas, entrevista a los empleados, revisa los registros y escucha las preocupaciones de los empleados.
2. Análisis. Se analiza la información que se recopiló durante la etapa del diagnóstico. ¿Cuáles son los problemas clave para la gente? ¿Qué patrones parecen señalar estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones principales, áreas de problemas y acciones posibles.

3. Retroalimentación. La investigación de acción incluye una implicación amplia de las personas que son objeto del cambio. Es decir, las personas que estén envueltas en cualquier programa de trabajo deben comprometerse activamente para determinar cuál es el problema y participar en la creación de su solución. De manera que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos 1 y 2. Los empleados, con ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para implantar cualquier cambio que sea necesario.
4. Acción. Los empleados y el agente de cambio desarrollan las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.
5. Evaluación. Por último, de acuerdo con las conclusiones de la investigación de acción, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Al usar los datos iniciales recopilados como puntos de referencia, se pueden comparar y evaluar cualquier cambio subsecuente.

La investigación de la acción proporciona por lo menos dos beneficios específicos para una organización.

1. Está centrado en el problema. El agente de cambio busca objetivamente los problemas, y el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio. Aunque esto pudiera parecer intuitivamente obvio, muchas actividades de cambio no se desarrollan en esta forma. Por lo contrario, están centradas en la solución. El agente de cambio tiene una solución favorita - por ejemplo, establecer tiempo flexible, equipos o un programa de administración por objetivos -, y luego busca problemas que se ajusten a su solución.
2. Puesto que la investigación de la acción implica tan fuertemente a los empleados en el proceso, se reduce la resistencia al cambio. De hecho, una vez que los empleados han participado activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio suele tomar impulso propio. Los empleados y los grupos que han estado implicados se convierten en una fuente interna de presión sostenida para llevar a cabo el cambio

6.3 Desarrollo Organizacional

Ningún análisis del manejo del cambio planeado estaría completo sin la inclusión del desarrollo organizacional (DO) no es un concepto fácilmente definible. Más bien es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

6.3.1 Valores del Desarrollo Organizacional

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación. Se tienen en poca estima conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coerción entre los agentes de cambio del DO, por el contrario, se insiste mucho en la colaboración. Los siguientes puntos identifican brevemente los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del DO:

- ◆ Respeto por las personas. Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- ◆ Confianza y apoyo. La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
- ◆ Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
- ◆ Confrontación. No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.
- ◆ Participación. Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

6.3.2 Intervenciones del Desarrollo Organizacional

Se refiere a algunas de las técnicas del DO para llevar a cabo el cambio. Se presentarán cinco intervenciones que los agentes de cambio pueden tomar en cuenta.

- ◆ **Capacitación en sensibilidad.** Se refiere a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo. Se reúne a los miembros en un ambiente libre y abierto, en que los participantes se analizan entre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos en forma relajada por un científico profesional del comportamiento. Los individuos aprenden por medio de la observación y participación, en lugar de que simplemente se les den instrucciones. El profesional crea la oportunidad para que los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes. El profesional no acepta - de hecho, rechaza abiertamente - cualquier papel de liderazgo. El objetivo es proporcionar a los participantes una mayor conciencia de su propio comportamiento de otras personas y una mayor comprensión de los procesos del grupo. Los resultados específicos que se buscan incluyen la capacidad para empatizar con otras personas, mejores habilidades para escuchar, una mayor franqueza, más tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades para la solución de conflictos. Si los individuos ignoran la forma como otras personas los perciben, entonces el grupo que tenga éxito puede tener autopercepciones más realistas, mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Aún más, desde un punto de vista ideal, tendrá por resultado una mejor integración entre el individuo y la organización.

- ◆ **Retroalimentación de encuestas.** Un instrumento para evaluar las actitudes que sustentan los miembros organizacionales, para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y para resolver estas diferencias es la propuesta de retroalimentación de encuestas. El cuestionario suele preguntar a los miembros sus percepciones y actitudes sobre un amplio campo de temas, incluyendo las prácticas de toma de decisiones; la eficacia en la comunicación; la coordinación entre unidades; y la satisfacción con la organización, el puesto, sus compañeros y su supervisor inmediato. Por lo general, todos los miembros de la organización o unidad llenan un cuestionario. Se les puede preguntar a los miembros de la organización que sugieran preguntas, o se les puede entrevistar para determinar qué temas consideran relevantes. Se tabulan los datos de este

cuestionario con datos pertenecientes a la “familia” específica de un individuo (el administrador de una unidad determinada y los empleados que se reportan directamente con él) y a toda la organización y se distribuye a los empleados, entonces estos datos se convierten en el trampolín para identificar problemas y aclarar temas que pueden estar creándoles dificultades a algunas personas. En algunos casos, un agente externo de cambio puede asesorar al administrador acerca del significado de las respuestas al cuestionario, y hasta se le pueden sugerir instrucciones para dirigir a la familia organizacional en un análisis por grupo de resultados. Se presta atención especial a la importancia de alentar el análisis y asegurarse de que el mismo se centre en los temas y en las ideas y no en el ataque de los individuos.

- ◆ Consultoría del proceso. El propósito de la consultoría del proceso es que un consultor externo ayude a un cliente, por lo general un administrador, a percibir, entender y actuar sobre las situaciones del proceso con las que tiene que tratar. Éstas pueden incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación. La consultoría de proceso (CP) parte del supuesto de que la eficacia organizacional se puede mejorar si se tratan los problemas interpersonales y si se hace énfasis en el compromiso. La CP está más dirigida hacia la tarea, los consultores están allí para darle al cliente una percepción de lo que pasa en su entorno, dentro de él mismo y entre él y otras personas. No resuelven los problemas de la organización; más bien, el consultor es un guía o entrenador que aconseja sobre el proceso que le ayudará al cliente a resolver sus propios problemas. Al hacer que el cliente participe activamente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de alternativas, existirá un mayor conocimiento del proceso y del remedio y menos resistencia al plan de acción que se escogió. La habilidad del consultor está en el diagnóstico y en el desarrollo de una relación de ayuda.

- ◆ Construcción de equipos. Las organizaciones cada vez confían más en equipos para desarrollar tareas de trabajo. La construcción de equipos utiliza actividades de grupo de mucha interacción para incrementar la confianza y la franqueza

entre los miembros del grupo. La construcción de equipos es aplicable a los casos de interdependencia. El objetivo es mejorar los esfuerzos de coordinación de los miembros, lo que dará por resultado un mejor desempeño del equipo. Las actividades consideradas en la construcción de equipos suelen incluir la fijación de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de funciones para definir el papel y responsabilidades de cada miembro y el análisis del proceso de equipo. Así como analizar los procesos clave que se desarrollan dentro del equipo para identificar la forma como se desempeña el trabajo y como se pueden mejorar estos procesos para hacer que el equipo sea más eficaz.

- ◆ Desarrollo entre grupos. El desarrollo entre grupos trata de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros. Tales estereotipos pueden tener un evidente impacto negativo sobre los esfuerzos de coordinación entre los departamentos. Un método popular para mejorar las relaciones de grupos insiste en la solución de problemas. En este método, cada grupo se reúne independientemente para desarrollar listas de las percepciones que tienen de sí mismo, del otro grupo y de cómo cree que el otro grupo lo percibe a él. Los grupos intercambian luego sus listas, después de lo cual se analizan las similitudes y diferencias. Se precisan las diferencias con claridad, y los grupos buscan las causas de éstas. ¿Se contrarían las metas de los grupos? ¿Estaban distorsionadas las percepciones? ¿Sobre qué base se formularon los estereotipos? ¿Han existido algunas diferencias ocasionadas por malos entendidos en las intenciones? ¿Ha definido cada grupo en forma diferente las palabras y conceptos? Las respuestas a preguntas como éstas aclaran la naturaleza exacta del conflicto. Una vez que se han identificado las causas de la dificultad, los grupos pueden pasar a la fase de integración - trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre grupos -. Ahora se pueden crear subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para obtener un diagnóstico adicional y para comenzar a formular posibles acciones alternas que mejoren las relaciones.

6.3.3 El cambio está limitado por la cultura

¿Cree la gente que es posible el cambio? ; de ser posible ¿Cuánto tiempo se necesitaría para llevarlo a cabo?; ¿es la resistencia al cambio mayor en algunas culturas que en otras? ¿Influye la cultura en la forma como se deben implantar los esfuerzos para el cambio?

Las culturas varían en términos de sus creencias acerca de su capacidad para controlar su ambiente. En culturas en que las personas creen que pueden dominar su ambiente, los individuos tomarán un punto de vista proactivo respecto del cambio. En otros países las personas se visualizan como sometidas a su medio ambiente, por lo que tenderán a asumir una postura pasiva hacia el cambio.

En la consideración del tiempo, las sociedades que planean a largo plazo, como Japón, mostrarán bastante paciencia a esperar resultados positivos de los esfuerzos para el cambio. En las sociedades con un planteamiento de corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, la gente espera mejoras ágiles y buscará programas de cambio que prometan resultados rápidos.

La resistencia al cambio se verá influida por la confianza que una sociedad tiene en la tradición. Los italianos, por ejemplo, se enfocan hacia el pasado y por tanto, en general, deben ser más resistentes a trabajar por el cambio. En contraste los estadounidenses enfatizan el presente.

En culturas con gran distancia al poder los esfuerzos para el cambio tenderán a ser implantados de manera autocrática por la administración superior. En contraste, las culturas con poca distancia al poder valoran los métodos democráticos.

El ambiente turbulento exige que las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si se han de desempeñar de manera competitiva. Los administradores son los principales agentes de cambio en la mayoría de las organizaciones. Por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar los papeles, pueden configurar la cultura de la organización ante el cambio.

6.4 Puesto de trabajo

Se recomienda que las empresas orienten sus estructuras organizativas y sus sistemas y procedimientos operativos, de tal forma que se puedan incorporar a cada puesto de trabajo los siguientes cinco elementos clave:

- ◆ **Diversidad.** Debe evitarse la rutinización de las tareas y, al mismo tiempo, potenciar la capacidad humana de aportar múltiples alternativas a la hora de realizar los procesos.
- ◆ **Globalización.** Las personas deben ser conscientes de que el puesto individual que desempeñan forma parte de una realidad global superior, que da sentido al trabajo realizado.
- ◆ **Importancia.** Es fundamental que cada empleado sea consciente y perciba la importancia del trabajo que realiza, haciéndole plenamente conocedor de los resultados que representa para la organización.
- ◆ **Responsabilidad.** Cuanto más altos sean los niveles de responsabilidad que se deleguen en los subalternos, mayor será la satisfacción que lograrán como resultado del cumplimiento de sus obligaciones.
- ◆ **Retroalimentación.** Es importante que los empleados conozcan, con la mayor precisión posible, los resultados totales de su trabajo, así como que se les informe sobre los progresos y mejoras que vayan logrando en el desempeño de sus funciones.

6.5 Aplicación de técnicas de organización

La aplicación de técnicas de organización que inciden directamente sobre la conducta del personal sólo tiene éxito si las acciones emprendidas:

1. Cuentan con el apoyo de la dirección
2. Se informa al personal de los objetivos
3. Se da la formación adecuada
4. Se establece y mantiene el control

El personal debe estar informado de los objetivos que se pretende conseguir, señalando claramente tanto las nuevas exigencias que ello va a suponer como los beneficios y nuevas posibilidades que representarán tanto para los trabajadores (aumento de remuneración por el sistema de incentivos que se aplique, reducción del trabajo físico pesado, posible reducción de riesgos) como para la empresa. El

plantear al personal los dos aspectos influirá en la credibilidad de información que se facilite sobre las medidas a aplicar.

A cada nivel se le debe dar la formación necesaria para que el personal pueda asimilar los procedimientos de la técnica y su mecánica, en la medida que sea preciso para una actuación racional del personal y un conocimiento claro de los resultados que con ella va a seguir.

Se deben establecer y mantener los controles necesarios no sólo para conocimiento y regulación de los resultados, sino para que, conociendo el personal que los controles están en vigor, no decaiga en su esfuerzo cotidiano para mantener el sistema en plena vigencia.

Es indispensable, además para el buen éxito de la aplicación de un nuevo método el conseguir la colaboración sin reservas de los ejecutantes que han de aplicarlo. Como se vio anteriormente, una característica humana es la resistencia al cambio, que siempre representa esfuerzo e incomodidad. En este aspecto conviene tener especialmente en cuenta algunos principios de una buena política de relaciones laborales:

- ◆ Utilizar al máximo las aptitudes de cada uno
- ◆ Informar inmediatamente al trabajador de los cambios que puedan concernirle
- ◆ Conceder crédito al trabajador cuando lo merezca
- ◆ Hacerle saber objetivamente cómo se desenvuelve

¿Cómo conseguir que el ejecutante aplique un nuevo método?

- ◆ Sugerir mejor que imponer
- ◆ Ponerse en el lugar de aquel a quien se quiere convencer
- ◆ Hacerle ver que ha contribuido y puede aún contribuir a las mejoras
- ◆ Indicarle lo que ha de hacer, más que lo que no ha de hacer
- ◆ Subrayar los éxitos más que los fracasos
- ◆ Saber escuchar

Capítulo 7

Relación Satisfacción con el puesto - Rotación

7.1 Introducción

Anteriormente definimos la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto. El puesto de una persona es más que las actividades obvias, los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto.

Para medir la satisfacción en el puesto se consideran cuatro factores importantes:

1. Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental
2. Recompensas equitativas
3. Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo
4. Colegas que apoyen

El instrumento a utilizar es una encuesta que consta de 29 preguntas. En el cual las preguntas 1, 2, 6, 8, 17, 18, y 19 fueron extraídas del libro Comportamiento Organizacional de Robbins, el resto fueron elaboradas.

Las preguntas 2 a 7 ayudarán para determinar qué tan desafiante es el trabajo desde el punto de vista mental, si se utiliza al máximo la habilidad y capacidad de los empleados, si se les proporciona o no retroalimentación. Una respuesta negativa indicaría insatisfacción y posiblemente un sentido de frustración por parte del empleado. Se determinará en qué está fallando la administración y cuáles son las percepciones equivocadas que tienen los empleados para tomar acciones correctivas.

Las preguntas 8 y 9 indican la percepción de equidad que tienen los empleados con respecto al sueldo y el ascenso. Tiene por objeto indicar la satisfacción o insatisfacción en estos aspectos.

Las preguntas 12 a 19 indicarán en qué medida el trabajo satisface sus necesidades de interacción social. También nos hablan de la relación del jefe con los empleados.

Las preguntas 1, 20 y 22 darán una idea del compromiso organizacional de los empleados.

Las preguntas 24 a 29 se utilizarán para medir la rotación del personal.

La pregunta 23 dará una idea de la actitud general de trabajo que se percibe en la ciudad.

7.2 ¿Cómo se interpretarán los datos?

1. Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental

Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad. Para saber cómo se sienten los empleados en relación con estos aspectos se han elaborado las preguntas 2 y 3. Una respuesta negativa indicaría que probablemente los empleados estén insatisfechos con el puesto porque no pueden desempeñarse al máximo, al mismo tiempo indicaría que la empresa no está aprovechando al máximo sus recursos humanos.

Así mismo, los empleados se sienten más satisfechos si se les ofrecen variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien están desempeñando su trabajo. Para saber cual es la situación en la empresa sobre éstos aspectos, se han elaborado las preguntas 4, 5 y 7, respectivamente. Al analizar las respuestas sobre estos tres aspectos, se determinará en cuál (es) se tienen deficiencias y se buscará la forma de corregirlas.

Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentarán placer y satisfacción. A fin de evaluar este aspecto se ha establecido la pregunta número seis.

2. Recompensas Equitativas

Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. La clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto de lo que se recibe; más bien es la percepción de equidad.

De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor status social.

Para saber cuál es su percepción sobre éstos aspectos se tienen las preguntas 8 y 9.

Si las respuestas son favorables, indicaría que los individuos que perciben que las decisiones en este sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

3. Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo

Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal porque facilita un buen desempeño. La mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas y con instrumentos y equipo adecuado. A fin de tener una idea general de estos aspectos, se han elaborado las preguntas 10 y 11.

4. Colegas que Apoyen

La gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social.

Para evaluar la relación con los compañeros de trabajo se han elaborado las preguntas 12 y 13. Una respuesta favorable en estos aspectos indicaría mayor satisfacción en el puesto.

El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Para evaluar la relación que existe entre el supervisor y los empleados se han elaborado las preguntas 14, 15, 16, 18 y 19. Respuestas favorables en estos aspectos indicarían satisfacción en el empleado.

5. Preguntas Adicionales

Las preguntas 1, 20 y 22, nos darán una idea del compromiso organizacional. El compromiso organizacional se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea permanecer en la misma. A mayor compromiso organizacional menor ausentismo y rotación. Los estudios demuestran que el nivel de compromiso organizacional de un individuo es un mejor indicador de la rotación, que la satisfacción en el puesto, pues explica el 34% de la variación. Es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo que la satisfacción en el puesto.

Las preguntas 24 a 29 medirán la rotación. La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, más que renuncia, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo. El empleado puede:

1. Dejar la organización, buscar un nuevo empleo además de la renuncia. (comportamiento que se evaluará en la pregunta número 24)
2. Sugerir mejoras, discutir problemas con sus superiores, etc. (Comportamiento que se evaluará en la pregunta 26)
3. Esperar que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto". (comportamiento que se evaluará en la pregunta 28).
4. Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Los comportamiento de salida y negligencia engloban las variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero este modelo amplía la respuesta del

empleado para incluir la voz y la lealtad, comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o que revivan condiciones de trabajo satisfactorias.

La satisfacción se relaciona negativamente con la rotación, es decir, a mayor satisfacción, menor rotación. No obstante, otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual. Se tratará de buscar una respuesta a tales factores por medio de las preguntas 25, 27 y 29.

7.3 Análisis de las Encuestas

En base a las gráficas que se muestran al final del capítulo, se tratarán sólo aquellos aspectos que presentan deficiencias. Lo que facilitará el análisis y constituirá una base para las propuestas de mejora.

- ◆ Los empleados tienen la oportunidad de utilizar su capacidad, pero aproximadamente la cuarta parte de la fuerza laboral presenta cierta inconformidad. Probablemente los empleados estén insatisfechos con el puesto porque no pueden desempeñarse al máximo.
- ◆ La mitad de los empleados perciben que sus tareas son rutinarias. Esta percepción causa insatisfacción en el empleado.
- ◆ Algunos empleados perciben que el salario no es competitivo respecto a otras compañías. Tres de ellos están en total desacuerdo y 4 indecisos. Es probable que presenten insatisfacción en sus puestos.
- ◆ Aproximadamente la quinta parte de los empleados piensa que las condiciones físicas de trabajo no son agradables. Los empleados se preocupan por su comodidad personas, por tanto, es probable que haya cierta insatisfacción en este aspecto.
- ◆ Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Sin embargo, la mitad de los empleados dudan acerca de si sus compañeros de trabajo son amigables o no; se muestran indecisos. Esto puede llevar a insatisfacción en el puesto.

- ◆ Tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a mayor satisfacción en el puesto. Desafortunadamente, la mitad de los empleados opina que no reciben apoyo por parte de sus compañeros de trabajo. Lo cual lleva a insatisfacción en el empleado.

Los estudios demuestran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos. Al evaluar estos factores, se obtuvieron los siguientes resultados:

- ◆ La tercera parte de los empleados estuvieron indecisos al preguntarles si su supervisor era comprensivo. Es necesario trabajar en este aspecto.
- ◆ Al preguntarles si el supervisor alaba el buen desempeño, 10 respondieron indeciso, 2 en desacuerdo y 4 totalmente en desacuerdo. Lo cual indica que más de la tercera parte de los empleados presenta inconformidad en este aspecto. El cual, como vimos anteriormente, es muy importante puede incrementar la satisfacción en el empleado.
- ◆ De la misma manera, la tercera parte de los empleados opina que el supervisor no escucha las opiniones de los empleados. Este factor es sumamente importante ya que permite aprovechar al máximo el potencial de los recursos humanos. En la pregunta 18 observamos que la tercera parte de los empleados no se siente con libertad de decirle a su jefe lo que piensan. Esto tal vez sea consecuencia de que el supervisor no escucha sus opiniones.
- ◆ Se observa un problema de retroalimentación, en el sentido de que los empleados no saben qué es lo que su jefe espera de ellos. La mitad de los empleados respondieron indecisos ante esta situación.

7.4 Preguntas adicionales

Al iniciar el capítulo clasificamos como preguntas adicionales aquellas que tienen relación con la rotación y el compromiso organizacional. En este apartado se analizarán las respuestas a esas preguntas auxiliándonos de las gráficas que se presentan al final.

En la gráfica de evaluación general de satisfacción se observa que la mayoría de los empleados están satisfechos con su trabajo. Podemos resaltar que al menos dos empleados no están muy satisfechos. Pero ¿qué tan satisfechos o insatisfechos están nuestros empleados? La actitud de la mayoría de los trabajadores es favorable con respecto al puesto de trabajo, manifestaron estar satisfechos o muy satisfechos con el mismo.

Para dar respuesta a esta pregunta se obtuvo la puntuación de la escala likert sumando los valores obtenidos en las preguntas 1 a 19, las cuales se relacionan con la satisfacción en el puesto de trabajo. De esta manera, la puntuación mínima era 19 y la máxima 95. A fin de simplificar la escala se dividió el total de la puntuación entre diecinueve, obteniendo para cada empleado una puntuación de 1 (muy desfavorable) a 5 (muy desfavorable).

Dieciséis empleados tuvieron una actitud muy favorable hacia sus puesto de trabajo, reportando una puntuación entre 4 y 4.5. por lo que se puede pensar que están muy satisfechos. Diecinueve empleados tuvieron una actitud favorable hacia su puesto de trabajo, obteniendo una puntuación entre 3.5 y 4.0. por lo que se puede concluir que este grupo en general está satisfecho con su trabajo. Tres empleados dieron la mínima puntuación con tres puntos, por lo que se encuentran en el límite de una actitud desfavorable o favorable.

Como se recordará, a mayor compromiso organizacional menor ausentismo y rotación. El nivel de compromiso organizacional de un individuo es un mejor indicador de la rotación, ya que es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo.

En la gráfica de compromiso organizacional se observa un buen nivel, todos los empleados estuvieron de acuerdo en que la compañía es un buen lugar para trabajar y desean permanecer en ella el mayor tiempo posible. Este compromiso puede ser mayor si los empleados tienen conocimiento de las metas de la compañía y logran identificarse con ellas.

Por otra parte, la satisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, en la gráfica de los factores que no favorecen la rotación, se observa que la mayor parte de los empleados (31) tienden a hablar con sus superiores o compañeros sobre su descontento en el trabajo. La gran mayoría (35) buscan

permanecer en una empresa el mayor tiempo posible. Donde se observa mayor diferencia de opinión es en la pregunta 28 donde veinticinco empleados pensarían que las cosas mejorarán, diez están indecisos y tres en desacuerdo.

En la gráfica de factores que favorecen la rotación, se observa que a partir de insatisfacción en el trabajo, 16 empleados optarían por salirse, once estarían indecisos y once más permanecerían en la organización. Se podría pensar que aproximadamente la mitad de los trabajadores buscaría un nuevo empleo y renunciaría.

Respecto al mercado de trabajo, la gran mayoría de los empleados (30) opinan que hay muchas oportunidades de trabajo para la actividad que desempeñan. Cinco estuvieron indecisos y tres totalmente en desacuerdo. Sin embargo, en las expectativas sobre oportunidades alternas se observa que la tercera parte de los empleados opina que pueden encontrar fácilmente trabajo, la otra parte se muestran indecisos, en tanto que la última opina que no pueden encontrar fácilmente trabajo.

De este modo, se puede clasificar a la fuerza laboral en cuatro grupos:

- ◆ Una cuarta parte de los empleados, a pesar de que piensan que hay muchas oportunidades de trabajo para la actividad que desempeñan, no están dispuestos a renunciar si se sienten insatisfechos, ya que opinan que no pueden encontrar trabajo fácilmente. La mayoría de ellos opta por el diálogo con compañeros y jefes.
- ◆ Otra cuarta parte está de acuerdo en que si se sienten descontentos con su trabajo cambian a otro y que hay muchas oportunidades de trabajo para la actividad que desempeñan. La mayoría de ellos piensa que pueden encontrar trabajo fácilmente, sin embargo, están dispuestos a hablar con jefes o compañeros al respecto y piensan permanecer en una empresa el mayor tiempo posible.
- ◆ El tercer grupo está totalmente de acuerdo en que si se sienten descontentos en su trabajo cambian a otro. La mayoría opina que hay muchas oportunidades de trabajo para la actividad que desempeñan. Pero menos de la mitad opinan que pueden encontrar trabajo fácilmente y buscan permanecer en una empresa el

mayor tiempo posible. la mitad de este grupo opina que no pueden encontrar trabajo fácilmente y que en caso de insatisfacción optan por el diálogo.

- ◆ El cuarto grupo estuvo indeciso si cambiaban o no de trabajo al sentirse insatisfechos. La mayoría de ellos opina que sí hay oportunidades de trabajo para la actividad que desempeñan. La mitad de ellos piensan que pueden encontrar trabajo fácilmente y la otra mitad están indecisos. Todos buscan permanecer en una empresa el mayor tiempo posible y la mayoría adopta una actitud pasiva al esperar que las cosas mejoren.

7.5 Propuesta de cambio

⇒ Ofrecer variedad de tareas

Se puede delegar la responsabilidad de los aspectos de mantenimiento más simples a los operarios de las máquinas, como:

- ◆ Comprobar los niveles de lubricante de la máquina
- ◆ Observar los ruidos, vibraciones, etcétera, no habituales y actuar
- ◆ Comprobar el desgaste

Estas acciones tienen las siguientes ventajas:

Primero. Los operarios son probablemente los trabajadores que más saben sobre el funcionamiento de sus máquinas, y por tanto las personas más adecuadas para detectar ruidos, desgastes o vibraciones no habituales.

Segundo. De esta forma se da a los operarios cierta sensación de propiedad de su máquina y se sienten más responsables a la hora de asegurar que sus máquinas eviten las posibles averías. Esta descentralización también da como resultado un trabajo de mantenimiento mejor. Incluir un programa de mantenimiento preventivo evita las averías, en vez de repararlas cuando ocurren.

⇒ Hablar con el supervisor inmediato

La empresa puede establecer sistemas para escuchar las opiniones de los empleados y reconocer el buen desempeño. Pero además de ello debe platicar con el supervisor sobre la importancia de la relación con sus subordinados. Quienes tienen un interés especial por encontrar un jefe que los entienda y con el que

tengan una buena relación. Para la empresa es muy importante contar con un líder que proporcione a los trabajadores las condiciones para lograr mayor productividad. Una forma de conseguir la participación del operario es utilizando programas de sugerencias.

⇒ Estimular el compañerismo y el apoyo

Es más probable que la gente haga suyo el cambio cuando lo puede experimentar. Las sesiones de capacitación, donde los empleados comparten y personalizan sus experiencias y practican un nuevo comportamiento pueden ser poderosos estimulantes para el cambio. De acuerdo con la teoría de la autopercepción, los cambios en el comportamiento pueden llevar a cambios en las actitudes.

Para estimular el compañerismo, la comunicación y el apoyo se proponen dinámicas de grupo que resalten el valor de estos aspectos. Asimismo, la creación de equipos deportivos y la organización de competencias entre empresas ayudaría a tal propósito.

⇒ Premiar el buen desempeño

Muchas organizaciones utilizan un plan modificado de pago a destajo en el que los empleados ganan un salario base por hora más un diferencial por pieza producida. Dichos planes modificados proporcionan al empleado un piso de ingresos al mismo tiempo que le ofrecen un incentivo por productividad. Los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben, si es que ha de maximizarse la motivación.

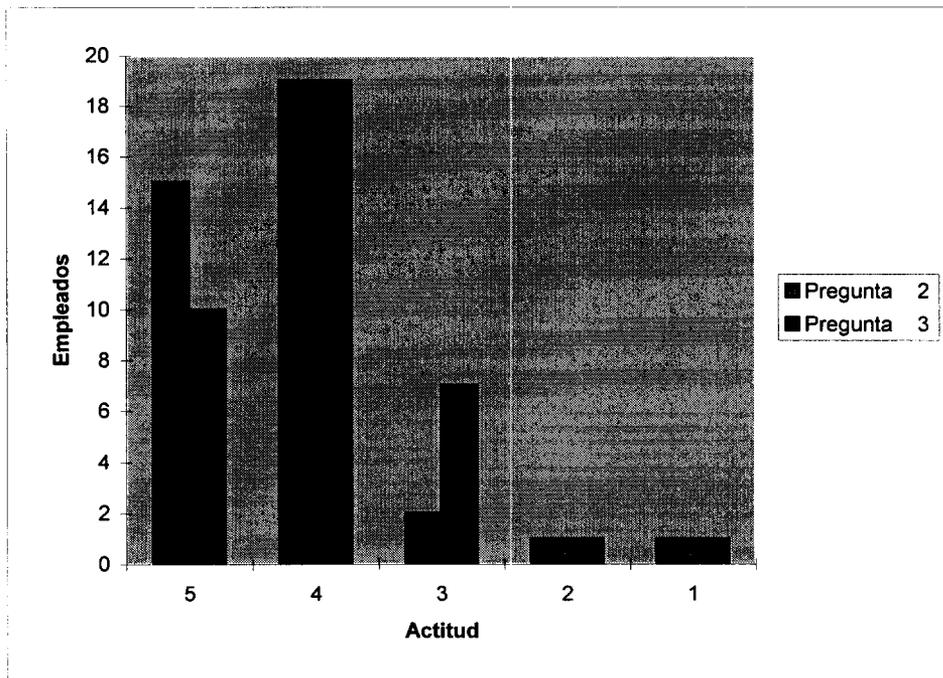
Por otra parte, la fluctuación de los pagos variables convierten parte de los costos fijos de mano de obra en costos variables, lo que reduce los gastos cuando disminuye el desempeño. Además, al atar el pago al desempeño, el ingreso se conoce como una contribución más que considerarse un derecho. Los incentivos a nivel de grupo y de toda la organización refuerzan y estimulan a los empleados a sublimar metas personales en aras de los mejores intereses de su departamento o de la organización. La experiencia, las capacidades, las habilidades, el esfuerzo y otros insumos obvios deben explicar las diferencias en el desempeño y, por tanto, las de los sueldos, nombramientos de puestos y otras recompensas obvias.

Resultados de la encuesta

Pregunta	Frecuencia				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	22	15	1	0	0
2	15	19	2	1	1
3	10	19	7	1	1
4	11	8	13	5	2
5	17	17	3	1	0
6	15	19	3	0	1
7	20	14	3	0	1
8	13	18	4	0	3
9	18	16	3	1	0
10	15	20	3	0	0
11	9	21	5	1	2
12	11	7	17	3	0
13	9	9	15	4	1
14	11	14	10	0	3
15	8	14	10	2	4
16	11	15	8	0	4
17	12	21	4	1	0
18	13	11	13	0	0
19	8	10	19	0	1
20	10	16	8	2	2
21	21	13	2	2	0
22	27	11	0	0	0
23	15	8	9	6	0
24	9	7	11	7	4
25	15	15	5	0	3
26	10	21	3	3	1
27	7	6	12	6	7
28	13	12	10	3	0
29	27	8	3	0	0

Habilidades y Capacidad

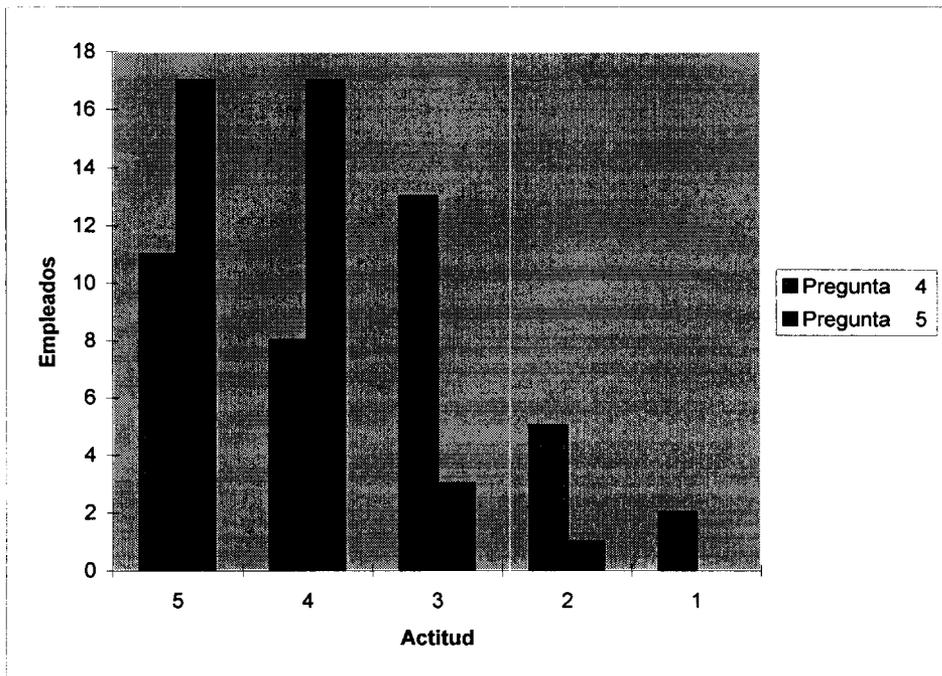
Actitud	Puntuación	Frecuencia	
		Pregunta 2	Pregunta 3
Muy Favorable	5	15	10
Favorable	4	19	19
Indeciso	3	2	7
Desfavorable	2	1	1
Muy Desfavorable	1	1	1



2. Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades
3. Utilizo al máximo mi capacidad

Rutinización de tareas y libertad al realizar el trabajo

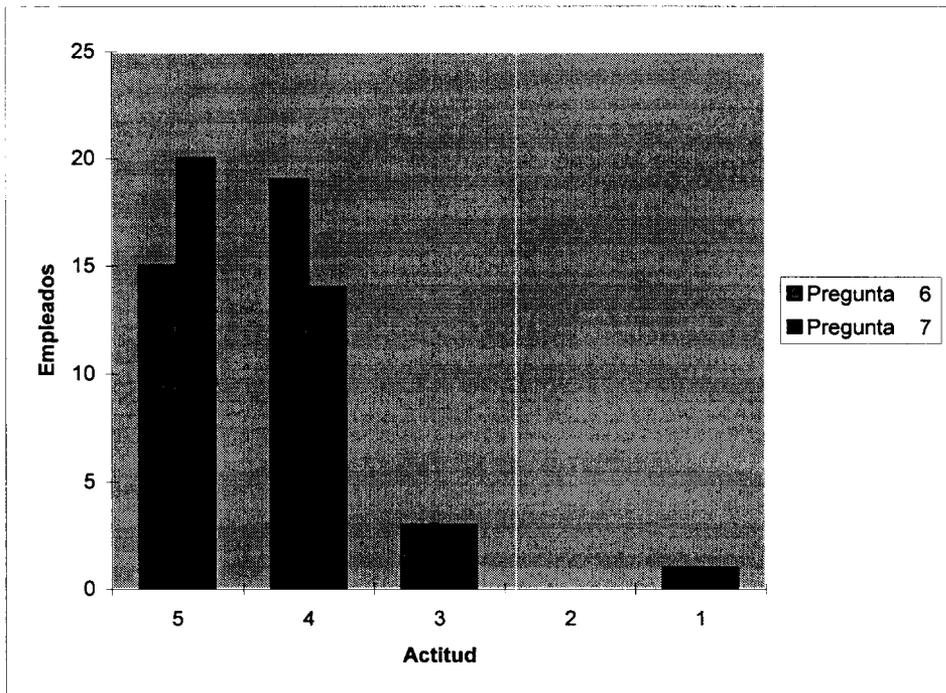
Actitud	Puntuación	Frecuencia	
		Pregunta 4	Pregunta 5
Muy Favorable	5	11	17
Favorable	4	8	17
Indeciso	3	13	3
Desfavorable	2	5	1
Muy Desfavorable	1	2	0



- 4. Mis tareas no son rutinarias
- 5. Tengo libertad al realizar mi trabajo

Carga de trabajo y retroalimentación

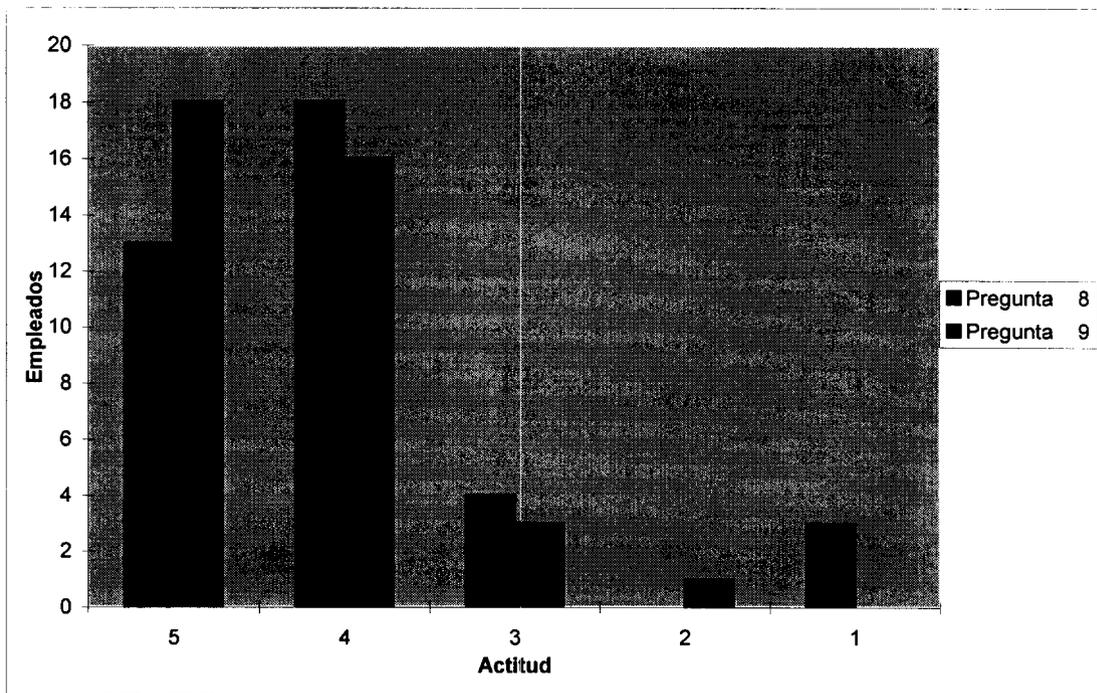
Actitud	Puntuación	Frecuencia	
		Pregunta 6	Pregunta 7
Muy Favorable	5	15	20
Favorable	4	19	14
Indeciso	3	3	3
Desfavorable	2	0	0
Muy Desfavorable	1	1	1



- 6. Mi carga de trabajo es desafiante pero no demasiado pesada
- 7. Sé que tan bien estoy desempeñando mi trabajo

Percepción de equidad

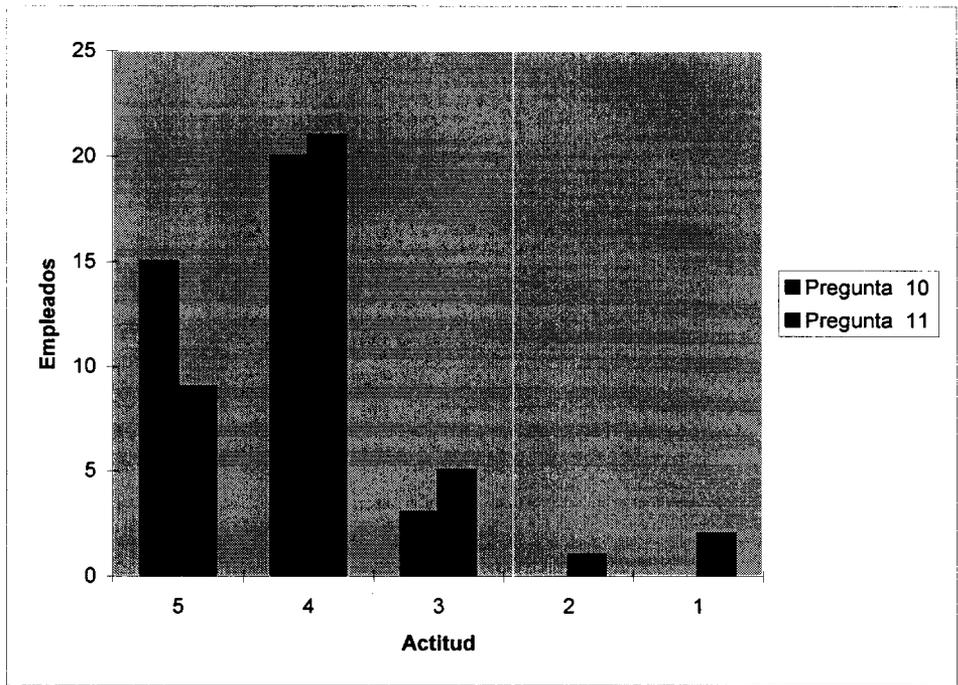
Actitud	Puntuación	Frecuencia	
		Pregunta 8	Pregunta 9
Muy favorable	5	13	18
favorable	4	18	16
Indeciso	3	4	3
Desfavorable	2	0	1
Muy desfavorable	1	3	0



- 8. Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras
- 9. Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo

Condiciones físicas de trabajo

Actitud	Puntuación	Frecuencia	
		Pregunta 10	Pregunta 11
Muy Favorable	5	15	9
Favorable	4	20	21
Indeciso	3	3	5
Desfavorable	2	0	1
Muy Desfavorable	1	0	2

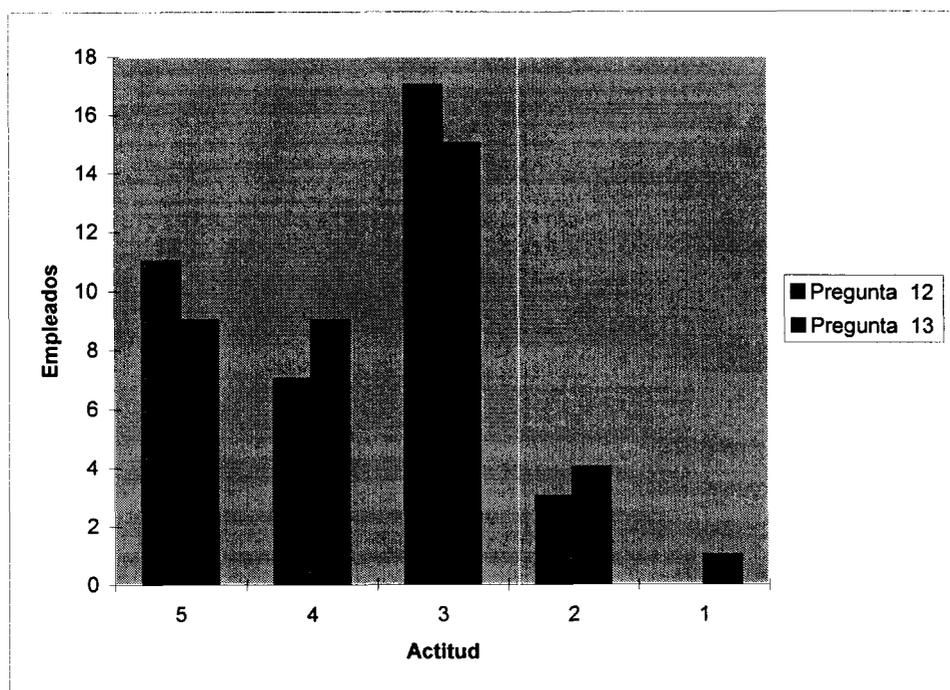


10. Siento comodidad al efectuar mi trabajo

11. Las condiciones físicas de trabajo son agradables

Relación con compañeros de trabajo

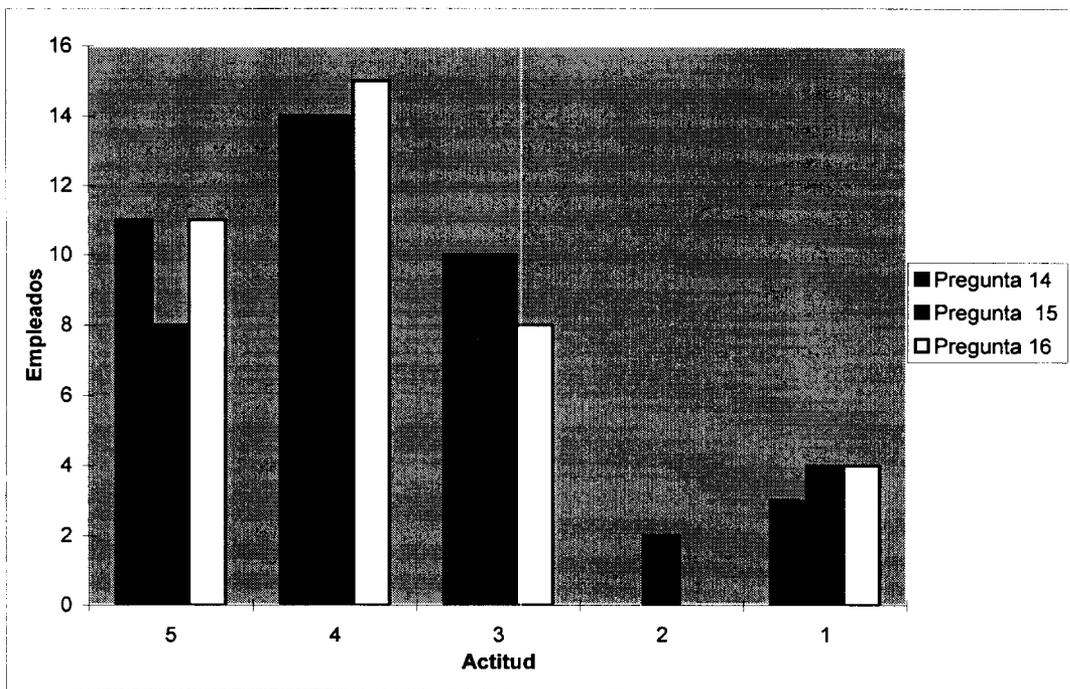
Actitud	Puntuación	Frecuencia	
		Pregunta 12	Pregunta 13
Muy Favorable	5	11	9
Favorable	4	7	9
Indeciso	3	17	15
Desfavorable	2	3	4
Muy Desfavorable	1	0	1



- 12. Mis compañeros de trabajo son amigables
- 13. Mis compañeros de trabajo siempre me apoyan

Relación con el supervisor

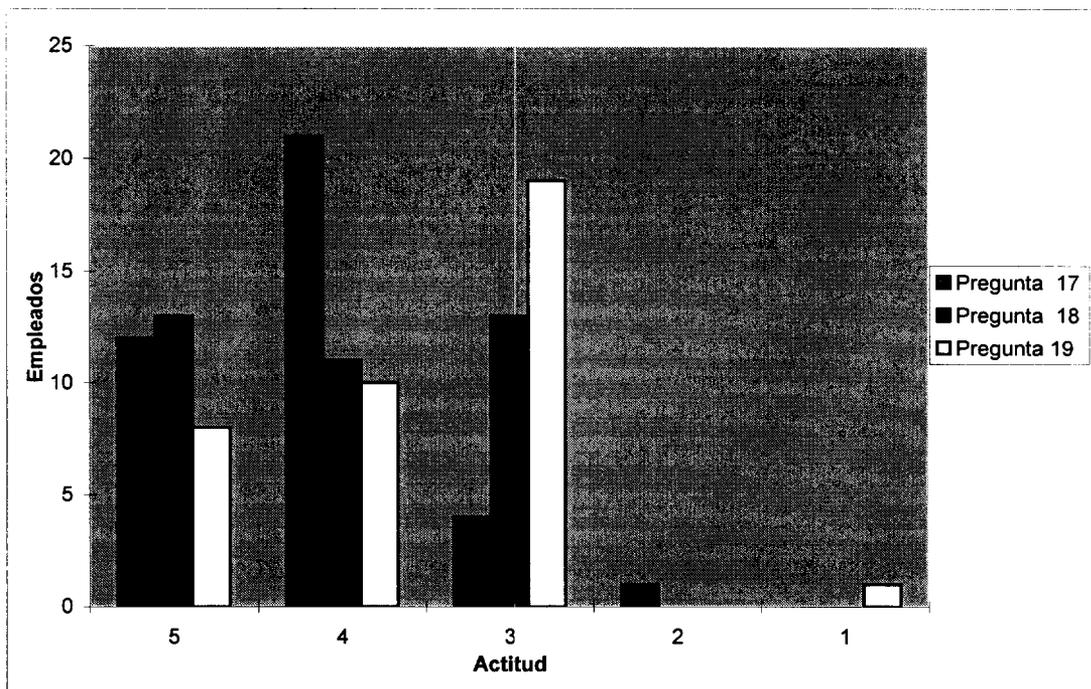
Actitud	Puntuación	Frecuencia		
		Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16
Muy favorable	5	11	8	11
favorable	4	14	14	15
Indeciso	3	10	10	8
Desfavorable	2	0	2	0
Muy desfavorable	1	3	4	4



- 14. Mi supervisor inmediato es comprensivo
- 15. Mi supervisor inmediato alaba el buen desempeño
- 16. Mi supervisor inmediato escucha las opiniones de los empleados

Relación con el supervisor

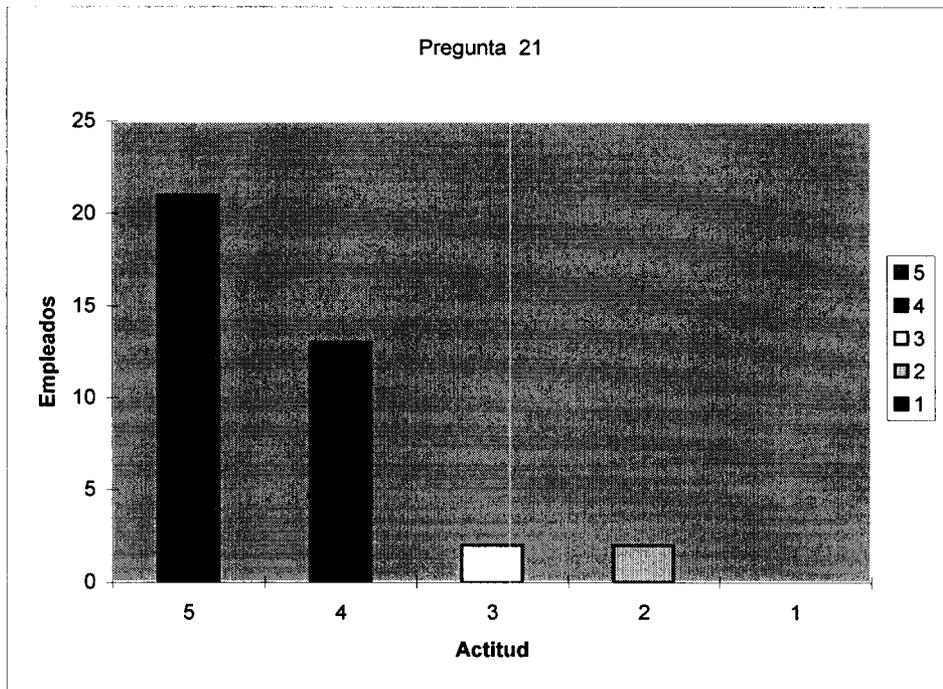
Actitud	Puntuación	Frecuencia		
		Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19
Muy favorable	5	12	13	8
favorable	4	21	11	10
Indeciso	3	4	13	19
Desfavorable	2	1	0	0
Muy desfavorable	1	0	0	1



- 17. Tengo Confianza en mi jefe
- 18. Me siento con libertad de decirle a mi jefe lo que pienso
- 19. Sé lo que mi jefe espera de mi

Evaluación general de satisfacción

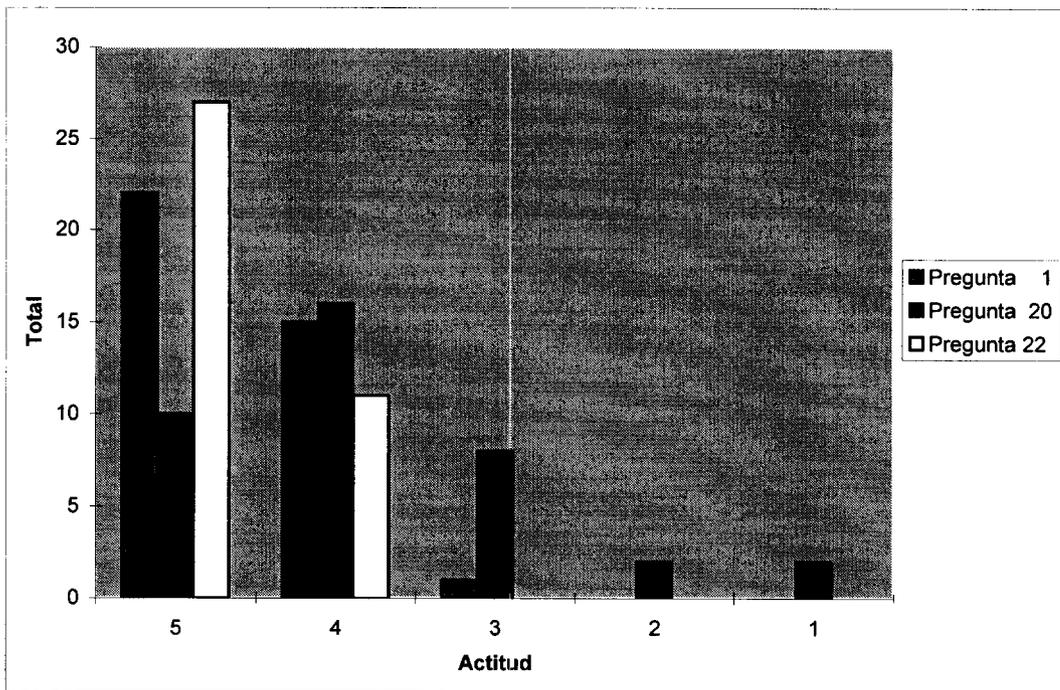
Actitud	Puntuación	Frecuencia	
		Pregunta 21	
Muy Favorable	5	21	
Favorable	4	13	
Indeciso	3	2	
Desfavorable	2	2	
Muy Desfavorable	1	0	



21. Estoy muy satisfecho con mi trabajo

Compromiso Organizacional

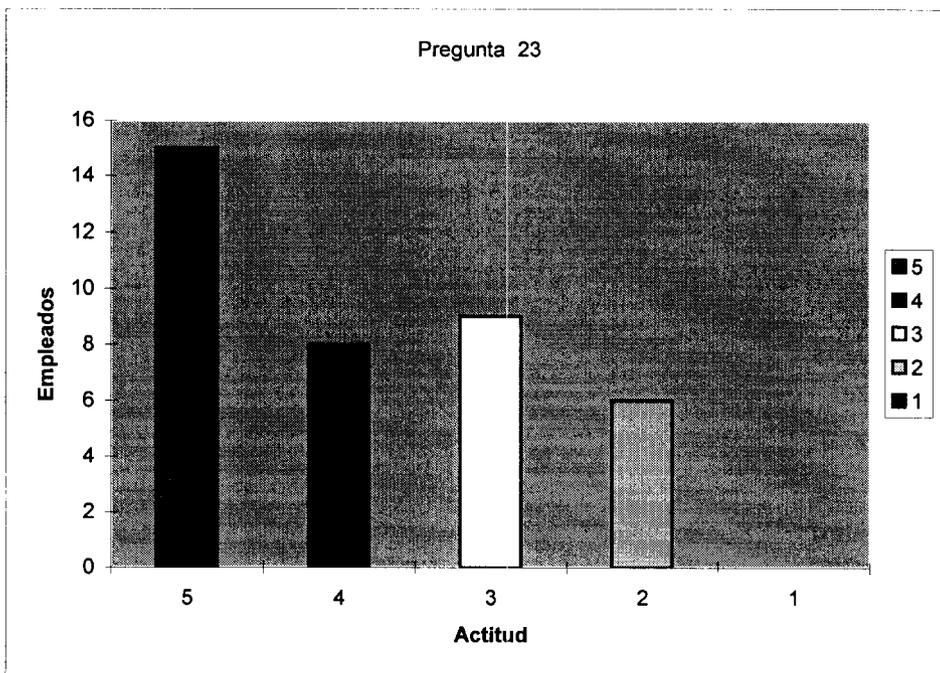
Actitud	Puntuación	Frecuencia		
		Pregunta 1	Pregunta 20	Pregunta 22
Muy favorable	5	22	10	27
favorable	4	15	16	11
Indeciso	3	1	8	0
Desfavorable	2	0	2	0
Muy desfavorable	1	0	2	0



1. Esta compañía es un buen lugar para trabajar
20. Sé cuáles son las metas de la compañía y me identifico con ellas
22. Deseo permanecer en esta compañía el mayor tiempo posible

Percepción General de motivación

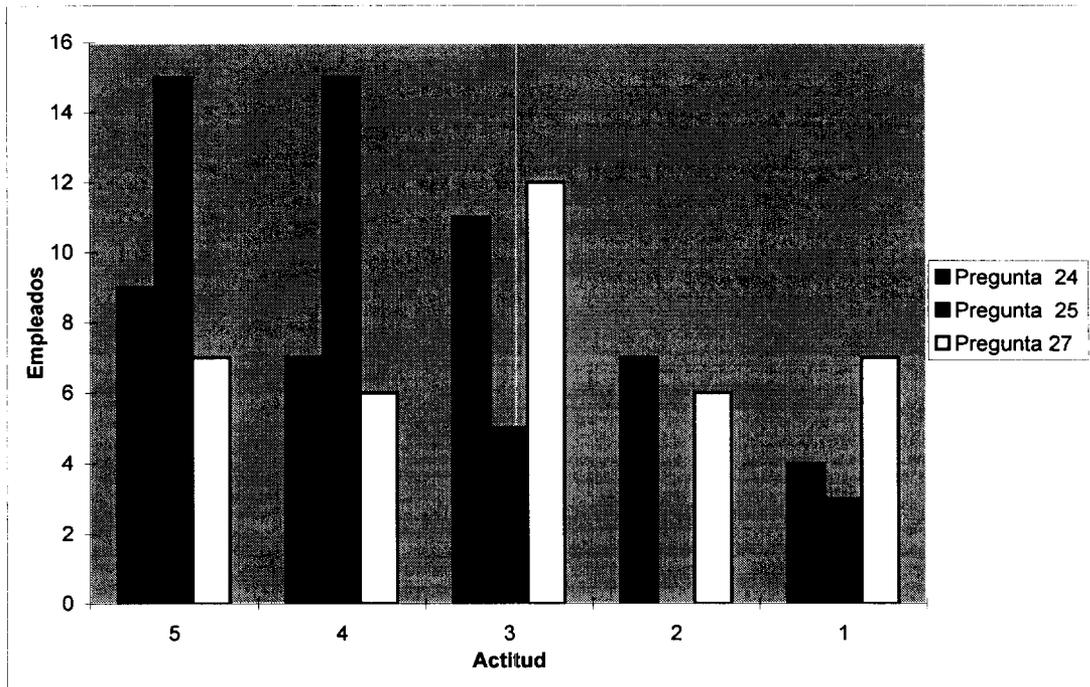
Actitud	Puntuación	Frecuencia	
		Pregunta 23	
Muy Favorable	5	15	
Favorable	4	8	
Indeciso	3	9	
Desfavorable	2	6	
Muy Desfavorable	1	0	



23.La gente con la que he trabajado está muy motivada y trabaja duro

Factores que favorecen la rotación

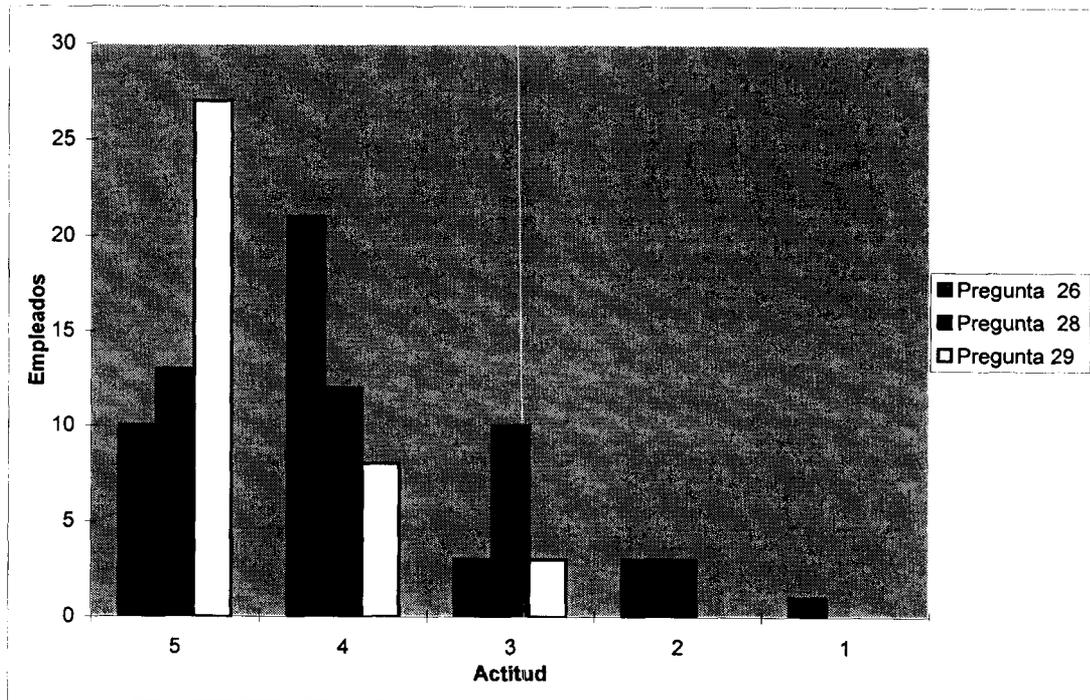
Actitud	Puntuación	Frecuencia		
		Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 27
Muy favorable	5	9	15	7
favorable	4	7	15	6
Indeciso	3	11	5	12
Desfavorable	2	7	0	6
Muy desfavorable	1	4	3	7



- 24. Si me siento descontento en mi trabajo cambio a otro
- 25. Hay muchas oportunidades de trabajo para la actividad que desempeño
- 27. Puedo encontrar fácilmente trabajo

Factores que no favorecen la rotación

Actitud	Puntuación	Frecuencia		
		Pregunta 26	Pregunta 28	Pregunta 29
Muy favorable	5	10	13	27
favorable	4	21	12	8
Indeciso	3	3	10	3
Desfavorable	2	3	3	
Muy desfavorable	1	1	0	



- 26. Si me siento descontento en mi trabajo hablo con mis compañeros o jefes
- 28. Si me siento descontento en mi trabajo pienso que las cosas mejorarán
- 29. Busco permanecer en una empresa el mayor tiempo posible

Conclusiones

Una cuarta parte de la fuerza laboral cambiaría de trabajo como consecuencia de insatisfacción en el puesto. Esta decisión se ve favorecida porque piensan que pueden encontrar trabajo fácilmente. Sin embargo, desean permanecer en una empresa el mayor tiempo posible y están dispuestos a hablar con sus jefes o compañeros al respecto.

Pero como vimos anteriormente, existe una relación deficiente con el supervisor y con los compañeros de trabajo, lo cual afecta el comportamiento de voz. La tercera parte de los empleados no se siente con libertad suficiente de decirle a su jefe lo que piensan; y la mitad de la fuerza laboral duda que su supervisor escuche sus opiniones y que sea comprensivo. Asimismo, la mitad de los trabajadores duda que sus compañeros sean amigables y que los apoyen.

Por lo cual se concluye que la insatisfacción en el puesto es la causa del alto índice de rotación que presenta la empresa.

Recomendaciones

La gran mayoría de los empleados desea permanecer en la empresa el mayor tiempo posible y tienden a hablar con sus superiores o compañeros de trabajo si se sienten insatisfechos. Pero si esta relación de diálogo no es posible, lo cual es una realidad para la mitad de la fuerza laboral, podemos entonces pensar que los empleados optan por la salida, la negligencia o, en el mejor de los casos, por la lealtad.

Mejorar las relaciones con compañeros de trabajo y con el supervisor conducirá a una mayor satisfacción en el puesto y disminuirá el índice de rotación.

Por otra parte, no hay que olvidar que un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. En la presente investigación no se evaluó esta relación de ajuste personalidad - puesto.

Bibliografía

Bancomext, México Exporta. Cuero Calzado y Marroquinería. México, 1998. Pp. 4-10

Bancomext, Oportunidades de Negocios para la Industria del Cuero, Calzado y Marroquinería.
México, 1998, pp. 1, 18, 66.

Castanyer Figueras Francesc, Control de métodos y tiempos.

Centro de Estudios del Sector Privado de León. Diagnóstico de los sectores proveeduría, cuero y calzado.

Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse, Replantearse la empresa. Ed, Biblioteca de empresa
Barcelona, 1994 pp. 56-60

Conferencia por el consultor alemán Peter Kern, impartida el 20 de octubre de 1999 en Bancomext.

O' Grady Peter. Just in time. Una estrategia fundamental para los jefes de producción.
Ed, McGraw Hill, 1992. (IESE) Instituto de Estudios Superiores de la empresa.

Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional. Ed, Prentice Hall, 1996; séptima edición, cap. 5,6,7.

Artículo: India Shoe Export. Un sistema radical de producción de calzado. CICEG. Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato.

El financiero, Martes 16 de Junio de 2000, pp. 16

El financiero, Miércoles 07 de junio de 2000, pp.14 y 15

El financiero, jueves 08 de junio de 2000, pp. 14

El financiero, Lunes 29 de mayo de 2000, pp. 24