

Hallazgos para el cambio en una empresa mexicana de electrodomésticos

Hilda Teresa Ramírez Alcántara*



RESUMEN

Uno de los grandes retos de las organizaciones es el responder a un entorno cambiante, en cuyo interior las condiciones competitivas que se gestan son cada vez más complejas y agresivas; en estas condiciones, las decisiones y estrategias para mejorar la competitividad deben ajustarse o cambiarse. El modelo Socioeconómico, es pertinente y adecuado para enfrentar la competitividad, ya que plantea el crecimiento sostenido de la organización, que involucra la participación de todos sus integrantes, sin necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento externo. El objetivo del presente estudio es enriquecer el conocimiento de los estudios organizacionales, mediante la aplicación del modelo socioeconómico en una empresa mexicana de electrodomésticos. Los hallazgos, identificados como causas raíces que provocan disfuncionamientos en la empresa, son: la falta de atención a los problemas de las condiciones de trabajo y a los mecanismos de Comunicación- Coordinación.

ABSTRACT

Nowadays, one of the biggest challenges for organizations is the ability to answer to the changing environment in which they are immersed, environment in which all the competitive elements are each time more complex and aggressive, therefore, all the existing strategies should be adjusted or changed in order to improve productivity. Socio-economic model (SEM) is an excellent tool to deal with competitive issues, due to SEM involves the participation of all its members, without needing external financing. The purpose of this paper is to enrich the knowledge of organizational research through the application of SEM in a Mexican enterprise of electronics. After this research, it could be found that the main reasons that of this enterprise does not work as it should are: the lack of attention of the management to the labor issues and to the communication-coordination mechanisms.

INTRODUCCIÓN

Al reflexionar respecto a las organizaciones, podemos observar que uno de sus grandes retos se encuentra en la necesidad de responder a un entorno cambiante, en cuyo interior las condiciones competitivas que se gestan son cada vez más complejas y agresivas, pues las relaciones ya no pueden limitarse al entorno nacional. Actualmente la influencia de variables internacionales, grandes empresas extranjeras, normas internacionales, organismos reguladores, etc., son definitivos, e ignorarlos representa un mal augurio para cualquier organización.

Este panorama se complica aún más cuando se observa que los clientes cambiaron drásticamente su comportamiento, pues al participar en la vorágine del entorno, maduraron paulatinamente y por ende adquirieron conciencia de su importancia en el juego de la negociación, sin mencionar, que al contar con una gran variedad de proveedores, productos e información, se han vuelto más sensibles a condiciones de precio, calidad y servicio, lo cual complica aún más el panorama competitivo del mercado.

Bajo estas condiciones, las alternativas para mejorar la competitividad redundan en decisiones de inversión (en capacitación, tecnología, información, sistemas, promoción, inventarios, etc.), en las que los medios de financiamiento pueden ser poco recomendables, por lo que se gesta como una opción viable, el Modelo SocioEconómico (MSE), desarrollado por el Dr. Henri Savall y Véronique Zardet en el ISEOR (Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones), pues desarrollaron una teoría que busca el crecimiento sostenido de la organización, mediante un

modelo que involucra la participación de todos sus integrantes, cuyo objetivo es la mejora socioeconómica de los involucrados y la organización misma, sin necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento externo.

Considerando la ya mencionada problemática organizacional y el beneficio potencial que plantea el modelo socioeconómico, surge la necesidad de corroborar si sus planteamientos son viables para las organizaciones nacionales. Con esta inquietud, se planteó como objetivo general del presente estudio enriquecer el conocimiento de los estudios organizacionales mediante la aplicación del modelo socioeconómico en una empresa mexicana; y como objetivos particulares: a) Determinar las bases teóricas que justifican la funcionalidad del modelo socioeconómico; b) Analizar los resultados de la intervención socioeconómica; y, c) Comparar los resultados de la intervención socioeconómica con los de los modelos: Diagrama de Pareto y Causa-Efecto.

Con base en lo anterior, se buscó una empresa nacional que permitiera realizar un estudio de su organización, aplicando la metodología del modelo socioeconómico; para ello, se contactó al gerente de operaciones de la empresa Estufimex, quien, gracias a una buena relación, aceptó de muy buen grado realizar un proceso de intervención-acción en esa empresa. Al conocer la propuesta, mencionó que se podría trabajar en las áreas de Materiales, Ensamble y Calidad. Uno de los motivos que ayudó a realizar el estudio en dichas áreas, fue el interés de la organización en desarrollar la herramienta "Plan de Acciones Prioritarias" para beneficio de estas áreas, en cuya elaboración participarían el jefe de operaciones, los supervisores y el consultor externo.

El estudio se inició con el Diagnóstico Cualitativo Vertical de disfuncionamientos en la empresa Estufimex; posteriormente se presentó el efecto espejo del Diagnóstico Cualitativo Vertical de Disfuncionamientos, y de tomar en consideración el punto de vista del investigador- consultor (la jerarquización del efecto espejo JEE y lo no dicho).

Con base en lo anterior se posicionó el análisis sólo en dos de los seis Temas del modelo socioeconómico: **Condiciones de Trabajo** (Subtemas: Materiales y suministros, Acondicionamiento y Arreglo de los Locales, y Ambiente de Trabajo); y **Comunicación-Coordinación-Concertación** (Subtemas: 3C Entre Jefes y Subordinados, Mecanismos de 3C, y Transmisión de Informaciones). Cabe señalar que este último tema en el artículo se presenta como **Comunicación-Coordinación**, ya que la Concertación no se aplica en la empresa.

Los resultados se derivan de 48 entrevistas realizadas a jefes, supervisores y operadores del proceso productivo de Estufas de México en la gerencia de planta en las áreas de: Materiales, Ensamble y Calidad. En el cuadro 1 se presentan los temas y sub-temas donde se identificaron las causas raíces de disfuncionamientos.

CUADRO 1
INTERVENCIÓN EN ESTUFIMEX TEMAS SUBTEMAS

CONDICIONES DE TRABAJO	Materiales y Suministros Acondicionamiento y Arreglo de los Locales Ambiente de Trabajo
COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN	3c Entre Jefes y subordinados Mecanismos de 3c Transmisión de Informaciones

Fuente: Elaboración propia con base en la clasificación de los 6 dominios de acción del MSE.

Los directivos decidieron emprender acciones de cambio en un solo eje estratégico de acción: *Las Condiciones de Trabajo*, ya que se identificaron problemas en el Acondicionamiento y Arreglo de los Locales que repercuten en la satisfacción laboral; estos problemas provocan frustración, insatisfacción en los trabajadores, tensión, estrés, apatía y desinterés de los trabajadores, que se refleja en un constante ausentismo, sobretiempos, sobreconsumos y subproductividad. Sin embargo, para mejorar las condiciones de trabajo, se debe mejorar el otro tema: *Comunicación-Coordinación*.

Infortunadamente, y por diversas razones, este estudio contempla sólo la fase del Diagnóstico, pues analizar la eficacia de las decisiones políticas requiere una ventana de tiempo mayor que rebasa nuestros recursos; pero, en defensa del presente trabajo, puede adelantarse que los resultados obtenidos cubrieron los objetivos iniciales, permitiendo esclarecer dudas respecto a la funcionalidad del modelo en organizaciones nacionales, al tiempo que se logran correlacionar algunos fundamentos teóricos que sustentan los planteamientos del MSE¹.

Aclarado lo anterior, es conveniente sentar algunas de las bases teóricas que sirvieron de guía en el desarrollo del presente estudio.

1. Algunos Elementos Metodológicos del Modelo Socioeconómico.

Es más fácil recordar un marco de referencia sobre algún fenómeno, que considerar cada uno de sus detalles. En cierto

¹ A partir de este momento, y en lo sucesivo, cuando se mencione "el modelo" o "el método", se estará aludiendo al "Modelo Socio-Económico", o "El Método de Intervención Socioeconómica", desarrollado por el Dr. Henri Savall y Véronique Zardet en el ISEOR, respectivamente.

modo las teorías son una parte semejante a los sistemas de clasificación de las bibliotecas: El mundo sería terriblemente confuso sin ellas. Las teorías permiten hacer acopio y acceder con comodidad tanto a experiencias propias como ajenas. En otras palabras, no se puede decidir con certeza lo que se debe hacer en un sistema tan complejo como el de una organización, sin antes tener un genuino conocimiento de cómo funciona ésta en la realidad. Al realizar la intervención en una organización, se pretende conocer cómo funciona.

Por otra parte, el síndrome mortal de muchas organizaciones subyace en los pequeños detalles; se debe tener siempre presente esto. No obstante, por más útiles que sean los estudios de casos, no constituyen en realidad la manera real de aprender sobre la relación estrategia-estructura-comportamiento, que sólo se logra involucrándose en la vida cotidiana de la organización.

Buscando teorías que puedan ayudar a las organizaciones a tener marcos de referencia que les sean de utilidad en el momento de hacer conclusiones, se encontró el *Management Socioeconómico*; y siendo una pieza fundamental de este estudio, se consideró pertinente hacer algunas precisiones.

Mi relación con el MSE inicia desde 1997, cuando la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (Dra. Martha Margarita Fernández Ruvalcaba) y el ISEOR(Doctor Henri Savall y Véronique Zardet) firmaron un convenio de cooperación con la finalidad de lograr la transferencia del MSE a las organizaciones mexicanas. Este trabajo forma parte del proceso de transferencia de tecnología. El MSE se apoya en el método del análisis socioeconómico.

El valor del MSE radica en ayudar a la solución de

problemas mediante el desarrollo del potencial humano, para incrementar el desempeño de la empresa o la organización. Para conocer la naturaleza del problema, requiere de la observación del problema y el ambiente en que se gesta para recabar datos y convertirlos en información. Como dice Ackoff: "Para controlar una solución, los efectos esperados y los tiempos de realización deben quedar explícitos, al igual que las suposiciones en las que se basan dichas esperanzas y los procesos de decisión que se utilizan para obtenerlos, por lo general las memorias humanas son demasiado activas para este propósito, tienen un modo de reestructurar el pasado que a veces resulta contraproducente". (ACKOFF, 1972:236). Uno de los objetivos de esta metodología es desarrollar procesos de investigación-acción, que faciliten la innovación, tanto en la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan el funcionamiento de las organizaciones, como en las formas de optimizar la ejecución de sus programas estratégicos.

Otra ventaja del enfoque socioeconómico radica en utilizar la reflexión estratégica participativa², porque los dirigentes de una empresa deben tomar conciencia de los aspectos por mejorar, a través de acciones estratégicas. La teoría socioeconómica propone que las herramientas tradicionales de análisis de gestión y administración no son suficientes para aprovechar las fuentes de energía y recursos presentes en una organización, tal como los costos-resultados-ocultos, que representan el equivalente de la masa salarial con cargo a la empresa, y que pueden ser utilizados para mejorar los métodos de gestión y administración.³

La conducción del proceso para la resolución de problemas convoca a las diferentes categorías de personal

² La reflexión estratégica se basa en el diagnóstico general de la empresa y de la presentación de resultados.

³ Henri Savall y Véronique Zardet, "Presentación sucinta del ISEOR y del método socioeconómico" Mimeo, 1999.

en la puesta en acción de las herramientas. La alta gerencia debe definir las orientaciones estratégicas, la dirección de ciertas acciones políticas y validar los planes de acción definidos por los niveles inferiores. Permite a cada uno tomar conciencia de la importancia de los costos de disfuncionamientos y a buscar las soluciones de mejoramiento.

La metodología requiere como condición necesaria el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia; también conduce, guía y capacita a dirigentes y trabajadores de forma sistemática para emprender las acciones necesarias en la solución, mejora, cambio o innovación de las estructuras y funcionamientos organizacionales, mediante la formación de sus recursos humanos en las herramientas de gestión socioeconómica.

El MSE de las organizaciones, descansa en la hipótesis de que los resultados económicos pueden mejorar sin recurrir al financiamiento externo, mejorando la interacción entre *estructuras y comportamientos de las empresas*. El modelo indica que en las organizaciones existen cinco tipos de estructuras: físicas, tecnológicas, organizacionales demográficas y mentales; y cinco tipos de comportamiento: individuales, de grupos de actividad, por categorías, de grupos de presión y colectivos; cuya interacción da como resultado el funcionamiento de la organización, que muchas veces no es el deseado.

En todo este proceso, la figura del consultor investigador se justifica ante el supuesto de que las organizaciones necesitan de energía externa para movilizar sus costos-resultados ocultos y, para lograrlo, es necesario aplicar los métodos específicos de conducción de la intervención.

Una vez mencionados los puntos relevantes del

modelo que atañen a nuestro estudio, y el sentido del comportamiento organizacional, conviene hacer una descripción general de la empresa donde se realizó la intervención socioeconómica.

2. Aplicación del Mse en la Empresa Estufimex

2.1. Antecedentes y estructura actual de Estufimex

La empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de México; es una empresa grande por el número de trabajadores (laboran 1049 personas, de los cuales 170 son empleados administrativos y 879 trabajadores). Cuadro 2.

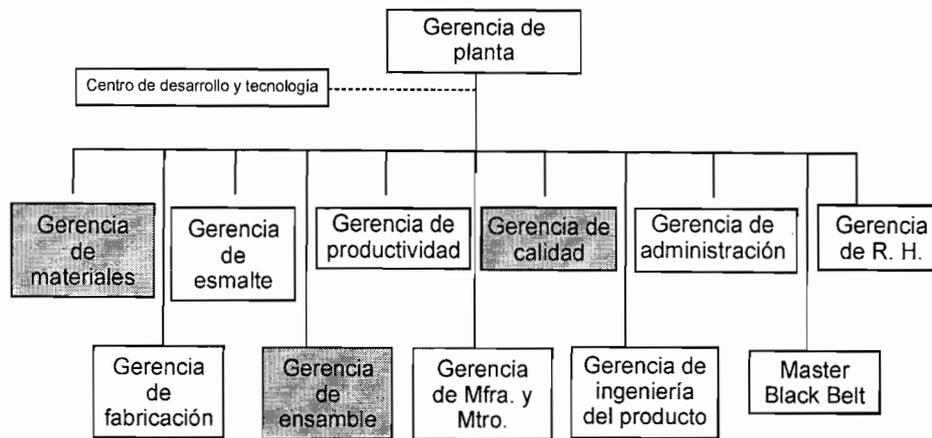
**CUADRO 2:
NÚMERO DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS POR
GERENCIA**

GERENCIAS	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	TRABAJADORES
De Planta	20	42
Materiales	14	89
Esmalte	16	88
Productividad	15	115
Calidad	11	62
Administración	12	69
Recursos humanos	16	60
Fabricación	17	92
Ensamble	15	82
Manufactura	10	70
Ingeniería del Producto	12	69
Master Black Belt	12	41
Total	170	879

Fuente: Elaboración propia, información directa de Estufimex.

A continuación se presenta un organigrama de la gerencia de planta, donde se realizó la intervención del MSE.

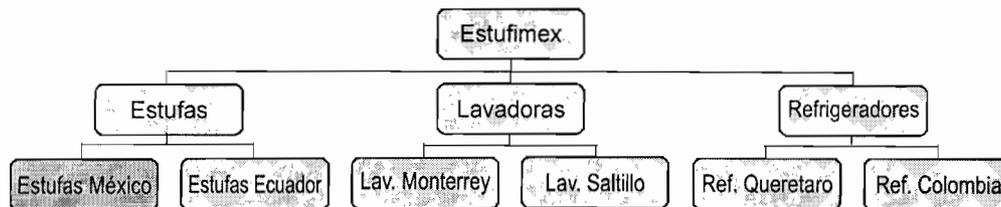
**FIGURA 1:
ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE PLANTA**



93

Los productos que fabrica y comercializa son: estufas, lavadoras y refrigeradores. (Figura 2).

**FIGURA 2:
PRODUCTOS DE ESTUFIMEX**



Fuente: **Información Directa**

Respecto a su participación en el mercado, Estufimex tiene liderazgo comercial que le ha permitido ser líder en la producción de estufas en el mercado nacional. Sus principales competidores son Whirlpool y Bosch. En el cuadro 3, se aprecia la participación en el mercado nacional y las unidades vendidas durante el primer semestre del 2004.

CUADRO 3
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL

%de Participación	Estufimex	Whirpool	Bosh	Total
Unidades vendidas por semestre	51.9%	41.5%	6.6%	100%
	51,412	45,607	6,923	103,942

Fuente: Información Directa.

La visión de Estufimex es ser el principal productor de estufas y convertirse en la mejor opción del cliente en el mercado. Y su misión es producir estufas para satisfacer a sus clientes con calidad, precio y servicio, logrando el desarrollo del personal y la rentabilidad del negocio.

2.2. INTERVENCIÓN CON EL MSE

La intervención se fundamenta en 48 entrevistas realizadas a jefes, supervisores y trabajadores, cuya información fue clasificada y analizada junto con las observaciones del consultor. En los cuadros siguientes se muestran las entrevistas por puesto y área.

Se realizaron 10 entrevistas en el área de materiales y calidad y 38 entrevistas en el área de ensamble.

CUADRO 4
ENTREVISTAS REALIZADAS EN EL ÁREA DE MATERIALES Y CALIDAD

PUESTO DE TRABAJO	NUMERO DE ENTREVISTADOS
Supervisor de producto terminado	1
Auditor de ALFI	3
Operario acomodador de embarque	3
Operario de refacciones de embarque	1
Coordinador de embarque	1
Coordinador de tráfico	1

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 5
ENTREVISTAS REALIZADAS EN EL ÁREA DE ENSAMBLE

PUESTO DE TRABAJO	No. DE EMPLEADOS	No. DE ENTREVISTADOS
Supervisor	6	3
Operador reparaciones	16	8
Operario fuera de línea scrap	6	3
Operario de máquina	3	1
Encargado de reparación (horno)	3	1
Operario de accesorios	6	3
Inspector de calidad de ensamble	3	1
Operario en ensamble de puertas	4	2
Operario en chasis	6	3
Operario en sistema de gas	8	4
Operario prueba de gas	3	1
Operario de laterales	2	1
Comodín	3	1
Operario de tornillería	2	1
Operario armado de copete	3	1
Operario abastecedor	4	2
Operario cubierta en apariencia	2	1
Operario ensambla chimeneas	2	1
TOTAL	82	38

Fuente: Elaboración propia

2.3. HALLAZGOS

En Estufimex, como resultado de la intervención socioeconómica realizada:

1. Se identificaron dos causas raíces que provocan disfuncionamientos en la empresa; la falta de atención a los problemas de las condiciones de trabajo y a los mecanismos de Comunicación- Coordinación. El comentario se justifica porque varios de los disfuncionamientos detectados son problemas de Comunicación-Coordinación, pues los disfuncionamientos por Falta de control de inventario,

Falta de materiales, Falla en tecnología de comunicación, etc., no son más que consecuencias de una deficiente coordinación entre los responsables de área, de una falta de claridad en las actividades cotidianas y una mala comunicación entre departamentos para identificar los problemas que ocasionan las decisiones unilaterales.

De la misma manera, se ve que existe muy poca atención en el Acondicionamiento y Arreglo de los Locales, y que las Condiciones de Trabajo no son agradables, situación que repercute de forma importante en la organización, pues representa un riesgo potencial de pérdidas financieras, accidentes, apatía (por la percepción del trabajador, de que la empresa no se interesa en su seguridad o la integridad del producto que labora), ausentismo (por la incomodidad de mantenerse laborando en un ambiente monótono, reducido y peligroso), y estrés (por la situación nerviosa que vive el trabajador al lidiar cotidianamente con situaciones desgastantes).

Ante este panorama, puede afirmarse que la intervención socioeconómica permitió detectar como causas principales de la Frustración, Apatía y Estrés, en los trabajadores de Estufimex, a los mecanismos de Comunicación-Coordinación, y las Condiciones de Trabajo. Por lo tanto, si la empresa da prioridad a la solución de estos problemas, puede reducir sustancialmente los conflictos de sobrecargos, ausentismo, rotación de personal, e incrementar la motivación del empleado y su confianza en la organización.

Es importante destacar que la funcionalidad del modelo radica en desarrollar una estructura de intervención integral, que contempla la participación de todos los

elementos de la organización, sin importar el rango, con la cual pretende garantizar la satisfacción de los actores y mejorar su desempeño. Pero, en este caso, resultó interesante que la satisfacción de los actores y la mejora en su desempeño deriven de optimizar las Condiciones de Trabajo y los Mecanismos de Comunicación-Coordinación, pues de acuerdo con los planteamientos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2001; 3-7, 35-72), Gibson y Fernando Arias mencionan que un trabajador que labora bajo esas condiciones de trabajo, puede tener problemas de accidentes, ausentismo, alta rotación de personal, estrés, desperdicios, re-procesos, tensiones y apatía en los trabajadores. (ARIAS, 1999; 216-274),

2. Hay una clara manifestación de la frustración que viven los trabajadores, pues a través de ciertas frases tipo como: *"Hay veces que me llevo muy pesado con mis compañeros y se molestan"* y *"Un compañero nos echaba a pelear, no le gustaba trabajar y se desquitaba diciéndole cosas al supervisor de mi"*, Nos indican que la frustración se manifiesta, cuando este actúa para lograr un objetivo y encuentra obstáculos que le impiden lograr su propósito, situación que le provoca diversas reacciones hacia el medio, las cuales afectan su comportamiento, tornándose agresivos.
3. De igual forma, se detectaron frases que testimonian diversas reacciones emocionales y desinterés o apatía de los trabajadores hacia su cotidianeidad organizacional; frases como las siguientes sustentan nuestro argumento: *"Hay gente que no asiste con gusto a los Equipos Naturales"*

de Trabajo (ENT), preferían irse porque era una hora diaria después del trabajo”; “Nos quieren tomar en cuenta, pero nadie dice nada, la gente se queda callada, no es miedo, pero yo creo que a la gente no le importa lo que pasa en la empresa, sólo vienen a trabajar”; “Por lo regular yo siempre era facilitador, nadie quería participar, les daba pena y no participaban”.

- 96 4. Además de lo anterior, se detectó que es común encontrar que los trabajadores del proceso productivo de estufas tienen la moral baja; sólo se reúnen para quejarse y en algunos casos confabulan contra la empresa o tienen actitudes impropias, las cuales en vez de ayudarlos y ayudar a la empresa se aíslan, siendo ésta su manera de demostrar la *frustración* que sienten.

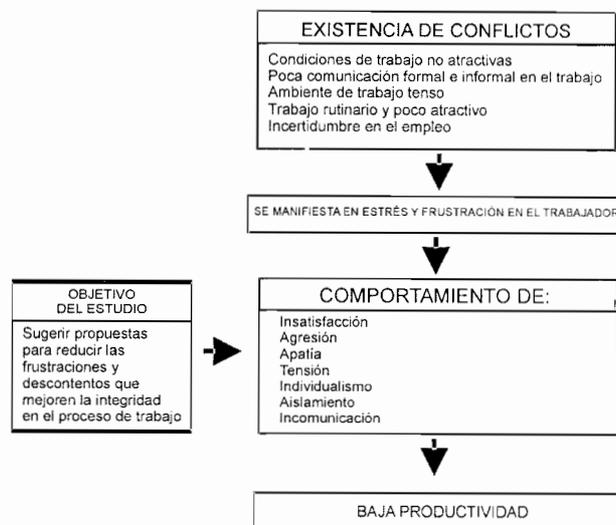
La frustración que afecta a los trabajadores se refleja en el constante ausentismo, debido a que perciben su trabajo como monótono y aburrido; esto ocasiona diversos costos, que repercuten en su estado físico, mental y emocional, perjudicando su desempeño. Las siguientes frases testimonio respaldan nuestro comentario: “Es rutinario el proceso” y “La carga de trabajo hace que la calidad baje”.

Obviando un poco las consecuencias de esta situación, debe recordarse que tales condiciones pueden ocasionar situaciones de estrés⁴ en los trabajadores; situación que tiene graves repercusiones en el ámbito personal, familiar, organizacional, económico y social, pues se derivan de una serie de sucesos cuyos efectos se comportan de manera exponencial⁵.

A continuación, se muestra una figura que

esquematiza la interrelación que existe entre los conflictos detectados y la baja productividad de los trabajadores de Estufimex.

FIGURA 3.
COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE ESTUFIMEX



Fuente: Elaboración propia, basado en el Diagnóstico Cualitativo de Estufimex

3. FACTORES QUE REPERCUTEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Se considera que la motivación, el ausentismo y la satisfacción laboral están estrechamente relacionadas, pues la motivación hacia el trabajo depende del grado de

⁴ En este estudio, se define al estrés como: Una respuesta adaptativa, condicionada por las diferencias individuales y/o los procesos psicológicos, que en consecuencia de cualquier acción, situación o suceso externo (del entorno) imponen excesivas exigencias psicológicas y/o físicas a la persona.

⁵ Cuando una persona enferma de estrés, bajan sus defensas y se enferma; la incapacidad tiene consecuencias organizacionales, porque produce ausencia del trabajador; familiares, porque altera la estabilidad económica de su familia (si la enfermedad es larga) al mermar el ingreso; sociales, porque la esposa debe trabajar para lograr el equilibrio financiero; y personales, porque el trabajador mismo resiente la enfermedad.

satisfacción laboral; y un empleado motivado y satisfecho tiende a no ser un empleado faltista.

Dada la importancia de la aseveración anterior, a continuación se trata de establecer la lógica del argumento.

De acuerdo con Davis y Newstrom, la satisfacción laboral es el grado de concordancia entre las expectativas de los trabajadores y las compensaciones que reciben. (DAVIS y NEWSTROM, 1988; 15).

El nivel de satisfacción en el trabajo produce un mayor o menor sentido de compromiso del trabajador hacia la empresa, lo cual repercute directamente en su desempeño; y también está íntimamente relacionada con la calidad de vida en el trabajo. Este punto es importante porque la calidad de vida en el trabajo establece un ambiente laboral más humano, considerando los aspectos que valora la fuerza de trabajo. Estos valores establecen el grado de importancia que los trabajadores le dan al descanso, la autoexpresión, el logro, el crecimiento personal y la autoridad para determinar su nivel de participación; pero si la influencia de tales factores es tan importante, no puedo dejar de citar algunos de ellos:

Algunos factores que conforman la satisfacción laboral son: el trabajo desafiante (oportunidad de utilizar sus habilidades y capacidades), la variedad de tareas, la libertad para realizarlas y la retroalimentación de cómo se está realizando su trabajo.

Pero si el trabajador se evalúa mediante los factores anteriores y a cambio de un trabajo bien realizado espera cierta recompensa, la incógnita será ¿Cuál es la recompensa que el trabajador espera? Las recompensas pueden ser: salarios y políticas de ascenso.

Mención especial, como factor que contribuye a la

satisfacción laboral, son las Condiciones de Trabajo dignas, pues toman en consideración el ambiente de trabajo y la comodidad del empleado; el ambiente de trabajo es el entorno físico que tiene el trabajador, cuidando que no sea peligroso e incómodo, la comodidad implica que las instalaciones estén limpias, y tengan los instrumentos y el equipo adecuados para realizar sus labores, es decir, se relacionan con el acondicionamiento y arreglo de los locales.

Apoyo de colegas se refiere al apoyo de los compañeros de trabajo en términos de comprensión y solidaridad, es decir, de que el jefe muestre interés personal por los trabajadores, que sepa escucharlos y que reconozca su buen desempeño.

A continuación se hacen precisiones de algunos factores que repercuten en la satisfacción laboral:

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO.

Retomando la importancia de las condiciones de trabajo, Wisner corrobora la tesis respecto a la interrelación "satisfacción laboral-motivación", cuando afirma que:

"El ambiente de trabajo es uno de los elementos fundamentales de clara incidencia en el comportamiento, rendimiento y motivación del trabajador, afectándolo directamente en su salud, desempeño y su comodidad. El ambiente de trabajo es el resultado del clima laboral, de la tecnología, de los medios y procedimiento de trabajo, y del entrono del puesto en el cual confluyen una serie de condiciones invisibles que el trabajador no ve, pero percibe, siente, y asimila o rechaza. Los efectos de todos estos elementos visibles (máquinas, individuos, tableros, mobiliario, herramientas) e invisibles (contaminación,

viento, etc.) se combinan de tal manera que se constituyen en elementos extremos y contaminantes que destruyen la integridad del individuo. A mayor poder y fuerza de adaptación, mayor desgaste y, por ende mayor descenso en el desempeño del trabajador.

El ambiente de trabajo es un factor esencial en el rendimiento humano: éste tiende a deteriorarse a medida que transcurre el tiempo; una vez como consecuencia de la fatiga física, y otras como resultado del aburrimiento y motivación. Se hace necesario controlar que el hombre no trabaje más allá de los límites máximos de su resistencia, y que las condiciones ambientales sean adecuadas para evitar sobrepasar los límites de su resistencia y esfuerzo. El individuo se enfrenta en el trabajo a una serie de problemas de pérdida de temperatura, humedad, vibraciones, ruido, iluminación y fuerzas de aceleración y desequilibrio.

Al ambiente en que vive el trabajador generalmente le falta orden e higiene lo cual se proyecta después al puesto de trabajo. El orden y la limpieza producen una reacción psicológica y física de bienestar y comodidad; el desorden y la falta de higiene afectan la eficiencia y eficacia en el trabajo. (WISNER, 1998;20).

De la cita, se puede derivar que efectivamente, las Condiciones de Trabajo son un factor que contribuye a la satisfacción laboral del trabajador, pues incide directamente en su comportamiento y motivación⁶.

3.2. ACONDICIONAMIENTO Y ARREGLOS DE LOS LOCALES

El diseño, distribución de los edificios, su amueblado y

otros artículos del interior definen el espacio físico en donde viven y trabajan las personas; por ello, pueden influir en su comportamiento pues inciden directamente en su comodidad. Así mismo, el diseño de los espacios de trabajo repercute no sólo en la comodidad, también en el bienestar y seguridad de los trabajadores, pues en dichos espacios se gestan relaciones operativas.

Estas relaciones operativas entre las personas y los componentes físicos pueden expresarse por lo general en términos de valores de enlace como: enlaces comunicativos, enlaces de control y enlaces de movimiento. Los enlaces de movimiento y control pueden considerarse como funcionales. Los enlaces de movimiento, reflejan en general movimientos secuenciales de un componente a otro.

3.3. ILUMINACIÓN

El tercer factor es la iluminación; como se puede observar, su importancia trasciende el ámbito doméstico, pues cuando las actividades humanas se realizan al interior de la organización, es necesario buscar algún tipo de iluminación artificial; por lo tanto, es muy importante diseñar un sistema de iluminación de modo que ésta proporcione satisfacción a los usuarios del servicio.

La iluminación adecuada de los locales de trabajo es uno de los elementos de los que depende la eficiencia laboral del hombre, ya que de esta manera se incrementa la capacidad del trabajador y del sistema visual del conjunto hombre-máquina, evitando errores e incrementando la productividad.

Otro punto importante a considerar de las condiciones

⁶ Debe aclararse que aunque los factores mencionados influyen en la satisfacción laboral del trabajador, no son suficientes, pues a juicio personal, la satisfacción laboral requiere de una serie de elementos y condiciones interrelacionadas que involucran al trabajador y a la organización.

adecuadas de iluminación repercute en las funciones psicológicas, biológicas y estéticas, las cuales deben ser tomadas en cuenta por los diseñadores, ergónomos y luminotécnicos para determinar la mejor solución mediante el procedimientos de simulación.

3.4. MATERIALES Y SUMINISTROS.

Finalmente, el último factor que abordaremos se refiere a los materiales y suministros; dada su variedad, sólo conviene recomendar que para su uso deben evaluarse con base en: su función protectora, el aumento de la tensión e incomodidad en el trabajo, la vestimenta, la disminución de la visibilidad, la destreza manual y el tiempo requerido para utilizarlos.

La recomendación, aunque general, puede ayudar a reducir de manera importante los costos ocultos, que se derivan de una mala administración y evaluación de los materiales y suministros.

4. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA EN ESTUFIMEX

Prosiguiendo con la lógica del estudio, y para la consecución de sus objetivos, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la intervención realizada en Estufas de México.

El cuadro siguiente es un producto de la intervención realizada en la organización; su importancia radica en clasificar los costos ocultos, pues los divide en dos secciones: "Costos Ocultos por Sobrecargos" y "Costos Ocultos por

No Producción"; cada una de estas secciones, se subdivide en otras categorías que permiten acotar la problemática organizacional. Con esta base, se puede iniciar un proceso de análisis que permita inferir cuál es la categoría que más lacera el desempeño de la organización.

CUADRO 6
CLASIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS

COSTOS OCULTOS POR SOBRECARGOS	COSTOS OCULTOS POR NO PRODUCCION
Deficiente sistema de control de inventarios Fallas en la tecnología de información Deficiente coordinación-concertación-comunicación Interrupciones en el proceso productivo por falta de materiales	Poca atención al acondicionamiento y arreglo de locales Falta coordinación entre ventas y producción Condiciones de trabajo no atractivas para el trabajador El ambiente de trabajo es tenso y genera estrés
Sobreconsumos Ineficiente control de calidad Incumplimiento de manuales de procedimientos Escaso mantenimiento preventivo Tareas mal asumidas Inadecuada planeación de actividades de producción	No creación de potencial estratégico: Incertidumbre en el empleo Poca motivación Capacitación no acorde con el puesto Poco reconocimiento al esfuerzo y a ideas creativas
Sobresalarios: Frecuente rotación para cubrir un puesto Ausentismo Accidentes de trabajo	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan las categorías del "Cuadro de Clasificación de Costos Ocultos", su impacto en la organización, y las "Frases Testimonio Tipo"⁷ que lo sustentan:

⁷ Las "Frases Testimonio Tipo", son "Frases Testimonio" que comparten la misma idea central con otras "Frases Testimonio" de la misma categoría.

4.1. Costos Ocultos por Sobrecargos:

4.1.1. Sobre tiempos:

Como puede observarse en el cuadro, las causas que más generan problemas de sobre tiempo, son: *Deficiente sistema de control de inventarios; Fallas en la tecnología de información; Deficiente Comunicación-Coordinación; e, Interrupción en el proceso productivo por falta de materiales.*

Algunas de las "Frasas Testimonio Tipo" que se clasificaron en esta categoría fueron:

- *"Si el área se satura, mandamos llamar al coordinador para que se vacíe, porque si el área se llena ya no podemos sacar más producto";* esta afirmación indica que el trabajador tiene problemas por la saturación de espacios; que debe estar pendiente no sólo de su puesto, sino del área de almacenamiento, e inclusive realizar actividades que no le corresponden (como llamar al coordinador, quien debe coordinar el flujo de materiales y producción). Esta situación muestra problemas de Comunicación-Coordinación; origina que el trabajador se estrese y presione al tratar de cumplir su cuota de trabajo y lidiar con las fallas del coordinador; como la situación es recurrente, puede ocasionar problemas de insatisfacción laboral, ausentismo, apatía y estrés, sin mencionar perjuicios por tiempos improductivos, desperdicios y deterioro del ambiente de trabajo.

- *"No se pueden identificar rápidamente las piezas en el almacén, ya que cuando hay huecos, ahí se mete el material";* la frase indica que no hay control en la asignación de espacios del almacén, lo que ocasiona descontrol en el almacenamiento de mercancías, con su consecuente pérdida

de tiempo y re-trabajo al tratar de rescatar los materiales. Esta falla, se deriva de la deficiente Comunicación-Coordinación; las consecuencias de esta problemática afectan directamente la productividad de los almacenistas, pues al entrar en una rutina de re-trabajos y acciones rápidas, caen en un círculo vicioso que los obliga constantemente a dejar lo importante por lo urgente; es decir, la falta de tiempo les impide desarrollar soluciones fundamentales (hacer un estudio de asignación de espacios y mejora en la recepción de mercancías), y sólo resuelven el problema sintomático (almacenar mercancía y abastecer a producción).

- *"No me gusta estar chocando con el escáner, te jala la línea y no me da tiempo de hacer todo";* de aquí, se desprende que el trabajador tiene problemas al utilizar el equipo, pues debe realizar su labor con mayor rapidez, ya que de no hacerlo, ocasiona retrasos en la línea de ensamble. Los trabajadores que viven esta situación, trabajan a contratiempo, lo que puede ocasionarles problemas de estrés e hipertensión, sin mencionar las pérdidas por desperdicio, accidentes y desempeño inadecuado de sus funciones; esto repercute en la situación financiera, laboral y cultural de la organización. Por lo anterior, puede afirmarse que la solución a este problema se encuentra en las Condiciones de Trabajo.

- *"No hay material cuando llegas a trabajar y los montacarguistas vienen a todo lo que dan porque se retrasa la línea";* de esta frase, se deriva que existen problemas de abasto de materiales, lo que ocasiona tensión en todo el personal, pues la línea de producción pierde productividad, el personal de almacén se presiona por entregar materiales lo antes posible, y los trabajadores se tensan al ver que los montacarguistas representan un riesgo potencial a su integridad física. Nuevamente, se observa que las

Condiciones de Trabajo pueden ocasionar problemas de estrés, tensión e insatisfacción en el trabajador, sin mencionar los perjuicios que representan los riesgos potenciales de accidentes y paros de línea.

4.1.2. SOBRECONSUMOS:

Las principales causas de incurrir en problemas de sobre consumo son: ineficiente control de calidad, Incumplimiento de manuales de procedimientos, escaso mantenimiento preventivo, tareas mal asumidas e inadecuada planeación de las actividades de producción.

• *“Nos mandan contenedores con 200 piezas y nosotros sólo pedimos 150, porque por defecto a veces son menos piezas”*; la frase deja ver que hay sobre consumos debidos a la mala calidad de los materiales que se reciben, y que la situación es recurrente, pues es un hecho aceptado recibir lotes con más piezas que las solicitadas. Este problema origina re-trabajos, porque implica una segunda revisión de piezas; además, deteriora la motivación del empleado hacia su trabajo, pues ¿cómo se le puede exigir calidad cuando recibe materiales poco confiables? Por lo tanto, la solución se puede encontrar mejorando la calidad y aumentando la retroalimentación entre departamentos; situación que conduce a los mecanismos Comunicación-Coordinación.

• *“Hay problemas con el material, malas perforaciones desde fabricación”*; aquí, se deduce que el problema de sobreconsumos es originado por la mala elaboración de piezas, lo cual afecta los puestos subsecuentes de trabajo y ocasiona desperdicios. Lo anterior, además de lastimar la economía de la organización, repercute en la motivación

del trabajador, pues lidiar con piezas defectuosas se vuelve una rutina desgastante. Nuevamente, la solución se encuentra en la mejora de los mecanismos de Comunicación-Coordinación. Aun cuando los defectos se deban a fallas de mantenimiento, el desconocimiento de las mismas y su repercusión, remite a la misma conclusión.

• *“No hay control de las estufas de reparación; cuando se repara, se vuelve a meter a la banda transportadora”, “hay muchas reparaciones: 100 a 200 al día; se tardan en repararse alrededor de 5 minutos por reparación”*; de estas frases, se deriva que los mecanismos de Comunicación-Coordinación son ineficientes, pues toda pieza defectuosa que deba retenerse de la banda necesita reparaciones que consumen tiempo y materiales. El descontrol de las reparaciones, origina desconocimiento de su causa, frecuencia y costo; esto, impide desarrollar soluciones fundamentales a la problemática (como los métodos de trabajo) y desvía la atención a factores sintomáticos (como la baja productividad). Nuevamente la solución se encuentra en la mejora de los mecanismos de Comunicación-Coordinación.

• *“La presión que se tiene es que no pare la línea por culpa de uno; nosotros tenemos un espacio de tiempo, y si nos detenemos ocasionamos problemas al otro; y para los supervisores es lo único que uno puede hacer”*; esta frase, indica que los trabajadores están presionados con el trabajo de línea, que lo han manifestado y no solucionan su problema. Estas Condiciones de Trabajo producen estrés e hipertensión en el trabajador, situación que de no corregirse lo puede llevar a sufrir problemas de ansiedad, fatiga y agotamiento.

4.1.3. Sobre salarios:

En esta categoría, las causas que más originan problemas de sobre salarios son: Frecuente rotación para cubrir un puesto, ausentismo y accidentes de trabajo.

• *“Me cambian a cada rato cuando falta alguna gente y luego me ponen en lugares muy pesados”*; el comentario, indica que el trabajador está insatisfecho con la rotación de puestos, pues es tan constante que la percibe como perjudicial. El problema puede originar insatisfacción laboral, tensión y estrés en el trabajador, situación que se evita al mejorar tanto las Condiciones de Trabajo, como los mecanismos de Comunicación-Coordinación entre subordinados y superiores.

• *“Afecta a toda la línea cuando faltan dos o tres personas porque al personal de re-trabajos lo tienen que quitar para ponerlos en los lugares que faltan; entonces se acumulan las estufas y las dejan para el otro día y tienen que estar más presionados para el otro día en sacar los trabajos”*; la frase indica problemas de ausentismo, lo que perjudica la productividad y genera atrasos. Como lo anterior se origina por el ausentismo, debe notarse que el ausentismo es la consecuencia y no la causa; que el ausentismo puede derivarse de insatisfacción laboral, falta de motivación, enfermedad, estrés, etc., condiciones que pueden obedecer a factores tan dispersos como Condiciones de Trabajo, Medio Ambiente Laboral, Satisfacción Laboral, Cuestiones Personales, etc. Por ello, no es conveniente ver al ausentismo como un problema a resolver, sino como la consecuencia del problema.

4.2. COSTOS OCULTOS POR NO-PRODUCCIÓN:

4.2.1. NO PRODUCCIÓN:

Las categorías que engloban los costos por No Producción son: poca atención al acondicionamiento y arreglo de los locales; falta de coordinación entre ventas y producción; Condiciones de Trabajo no atractivas para el trabajador; El ambiente de trabajo es tenso y genera estrés; y Trabajo rutinario, poco atractivo y especializado.

• *“Hay modelos que requieren de más gente y están más juntos, entonces se reduce el espacio para trabajar”*; la frase, deja implícito que algunos modelos son más complicados en su ensamble y requieren mayor mano de obra; esta condición sólo se considera superficialmente, pues se asigna más personal, pero se mantiene en el mismo espacio. De esto, se intuye que en la fabricación de ciertos modelos, las Condiciones de Trabajo perjudican el desempeño laboral, pues el trabajador busca mantener su eficacia bajo condiciones de trabajo degradadas, con lo cual se le perjudica física y moralmente.

• *“Hay deficiencias y fallas en la iluminación”*; al parecer, los problemas de iluminación son constantes. Trabajar bajo condiciones de mala iluminación perjudica la visión del trabajador; si la situación es rutinaria, puede ocasionar insatisfacción laboral, problemas de calidad, estrés, hipertensión, etc., mermando paulatinamente la salud del empleado, sin mencionar que no puede mantenerse el ritmo de trabajo si las Condiciones Laborales no son óptimas, por lo que se perjudica la productividad de la empresa.

• *“La empresa nos pide que trabajemos bien porque si de por sí no hay ventas y desperdiciamos produciendo*

mal, la situación se empeora; pero no se ha hecho nada, yo creo que no les gusta trabajar"; esta frase indica que el trabajador no siente el compromiso de la organización; que la organización no mantiene coherencia entre sus discursos y las acciones. Bajo la óptica del modelo socioeconómico, la situación es muy grave; degrada paulatinamente la confianza de los trabajadores en la organización, les provoca indiferencia hacia sus actividades, y los desmotiva. Al parecer, mejorando los mecanismos de Comunicación-Coordinación puede erradicarse la falla.

4.2.2. NO CREACIÓN DE POTENCIAL:

Finalmente, las categorías que se clasificaron en esta sección fueron: Incertidumbre en el empleo, poca motivación, capacitación no acorde con el puesto, y poco reconocimiento al esfuerzo e ideas creativas.

• *"El gerente sólo saluda y hasta ahí, no se mete con nosotros ni dice nada"; "Yo sugerí que se colocara una bocina para solicitar los materiales porque luego el supervisor no se encuentra y hay que buscarlo; pero, no me toman en cuenta"*. De las frases, se sobreentiende que los mandos medios tienen una actitud muy fría, que se encuentran desconectados de las necesidades de estímulo y reconocimiento que tienen algunos trabajadores; y además, que no consideran las opiniones de sus subordinados. Esta situación, desmotiva al trabajador, le ocasiona apatía y

provoca desinterés en el trabajo, lo cual dificulta desarrollar el potencial estratégico del principal recurso de la organización, situación que conduce a mejorar los mecanismos de Comunicación-Coordinación.

• *"La capacitación es más teórica, te dicen qué es un neumático, pero al enfrentarme a la realidad me fue un poco difícil; no es lo misma la práctica que la teoría"*; de lo anterior, se deriva que hay serias deficiencias en los mecanismos de capacitación, y que el trabajador debe resolver situaciones para las cuales no ha sido entrenado. Si las deficiencias en los planes de capacitación radican en complementar teoría y práctica, la solución nuevamente pertenece al plano de la Comunicación-Coordinación, pues parece que los responsables de capacitación no se enteran de las deficiencias en sus egresados; o si se enteran, no le dan importancia.

Con los comentarios anteriores, se finaliza el análisis de los testimonios recopilados con el MSE.

5. COMPARACIÓN DEL MSE CON OTROS MODELOS

Enseguida, se presenta el diagrama de Pareto, el modelo Causa y Efecto de Ishikawa de la empresa Estufimex. Los gráficos siguientes, derivan de la aplicación de ambas herramientas.

CUADRO 7
FRUSTRACIÓN, APATÍA Y ESTRÉS EN LOS
TRABAJADORES.

Patrón de falla	Frecuencia	Porcentaje %
1 Condiciones de Trabajo	49	20,9
2 Calidad	42	17,9
3 Administración de Inventarios	25	10,7
4 Ausentismo	23	9,8
5 Incumplimiento de Manuales de Procedimientos	21	9,0
6 Capacitación	16	6,8
7 Motivación	15	6,4
8 Mantenimiento	14	6,0
9 Relaciones de Trabajo	9	3,8
10 Comunicación-Comunicación-Concertación	8	3,4
11 Incertidumbre en el Empleo	6	2,6
12 Planeación	3	1,3
13 Reconocimiento	3	1,3
TOTAL	234	100

Fuente: Elaboración Propia

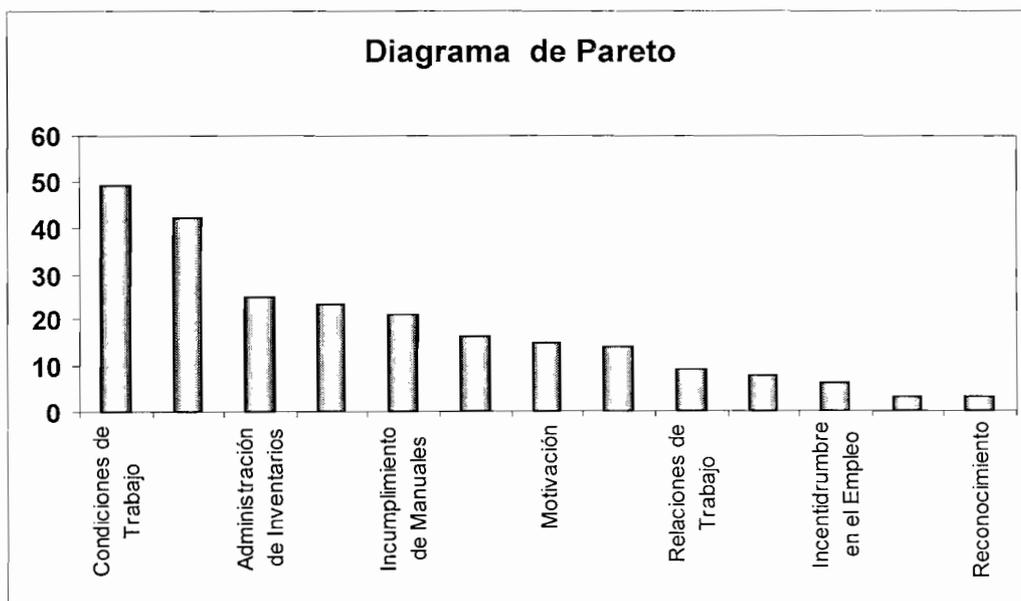
En el diagrama de Pareto, se encontró que la causa más impactante del problema de frustración, apatía y estrés en los trabajadores, son las Condiciones de Trabajo, pues representan el 20.94% del total, seguidas por los problemas de calidad, con el 17.95%.

El diagrama Causa-Efecto, tiene cuatro espigas: Condiciones de Trabajo, Comunicación-Coordinación, Formación Integrada y Organización del Trabajo. A continuación se realiza el análisis de cada una:

5.1. CONDICIONES DE TRABAJO:

Como parte de las Condiciones de Trabajo, se encuentra: el

FIGURA 4
DIAGRAMA DE PARETO DE ESTUFIMEX



Fuente: Elaboración Propia

ambiente de trabajo; el acondicionamiento y arreglo de los locales; los materiales y suministros; y las molestias.

"Nadie dice nada, no es miedo, a la gente le vale lo que está pasando en la empresa, sólo viene a trabajar"; la frase indica apatía de las personas hacia la empresa, falta de compromiso con la organización y alineación a los objetivos organizacionales, mas no su interiorización. La falta de compromiso con la organización, y la no interiorización de sus objetivos, produce problemas de tensión, estrés, ausentismo y apatía, pues el trabajador intuye que la organización no comparte sus intereses, siente tensión en el ambiente y trata de evitarlo, lo que puede concluir en ausentismo, depresiones o renunciadas. Esta problemática corresponde al tema de Comunicación-Coordinación.

"Tenemos fallas en lo que es el espacio; los abastecedores nos saturan de contenedores, se retiran pero es constante que tapen el paso". El comentario, establece que hay problemas de espacio por la deficiente administración de inventarios, y que se incurre en re-trabajos, por los movimientos innecesarios de materiales. La saturación de espacios y los re-trabajos, pueden ocasionar desgaste psicológico del trabajador, sin mencionar el riesgo que implica tener accesos obstruidos y trabajo atrasado por ineficiencias operativas. Esta situación pertenece al tema de Condiciones de Trabajo.

"Cada tercer día, se puede parar la línea de 5 a 10 min. Por faltante de piezas"; "A veces llegan tapadas las perforaciones de las piezas y no puede uno ensamblarlas". Las frases indican problemas por suministro de materiales, así como ineficiencia en la calidad y fabricación de piezas. La situación anterior, ocasiona desperdicios de material, re-trabajos, estrés e insatisfacción laboral; el trabajador que

opera bajo esas condiciones no puede tener un desempeño eficiente, pues se encuentra inmerso en un círculo vicioso de corregir fallas que él no origina. Dado que el problema es de métodos de trabajo, puede clasificarse en el ámbito de las Condiciones de Trabajo.

5.2. COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN:

Como parte de esta espina, se encuentran: 3C Interna al servicio y los dispositivos de 3C.

"Se pierde tiempo en lo que se ponen de acuerdo el supervisor y el de calidad"; "Nunca hay comunicación ni coordinación, hicieron un revolvedero de material en las líneas y al final era que en las dos líneas estaban haciendo el mismo modelo, y ahí fue la confusión"; en las frases se encuentra que hay problemas de comunicación entre los responsables de área, que la falta de comunicación es constante; y que los mecanismos de control, o no existen, o no se toman en cuenta.

De ser recurrente, como aparentemente lo es, la situación puede originar problemas de estrés, apatía y demoras. Con base en los comentarios, se considera que este problema recae en el ámbito de la Comunicación-Coordinación

"Hay piezas nuevas que nosotros no conocemos y le tenemos que preguntar al supervisor. A veces lo que tenemos que hacer es parar la línea y llamar al supervisor"; en las frases se detectan problemas de capacitación, coordinación y comunicación para las actividades en proceso. De lo cual, nuevamente se concluye que los dispositivos de comunicación son insuficientes o no existen. El efecto de tales fallas puede presentarse como demoras, insatisfacción

y desmotivación del trabajador, pues las consecuencias de tal desorganización repercute en los trabajadores y su desempeño. La solución, nuevamente se encuentra en el dominio de los mecanismos de Comunicación-Coordinación.

5.3. FORMACIÓN INTEGRADA:

Esta espina comprende únicamente la "Necesidad de formación".

"Si ponen a una persona nueva, no conoce los parámetros de aceptación y rechazo"; la frase indica claramente problemas en la capacitación del personal, pues no garantiza que el trabajador se desempeñará con eficiencia. Las consecuencias de tales fallas, pueden ocasionar estrés, apatía e insatisfacción en el trabajador, sin mencionar los desperdicios inherentes. Esto recae en la jurisdicción de los mecanismos de Comunicación-Coordinación.

5.4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

Esta espina comprende: el ausentismo e interés en el trabajo.

"El ausentismo afecta que los reparadores se ocupen de otra función y se acumulen en carrusel porque tiene fallas"; el mensaje de la frase es claro: el ausentismo repercute en la productividad de la línea, e incrementa el porcentaje de defectos. Las consecuencias inmediatas son estrés y desperdicio; pero, nuevamente, debe considerarse que el ausentismo es un síntoma de otros problemas y no su causa.

"Hay tareas tediosas, aburridas, por repetición de movimientos"; "Uno a veces se fastidia por hacer diario lo

mismo". El mensaje, indica que el trabajo es rutinario y monótono; que deben tomar acciones que eliminen esta problemática.

Las consecuencias de trabajar bajo esas condiciones pueden ser apatía, ausentismo, estrés, cansancio y frustración, pues las condiciones laborales no son atractivas al trabajador. Esto requiere nuevamente mejorar la Condiciones de Trabajo.

Con base en el análisis de las frases testimonio, puede afirmarse que los problemas de la organización se ubican en dos temas principales: las Condiciones de Trabajo y los Mecanismos de Comunicación-Coordinación.

Las Condiciones de Trabajo ocasionan que el trabajador labore bajo condiciones de alto riesgo e inseguridad, haciendo re-trabajos, repitiendo actividades, incomodándose con los movimientos y traslados internos, y observando que el producto de su trabajo (las estufas) se daña al encontrarse en un almacén deteriorado, o al moverse sin precaución. Como se observó, toda esta situación, produce insatisfacción laboral, sentimientos de logros no alcanzados, y falta de reconocimiento por parte de la institución, pues mantiene esas Condiciones de Trabajo sin que se vislumbre un cambio.

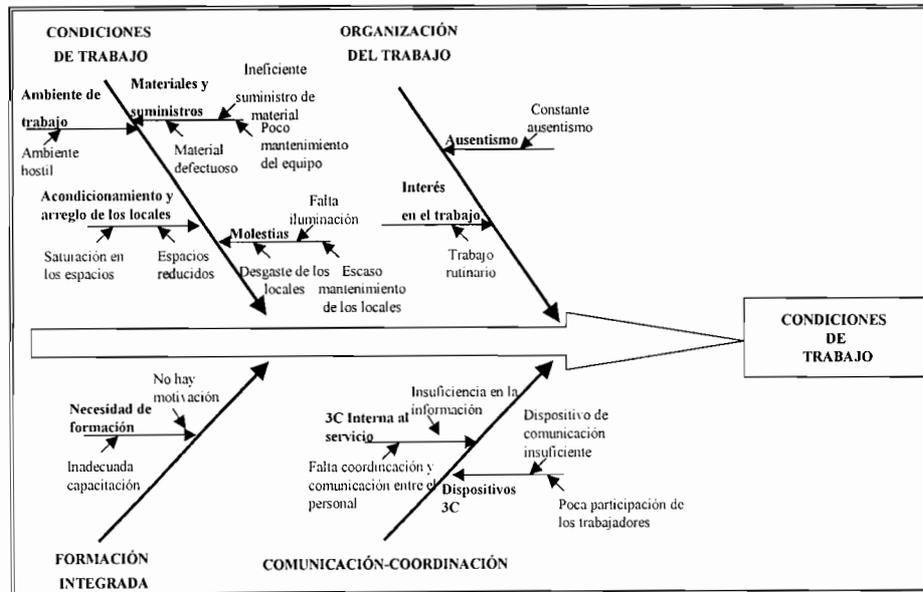
Los mecanismos de Comunicación-Coordinación tienen muchas oportunidades de mejora, pues como se mencionó, gran parte de los problemas que vive la compañía son ocasionados por mala coordinación entre áreas (Producción y Ventas, o Planeación y Almacén), cambios repentinos de programa, saturación de espacios, cambios de materiales, falta de abasto, etc.; problemas rutinarios que no se solucionan y sumergen a la empresa en una mecánica de urgencias donde toma relevancia lo urgente sobre lo importante.

Respecto a las ramas de Formación integrada y Organización del trabajo, pueden tomarse como una consecuencia de las ya mencionadas, pues con excepción de la Capacitación inadecuada⁸, las otras ramas (ausentismo, trabajo rutinario y motivación) no parecen ser determinantes en la gestación de las Condiciones de Trabajo como el problema principal de la frustración, apatía y estrés de los trabajadores de Estufimex (Figura 5)

CONCLUSIONES

Al iniciar el presente estudio, se propuso un objetivo general: Enriquecer el conocimiento de los estudios organizacionales mediante la aplicación del modelo socioeconómico en una empresa mexicana, y tres objetivos particulares: a) Determinar las bases teóricas que justifican la funcionalidad del modelo socioeconómico; b) Analizar los resultados de la intervención socioeconómica y c) Comparar los resultados

FIGURA 5
DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE ESTUFIMEX



Fuente: Elaboración propia

⁸ La Capacitación inadecuada, puede obedecer a dos causas: a) Desconocimiento de las necesidades de producción y b) Deficiencia en los programas de capacitación; en ambos casos, la situación conduce nuevamente a problemas de Comunicación-Coordinación-Concertación entre los departamentos de personal y producción.

de la intervención socioeconómica con los del modelo Causa-Efecto.

El objetivo general pudo lograrse sin dificultad, pues la intervención socioeconómica se desarrolló sin contratiempos y de manera fluida en Estufimex.

El primer objetivo particular, pretende determinar los fundamentos teóricos que justifican la funcionalidad del modelo de intervención socioeconómica. Del análisis realizado, se desprende que la funcionalidad del modelo puede justificarse en las teorías desarrolladas sobre condiciones laborales, manejo y control de recursos humanos y gerencia integral, pues las herramientas que utiliza constituyen un intento de garantizar la aplicación de estos principios, como considerar la anticipación de los involucrados, buscar el desarrollo integral del recurso humano, crear soluciones que disminuyan el riesgo de fatiga y cansancio en los trabajadores, utilizar herramientas ergonómicas, crear un ambiente de trabajo que permita un óptimo desempeño del trabajador, etc.

El segundo objetivo busca analizar los resultados de la intervención socioeconómica; dicho objetivo se cumplió en la sección anterior, cuando se detalla la interpretación de varias "Frasas Testimonio Tipo", se interpreta su mensaje y se identifica la problemática.

El tercer objetivo busca comparar los resultados de la intervención socioeconómica con los del modelo Causa-

Efecto; a este respecto, se realizó un análisis con el modelo Causa-Efecto. Lo sobresaliente de los resultados, es que al igual que con la intervención socioeconómica se identificó a las Condiciones de Trabajo y los mecanismos de Comunicación-Coordinación como causas raíz de la problemática que vive la organización. Es decir, ambos métodos convergen al mismo resultado siguiendo una metodología diferente.

En este punto, cabe realizar algunas precisiones metodológicas de ambos métodos: a) El diagrama Causa-Efecto hace una ponderación cuantitativa de las causas que generan el problema (utilizando el principio de Pareto), analiza la de mayor frecuencia y deriva sus aspectos más trascendentes; y b) El modelo socioeconómico, agrupa la información en temas y sub-temas clave, que permitirán dilucidar el tema de mayor impacto en el disfuncionamiento organizacional.

Finalmente, resulta interesante notar que los problemas de No Producción, resultaron ser consecuencia de los Sobrecargos, y que la problemática organizacional puede complicarse aún más, puesto que no está desarrollando "Potencial Estratégico" en la organización; es decir, está vegetando en su condición actual y no detecta su problema potencial: Sub-inversión en el recurso humano e infraestructura empresarial, deterioro de la cultura organizacional y un sistema gerencial deficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- **ACKOFF**, Russell Lincoln (1972). Un Concepto de Planeación. Limusa, México.
- **ARIAS GALICIA**, Fernando (1999). Administración de Recursos Humanos..Trillas. 5ª Edición. México.
- **DAVIS** Keith y Newstrom John W. (1988). El Comportamiento Humano del Trabajo. Mc Graw Hill, México.
- **GIBSON**, James. Ivancevich, John. Et al. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento. Estructura y Procesos. Mc Graw Hill, México.
- **ISHIKAWA**, Kaoru. (1992). Guía de Control de Calidad. UNIBUB, México.
- **SAVALL** Henri y ZARDET Véronique. Presentación sucinta del ISEOR y del método Socio-económico. Mimeo,1999.
- **SAVALL** Henri y ZARDET Véronique. (1995). Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés. Gestión Economica, Francia.
- **SCHROEDER**, Roger G. (1997). Administración de Operaciones.. Mc Graw. 3º Edición Hill, México.
- **OIT** (2001). Introducción al Estudio del Trabajo. Limusa. 4ª Edición, México.
- **WISNER**, Alain (1998). Ergonomía y Condiciones de Trabajo. Livmanitas, México.

