

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD JUÁREZ
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN ENTRE LA
SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS ESTILOS DE
LIDERAZGO DE SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN DE
UNA PLANTA MANUFACTURERA DE ARNESES**

TESIS

QUE PRESENTA:

JUAN MANUEL ESPINOSA PULE

**COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

MAESTRO EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

CD. JUÁREZ, CHIH.

JUNIO, 2022



Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Oficio N°: DEPI/037/2022

Asunto: Autorización de Impresión de Tesis

**C. JUAN MANUEL ESPINOSA PULE
CANDIDATO(A) AL GRADO DE MAESTRO(A) EN
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
P R E S E N T E.**

Por este conducto, tengo el agrado de comunicarle que el Comité Tutorial asignado a su trabajo de tesis titulado **"ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA MANUFACTURERA DE ARNESES"** ha informado a esta División de Estudios de Posgrado e Investigación, que está de acuerdo con el trabajo presentado. Por lo anterior se le autoriza se proceda con la **IMPRESIÓN DEFINITIVA DE SU TRABAJO DE TESIS.**

Esperando que el logro del mismo sea acorde con sus aspiraciones profesionales, reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica


**EDUARDO RAFAEL POBLANO OJINAGA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

C.c.p. Departamento de Servicios Escolares
División de Estudios Profesionales

ERPO/dmosp



TEC DE JUÁREZ
Tecnológico de Estudios de Posgrado e Investigación





Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
División de Estudios de Posgrado e Investigación

**EDUARDO RAFAEL POBLANO OJINAGA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
P R E S E N T E.**

Por medio de la presente se hace constar que la tesis denominada **"ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA MANUFACTURERA DE ARNESES"** presentado por el(la) alumno(a) C. JUAN MANUEL ESPINOSA PULE con número de control M20112732, para obtener el grado de Maestro(a) en el programa de Maestría en Ingeniería Administrativa, ha sido revisada y aprobada en su forma y contenido por los suscritos, por lo que no existe ningún inconveniente para la impresión de la misma.

Se extiende la presente, constancia a petición de él(la) interesado(a) y para los fines legales que a él(ella) convengan, en Ciudad Juárez, Chihuahua, a los veinte días del mes de junio del año dos mil veintidós.

ATENTAMENTE

"Excelencia en Educación Tecnológica"

**FRANCISCO ZORRILLA BRIONES
DIRECTOR**

**ALFONSO ALDAPE ALAMILLO
CO-DIRECTOR**

**MANUEL ALONSO RODRÍGUEZ MORACHIS
REVISOR**

**MANUEL ARNOLDO RODRÍGUEZ MEDINA
REVISOR**

C.c.p. División de Estudios de Posgrado e Investigación
Alumno(a)



TEC DE JUÁREZ
Escuela de Ingeniería



CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En Ciudad, Juárez, Chihuahua, México, siendo el día 20 de junio del año 2022, el que suscribe, Lic. Juan Manuel Espinosa Pule, alumno del Programa de la Maestría en Ingeniería Administrativa, con número de control M20112732, adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Francisco Zorrilla Briones y cede los derechos del trabajo titulado "Análisis de la Correlación entre la Satisfacción Laboral y los Estilos de Liderazgo de Supervisores de Producción de una Planta Manufacturera de Arnese", al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el consentimiento expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: jhonypule@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Atentamente



Lic. Juan Manuel Espinosa Pule

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer al Ing. José Soledad y Flextronics por tomarme en cuenta, y brindarme todos los recursos necesarios para realizar este proyecto.

A Emmanuel, por ser un gran apoyo incondicional y ser ese motor que me activa cuando se me está acabando la batería.

Un especial agradecimiento a mi asesor, el Dr. Francisco Zorrilla, por su paciencia, soporte, tiempo y por compartirme su valiosa experiencia y sus conocimientos.

A mis grandes compañeros y amigos por darme su apoyo y siempre creer en mí.

Así mismo y no menos importante, a todo el cuerpo de docentes que me guiaron en este proceso.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres porque a pesar de todo me enseñaron a ser perseverante, dedicado e inculcar en mí el siempre esforzarme, dar lo mejor de mí y alcanzar todo lo que me propongo.

A todas aquellas personas especiales y queridas que fueron parte de esta etapa profesional y de crecimiento, aportando su apoyo incondicional.

RESUMEN

Las plantas manufactureras empezaron a surgir en México como un plan del gobierno que brindaba una solución integral para el desempleo que se venía presentando en la época de los años sesenta en las ciudades fronterizas con Estados Unidos (Alfaro, 1985). En los últimos años, Ciudad Juárez, Chih. ha evolucionado gracias a las estrategias competitivas y el crecimiento constante en las plantas automotrices globales, dedicadas a la producción de arneses automotrices ya que han ido introduciendo y hospedando más empresas en nuestra localidad.

Es importante entender el papel del control interno de la organización, ya que este apoya la conducción de los objetivos. Suponiendo que todas las cuestiones técnicas dentro de la línea de manufactura están controladas para poder laborar en tiempo y forma durante todo el día de producción, se tendrían que evaluar puntos como liderazgo y disciplina con el fin de generar una indicación confiable de la situación y de las operaciones; ya que estos ayudan a que los recursos disponibles sean utilizados en forma eficaz, asegurando que cada área de trabajo tenga un supervisor de producción el cual se apoya con un jefe de grupo, líderes y todos están pendientes del personal, control de tiempo y de las operaciones. Un empleado satisfecho con su entorno laboral y trabajo debe de ser algo de suma importancia para la administración directiva. Se ha considerado que un empleado fiel y su nivel de rotación, ausentismo son meramente dependientes de su grado de satisfacción laboral y su tipo de liderazgo hacia sus subordinados.

Siendo estos factores indicadores principales de la salud y bienestar de la organización. En esta empresa se consideraron los 30 supervisores de producción, de dos plantas, para el estudio. Se aplicó un *test* para evaluar el estilo y efectividad del liderazgo del supervisor y otro para medir el grado de satisfacción laboral del supervisor. Se desarrolló un análisis de correlación entre estas variables y los niveles de rotación de ambas plantas.

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

JIT. Justo a Tiempo

TOC. Teoría de Restricciones

TPM. Mantenimiento Productivo Total

SMED. *Single-Minute Exchange of Dies*

MC. Mantenimiento Correctivo

TLS. Teoría de Liderazgo Situacional

CO. Comportamiento Organizacional

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN	vii
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	ix
CONTENIDO	x
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE TABLAS	xv
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1 Antecedentes.....	3
2.2 Descripción del Problema.....	13
2.3 Preguntas de Investigación	13
2.4 Hipótesis.....	13
2.5 Objetivo	13
2.6 Justificación	14
2.6.1 Supuestos.....	14
2.7 Delimitaciones	15
3. MARCO TEÓRICO	15
3.1 Manufactura Esbelta	15

3.1.1	Justo a Tiempo	16
3.1.2	Teoría de Restricciones de Goldratt	16
3.1.3	Manufactura Sincronizada	17
3.1.4	Células de Manufactura	17
3.1.5	Mantenimiento Productivo Total	18
3.1.6	Las 5s	19
3.1.6.1	<i>Seiri</i> (Clasificar)	20
3.1.6.2	<i>Seiton</i> (Ordenar)	21
3.1.6.3	<i>Seiso</i> (Limpiar).....	23
3.1.6.4	<i>Seiketsu</i> (Estandarizar)	24
3.1.6.5	<i>Shitsuke</i> (Disciplina)	25
3.1.7	Mantenimiento Autónomo	26
3.1.8	Control Total de Calidad	27
3.1.9	Involucramiento Total del Equipo.....	27
3.1.10	Ergonomía y Calidad	27
3.1.11	Liderazgo Participativo	28
3.1.12	Equipos de Alto Rendimiento	29
3.1.13	<i>Kaizen</i>	30
3.1.13.1	<i>Kaizen</i> y la Administración	30
3.1.13.2	Innovación y Mejoramiento Continuo.....	31
3.2	Satisfacción Laboral	33

3.2.1 El comportamiento Organizacional	34
3.2.2 Marco Contextual del Instrumento JDI.....	37
3.2.2.1 Confiabilidad y Validez del JDI	43
3.2.2.2 Escala Compañeros de Trabajo	48
3.2.2.3 Escala de Trabajo.....	49
3.2.2.4 Satisfacción en el Trabajo y las Diferencias Individuales	49
3.2.2.5 Antigüedad en el Trabajo.....	50
3.2.2.6 Género (Sexo)	52
3.2.2.7 Educación	53
3.3 Liderazgo.....	53
3.3.1 Teoría de Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard).....	54
3.2.2 Estilos de Liderazgo	57
4. MATERIALES Y MÉTODOS	59
4.1 Materiales	59
4.2 Métodos.....	60
4.2.1 Tipo de Investigación.....	60
4.2.2 Fases de la Investigación	61
4.2.2.1 Fase 1. Revisión de Test Aplicables y selección de Test aplicables.....	62
4.2.2.2 Fase 2. Selección de muestra	63
4.2.2.3 Fase 3. Aplicación de Tests.....	63
4.2.2.4 Fase 4. Análisis de Resultados.....	63

4.2.2.5 Fase 5. Conclusiones y recomendaciones	64
4.3 Operacionalización de las Hipótesis.....	64
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	65
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
6.1 Conclusiones	72
6.2 Recomendaciones	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble	5
Figura 2.2 Segunda Parte Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble	6
Figura 2.3 Producción del Mes de Septiembre	7
Figura 2.4 Producción del Mes de Octubre	8
Figura 2.5 Total de Producción de los Meses Septiembre y Octubre	9
Figura 2.6 Piezas Promedio de los Meses Septiembre y Octubre	10
Figura 4.1 Fases de la Investigación y su Descripción	62
Figura 5.1 Resumen de Resultados Edad Supervisores	65
Figura 5.2 Resumen de Resultados Escolaridad	66
Figura 5.3 Resumen de Resultados Antigüedad	67
Figura 5.4 Resumen de Resultados Encuesta LEAD	68
Figura 5.5 Resumen de Resultados Encuesta JDI	69
Figura 5.6 Matriz de Correlación Satisfacción en el Trabajo Vs Bajas 2021	70
Figura 5.7 Matriz de Correlación Satisfacción en el Trabajo Vs Bajas 2022	70
Figura 6.1 Matriz de Correlación Entre los 4 Estilos de Liderazgo	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 5.1 Resumen Coeficiente de Correlación de Spearman	71
--	----

1. INTRODUCCIÓN

El campus Norte de una empresa arnesera en Ciudad Juárez, Chih. a través de los años ha tenido un crecimiento significativo con una población de aproximadamente de más de 3700 empleados directos e indirectos, sirviendo a un mercado automotriz principalmente, pero de igual forma comercial. Sus principales productos son arneses automotrices entre los cuales podemos identificar para batería y transmisiones.

El campus cuenta con 2 turnos, comenzando desde las 6 am hasta las 12 am. A su vez, hay un promedio semanal de entre 100 y 200 empleados directos que se quedan trabajando tiempo extra durante la semana. Debido a la reciente situación de salud generada por el COVID-19 y la pandemia global, se han hecho ajustes dentro de los horarios para que el personal pueda cumplir con los protocolos establecidos de sana distancia. La transición entre turnos se da en un rango de una hora de diferencia la cual permite que el personal que sale pueda evacuar completamente antes de que el turno venidero comience su arraigo a las instalaciones.

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo identificar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los supervisores de producción, ya que no se ha establecido e indagado previamente esta relación.

El capítulo está estructurado con los antecedentes que abordan el tema, información relevante para entender la situación del problema encontrado en las líneas de producción, la problemática, se plantean las preguntas de investigación y las hipótesis.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se presenta la información que dio a pie para esta investigación, se describen los antecedentes para fundamentar el problema, así como las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis entre otra información relevante.

2.1 Antecedentes

El 3 de diciembre de 2012, se anunció la adquisición de una empresa proveedora de servicios de fabricación de productos electrónicos, solenoides y cableado para los mercados de automoción, electrodomésticos, consumo, energía e industrial. Gracias a la capacidad de cumplir con las demandas de los clientes con un alto desempeño y calidad, se ha logrado seguir creciendo como empresa, pero esto a su vez ha provocado un incremento en la cantidad de operadores y empleados administrativos.

En una empresa manufacturera en el área Norte de Ciudad Juárez, Chihuahua, México se cuenta con un promedio de 3,422 empleados directos de los cuales el 48% son mujeres y 52% son hombres. Su giro principal es el armado de arneses automotrices y actualmente se cuenta con dos turnos. El primero comienza a las 6 am a 3 pm, el segundo a las 4 pm a 11 pm, pudiendo extenderse a tiempo extra en base a las demandas de producción. Hay una brecha entre turnos que ha surgido debido a los cambios por COVID-19, ya que se estructuraron los horarios de transporte para evitar la aglomeración del personal,

permitiendo la sana distancia. Se requirieron más autobuses y están programados para arribar a la planta en diferentes rangos de la hora para permitir que el flujo de empleados vaya disminuyendo para cuando llega el siguiente autobús.

Gran parte de los empleados de operaciones llega a las instalaciones en el transporte provisto por la empresa. Al llegar a la planta deben seguir los nuevos protocolos de ingreso establecidos ante la contingencia por COVID-19, el cual consiste en bajar del transporte, escanearse para revisar temperatura y realizar una encuesta de salud, si todo se encuentra correcto se dirigen a trabajar a su respectivo edificio donde deben marcar entrada con su gafete en el módulo de registro de asistencia y hora de llegada. También se debe escanear cada empleado en el kiosko electrónico encontrado en cada línea de producción, el cual tiene un sistema operativo desarrollado por la empresa dónde se registra que se encuentra en su estación y línea asignada. Ya en este punto en donde el empleado registró que está en su línea se considera que está listo para comenzar con sus actividades e instalarse en su estación de trabajo.

Existe una brecha de tiempo perdido en todo el proceso de entrada que va desde 10 min hasta 35 min en promedio en que los empleados directos empiezan a trabajar y a producir de manera puntual. Debido a los protocolos de sana distancia por la contingencia de COVID-19 aun a las 6 am siguen llegando los transportes a las instalaciones provocando que el personal un no logre llegar a su estación de trabajo porque debe seguir los protocolos de entrada. A su vez, hay

de 15% a 18% de ausentismo semanal que afecta en el desempeño ya que se debe retar a los empleados presentes a cumplir con la demanda proporcionada.

Hay varios procesos de la línea donde no siempre se comienza desde el arnés de cero, hay un acuerdo de 60 piezas que deben estar precargadas al inicio de cada turno para poder finalizar desde prueba eléctrica hasta empaque. Se deben producir por hora 180 piezas y estas 60 piezas precargadas permiten que en la primera hora se contemplen solo 120 piezas para cumplir con una eficiencia establecida del 85%.

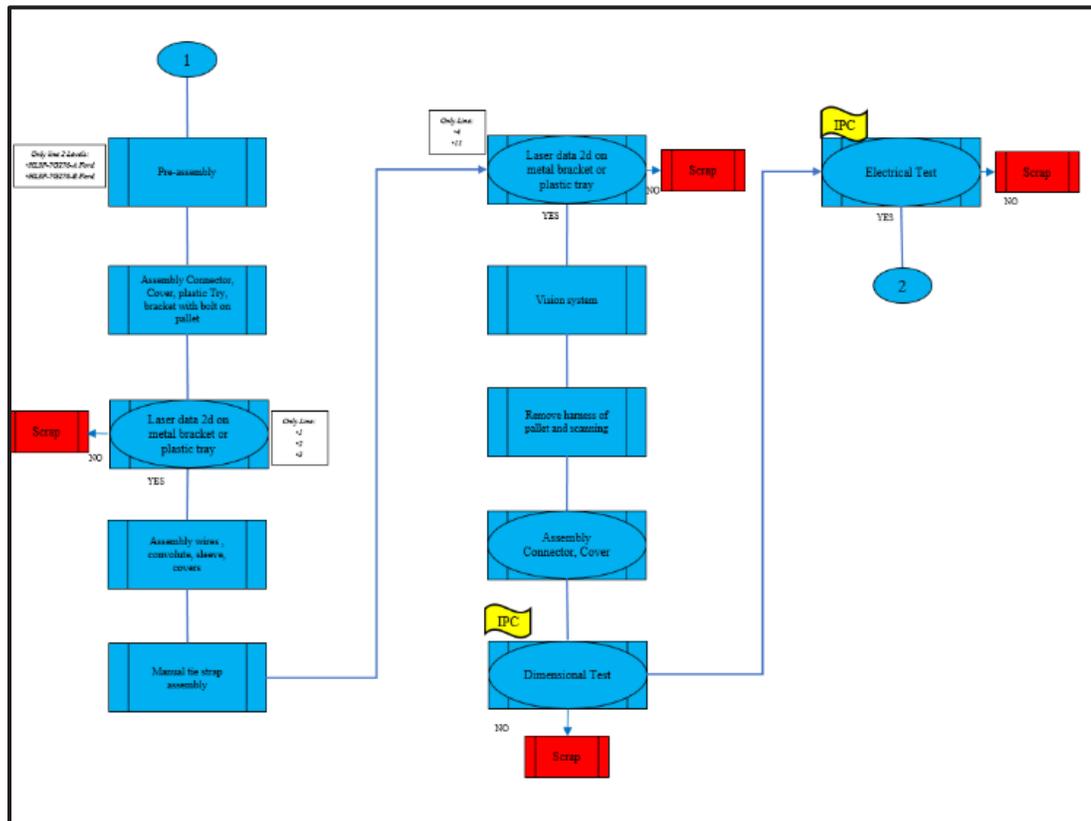


Figura 2.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble

El flujo de trabajo de una línea para un arnés consta como se muestra en la Figura 2.1 y 2.2, desde una estación de preensamble, otras de ensambles de los diferentes elementos del arnés tales como *covers*, *brackets*, *convolutes*, *sleeves*, *mayas*, *splices*, circuitos, entre otros. El arnés va pasando por sistemas de visión que identifican que todo esté en el lugar correcto, también pasan por pruebas de dimensión y eléctricas para asegurar que todo esté funcional, pasan a la parte de calidad para su escaneo y auditoría, procediendo así a su empaque.

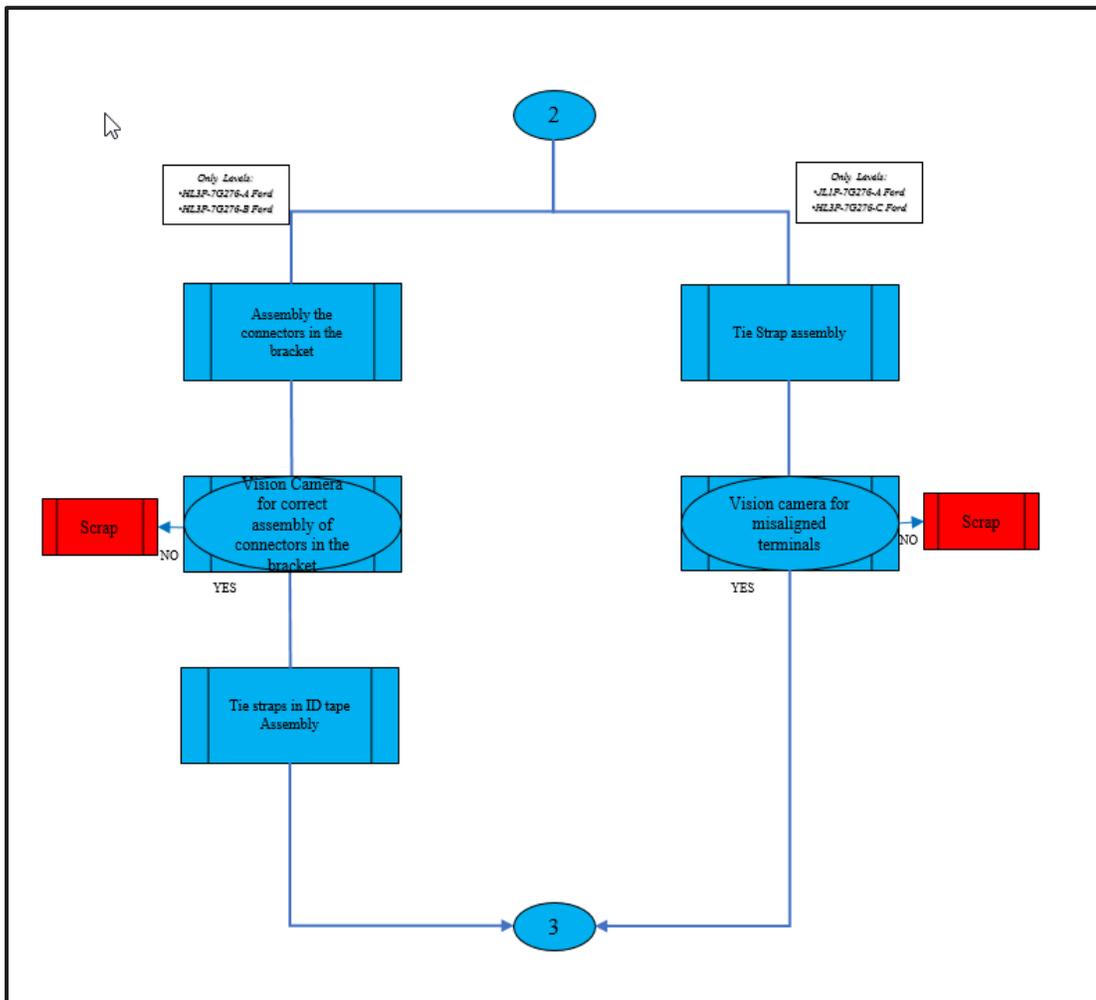


Figura 2.2 Segunda Parte Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble

Para el arranque de la línea hay un acuerdo entre los supervisores de ambos turnos donde el material debe estar debidamente cargado por el turno anterior y surtido para 2 horas de trabajo con todos los componentes en las estaciones. A su vez debe existir conectividad eléctrica, personal de mantenimiento debe asegurarse 15 minutos antes que los sistemas están prendidos y funcionando. El materialista hace inventario para proceder con la requisición del material faltante y este pueda surtir conforme se vaya requiriendo.

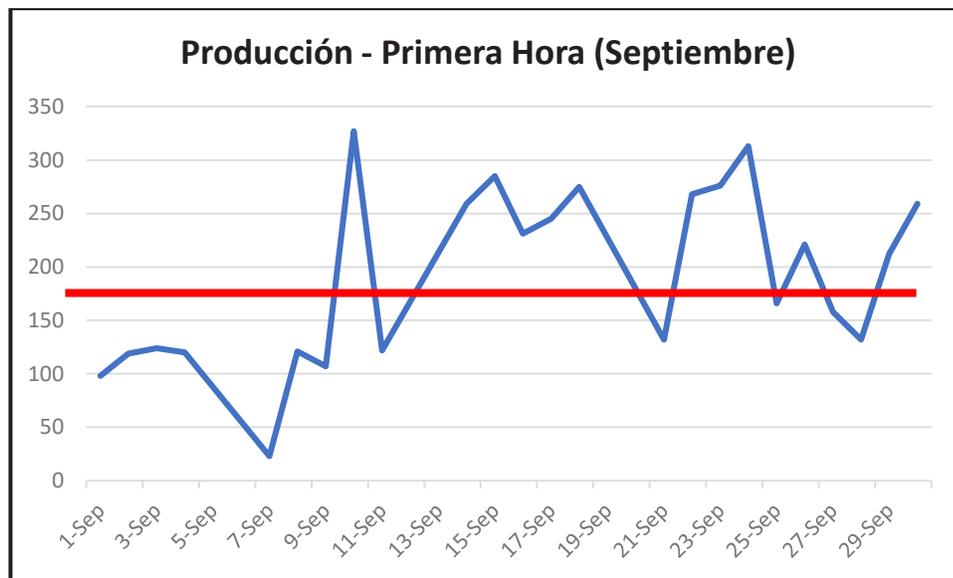


Figura 2.3 Producción del Mes de Septiembre

Se ha identificado que hay un área de oportunidad donde se puede incrementar la eficiencia de las líneas de producción al fomentar la puntualidad en el inicio de labores. Como se muestra en la Figura 2.3 y 2.4 la tendencia de la producción de piezas diarias varía significativamente a las metas establecidas en

la organización cada semana. Si bien, Cruelles (2012) menciona que la productividad es un indicador que mide la relación entre la producción realizada y la cantidad de factores o insumos empleados en conseguirla, se busca hacer un análisis que permita ver la relación que tiene el estilo de liderazgo de los supervisores de producción con su satisfacción laboral y esto a su vez esté impactando desde el arranque de la línea de producción hasta la eficiencia en tiempo del producto terminado. Así mismo, se busca determinar si existe alguna relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del supervisor con el índice de bajas de sus subordinados.

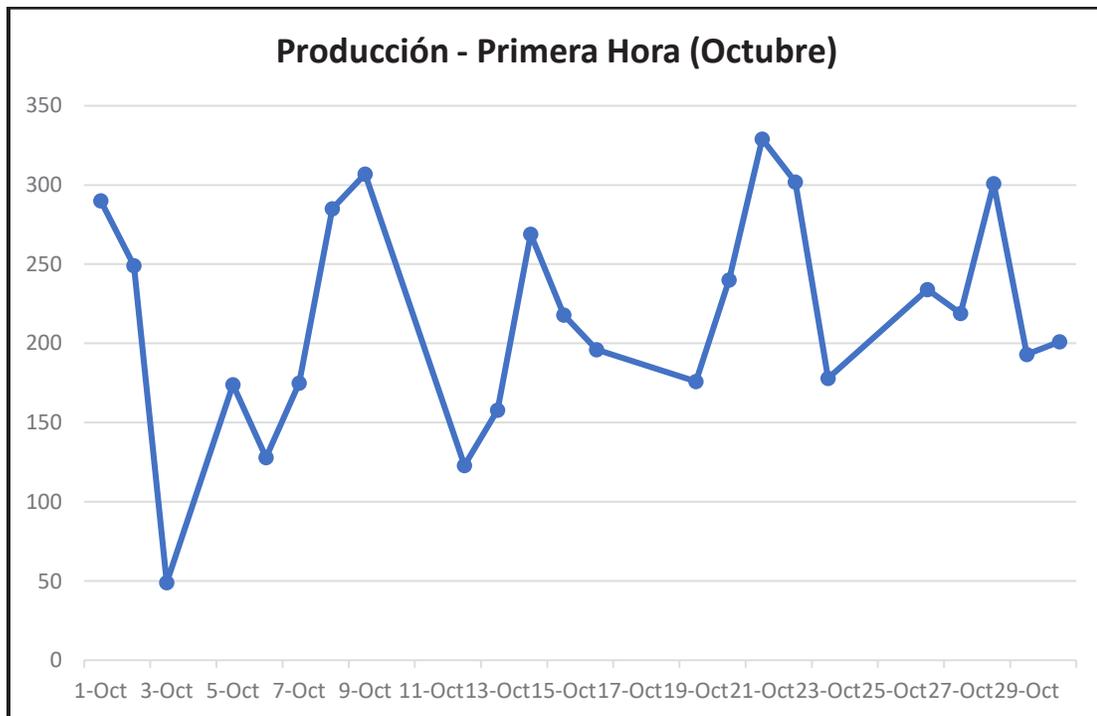


Figura 2.4 Producción del Mes de Octubre

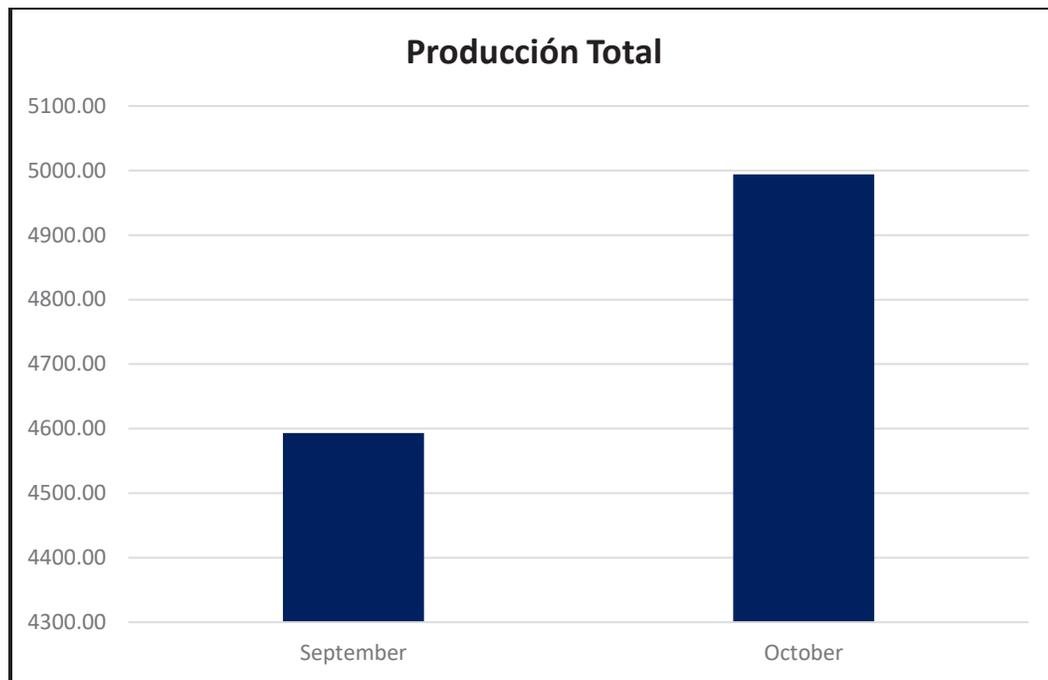


Figura 2.5 Total de Producción de los Meses Septiembre y Octubre

Analizando y examinando la eficiencia desde cada nivel dentro de la cadena de los procesos de trabajo, pueden existir circunstancias ajenas al empleado tales como falta de material, falta de personal, problemas eléctricos o técnicos, entre otros que están impidiendo cumplir en tiempo y forma sus labores. Como muestra la Figura 2.5, en el mes de septiembre se produjeron aproximadamente 4593 piezas y en el mes octubre 4995 piezas, teniendo un promedio entre 191 y 217 piezas/día según se muestra en la Figura 2.6. Si iniciar los procesos a la hora puntual del turno guiados por un liderazgo enfocado en el cumplimiento de los objetivos planteados se podría generar un incremento en la cantidad de producto final tan solo en la primera hora, y se tendría un impacto

económico positivo semanal, mensual y anual evitando pérdidas negativas de hasta 30 o 40 mil dólares anuales.



Figura 2.6 Piezas Promedio Diarios de los Meses Septiembre y octubre

Se requiere un cambio de actitud principalmente desde los empleados que tienen gente a cargo, inyectando el sentido de urgencia, compromiso, disciplina y responsabilidad de tener todo listo y preparado para que los operadores puedan comenzar sin ningún inconveniente sus labores. De igual forma se busca que cada empleado tenga un compromiso personal de ser puntual y que exija a su vez que todo su entorno de trabajo esté preparado para que pueda comenzar sus labores.

Una de las consideraciones importantes en todos estos aspectos técnicos de la manufactura, es, sin duda, lo referente al factor humano; se busca evidenciar con datos duros y objetivos que gran parte de los resultados dependen del estilo

de liderazgo del supervisor directo en producción y de su satisfacción dentro de su entorno de trabajo. A pesar de que la relación entre el desempeño y la satisfacción no ha sido demostrada, el interés en la satisfacción en el trabajo continúa vigente entre administradores e investigadores por varias razones: ausentismo, rotación, efectividad organizacional, clima organizacional y, más recientemente, el creciente interés en muchos países en la calidad de vida laboral (Lawler, 1973).

En el entorno de trabajo no solo se debe suplir la necesidad económica de los empleados, sino también es importante tomar en cuenta que se tenga un sentido de identidad dentro de la empresa, brindando un entorno seguro y apto donde la autoestima, el sentirse valorado y respetado por la administración superior y compañeros, sea una de las principales prioridades.

La actividad laboral está sujeta a variables muy diversas y el conjunto de todas ellas forman las condiciones de trabajo. Por condiciones de trabajo se entiende el estado del ambiente de trabajo relacionado con la seguridad e higiene. Además del salario, la seguridad y la salud, hay otras condiciones que igualmente influyen en la manera de realizar un trabajo, el horario es una de ellas. Existen varias modalidades, pues la empresa necesita cubrir un horario productivo y, paralelamente, los trabajadores tienen que compatibilizar su actividad y su tiempo libre. La política de incentivos es, sin duda, otro aspecto de la totalidad de las condiciones laborales, y no se refiere exclusivamente a la remuneración, sino que toma en cuenta la promoción interna de los empleados.

Como consecuencia del crecimiento acelerado se ha identificado que en el proceso se pierde la conexión personal entre el líder y su equipo. Del mismo modo es bastante común que algunas personas pierdan un poco el sentido de pertenencia con la empresa, impactando en la rotación y ausentismo. Es por ello por lo que esta investigación procedió a analizar los estilos de liderazgo y satisfacción laboral para concluir si estos influían directamente en las bajas operativas.

2.2 Descripción del Problema

Considerando la información anterior se ha identificado que en la empresa no se ha realizado una investigación formal a fondo para analizar dentro del factor humano la relación del tipo de liderazgo de los supervisores de producción y su nivel de satisfacción laboral.

2.3 Preguntas de Investigación

¿Cómo es la relación entre la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo de los supervisores de producción?

¿Cuál es el efecto del estilo de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral del supervisor en el índice de bajas?

2.4 Hipótesis

El identificar el grado de satisfacción laboral y estilo de liderazgo de los supervisores de producción nos dará una visión más profunda de la salud de la organización y sus efectos en la rotación del personal en base.

El analizar la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo de los supervisores de producción, permitirá entender el desempeño en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la administración.

2.5 Objetivo

Identificar y analizar la relación directa del estilo de liderazgo y el grado de satisfacción laboral de los supervisores de producción.

2.6 Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar y analizar la relación de todo aquello que define el grado de satisfacción laboral de los supervisores de producción, con el tipo de liderazgo que manejan. Esto con la finalidad de explorar a más detalle aquellas causas desde una perspectiva humana, identificando las áreas de oportunidad dónde se pueden trabajar y crear conciencia respecto a la importancia e impacto que traería el tener un líder apto y satisfecho con su trabajo.

2.6.1 Supuestos

La información recabada en la administración del recurso humano y las líneas de producción es información en tiempo real y verás. Los supervisores, personas entrevistadas y aquellas que proporcionaron información son personas confiables. El manejo de la información es confidencial y será utilizado con discreción.

2.7 Delimitaciones

Esta investigación se enfocará únicamente en la planta manufacturera de Ciudad Juárez, Chihuahua, tomando en cuenta ambas plantas y únicamente los supervisores de producción de las principales líneas de manufactura. Se busca que en los dos años de investigación toda la información recabada pueda tener un impacto positivo en la empresa en los futuros años permitiendo identificar las áreas de oportunidad en el liderazgo y desempeño de los supervisores de producción.

3. MARCO TEÓRICO

A continuación, se hace una revisión de las filosofías, metodologías y herramientas aplicadas en la manufactura que están relacionadas con el factor humano.

3.1 Manufactura Esbelta

Padilla (2010) define la manufactura esbelta como un conjunto de técnicas desarrolladas por la compañía Toyota® que sirven para mejorar y optimizar los procesos operativos de cualquier compañía industrial, independientemente de su tamaño. El objetivo principal es minimizar el desperdicio. En el artículo de Mejoramiento mediante herramientas de la manufactura esbelta en una Empresa de Confecciones Marmolejo (2016), la define como la filosofía de mejoramiento de procesos de manufactura y/o servicios basada en la eliminación de desperdicios y actividades que no agregan valor a los procesos. Esto permite alcanzar resultados inmediatos en la productividad, competitividad y rentabilidad del negocio, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando aquellas actividades que no se requieren. Con la eliminación o reducción se disminuye hasta un 50% en costos de producción, inventarios y tiempos de entrega; además mejorar la calidad y aumentar la eficiencia del equipo de trabajo (Rivera, 2015).

3.1.1 Justo a Tiempo

Partiendo de la manufactura esbelta podemos comenzar a definir conceptos como el Justo a Tiempo (JIT, *Just in Time*, por sus siglas en Inglés) el cual es un tema enfocado en la investigación de la gestión de operaciones, debido a su uso mayormente aplicado en las empresas maquiladoras y es un tema de permanente actualidad que ha venido a desarrollarse con gran intensidad, diversos beneficios han sido reportados, por ejemplo reducción de inventarios, mejora en las eficiencias de las operaciones y una respuesta más rápida al cliente, por lo tanto, el éxito de implementación de JIT es vital para muchas empresas: Sin embargo, frecuentemente se implementa sin obtener los resultados esperados (Rivera, 2015).

La finalidad del método JIT es mejorar la capacidad empresarial para responder económicamente al cambio. La descripción convencional del JIT como un sistema para fabricar y suministrar mercancías que se necesiten, cuando se necesiten y en las cantidades necesarias, solamente define el JIT intelectualmente. El sistema JIT tiene cuatro objetivos esenciales que son: atacar los problemas fundamentales, eliminar despilfarros, buscar la simplicidad y diseñar sistemas para identificar problemas (Mendoza, 2013).

3.1.2 Teoría de Restricciones de Goldratt

La Teoría de Restricciones (TOC, *Theory of Restrictions*, por sus siglas en Inglés), en la cual se expone que todos los efectos indeseables observados de un problema están relacionados entre sí, lo que conduce a conocer que en las

organizaciones se posee un número limitado de restricciones, por tanto, al ser atendidas, desencadenarán positivamente la ruptura de estas, y así lograrán mejorar sus resultados económicos. En la descripción de esta teoría estos factores limitantes se denominan restricciones o cuellos de botella. La esencia de la teoría de las restricciones se basa en cinco puntos correlativos de aplicación: 1. Identificar las restricciones del sistema. 2. Decidir cómo explotarlas. 3. Subordinar todo a la decisión anterior. 4. Superar la restricción del sistema (elevar su capacidad). 5. Si en los pasos anteriores se ha roto una restricción, regresar al paso 1 pero no permitir la inercia (Dettmer, 1977).

3.1.3 Manufactura Sincronizada

El término Manufactura se refiere a todo el proceso de producción trabajando junto, en armonía, para alcanzar los objetivos de la empresa, el énfasis está en el desempeño total del sistema. Tiene una connotación más amplia y se aplica en prácticamente todas las áreas de las empresas (Rodríguez, 2006). Es una forma sistemática que pretende mover los materiales rápida y suavemente por los diversos recursos de una planta en concierto con la demanda del mercado (Costas, 2015).

3.1.4 Células de Manufactura

Desde un punto de vista conceptual, las células de manufactura son una minifábrica dentro de la fábrica, con responsabilidad total sobre el proceso y el producto, que regula sus costos de operación y sus plazos de entrega, administra su estructura y determina qué necesita en cuanto a recursos, tanto técnicos como

humanos. Posee la dinámica de una pequeña estructura muy liviana; por lo general procesa una familia de productos con características similares, lo que permite estandarizar los procesos y equipos; además, tienen la capacidad de manejar inventarios discretos de productos en proceso, ya que, al ser muy veloces, pueden producir un poco de todo, todos los días y no grandes series. Asimismo, los problemas de calidad son resueltos dentro de la unidad por los mismos operarios, quienes determinan las mejores alternativas de solución con base en experiencias y conocimientos (Guerrero, 2015).

3.1.5 Mantenimiento Productivo Total

El Mantenimiento Productivo Total (TPM, *Total Production maintenance*, por sus siglas en Inglés) es en la actualidad una de las principales herramientas para lograr la eficiencia y competitividad, lo que supone cumplir con especificaciones de calidad, tiempo y costo de la producción; generalmente se ejecuta junto con la Administración Total de la Calidad que se fundamenta en la búsqueda permanente por mejorar los rendimientos de procesos y los medios de producción (Wikoff, 2007).

Además, el TPM es altamente eficaz en aquellas empresas que cuentan con operaciones automáticas y secuenciales (empresas intensivas en el uso de maquinaria), y no requiere grandes inversiones económicas para lograr el aprovechamiento de las instalaciones existentes (Cooke, 2000).

Proporciona a los operarios herramientas regulares para realizar laborales básicas de mantenimiento y la autoridad de responder ante cualquier anomalía,

buscando prevenir problemas en lugar de corregirlos y maximizar la disponibilidad del equipo y maquinaria productiva. Como los operarios son las personas más cercanas a las máquinas, son incluidos en las actividades de mantenimiento y monitoreo, con el fin de prevenir y advertir cualquier mal funcionamiento. Es de suma importancia tener un correcto procedimiento de mantenimiento ya que una parada de máquina afecta el proceso de producción completo (Tejeda, 2011).

3.1.6 Las 5s

Ceasero (2016), menciona que la metodología 5S es un programa orientado a los puestos de trabajo de una organización, que consiste en desarrollar actividades de orden y limpieza en el puesto, y que, por su sencillez, permite la participación de todos los miembros de la organización, tanto a nivel individual como grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de las personas y de los equipos y la productividad de la organización. El movimiento 5S es una concepción ligada a la orientación hacia la Calidad Total que, según la mayoría de los autores, se originó en Japón a mediados del siglo XX y que está incluida dentro de lo que se conoce como la cultura del Mejoramiento Continuo, o cultura *Kaizen*. Según estos autores, surgió a partir de la Segunda Guerra Mundial, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de Mejora de la Calidad. Para entonces, sus objetivos principales eran los de eliminar aquellos obstáculos que impidieran una producción eficiente, lo que trajo también aparejado una mejora sustantiva de la higiene y seguridad durante los procesos productivos (Ceasero, 2016).

Además, Ceasero (2016) agrega que las 5S no son más que cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por la letra ese, y todos ellos van en la dirección de conseguir una organización limpia y ordenada.

3.1.6.1 Seiri (Clasificar)

Seiri hace referencia a la eliminación en el área de trabajo todos los elementos que son innecesarios para hacer productiva alguna tarea. Se trata de dar un orden a todo, separando lo que es funcional y lo que no, y clasificando esto último. Frecuentemente los puestos de trabajo se llenan de útiles, herramientas, cajas con productos, carros o elementos personales, y cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar las tareas productivas sin estos elementos. Con ello, se busca tener alrededor del puesto de trabajo aquellos elementos o componentes que se ha pensado que harán falta para el próximo trabajo, con lo que se crean verdaderos stocks que molestan, quitan espacio y estorban al trabajador (Torres, 2004).

Estos elementos perjudican el control visual del trabajo, impiden o dificultan la circulación por las áreas de trabajo, inducen a cometer errores en el manejo de materias primas y en numerosas ocasiones pueden generar accidentes en el trabajo. La primera ese aporta aquellos métodos y recomendaciones que, aplicados a la organización, tratan de evitar la presencia de elementos innecesarios en el puesto de trabajo (Torres, 2004) puntualiza los pasos en que consiste *Seiri*:

- a) Separar en el lugar de trabajo aquellos elementos que realmente sirven de los que no.
- b) Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- c) Mantener lo que se necesita y eliminar lo excesivo.
- d) Separar los elementos empleados de acuerdo con su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el puesto de trabajo.
- e) Organizar las herramientas en lugares donde los cambios se puedan realizar en el menor tiempo posible.
- f) Eliminar los elementos que afectan al funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- g) Eliminar la información innecesaria y que puede llevar a errores de interpretación o de actuación.

3.1.6.2 Seiton (Ordenar)

El concepto de *Seiton* se logra definir como la organización de los elementos que clasifican como necesarios, con el objetivo de que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar *Seiton* tiene va enfocado con el mejoramiento de la visualización de los elementos necesarios para trabajar, de las máquinas e instalaciones. Cuando ya se han eliminado los elementos que no son necesarios, se establece el lugar donde se deben ubicar aquellos elementos que se necesitan

con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar el retorno a su lugar de origen una vez que han sido utilizados (Padilla, 1995). Los principios de *Seiton* consisten en:

- a) Disponer de un lugar adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno a su lugar.
- b) Disponer de lugares identificados para ubicar los elementos que se emplean con poca frecuencia.
- c) Disponer de lugares para ubicar el material o los elementos que no se usarán en el futuro.
- d) En el caso de la maquinaria, facilitar la identificación visual de cada uno de los elementos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentidos de giro, etc.
- e) Lograr que el equipo tenga protecciones visuales para facilitar su inspección autónoma y el control de limpieza.
- f) Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso.
- g) Incrementar el conocimiento de los equipos por parte de los operadores de producción.

3.1.6.3 Seiso (Limpiar)

Seiso tiene como significado la eliminación de la suciedad de cada uno de los elementos y estaciones de trabajo en una organización. Así mismo, desde un enfoque del TPM, *Seiso* tiene una connotación de inspeccionar el equipo de trabajo durante el proceso de limpieza, para identificar posibles problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de defecto o problema en el mismo. La limpieza se relaciona ampliamente con el buen rendimiento de los equipos de trabajo y la capacidad para producir artículos de calidad. También implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable de manera permanente, es un pensamiento mayor de limpiar porque se exige que sea un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación. De lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que el polvo y la suciedad se acumulen en el lugar de trabajo (Pichucho, 2012). La filosofía de *Seiso* consiste en:

- a) Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- b) Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: la limpieza es inspección
- c) Acabar con la distinción entre operario de proceso, operario de limpieza y técnico de mantenimiento.

- d) El trabajo de limpieza llevado a cabo también como una inspección genera conocimiento sobre el equipo. La limpieza no se trata de una actividad simple que se deba delegar en personas de menor cualificación.

No tratar únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.

3.1.6.4 Seiketsu (Estandarizar)

Briozzo (2016), describe que *Seiketsu* permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras eses. Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo llegue a tener nuevamente elementos innecesarios y se pierda el orden y la limpieza alcanzada con las acciones anteriores. Cuando los estándares son impuestos, éstos no se cumplen satisfactoriamente, en comparación con aquellos que se desarrollan gracias a un proceso de formación previo. Así, aplicar *Seiketsu* consiste en:

Mantener el estado de orden y limpieza alcanzado con las tres primeras eses.

- a) Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la Dirección y un adecuado entrenamiento.
- b) Las normas deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad a tener en cuenta y procedimiento a seguir en caso de identificar algo anormal.

- c) Emplear, en la medida de lo posible, fotografías de cómo se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.

3.1.6.5 Shitsuke (Disciplina)

Shitsuke significa convertir en hábito el empleo y la utilización de los métodos establecidos y estandarizados para el orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Se podrán mantener los beneficios alcanzados con las primeras eses a lo largo del tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y los estándares establecidos. Los cuatro meses anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la disciplina. Su aplicación garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejora progresivamente y la calidad de los productos será excelente (Bustos, 2017).

Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la organización. Si la Dirección estimula a sus miembros para que apliquen el Ciclo de Deming en cada una de las actividades diarias, seguramente la práctica del *Shitsuke* no tendría ninguna dificultad. *Shitsuke* es el puente entre las 5S y el concepto *Kaizen* o de Mejora Continua. Los hábitos desarrollados con la práctica del Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PDCA, *Plan Do Check Act*, por sus siglas en inglés), se constituyen en un buen modelo para lograr que la disciplina sea un valor fundamental en la forma de realizar un trabajo (Quijano, 2002). Así, aplicar *Shitsuke* consiste en:

- a) Respetar las normas y estándares establecidos para conservar el lugar de trabajo ordenado y limpio.

- b) Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- c) Promover el hábito de autocontrolar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- d) Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- e) Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

3.1.7 Mantenimiento Autónomo

Es una de las etapas de la preparación de las condiciones de implantación del TPM por parte del comité de implantación. Posteriormente en la etapa de implantación, en la formación del personal en la metodología del TPM es una actividad importante. Esto indica que se fija en el principio y se corrige más tarde. Estas actividades comprenden: Metodología de las 5S, y el Mantenimiento Autónomo, Promoción y soporte total de los siete pasos del mantenimiento autónomo y Establecimiento de diagnóstico de habilidades (Capacitación y adiestramiento en Multi-habilidades) y Procedimientos de trabajo.

Esta acción es la más difícil y la que se lleva más tiempo en realizar, porque a los operadores y operarios de mantenimiento se les dificulta dejar su forma habitual de trabajo. Los operadores trabajan a tiempo completo en la producción y el personal de mantenimiento asume por completo las responsabilidades de las

reparaciones. Además de las canonjías y ventajas que para ellos representa su forma actual de trabajo (Flórez, 2019).

3.1.8 Control Total de Calidad

El control total de calidad fue definido por *Feigembaun* como un sistema efectivo para integral el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y esfuerzos por superación, por parte de los diferentes grupos de una organización, con el fin de hacer posibles la producción y servicio al nivel más económico y para la satisfacción plena del consumidor. Se debe contar con un sistema efectivo de control de calidad; es decir, un sistema que dé resultados positivos. El sistema debe comprender el desarrollo de la calidad, iniciando desde el diseño del producto tomando como punto de partida los auténticos requerimientos y necesidades del consumidor, el mantenimiento de la calidad para asegurarla a través del tiempo y la superación de la calidad (Espinoza, 1990).

3.1.9 Involucramiento Total del Equipo

En este tema se toman en cuenta conceptos como ergonomía, liderazgo, equipos de alto rendimiento y seguridad y medio ambiente.

3.1.10 Ergonomía y Calidad

Etimológicamente la palabra ergonomía proviene de los vocablos griegos *ergos* y *nomos*, que significan trabajo y leyes o conocimientos. Se trata de las leyes que rigen el trabajo o del conocimiento que se posea sobre sí mismo. Su ámbito de acción se centra en el estudio de las capacidades y habilidades del ser humano, las características que afectan el diseño de bienes de consumo o de

procesos productivos. Además, es un conocimiento interdisciplinario porque se interrelaciona con la psicología, la fisiología, la biomecánica, la ingeniería y la ecología, entre otras.

El concepto Calidad de Vida, aparece asociado a las nuevas concepciones de salud y de bienestar social; es una categoría cualitativa, subjetiva e idiográfica. Cualitativa, pues al ser de orden tan particular es inmensurable, subjetiva porque se vive desde lo interno e idiográfica debido a que cada cultura o colectivo se plantea sus expectativas en torno al tema en su comunidad de conciencia. Sin embargo, hay algunos autores que proponen escalas para cuantificar la calidad de vida, como las que presenta el Banco de instrumentos básicos para la práctica de la psiquiatría clínica, entre los cuales cabe destacar El Instrumento de Evaluación de Calidad de Vida de la Organización Mundial de la Salud. La expresión calidad de vida está asociada al creciente interés por el bienestar humano y por las consecuencias que los procesos de industrialización producen en la sociedad en general y en los colectivos de trabajadores en particular. (Esser, 2007).

3.1.11 Liderazgo Participativo

El liderazgo de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2022), remite a la palabra *liderato* que significa condición de líder, asimismo señala que la palabra líder proviene del inglés *leader*, que significa guía, por lo tanto, liderazgo es atribuido a una persona a la que un grupo sigue y le reconoce como jefe u orientadora. Sobre este mismo término (Pariente, 2010), señala que

el liderazgo es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales:

- a) Proceso interpersonal de influencia;
- b) Relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores);
- c) Entorno cultural relativamente delimitado;
- d) Situación particular; y
- e) Logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

De estas acepciones y características otorgadas al concepto de liderazgo podríamos decir que el liderazgo es una acción ejercida por un líder, quien a su vez deberá de contar con habilidades y capacidades específicas para desempeñar la función y el rol, deberá poseer credibilidad y reconocimiento de parte de sus seguidores (Sánchez, 2015).

Un Líder Participativo hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización (Valle, 2010).

3.1.12 Equipos de Alto Rendimiento

Una organización puede contar con recursos financieros, maquinaria de alta tecnología, procedimientos administrativos, computadoras de alta velocidad, y un sinnúmero de recursos, pero si no cuenta con el personal que sepa hacer o desea

hacer las cosas, estas organizaciones quedarán relegadas. Por ello en lo concerniente a los individuos que conforman la organización. Hoy en día y con urgencia importante, se deben enfocar dichas publicaciones no solo en explicar, sino también en hacer ver que la adecuada gestión de recursos humanos en la organización son una fuente en la generación de valor, y con el fin de producir grandes cambios hacia el desarrollo y crecimiento de las estructuras organizacionales, esta gestión debe encaminarse a formar equipos de alto rendimiento.

Estos equipos de alto rendimiento deben lograr el engranaje entre Persona/empresa; y la gestión de recursos humanos juega un papel primordial como visión integral para la empresa, ya que permite implantar estrategias de gestión de forma que garantice el éxito de éstas (Bermúdez, 2013).

3.1.13 *Kaizen*

El concepto *Kaizen* significa mejoramiento. Más aun, se define como el mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. Esta filosofía supone que nuestra forma de vida sea de trabajo, social o familiar, merece ser mejorada de manera constante (Imai, 2001).

3.1.13.1 *Kaizen* y la Administración

La administración tiene dos componentes principales: mantenimiento y mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación; el mejoramiento se refiere a las actividades dirigidas a mejorar los estándares

corrientes. El Mejoramiento puede dividirse en *Kaizen* e innovación. *Kaizen* significa mejoras pequeñas realizadas en el *statu quo* como resultado de los esfuerzos progresivos.

En tanto la administración por lo general está preocupada con asuntos como son la producción y la calidad. Puesto que *Kaizen* es un proceso constante e involucra a todos en la organización, cada uno de la jerarquía administrativa está involucrado en algunos aspectos *Kaizen* (Imai, 2001).

3.1.13.2 Innovación y Mejoramiento Continuo

La innovación en procesos tiene que ver con cambios en la forma en la cual la organización produce sus bienes y servicios o lleva a cabo sus tareas. Abarca toda la organización y asegura la generación continua de innovaciones en los procesos de producción, su implantación efectiva y el mejoramiento continuo (Olivieri, 2005).

El mejoramiento, como parte de una estrategia de *Kaizen* exitosa, va más allá de la definición que da el diccionario de la palabra. El mejoramiento es una fijación mental unida al mantenimiento y mejoramiento de los estándares. En un sentido todavía más amplio, el mejoramiento puede definirse como *Kaizen* e innovación, en donde una estrategia mantiene y mejora el estándar de trabajo mediante mejoras pequeñas y graduales, y la innovación produce mejoras radicales como resultado de grandes inversiones en tecnología y/o equipo. Una estrategia exitosa de *Kaizen* delinea con claridad la responsabilidad de mantener los estándares para el trabajador, siendo la función de la administración el

mejoramiento de los estándares. La percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares.

Tanto innovación como *Kaizen* son necesarios para que una compañía sobreviva y crezca. La innovación implica una mejora drástica en el *statu quo* como resultado de una inversión más grande en nueva tecnología y/o equipo (Imai, 2001).

Como ya se ha revisado anteriormente en este documento, es claro que independientemente de la forma, estructura u orientación de la filosofía, metodología, herramienta, etc., todas, invariablemente, basan su actividad principal desde un enfoque del recurso humano, como pivote de todas las demás actividades dentro de la manufactura orientadas a procurar bajos inventarios, flujo continuo, eliminación de trastornos, etc.

Es importante señalar que las filosofías, metodologías y herramientas revisadas en este apartado, no son todas las aplicables al área de la manufactura, sin embargo, se consideran como la base principal. Así mismo, debe notarse que, por su conceptualización, comparten un elemento fundamental: El Factor Humano.

Lo anterior nos lleva a entender que, independientemente de la filosofía o metodología de la que se trate, si el factor humano no es administrado eficaz y efectivamente, no tendrán éxito o en el mejor de los casos, este logro estará muy limitado. Cuando una organización desea incursionar en la implementación de

estos aspectos, debe, primordialmente, entender y atender todo lo concerniente al factor humano, entre otras cosas, su grado de satisfacción laboral y el *status* del liderazgo en la organización, variables estudiadas en la presente investigación

A continuación, se describen los conceptos y teorías que se relacionan con el liderazgo y la satisfacción laboral, dado que, en la literatura revisada no se encontró una relación objetiva entre estos dos conceptos, de aquí el interés de esta investigación.

3.2 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo (Eagly, 1997). También se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral (Posada, 2014). Dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser. Sin embargo, existen tres características del empleado que afectan las percepciones del debería ser, y son: Las necesidades, los valores y los rasgos personales. Así mismo, existen tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser, y estos son: Las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia (Eagly A. , 1997).

La relación entre los componentes personales y situacionales con la satisfacción laboral está sistematizada en la llamada Teoría de los Dos Factores. Esta teoría supone que la satisfacción o insatisfacción del trabajador es resultado

de la relación con su empleo y de sus actitudes frente al mismo. En el artículo se menciona sobre el desarrollo de la teoría a partir de entrevistas con 200 ingenieros y contadores, quienes describieron experiencias de trabajo excepcionalmente buenas o malas, y se las llamó incidentes críticos. El análisis de estos informes mostró que la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas relacionados con la tarea. En el otro extremo, el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa eran referidas principalmente como causa de experiencias negativas (Flores, 2015).

La satisfacción laboral se ha analizado desde distintas variantes científicas y metodológicas, así como desde diversas disciplinas científicas, tratando de definirla en diferentes estudios, conceptuándola como, un estado emocional positivo o agradable, resultado de la valoración que el individuo hace de su trabajo o de sus experiencias con el mismo (López, 2010).

3.2.1 El Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización (Robbins, 1995).

El CO es un estudio sistemático y científico que aborda cómo se comporta el ser humano, el cómo se expresan las acciones y actitudes de los individuos, grupos o equipos de trabajo como de las estructuras, en un ambiente dentro de una organización, su principal fin es fomentar la productividad; bajar el grado de ausentismo y de la rotación, generando un aumento de la satisfacción laboral, que son aspectos muy dependientes de la forma en que se comporta la organización:

- La productividad es la medida del desempeño de la organización en términos de eficacia y eficiencia. Por ejemplo, una universidad es eficaz cuando gradúa con los más altos grados de formación académica y profesional en el tiempo estipulado para cada carrera; y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo.
- El ausentismo es no asistir al trabajo por cualquier causa, con o sin permiso previo. Cuando un miembro del personal administrativo de una universidad no asiste, algo se detiene en esa oficina, pero también en la otra oficina receptora de ese procedimiento; o en todo caso, se acumulan papeles sobre el escritorio.
- La rotación se concibe como el retiro permanente, voluntario o no, de un miembro de la institución (Robbin, 1999), la concibe en términos de retiro de la organización; pero no asocia la rotación con el cambio de una persona de un departamento a otro; esto también podría ser visto como parte de la rotación, es decir, el movimiento del personal. Ciertamente, una universidad no escapa a la rotación

de cualquier miembro del personal académico, administrativo u obrero; pero en Venezuela hay una tendencia hacia la estabilidad laboral sobre todo en las universidades por sus beneficios socioeconómicos; de allí que se plantee ver la rotación como el movimiento interno del personal. Vista así (como cambio del personal en la organización), la rotación se ve como un hecho positivo en tanto que buscaría el cambio en las tareas, el ambiente laboral y la búsqueda de nuevos colegas.

- La satisfacción con el trabajo o satisfacción laboral es concebida como la actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo, también es conceptualizada como una actitud la satisfacción laboral no es un comportamiento como tal, en tanto que no es una acción voluntaria, planificada e intencional; como sí lo son las otras tres variables dependientes.

Frente a las tres variables (productividad, ausentismo y rotación), la satisfacción laboral es una variable dependiente primaria, porque puede influir en las otras tres variables. Ésta guarda mucha relación con el rendimiento laboral y tiene un valor personal sobre las otras variables dependientes; mientras que las tres variables dependientes no primarias se centran en la cantidad, esta variable primaria tiene por diana la calidad personal y organizacional. En síntesis, los trabajadores más satisfechos producen más, al tiempo que no se marchan de la organización y no faltan (mucho) al trabajo: A mayor satisfacción laboral, menos

ausentismo y rotación; y a mayor satisfacción con el trabajo, mayor también productividad (Bastardo, 2014).

3.2.2 Marco Contextual del Instrumento JDI

Como ya se dijo antes, uno de los mayores problemas de las ciencias sociales es la falta de consenso en la definición de los términos usados por los investigadores. Comportamiento Organizacional, que estudia las actitudes y comportamientos del hombre en un ambiente organizacional, no está exenta de este problema. Los términos motivación, actitud hacia el trabajo, satisfacción en el trabajo y moral, ampliamente usados por las llamadas ciencias del comportamiento, son términos que causan confusión debido a su gran variedad de definiciones.

Berelson y Stiner (1964), definieron el término motivo como un estado interno de la persona que la energiza, activa, o mueve (de aquí motivación) y que dirige o canaliza su comportamiento hacia metas. Mientras que, John P. Campbell (1970), concluye que la motivación de un individuo tiene que ver con la dirección, la amplitud, y la persistencia de su comportamiento hacia aquello que él seleccionó hacer cuando se le presentan varias alternativas posibles. En otras palabras, motivación es un término complejo y general que se refiere a la realización de un esfuerzo causado por todo tipo de fuerzas internas tales como deseos, expectativas, y necesidades hacia una meta.

Otro estudio que mostró que la motivación y la satisfacción son diferentes fue llevado a cabo entre 775 científicos y técnicos por Paul F. Wernimount (1974), Ellos hicieron una comparación estadística entre las fuentes de satisfacción personal y las de motivación hacia el trabajo. Sus resultados indican que es incorrecto usar indistintamente los términos motivador y satisfactor.

Muchos autores han estado usando los términos: actitudes hacia el trabajo, satisfacción en el trabajo y moral como si fuera lo mismo. Otros investigadores establecen que hay una diferencia significativa entre esos términos. Wanous y Lawler III (1972) hacen una distinción entre satisfacción total en el trabajo y satisfacción con una faceta particular del trabajo. Por lo tanto, actitudes hacia el trabajo pueden ser equiparadas a satisfacción en una faceta del trabajo y entonces, satisfacción general en el trabajo es la combinación de las actitudes hacia el trabajo en cada una de sus facetas.

Otras definiciones descritas por Guba (1958) y Baehr y Renck (1958), usan el término satisfacción en el trabajo como sinónimo de moral; y al hacerlo así, utilizan alguna evidencia obtenida de algunos estudios de moral que muestran que los componentes tanto de moral como de satisfacción en el trabajo son los mismos. Sin embargo, Salinas indica que moral implica un concepto de grupo, un sentimiento de conjunto, que lo distingue de satisfacción en el trabajo que es un concepto individual. Viteles (1960), define moral como el deseo de luchar por los objetivos de un grupo particular. Por lo cual es incorrecto hablar de moral

individual. Moral es definida como un fenómeno grupal similar al espíritu de grupo o las actitudes del cuerpo colectivo. La distinción permanece principalmente definicional. Moral es un concepto de grupo mientras que satisfacción en el trabajo es un concepto individual.

Parece que la falta de acuerdo entre los investigadores sobre un juego común de definiciones relacionadas con satisfacción en el trabajo ha ocasionado que no hayan aparecido teorías de satisfacción bien desarrolladas y que, basada teóricamente, ha sido efectuada poca investigación sobre la satisfacción en el trabajo (Lawler, 1973), o bien que la investigación que se ha hecho ha sido teórica y no ha sido probada por relaciones causales. La mayoría de la investigación relacionada con satisfacción en el trabajo ha sido enfocada bajo el marco conceptual de las teorías de necesidades y/o las teorías de motivación.

Todos estos diferentes enfoques de combinar la información de la satisfacción de las facetas del trabajo han llevado a que la satisfacción sea medida con una gran variedad de instrumentos. Sin embargo, pocos de estos instrumentos pueden considerarse que han sido contruidos y probados en forma cuidadosa. Algunos de los principales instrumentos son el *Brayfield-Rothe Index*, Escala de Caras de la General Motors® (*General Motors Faces Scale*), el *Porter Instrument*, el *Minnesota Satisfaction Questionnaire* y el *Job Descriptive Index* (Roberts y Savage, 1973).

El *Brayfield-Rothe Index* (Brayfield-Rothe, 1951), consiste en 18 ítems, cada uno

describe el ambiente general del trabajo. El índice de satisfacción general se obtiene sumando la calificación otorgada a cada ítem, tal y como se indica en la primera definición de satisfacción dada previamente. Los autores concluyen que su instrumento tiene una alta confiabilidad y validez; y que estaba altamente correlacionado con los resultados obtenidos usando el *Hoppock Instrument*, el cual es considerado como uno de los más comprensivos y el primer intento sistemático para desarrollar índices de satisfacción en el trabajo, allá por los años 1930's. De acuerdo Roberts y Savage (1973), no existe suficiente información para conocer las características de quienes contestaron el instrumento.

La Escala de Caras de la General Motors® (Kunin, 1955), fue desarrollada con el fin de evitar el error encontrado en los cuestionarios al usar palabras para representar sentimientos. El instrumento utiliza once caras, sonriendo o de mal genio en diversos grados; en cada uno de los ítems usados para medir la satisfacción en el trabajo general. Este instrumento ha mostrado alta correlación con otros medios de medición de satisfacción en el trabajo, por ejemplo, el *Job Descriptive Index* (Smith, 1969; O'Reilly y Roberts 1973), Roberts y Savage declaran que la Escala de Caras es una buena forma de medir la satisfacción general en el trabajo y que existe suficiente información sobre las características de quienes respondieron el cuestionario.

El Instrumento Porter (Porter, 1962), es un cuestionario que contiene trece ítems categorizables dentro de un sistema jerárquico de necesidades tipo *Maslow*: necesidades de seguridad (un ítem), necesidades sociales (dos ítems),

necesidades de estima (tres ítems) necesidades de autonomía (cuatro ítems), y necesidades de autoactualización (tres ítems). Para cada uno de los trece ítems, hay tres preguntas: (a) ¿cuánto existe actualmente?, (b) ¿cuánto debería de haber? ¿y qué tan importante es?.

El grado de satisfacción se obtiene restando de respuesta a la pregunta (a) de la respuesta dada a la pregunta (b) del mismo ítem, a mayor diferencia mayor el grado de satisfacción, o menor el grado de satisfacción. De acuerdo con Porter, este cuestionario tiene dos posibles ventajas: primera, el individuo no es cuestionado directamente sobre su satisfacción lo cual hace difícil que pueda manipular su medida de satisfacción para que esté conforme a lo que el piensa debería poner contra lo que actualmente siente es la situación real; y, segunda, es una forma de medir más conservadora que la que podría ser el hacer una sola pregunta relacionada con la satisfacción obtenida. Se han encontrado dos problemas principales en el uso del cuestionario de Porter: primero, requiere personas con buenas habilidades de lectura y expertos en pensamiento abstracto; y segundo, el cuestionario puede no medir las necesidades indicadas (Robert y Savage, 1973).

El *Minnesota Satisfaction Questionnaire* define satisfacción en el trabajo como una función de que tan bien el medio ambiente laboral en el cual el individuo desempeña su trabajo cubre las necesidades individuales. Se pregunta al individuo que tan satisfecho (muy satisfecho, satisfecho, no puedo decidir, insatisfecho, muy insatisfecho) se siente acerca del aspecto del trabajo descrito

en cada uno de los 60 enunciados. Una gran cantidad de investigaciones indica que este instrumento es una medida confiable de la satisfacción en el trabajo. Roberts y Savage indican que todas estas investigaciones a llevado a obtener una gran cantidad acerca de las características de la gente que ha contestado este instrumento.

El Índice de Descripción del Trabajo (JDI, *Job Description Index*, por sus siglas en Inglés), es un instrumento que se va a utilizar en este estudio, fue desarrollado por el Grupo Cornell, Smith, Kendal y Hulin. El JDI es considerado como el mayor esfuerzo efectuado en la más amplia investigación relacionada con la medición de la satisfacción en el trabajo (Ronan, 1970). El JDI no intenta medir la satisfacción en el trabajo en forma global, sino que busca medir la satisfacción en el trabajo en cinco aspectos de este: supervisión, compañeros de trabajo, paga, promoción y el trabajo en sí. El JDI no intenta hacer preguntas directas acerca de la satisfacción en el trabajo como lo hacen algunos de los instrumentos descritos anteriormente; sino que cada una de las cinco escalas consisten en una lista de chequeo de adjetivos y frases cortas que describen ese aspecto del trabajo. Se pide a los sujetos contestar SI, o NO a los adjetivos o frases cortas que pueden o no describir elementos de sus trabajos. A una respuesta que tiende a ser característica de buenos trabajos y no de malos trabajos se le asigna un valor positivo en la guía de respuesta (Smith, 1969), Este formato fue seleccionado debido a que facilita que gente que no es muy buena lectora o que no desea emplear demasiado tiempo en un cuestionario, pueda llenarlo fácilmente.

La gran cantidad de investigaciones sobre satisfacción en el trabajo, usando el JDI, muestran que los resultados obtenidos no son una descripción de los factores del trabajo considerados en tal instrumento, sino que son una evaluación de estos (OECD, 1976).

3.2.2.1 Confiabilidad y Validez del JDI

De acuerdo con la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD, por sus siglas en inglés, 1976) las características deseables de los indicadores de la satisfacción en el trabajo son:

- Deben ser estandarizados de tal manera que el mismo nivel de medición signifique lo mismo a través del tiempo, de persona a persona o de grupo a grupo.
- Deberán discriminar entre diferentes grupos sobre la base de sus características demográficas.
- Deberán reflejar cambios tanto en el contenido del trabajo como en las condiciones de trabajo.
- Deberán ser aplicables a diferentes países, culturas, lenguajes, y en todos los segmentos de la fuerza laboral.
- Deberán comportarse en forma consistente con otros indicadores relacionados y medidas aceptadas de satisfacción en el trabajo.
- Deberán ser relacionados a otros indicadores mediante una teoría general aceptable.

- La dirección del cambio de los indicadores deberá tener un significado general aceptable.
- Los elementos que comprenden los indicadores deberán ser entendibles a los no-especialistas.

El diseño del JDI cubre la mayoría de esos requisitos. Con el fin de ser aplicable a cualquier segmento o nivel de la fuerza laboral, el JDI usa palabras lo suficientemente simples y comunes para que puedan ser entendidas por casi cualquier persona de habla hispana y es apropiado a casi cualquier situación personal-laboral. La estandarización del JDI, mediante instrucciones claras y un formato claro y sencillo, permite que la acumulación de datos pueda llevarse a cabo. Lo anterior ha permitido que se hayan empezado a crear un banco de normas nacionales para el JDI basado en muestras estratificadas de 2,650 empleados de 21 empresas con más de 50 empleados cada una establecidas en los Estados Unidos (Hulin, 1982).

La aplicación del JDI no es tan costosa, en términos de tiempo y dinero, como la de otros instrumentos, esta característica permite la repetición de la medición de la satisfacción en el trabajo en ciertos ambientes, lo cual hace posible detectar si los cambios hechos en situaciones de trabajo tienen o no alguna influencia en la satisfacción en el trabajo. Los indicadores de satisfacción en el trabajo obtenidos mediante el cuestionario JDI han sido usados junto con otros indicadores, por ejemplo: ausentismo, rotación satisfacción de vida, importancia del trabajo, etc. (Iris y Barret, 1972; Smith, 1969), con el fin de hacer posible la

interpretación de cambios situacionales y determinar si existe alguna mejora o deterioro.

El requisito de comparabilidad de escalas y preguntas es, de acuerdo a la OECD, uno de los de mayor seriedad en relación a toda clase de medidas de actitudes (Katerbergg, 1977), usando un cuestionario JDI traducido del inglés al español portorriqueño y al español cubano encontró que ambas versiones eran tan similares que fueron consideradas idénticas y tratadas como la versión en español del JDI en su estudio enfocado en determinar el efecto que el lenguaje, el tiempo, y la persona sobre traducciones de una escala actitudinal. Concluyeron que las respuestas a la versión en español estaban fuertemente relacionadas a las de la versión en inglés. En un estudio más reciente (Hulin, 1982), usando la información obtenida, por Katerbergh, de 203 empleados hispano hablantes, concluyó que la traducción general de la traducción era muy buena y que los instrumentos original y traducido producían mediciones equivalentes.

El promedio corregido de confiabilidad para el JDI (Smith, 1969), usando el análisis de partido por la mitad, fue de 0.79; todos los elementos del JDI fueron encontrados relacionados positivamente con los otros elementos y a la calificación total. Los autores del JDI reportaron muchas correlaciones arriba de 0.70 entre medidas del JDI y otras medidas de satisfacción en el trabajo hechas usando otros instrumentos como la Escala de Caritas de la *General Motors*. También se reportó que existía una alta Inter correlación en las escalas, sin embargo, de esto no se hizo ninguna conclusión ya que no se efectuó una prueba-re-prueba. Y aunque se

sea redundante, se mostró, que las escalas del JDI miden discriminablemente diferentes áreas de la satisfacción en el trabajo.

Smith (1969), confinó su definición de satisfacción en el trabajo a persistentes sentimientos hacia aspectos discriminantes de la situación de trabajo como una estrategia para la validación del instrumento. Su objetivo era desarrollar una medida de satisfacción en el trabajo que les permitiera distinguir satisfacción hacia cierto aspecto del trabajo de la satisfacción hacia otras facetas del trabajo (validez discriminante) y que las mediciones hechas con el instrumento fueran significativamente similares a otras hechas con otros instrumentos sobre la misma faceta o aspecto de la satisfacción en el trabajo (validez convergente). Los autores concluyeron que las escalas del JDI mostraban una consistente validez tanto discriminante como convergente.

El instrumento escogido para este estudio es la versión en español del JDI del cual tiene derecho de propiedad el Departamento de Psicología de la Universidad Estatal *Bowling Green*. Esta Universidad ha dado autorización al autor de esta propuesta para la reproducción de la versión en español del JDI.

A pesar de que la validez de la versión en español ya ha sido demostrada por Katerbergh y Hulin (1982), una confirmación de tal validación fue efectuada por el proponente debido a las siguientes razones:

- Reportan que tres elementos de los 72 con que cuenta el instrumento estaban sesgados: el elemento *challenging* fue hallado inadecuadamente traducido. Los otros dos elementos no los

identifica Hulin en su reporte. La versión en español recibida de la Universidad Estatal *Bowling Green* todavía incluye el elemento *challenging* con la traducción errónea.

- Usaron la misma muestra analizada por Katerberg que incluía las respuestas de las versiones en inglés y español del JDI dadas por 203 empleados bilingües en dos ocasiones diferentes espaciadas 30 días. La versión en español como ya se dijo antes, fue el resultado de dos diferentes traducciones; una en español puertorriqueño y la otra en español cubano.
- La conclusión de que los elementos traducidos (en ambos estudios) estaban relativamente insesgados en ambos lenguajes, inglés y español, para los sujetos bilingües, pudiera no ser cierta para sujetos monolingües; además la versión traducida al español pudiera diferir de una traducción al español mexicano; cuando palabras inglesas son traducidas literalmente al español el significado esperado puede ser cambiado aunque el deletreo de la palabra inglesa sea muy similar al deletreo de la palabra española, por ejemplo *fascinating* es utilizada en el JDI con connotación positiva, sin embargo, su traducción al español, que puede ser fascinante o fascinador, describe algo que fascina lo cual significa engañar, alucinar, ofuscar. Palabras que al ser traducidas al inglés significan *deceive*, *hallucinate*, *obfuscate* las cuales connotan una cualidad negativa.

Sin embargo, fascinante puede ser percibida como una cualidad positiva cuando se usa con otras palabras y es expresada en modo admirativo.

- Algunos adjetivos en español no son comúnmente usados para describir ciertas cosas, personas o situaciones, y cuando se usan, solo se hace por cierto tipo de persona o grupo de personas, por ejemplo: fascinante no es una palabra común para describir un trabajo y se usa generalmente por sujetos del género femenino.

La validación de la traducción fue efectuada haciendo que la versión en inglés del JDI fuera traducida al español por tres expertos traductores autorizados para traducir documentos que se usan para trámites oficiales ante el gobierno mexicano y/o el americano, y comparando sus traducciones con la versión recibida del a UEBG. Las discrepancias fueron discutidas hasta que se alcanzó consenso. Con la versión resultante fue efectuada una prueba piloto con 25 gerentes de relaciones industriales de empresas maquiladoras: nueve mujeres y 16 hombres que laboraban en 25 empresas diferentes de Cd. Juárez. Después de que los sujetos respondieron el JDI se les pidió que comentaran sobre cada uno de los elementos del cuestionario: sus comentarios estaban acorde a los hechos por los traductores por lo cual se hicieron las siguientes modificaciones a la traducción original recibida de la UEBG.

3.2.2.2 Escala Compañeros de Trabajo

El elemento Estúpidos (*stupid*) fue cambiado a Tontos (*fools*). Aunque

ambas palabras pueden ser usadas como sinónimos (Garcia, 1972), se consideró que estúpido daba una connotación más ofensiva que tontos.

Aunque el elemento vivo puede ser usado como la correcta traducción de *Smart*, su significado más común, usado como adjetivo, es que tiene vida (*Alive*). Otra palabra española con el mismo significado que *smart* es listos, la cual es comúnmente usada en el norte de México. Sin embargo, ya que en Cd. Juárez radica gente de casi todas las regiones de México, se decidió usar ambas palabras: Vivos y Listos.

3.2.2.3 Escala de Trabajo

La palabra interesante fue añadida al elemento Fascinante debido a las razones previamente explicadas. La palabra retador fue usada junto con su sinónimo desafiante debido a que la palabra retador es más utilizada como sustantivo que como adjetivo.

La versión final del JDI en español que se usará en este estudio se muestra en el anexo, junto con el cuestionario LEAD y las preguntas que se usarán para determinar las características demográficas de la población a estudiar.

A continuación, se presenta una revisión de la literatura relacionada con los hallazgos sobre la interrelación entre la satisfacción en el trabajo y algunos factores ambientales, así como con diferencias individuales.

3.2.2.4 Satisfacción en el Trabajo y las Diferencias Individuales

La mayoría de los estudios han mostrado que, entre los individuos en Estados Unidos, la satisfacción en el trabajo varía directamente con la edad.

Herzberg (1957), después de revisar 23 estudios, encontraron que la tendencia general hacia una mayor satisfacción en el trabajo con más edad pudiera explicarse por un aumento en satisfacción y adaptación o ajuste con la vida debido a una mayor madurez y más experiencia en el trabajo. Esa revisión de literatura presentaba una curva tipo U entre la relación de la edad con la satisfacción en el trabajo, con su punto más bajo en el intervalo de 20-29 años.

Hulin y Smith (1964) no encontraron ninguna evidencia significativa de relación tipo U entre edad y satisfacción en el trabajo. En cambio, encontraron una relación monótona entre edad y dos factores del trabajo: el trabajo en sí y la paga.

3.2.2.5 Antigüedad en el Trabajo

El tiempo que un trabajador lleva dentro de una organización es una variable altamente relacionada con la edad. Herzberg encontró que entre edad/antigüedad y satisfacción en el trabajo existía una relación directa y que graficándola producía una curva tipo U. Se encontró un alto nivel de satisfacción en el trabajo entre gente que iniciaba su trabajo, pero que subsecuentemente declinaba dentro del primer año de trabajo y permanecía baja por algunos años, después de lo cual aumentaba. La Teoría de las Expectativas fue empleada para explicar estos hallazgos. Al principio, un trabajador espera mucho de su trabajo y si sus expectativas no son cubiertas entonces su satisfacción en el trabajo caerá. Mayor madurez y experiencia en el trabajo causarán que el empleado cambie o ajuste sus expectativas a una que estén en un nivel más realista.

Hulin y Smith no encontraron ninguna evidencia significativa de la

existencia de una relación tipo U entre satisfacción en el trabajo y la antigüedad en el mismo. Sin embargo, encontraron que existía una relación lineal positiva entre esas dos variables. Pero, Gibson y Klein encontraron una relación lineal negativa entre antigüedad y satisfacción. Encontraron también una relación lineal positiva entre edad y satisfacción. La combinación de estas dos tendencias lineales negativa y positiva, argumentan ellos, pudiera producir una relación tipo U entre satisfacción y la variable edad/antigüedad como la reportada por Herzberg.

En un estudio más reciente efectuado por Hunt y Saul (1975), con el fin de clarificar la relación entre edad, antigüedad y satisfacción, encontraron que en vez de curva tipo U o de relaciones lineales negativas, existía una relación lineal positiva entre la satisfacción en el trabajo en general y ambas variables edad y antigüedad. Sin embargo, cuando analizaron la satisfacción en el trabajo contra cada una de las seis facetas consideradas en su estudio, encontraron, para trabajadores del género masculino, relaciones significativas tipo U entre antigüedad y satisfacción con supervisión y condiciones de trabajo. Y para trabajadores de sexo femenino se encontró una relación tipo U significativa entre antigüedad y condiciones de trabajo. Relacionando edad con satisfacción, encontraron curvas U significativas para hombres, con compañeros de trabajo, supervisión y condiciones de trabajo.

La conclusión dada por Hunt y Saul puede ser usada para sumar los hallazgos que a la fecha se tienen acerca de la relación entre satisfacción en el trabajo, edad y antigüedad: esta investigación ha destacado lo impráctico de

atentar dar un enunciado simple de la relación entre criterios de satisfacción en el trabajo y edad y antigüedad de los empleados en una organización.

3.2.2.6 Género (sexo).

La relación entre sexo y satisfacción en el trabajo ha sido ampliamente estudiada, sin embargo, esta relación es todavía algo vaga o está actualmente en discusión o disputa.

En un estudio de satisfacción en el trabajo por diferencias de sexo efectuado por Hulin y Smith (1964), encontraron una variación externada por diferentes investigadores respecto a que las mujeres estaban más satisfechas que los hombres. En su explicación, sobre estos hallazgos contradictorios, Hulin y Smith, argumentan que puede ser que hayan existido algunos problemas metodológicos en tales estudios principalmente en los cuestionarios que fueron usados para medir la satisfacción en el trabajo que, según ellos, parecían haber sido diseñados para, y validados en, trabajadores masculinos.

Usando el JDI el cual fue validado y analizado usando sujetos de sexo femenino y de sexo masculino, Hulin y Smith que existe una tendencia para trabajadores del sexo femenino de estar menos satisfechas con su trabajo que los trabajadores del sexo masculino. Sin embargo, ellos sostenían que el género, per se, no es el factor decisivo para la satisfacción en el trabajo, más bien es todo un grupo de variables que consistentemente varían con el sexo, tales como paga, nivel de trabajo, promociones, etc.

En resumen, parece ser que la diferencia de sexo en la satisfacción en el

trabajo no puede ser generalizada. Se requiere investigación adicional para ver si existe una diferencial por sexo en la satisfacción en el trabajo. Esto es especialmente verdadero considerando que la mayoría de los estudios sobre el tópico fueron efectuados antes o poco después de la existencia del Título VIII del Acta de los Derechos Civiles, y su enmienda en 1972, donde se prohíbe la discriminación en el trabajo sobre la base del género. La presencia y alcance de legislaciones por un empleo justo han estado incrementándose a nivel federal, estatal y municipal con mayor interés en los derechos y condiciones laborales de la mujer en el trabajo. El énfasis es en lograr la igualdad entre hombres y mujeres en todas las facetas del trabajo; por lo tanto, la discrepancia en satisfacción en el trabajo por sexo puede no existir actualmente o bien, puede mostrar una tendencia más clara.

3.2.2.7 Educación.

Herzbergh (1957), concluyó que cinco estudios no mostraban ninguna diferencia en las actitudes hacia el trabajo entre trabajadores con diferente educación; tres estudios mostraron una relación positiva entre estas dos variables y cinco estudios mostraron una relación negativa.

3.3 Liderazgo

El liderazgo es una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad, se puede decir que es la influencia que se ejerce sobre otra persona Es necesario saber

que existen diferentes tipos de líderes, ya que no todos actúan de la misma manera, identificar a cada uno de ellos ayudará a poder reconocer si es un líder apto para poder cumplir con los requerimientos de la organización o encasillarlo en otro tipo (Camacho, 2018).

El líder desempeña un papel clave en la satisfacción laboral, destacando varios estilos de liderazgos que se han descrito desde el marco de las empresas y organizaciones contemporáneas. Los estilos de liderazgo se han clasificado en varios tipos de los cuales los más conocidos o estudiados son los autocráticos y democráticos (Lewin, 1939) y transformacional y transaccional (Bass, 1985). Se debe tener en cuenta que los estilos de liderazgo existen interrelaciones entre los líderes y sus seguidores, siendo esto lo más importante para mejorar la eficiencia y la satisfacción de los empleados (Ramandeep, 2016). Estos estilos de liderazgo son considerados como factores importantes que influyen en el desempeño de la organización, sea con gerentes o empleados (Hunra A. , 2010).

3.3.1 Teoría de Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard)

La Teoría de Liderazgo Situacional (TLS) desarrollada por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard propone que no existe un mejor estilo de liderazgo y que los líderes exitosos son aquellos que pueden adaptar su comportamiento como líder de tal forma que satisfaga las necesidades de sus seguidores y de la situación en particular. Para ser efectivo, el líder debe de ser capaz de diagnosticar cuál debe ser su comportamiento sobre la base del ambiente que rodea la situación en que debe ejercer su liderazgo. Además de sí mismo y sus

seguidores, el líder debe tener en cuenta otros factores, por ejemplo, sus superiores, sus compañeros de trabajo, las demandas del trabajo, las políticas organizacionales, etc.

Esta teoría rompe el paradigma bi-dimensional de otras teorías ya mencionadas y propone una tercera dimensión: La efectividad. De esta forma nace un modelo tri-dimensional donde la dimensión en el eje X sigue siendo la tarea y en el eje Y la relación y en el nuevo eje Z la efectividad; modelo con el cual se trata de integrar el estilo de liderazgo con las demandas situacionales de un medio ambiente específico. La propuesta principal de esta teoría es de que cuando el estilo del líder es apropiado a una situación dada medido por resultados, entonces se dice que es efectivo; cuando el estilo es inapropiado a la situación dada, se dice que es ineficaz (Hersey Paul, 1981).

Por lo anterior se tiene que los cuatro estilos que se originan en las teorías bidimensionales pueden ser efectivos o ineficaces dependiendo de la situación lo cual significa que no hay un estilo único de liderazgo ideal para todas las situaciones. Hersey y Blanchard argumentan que el modelo de la Rejilla Organizacional es un modelo actitudinal ya que tanto el interés por la producción, así como el interés por la gente son dimensiones actitudinales, es decir, interés es un sentimiento o emoción hacia algo. Mientras que su modelo y el de la Universidad Estatal de Ohio miden cómo se comporta la gente; el modelo de la Rejilla Organizacional mide la predisposición hacia la producción y la gente. El

Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard se basa en una interrelación entre tres variables:

- a. La medida del comportamiento del líder hacia la tarea, es decir la dirección y guía que son proporcionadas por el líder para la ejecución del trabajo con un objetivo determinado: indicándoles qué, cuándo, dónde y cómo realizar el trabajo. Es decir, establece las metas y define los papeles de sus seguidores,
- b. La medida del comportamiento del líder hacia la relación con sus seguidores, o sea, el grado de apoyo tipo socioemocional que es proporcionado por el líder a sus seguidores ante una situación dada y
- c. El grado de madurez o nivel de voluntad que muestran los seguidores para realizar una tarea o función específica. Esta nueva variable distingue a este modelo de los de otros autores. La madurez, definida en referencia a una tarea específica que el seguidor o el grupo tiene que realizar, es: La habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento (Hersey Paul, 1981). Puede notarse en esta definición que se hace énfasis en la competencia (habilidad), es decir, se hace referencia a una madurez laboral y en la motivación (disposición) del seguidor o sea una madurez psicológica que da a una persona el sentido de confianza y respeto por sí misma.

3.3.2 Estilos de Liderazgo

De acuerdo con lo anterior, los estilos de liderazgo básicos identificados por Hersey y Blanchard son los siguientes:

- **Autoritario (Estilo 1 Decir).** El cual es altamente orientado hacia la tarea y con baja orientación hacia las relaciones. Se dice que este estilo es efectivo cuando el líder que lo usa considera que sabe lo que quiere e impone sus métodos para lograrlo sin crear resentimientos. Mientras que es ineficaz si el líder no tiene confianza en los demás, es desagradable y se interesa sólo en resultados a corto plazo. Se recomienda emplear este estilo cuando el grado de madurez es bajo (M1), es decir cuando la persona o grupo no puede y no quiere (o es insegura) hacer la tarea.
- **Persuasivo (Estilo 2 Vender).** Estilo de liderazgo con alta orientación tanto a la tarea como a las relaciones. Se dice que es efectivo si el líder es un buen motivador que fija metas altas, pero alcanzables, y trata a cada miembro de su grupo de manera justa y equitativa y busca trabajar en equipo. Se dice que es ineficaz si el líder trata de agradar a todo el mundo y por lo tanto duda en tomar decisiones y presionar en una situación determinada. Se recomienda adoptar este estilo cuando la persona o el grupo es de madurez entre baja y moderada (M2), es decir, pueden, pero no quieren (y/o tienen confianza en sí mismas) hacer la tarea.

- **Participativo (Estilo 3 Participar).** Estilo con una alta orientación hacia las relaciones y baja orientación hacia la tarea. Estilo efectivo si el líder tiene fe en los demás y se preocupa por desarrollar las habilidades de sus seguidores. Estilo ineficaz si el líder es visto como quien se interesa sólo en mantener la armonía y no quiere ser quien la rompa por cumplir cierta tarea. Estilo recomendado para cuando la madurez de la persona o grupo es entre moderada y alta (M3), es decir, cuando pueden, pero no quieren (inseguras o sin voluntad).
- **Delegativo (Estilo 4 Delegar).** Estilo de liderazgo con un interés bajo tanto hacia la tarea como a las relaciones. Es efectivo si permite que sus seguidores tomen parte activa en la toma de decisiones, sobre todo en las referentes a cómo debe hacerse el trabajo y además no interfiere en la interacción social de sus seguidores. Es ineficaz este estilo cuando el líder es visto como un corre y ve dile, pasivo y sin compromiso tanto por las personas como por el trabajo. Estilo que se recomienda en el caso de que la madurez de la persona o del grupo sea alta (M4), quiere y puede, es decir, es capaz y competente y con confianza, seguridad y confianza de hacer la tarea.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se describe el método y recursos con el cual se realizará esta investigación, se detallan los recursos necesarios que se utilizaron para crear el estudio y las herramientas para la toma de los datos que se necesitan para realizar el análisis concreto que nos ayudará a obtener los resultados. Con esto poder comprobar la hipótesis y alcanzar los objetivos establecidos al comienzo de la investigación. También se incluyen metodologías aplicadas y soluciones comprobadas por otros autores que sirven como referencia para esta investigación.

4.1 Materiales

Se ha llevado un estudio primordial de los puntos importantes que están influyendo en el arranque puntual de la línea de producción. Se utilizó el uso de entrevistas al personal involucrado en cada línea, abarcando desde directivos, gerentes, supervisores y técnicos para la elaboración de este proyecto, se contempló para la fase de análisis de la información datos arrojados de reportes de eficiencia, producción obtenida de un documento Excel[®] de hora por hora. Se utilizó un diagrama del proceso de la línea para identificar cada punto de construcción del arnés y analizar los involucrados en cada proceso y así mismo un reporte concentrado anualizado de bajas.

4.2 Métodos

En los siguientes apartados se describe la metodología utilizada, describiendo el tipo de investigación, el diseño de esta, así como el planteamiento estadístico de las hipótesis planteadas.

4.2.1 Tipo de Investigación

Según (Gaxiola, 2020), el tipo de investigación es descriptiva ya que no existe mucha información sobre este tema. Menciona que el primer paso consiste en presentar la información tal cual es. El objetivo de este tipo de investigación es exclusivamente describir; en otras palabras: indicar cuál es la situación en el momento de la investigación. Su informe debe de contener el ser, no el deber ser.

Después de describir se puede interpretar, inferir y evaluar. Esta es la base y fundamento de otras investigaciones. También se contempla la metodología cualitativa ya que se tienen como objetivo principal hacer comprensible los hechos (Bernal, 2010), define que los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas.

(Bonilla-Castro & Sehk, 2005) también nos definen que el método cualitativo se orienta profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, si no cualificar y describir el fenómeno

social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Esta investigación también se considera cuantitativa ya que refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos en el problema de investigación, analizando ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?, La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis).

Se puede resaltar que esta investigación tiene un enfoque mixto ya que se encuentran la facilidad para generar y verificar teorías en un mismo estudio, la posibilidad de obtener inferencias más fuertes y la compensación de las desventajas que existen en las metodologías cualitativas y cuantitativas cuando se utilizan individualmente (Molina, 2010). Los beneficios de estos métodos de investigación son los hallazgos más completos, una mayor confianza, mejor validación y entendimiento de los resultados.

4.2.2 Fases de la Investigación

La Figura 4.1 describe las fases de esta investigación, así mismo la descripción de cada una de ellas.

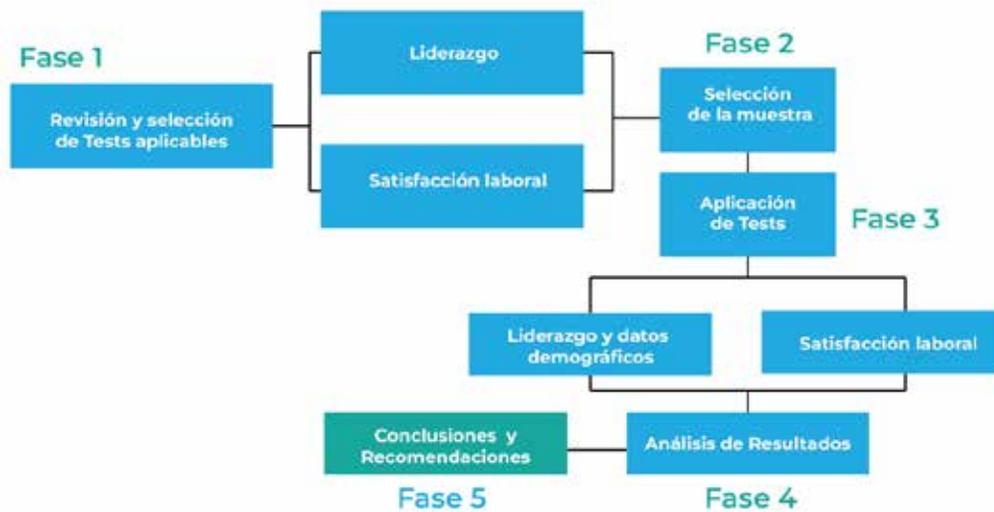


Figura 4.1 Fases de la Investigación y su Descripción

4.2.2.1 Fase 1. Revisión de Test Aplicables y Selección de Test aplicables

Como primera fase se pretenderá recabar los datos requeridos para probar las hipótesis, se utilizará el cuestionario para datos demográficos, un cuestionario llamado Índice de Descripción del Trabajo (JDI, *Job Description Index*, por sus siglas en Inglés) para evaluar el grado de satisfacción laboral y un cuestionario de Descripción de la Efectividad del Líder (LEAD, *Leader Effectiveness and Adaptability Description*, por sus siglas en Inglés) para definir el estilo de liderazgo. Debe notarse que ambos cuestionarios están ampliamente validados en la literatura correspondiente. Se tomó en cuenta una lista de bajas de cada supervisor que toma en cuenta los años 2021 y 2022, esto con el fin de tratar de correlacionar las tres variables: Efectividad del Liderazgo, Satisfacción laboral y el índice de bajas de los empleados a cargo de los supervisores estudiados.

4.2.2.2 Fase 2. Selección de Muestra

En esta segunda fase se considerarán personas con gente bajo su cargo en la empresa, acotando el sujeto a supervisores de producción de primera línea. Se decidió, junto con la Administración de la empresa, incluir a los 30 supervisores de producción de ambas plantas y ambos turnos de las principales líneas de producción.

4.2.2.3 Fase 3. Aplicación de Tests

En esta fase se seleccionará el horario adecuado para poder entrevistar a los supervisores ya que su trabajo de campo es altamente demandante, se tomará en cuenta aplicar los cuestionarios en el primer turno y segundo turno después de la entrada del personal y después de las primeras horas de arranque de las líneas de producción.

La aplicación de cada cuestionario será de manera impresa, teniendo los 3 cuestionarios listos para que el supervisor encuestado llene cada formato de manera rápida y detallada.

4.2.2.4 Fase 4. Análisis de Resultados

En esta fase se busca poder concluir respecto a los resultados obtenidos de la aplicación de cada cuestionario, para poder identificar si existe una relación entre la satisfacción laboral y el tipo de liderazgo de los sujetos entrevistados y de estas hacer una comparativa directa con el historial de bajas del personal que tuvieron a cargo en los años 2020 y 2021.

4.2.2.5 Fase 5. Conclusiones y Recomendaciones

Dentro de esta fase final se logrará llegar a una conclusión de los resultados obtenidos de la relación entre las bajas y cada cuestionario aplicado. Se pretende definir si existe una correlación entre las bajas, liderazgo y satisfacción laboral.

4.3 Operacionalización de la Hipótesis

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas para las variables en estudio. Las hipótesis planteadas son las siguientes:

$$H_0: \rho_{x_1,y} = 0 \quad (4.1)$$

$$H_1: \rho_{x_1,y} \neq 0 \quad (4.2)$$

$$H_0: \rho_{x_2,y} = 0 \quad (4.3)$$

$$H_1: \rho_{x_2,y} \neq 0 \quad (4.4)$$

$$H_0: \rho_{x_3,y} = 0 \quad (4.5)$$

$$H_1: \rho_{x_3,y} \neq 0 \quad (4.6)$$

Donde:

x_1 Efectividad del Liderazgo

x_2 Estilo del Liderazgo

x_3 Índice de Satisfacción Laboral

y Número de bajas (2021, 2022)

ρ Coeficiente de Correlación de Spearman

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se muestra en resumen los resultados de la evaluación sociodemográfica aplicada a los supervisores de producción.

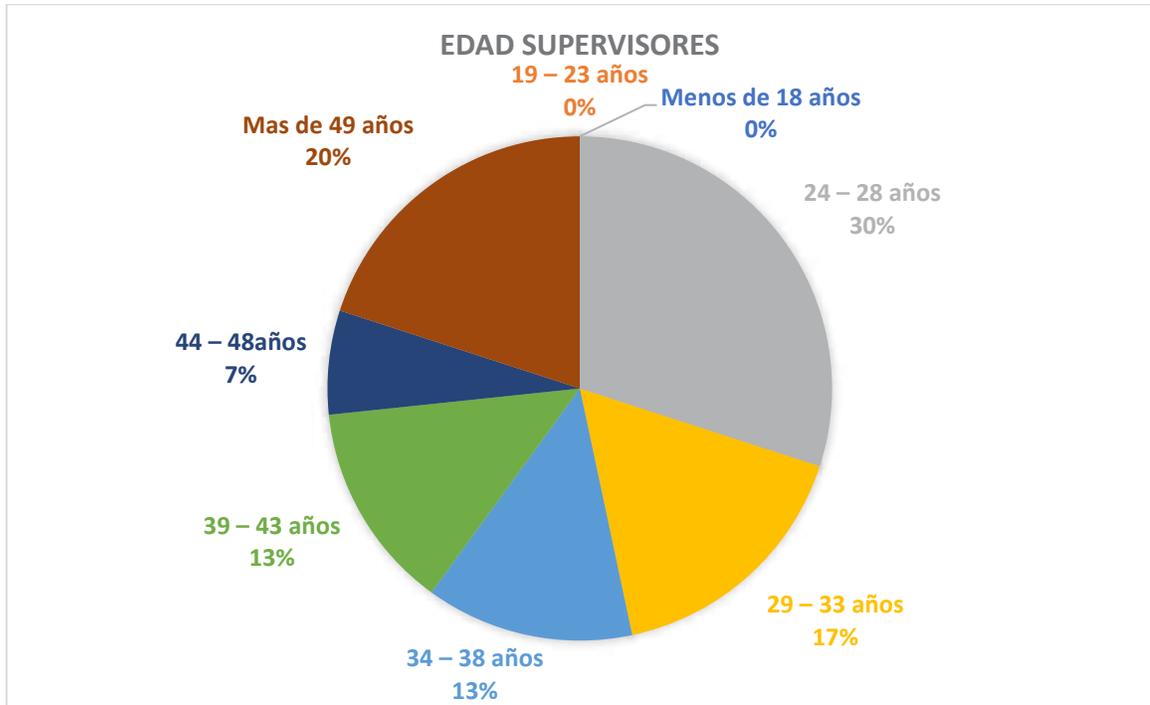


Figura 5.1 Resumen de Resultados Edad Supervisores

Como puede apreciarse en la Figura 5.1, el 30% de los supervisores es muy joven, mientras que una edad media está representada por el 17%. Aunque no es una regla, si hay una relación entre la edad y la madurez, por lo que la mayoría de la fuerza de supervisión necesita desarrollarse en aspectos importantes como el liderazgo. Esto se confirma en los resultados que se muestran posteriormente.

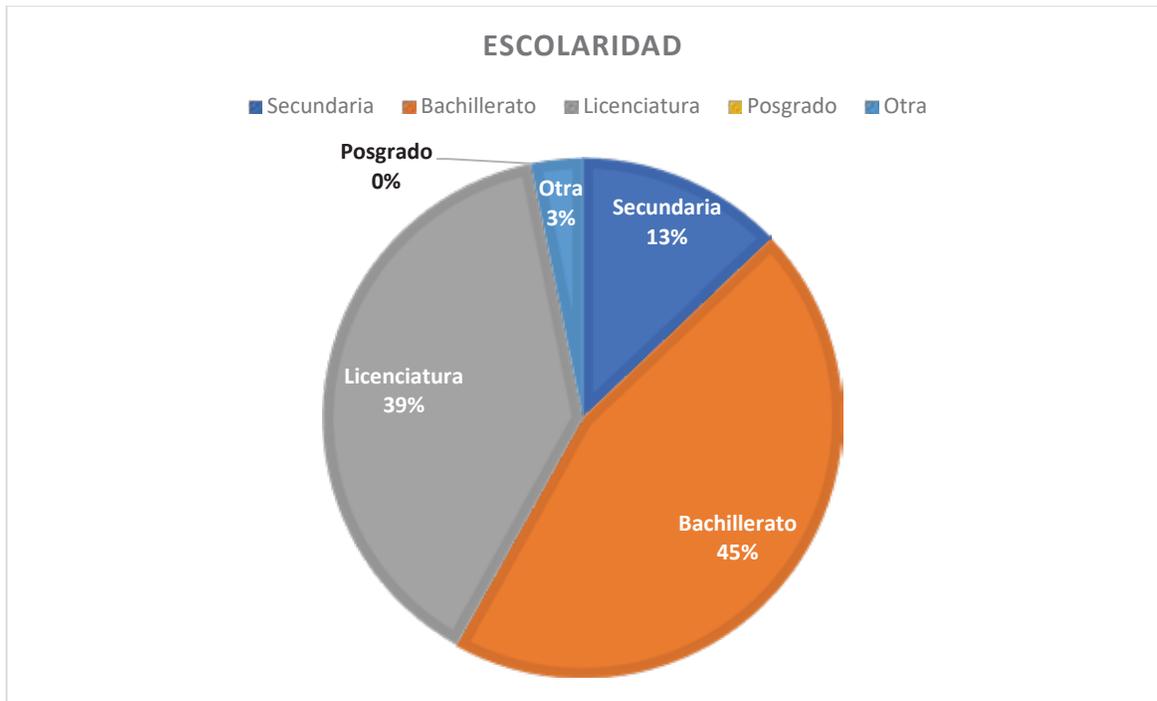


Figura 5.2 Resumen de Resultados Escolaridad

En la Figura 5.2, se muestra el resumen del grado de escolaridad de los supervisores, sobresaliendo el hecho de que el 45% solo tiene Bachillerato. Definitivamente este es un rubro que sugiere un programa exhaustivo de desarrollo y capacitación para estos supervisores.

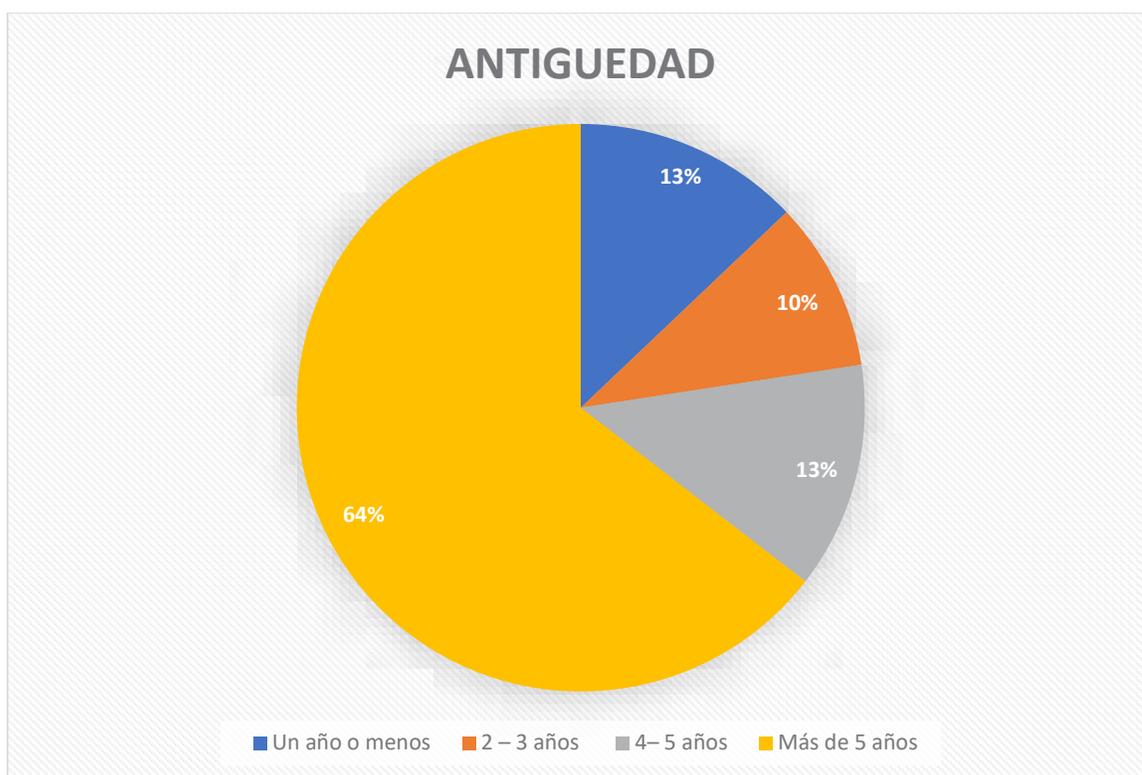


Figura 5.3 Resumen de Resultados Antigüedad

En lo que respecta a la antigüedad, se puede rescatar que la mayoría del personal de supervisión ha sido promovido desde las bases de la misma organización (Figura 5.3). Este tipo de políticas apoyan el aspecto de la promoción entre el personal, pero, debe ir acompañada esta política de promoción con un sistema integral de desarrollo.

En la Figura 5.4 se muestra un resumen de los resultados de la encuesta LEAD, así como las bajas por supervisor correspondientes al 2021 y 2022. El supervisor 9 fue eliminado del estudio, dado que no tiene personal a su cargo.

ID	Bajas 2021	Bajas 2022	Total Bajas	E1	E2	E3	E4	EFFECT
super 01	0	3	3	5	7	0	0	1
super 02	1	36	37	4	5	3	0	4
super 03	0	3	3	6	6	1	0	6
super 04	3	98	101	7	5	0	0	-5
super 05	30	70	100	6	5	1	0	-1
super 06	1	24	25	7	4	1	0	-2
super 07	0	18	18	6	4	2	0	-2
super 08	0	13	13	6	5	1	0	2
super 10	50	44	94	4	8	0	0	2
super 11	78	107	185	6	5	1	0	9
super 12	69	105	174	2	5	4	1	5
super 13	28	44	72	4	7	1	0	5
super 14	3	12	15	5	5	2	0	-6
super 15	2	13	15	7	4	1	0	5
super 16	0	36	36	4	8	0	0	0
super 17	0	3	3	6	3	3	0	0
super 18	10	4	14	4	4	4	0	14
super 20	1	1	2	2	7	2	1	-4
super 21	35	35	70	4	3	5	0	3
super 22	14	51	65	4	8	0	0	5
super 23	88	68	156	3	8	1	0	-3
super 24	0	34	34	4	2	4	2	6
super 25	3	43	46	4	4	3	1	-1
super 26	0	16	16	5	6	1	0	-5
super 27	2	1	3	7	5	0	0	4
super 28	14	34	48	2	7	3	0	0
super 29	8	6	14	4	5	3	0	-3
super 30	49	40	89	6	6	0	0	39
				134	151	47	5	

Figura 5.4 Resumen de Resultados Encuesta LEAD

En la Figura 5.5 se muestran los resultados de la encuesta JDI. Se muestran los resultados por rubro y el total del indicador. Un empleado totalmente satisfecho, en cualquier rubro o en total, mostrará un porcentaje de satisfacción del 100%.

Super	Trabajo %	Super %	Compañeros %	Sueldo %	Promoción %	Porcentaje JDI
super 1	77.8	11.1	77.8	55.6	100.0	61%
super 2	55.6	88.9	77.8	33.3	-44.4	54%
super 3	77.8	100.0	88.9	33.3	66.7	79%
super 4	22.2	11.1	61.1	33.3	55.6	35%
super 5	66.7	100.0	100.0	44.4	55.6	79%
super 6	55.6	77.8	100.0	22.2	22.2	64%
super 7	77.8	94.4	88.9	33.3	-11.1	68%
super 8	77.8	100.0	88.9	-33.3	100.0	75%
super 10	77.8	88.9	77.8	55.6	77.8	78%
super 11	50.0	88.9	100.0	77.8	100.0	82%
super 12	66.7	77.8	88.9	22.2	77.8	71%
super 13	44.4	77.8	100.0	77.8	55.6	72%
super 14	66.7	77.8	88.9	33.3	55.6	69%
super 15	55.6	66.7	100.0	77.8	100.0	78%
super 16	66.7	0.0	100.0	-11.1	100.0	53%
super 17	72.2	83.3	77.8	55.6	100.0	78%
super 18	66.7	88.9	100.0	55.6	77.8	81%
super 19	33.3	77.8	77.8	-33.3	100.0	56%
super 20	33.3	88.9	16.7	-22.2	11.1	33%
super 21	22.2	88.9	94.4	55.6	55.6	65%
super 22	0.0	88.9	61.1	55.6	55.6	51%
super 23	0.0	100.0	55.6	33.3	55.6	50%
super 24	88.9	88.9	88.9	77.8	77.8	86%
super 25	33.3	-33.3	55.6	-44.4	-55.6	1%
super 26	55.6	100.0	77.8	55.6	55.6	72%
super 27	83.3	83.3	55.6	77.8	55.6	72%
super 28	44.4	88.9	44.4	77.8	77.8	64%
super 29	66.7	88.9	83.3	44.4	55.6	72%
super 30	83.3	77.8	100.0	77.8	100.0	88%

Figura 5.5 Resumen de Resultados Encuesta JDI

Se calculó la matriz de correlación de cada rubro del JDI contra las bajas, por año, arrojando los resultados que se muestran en las Figuras 5.6 y 5.7. La matriz muestra el valor de la correlación entre las variables incluidas y su respectivo valor p. Este valor p, corresponde a la probabilidad de cometer el error alfa, esto es, no aceptar H_0 , cuando es verdadera. Un valor p menor al nivel de significación estipulado, generalmente 0.05, denota una significancia estadística importante.

Spearman Rho: Bajas 2021, E1, E2, E3, E4, Trabajo %					
	Bajas 2021	E1	E2	E3	E4
E1	-0.367 0.050				
E2	0.202 0.293	-0.336 0.075			
E3	0.099 0.609	-0.499 0.006	-0.587 0.001		
E4	-0.058 0.764	-0.412 0.027	-0.213 0.268	0.397 0.033	
Trabajo %	-0.430 0.020	0.377 0.044	-0.163 0.398	-0.161 0.403	0.006 0.976

Cell Contents: Spearman rho
P-Value

Figura 5.6 Matriz de Correlación Satisfacción en el Trabajo Vs Bajas 2021

Spearman Rho: Bajas 2022, E1, E2, E3, E4, Trabajo %					
	Bajas 2022	E1	E2	E3	E4
E1	-0.194 0.314				
E2	0.194 0.313	-0.336 0.075			
E3	-0.107 0.580	-0.499 0.006	-0.587 0.001		
E4	0.057 0.770	-0.412 0.027	-0.213 0.268	0.397 0.033	
Trabajo %	-0.422 0.023	0.377 0.044	-0.163 0.398	-0.161 0.403	0.006 0.976

Cell Contents: Spearman rho
P-Value

Figura 5.7 Matriz de Correlación Satisfacción en el Trabajo Vs Bajas 2022

En la tabla 5.1 se muestra un resumen, considerando únicamente la variable Bajas y cada uno de los rubros del JDI, así como la variable efectividad del liderazgo (las correlaciones entre los estilos de liderazgo y contra las bajas por año, se repiten). El primer renglón muestra el valor de Rho de correlación, el segundo renglón indica el valor p.

Tabla 5.1 Resumen Coeficiente de Correlación de Spearman

	Relación con el jefe	Relación con Compañeros	Sueldo	Promoción	Efectividad Liderazgo
Bajas 2021	-0.018	0.050	0.156	0.058	0.133
	0.927	0.798	0.420	0.765	0.490
Bajas 2022	-0.080	0.135	-0.026	-0.021	0.089
	0.681	0.484	0.895	0.915	0.647

Como puede verse, los valores del valor p denotan insignificancia estadística en todos los casos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se muestran las conclusiones resultantes de el análisis de la información recabada en las encuestas, así mismo, se plantean algunas recomendaciones para la empresa de estudio.

6.1 Conclusiones

Como se muestra en las matrices de correlación en las Figuras 5.3 y 5.4, existe una significancia importante entre el Estilo 1 de liderazgo (generalmente asociado a una tendencia autocrática), con las bajas en 2021; sin embargo, pueden apreciarse así mismo, correlaciones importantes entre las bajas (ambos años estudiados) y el nivel de satisfacción en el trabajo y de esta satisfacción en el trabajo con el estilo 1. En la Figura 6.1 se muestra la matriz de correlación entre los 4 estilos. Puede apreciarse una correlación importante entre los estilos 1 y 2 con la efectividad del liderazgo, lo que indica que la verdadera relación significativa se da entre las bajas y el manejo de los estilos 1 y 2. Debe tenerse en cuenta que la correlación de las bajas con el estilo 1 presenta un sentido negativo, mientras que la correlación del estilo 2 es positiva; utilizar el estilo 1 afecta negativamente al índice de bajas, mientras que utilizar el estilo 2, le contribuye positivamente.

Spearman Rho: EFECT, E1, E2, E3, E4				
	EFECT	E1	E2	E3
E1	-0.643 0.000			
E2	0.400 0.031	-0.336 0.075		
E3	0.274 0.150	-0.499 0.006	-0.587 0.001	
E4	0.285 0.135	-0.412 0.027	-0.213 0.268	0.397 0.033

Cell Contents: Spearman rho
P-Value

Figura 6.1 Matriz de Correlación Entre los 4 Estilos de Liderazgo

Los resultados, en conjunto, comprueban las hipótesis planteadas; existe una correlación entre la satisfacción en el trabajo, los estilos de liderazgo manejados y el índice de bajas del personal operativo. Desde luego que existen otras variables que afectan a las bajas de los operadores, sin embargo, los resultados sugieren que la parte del estilo del liderazgo, en conjunto con la satisfacción en el trabajo del supervisor, debe ser un área de desarrollo importante dentro de la organización.

6.2 Recomendaciones

Se recomiendan acciones concretas para seleccionar y/o desarrollar habilidades de liderazgo en el personal supervisor y mejorar la percepción del supervisor de su entorno laboral. Si el supervisor va creciendo desde un origen operativo, se recomienda implementar estrategias de capacitación que aborden y promuevan la motivación y preparación de las habilidades de comunicación asertiva, analizando a fondo su estilo de liderazgo para poder encontrar áreas de oportunidad donde se puedan desarrollar y explotar sus talentos y habilidades.

A su vez, se también se puedan realizar exámenes aptitudinales que permitan que éste sea apto para cada cargo promovido. Así mismo, que se pueda hacer una evaluación cada cierto periodo de tiempo del desempeño en comparación con el personal a cargo, su índice de rotación, ausentismo, satisfacción y desempeño de sus subordinados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H. (2006). Seis Sigma un modelo de gestión. *Revista Prospectiva*.
- Alfaro, A. H. (1985). Aprendizaje e Industria maquiladora: Análisis de las maquiladoras de la frontera de México. *Boletín Cinterfor*, 70-75.
- Arthur H. Brayfield, H. B. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal Q/ Applied Psychology*, Vol. 35, 5.
- Baehr, M. y. (1958). The Definition and Measurement of Employee Morale. *Administrative Science Quarterly*, 157-184.
- Barrett, B. I. (1972). Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance. *Journal of Applied Psychology* 1972, Vol. 56, No. 4, 30304.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance*. New York: The Free. New York: Free Press, Collier Macmillan.
- Bastardo, N. J. (2014). Satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. *Strategos*, 5-18.
- Berelson B., G. A. (1964). *Human Behavior: An inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt: Brace & World.
- Bermejo, M. (2012). El Kanban.
- Bermúdez, A. (2013). La gestión de recursos humanos en el desarrollo de equipos de alto rendimiento como ventaja competitiva. *Repositorio Documental UMNG*, 10-20.
- Bernal, U. (2010). Metodologías de intervención utilizadas por comunidades terapéuticas del sector sur de Santiago. *Revista de la Universidad Académica de Humanismo Cristiano*, 72-80.
- Bonilla-Castro, E., & Sehk, P. R. (2005). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Grupo Editorial Norma.
- Briozzo, G. (2016). Herramienta de mejora de la calidad. *Rev. Hosp. Mat. Inf. Ramón Sardá*, 3-11.
- Bustos, J. (2017). Propuesta de un programa de 5s para mejorar el desempeño de una PYME del Sector Eléctrico. *Artículo de la Universidad Militar Nueva Granada*, 3-4.
- Camacho, k. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *Innova Research Journal*, 142-148.

- Carbonel, F. E. (2013). TÉCNICA SMED. REDUCCIÓN DEL TIEMPO PREPARACIÓN. Revista 3Ciencias.
- Ceasero, J. (2016). Cultura Kaizen y Molduración de aceituna: Aplicación de la metodología 5s. Junio. Universidad de Jaen, 10-18.
- Chicaiza Toasa, A. M. (2019). Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera Financiera.
- Cooke, F. L. (2000). Implementing TPM in plant maintenance: some organizational barriers. . International Journal of Quality & Reliability Management, 1003-1016.
- Costas, J. (2015). Applying Goldratt's Theory of Constraints to reduce the Bullwhip Effect through agent-based modeling. Expert Systems with Applications: An International Journal, 2049–2060.
- Cruelles, J. A. (2012). Productividad Industrial: Metodos de trabajo, tiempos y su aplicación a la planificación y a la mejor continúa. Barcelona: Marcombo Ediciones Técnicas.
- Dettmer, W. (1977). Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement. California: Asq Pr; 1st Edition.
- Díaz, A. F. (2015). Análisis del impacto del Sistema Kanban en la cadena de suministros.
- Eagly, A. (1997). Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad. Corporación Universitaria de la Costa. Journal of Marketing Research, 298-303.
- Eagly, H. (1997). The Psychology of Attitudes by Alice H. Eagly, Shelly Chaiken. Journal of Marketing Research, 298-303.
- Espinoza, C. (1990). Control total de calidad Conceptos y Requisitos. Revista Tecnología En Marcha, 31–35.
- Esser, J. (2007). Trabajo, ergonomía y calidad de vida. Salud de los Trabajadores, vol. 15, 51-57.
- F., R. K. (1973). Twenty Questions: Utilizing Job satisfaction Measures. California Management Review, vol. 15, 21-28.
- F., R. K. (1973). Twenty Questions: Utilizing Job satisfaction Measures. California Management Review, Vol. 15, 21-28.
- Flores, C. H. (2015). Evaluación Cuantitativa de la Satisfacción Laboral en Personal Directivo y Operativo de Empresas de Calzado y Cuero

- Usuarios del IMSS, como Modelo de Atención. . Revista Ciencia & Trabajo, 202-206.
- Flórez, C. (2019). Aplicación de los pasos I y II del plan de mantenimiento autónomo basado en el mantenimiento productivo total para el Grupo Santa María por la Empresa EAT SERTA. Especializaciones de la Facultad de Ingeniería, 32-37.
- Garcia, L. (1972). Investigating the relationship between quality of life, job satisfaction, functional ability, and job performance of supported employees. The Florida State University ProQuest Dissertations Publishing, 73.
- Gaxiola, L. (2020). Actitudes y disposiciones de docentes de Bachillerato para usar la narrativa gráfica. Ediciones Complutense, 171-182.
- Guba, E. (1958). Morale and Satisfaction: A Study in Past-Future Perspective. Administrative Science Quarterly Vol. 3, 195-209.
- Guerrero, J. L. (2015). Modelo físico de una célula de manufactura, aplicado a un caso de estudio. Investigación, Tecnología y Ciencia, 77-87.
- Hersey Paul, Blanchard, Ken. (1981). Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional, No existen dos situaciones iguales. México, D.F.: IDH Ediciones.
- Herzberg, F. M. (Nueva York). The Motivation to Work. 1959: John Wiley & Sons.
- Hulin, C. L. (1982). Applications of Item Response Theory to Analysis of Attitude Scale Translations. Journal of Applied Psychology, 818-825.
- Hunra, A. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. African Journal of Business, 2157-2163.
- Hunra, A. I. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. African Journal of Business, 2157-2163.
- Hunt, J. W. (1975). Relationship of age, tenure, and job satisfaction in males and females. Academy of Management Journal, 690-702.
- Imai, M. (2001). Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. Grupo Editorial Patria.
- John P. Campbell, M. D. (1970). Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. New York: McGraw-Hill.

- John P. Wanous, E. L. (1972). Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 2, 95-105.
- Katerbergg, R. F. (1977). Language, Time, and Person Effects on Attitude Scale Translations. *Journal Q/ Applied Psychology*, No. 62, No. 4, 385-391.
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personnel Psychology* 8, 65-77.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Co.
- Lewin. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 271–301.
- López, T. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. . *Revista Teoría y Praxis*, 35-53.
- Marmolejo, N. (2016). Mejoramiento mediante herramientas de la manufactura esbelta, en una empresa de confecciones. A. M-V.
- Mendoza, E. (2013). JUSTO A TIEMPO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE EQUIPO DE CÓMPUTO DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO. Universidad Rafael Landívar, 12-19.
- Molina, C. R. (2010). Evaluación de habilidades parentales, desde profesionales del ámbito del derecho de familia. *Revista Salud & Sociedad*, 186-204.
- Nieto, E. C. (2021). Propuesta de un modelo de gestión de mantenimiento preventivo para una pequeña empresa del rubro de minería para reducción de costos del servicio de alquiler.
- OECD. (1976). *Uses Q/Attitudes Surveys Relating to Work and Work Satisfaction*.
- Olivieri, C. D. (2005). Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 47-61.
- Padilla, E. (1995). LOS SISTEMAS DE MANTENIMIENTO. Artículo de la Facultad de Ingeniería. *Boletín Electrónico No. 06 de la Universidad Rafael Lanívar*, 2-10.

- Padilla, H. (2019). Lean manufacturing: 5 s y TPM, herramientas de mejora de la calidad. Caso empresa metalmecánica en Cartagena, Colombia. SIGNOS – Investigación en sistemas de gestión, 71-86.
- Pariante, J. (2010). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional, 156-180.
- Paul Wernimount, P. T. (1970). Comparison of Personal Satisfaction and work motivation. Journal of Applied Psychology, Vol. 54, No. 1, 95-102.
- Pichucho, A. I. (2012). Estudio de la posibilidad de implementación del mantenimiento productivo total (TPM) para el manejo eficiente de la fábrica de helados de Bayamo. Bayamo, M. N.: Universidad de Granma.
- Porter, L. (1962). Job Attitudes in Management. Journal Of Applied Psychology, Vol. 46, 375-384.
- Posada, J. A. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. Universitas Psychologica, 95-107.
- Primero, D. (2015). Manual para la Gestión del Mantenimiento Correctivo de Equipos Biomédicos en la fundación Valle de Lili. Revista Ingeniería Biomédica.
- Quijano, R. C. (2002). Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones. Revista Universidad EAFIT No. 129, 37-38.
- RAE. (2022, Marzo 15). Definición de Liderazgo. Retrieved from REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua: <https://dle.rae.es/uno>
- Ramandeeep, K. V. (2016). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. Revista Mensual de la UIDE Extensin Guayaquil, 34-35.
- Rios, M. G. (2002). Seguridad Laboral.
- Rivera, D. (2015). Determinación de Factores Críticos de éxito para la implementación de Justo a Tiempo: Análisis Factorial. Revista de Análisis Cuantitativo y Estadístico, 348-360.
- Robbin, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. México: Prentice Hall. 8va. Ed.
- Robbins, S. (1995). Comportamiento Organizacional. Guadalajara, México: Pearson .

- Roberts., O. y. (1973). Job Satisfaction Among Whites and Non-Whites: A CrossCultural Approach. Journal QT Applied Psychology, Vol. 57.
- Rodríguez, R. (2006). Diseño de un Sistema de Manufactura Sincronizada en la empresa Q. F. MEX., S.A. de C.V. MÉXICO, D.F: INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.
- Ronan, W. (1970). Individual and situational variables relating to job satisfaction. Journal of Applied Psychology, Vol. 54, 1-31.
- s. (n.d.). PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO.
- Sánchez, R. (2015). PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO. Ra Ximhai, vol. 11, núm. 4, 161-170.
- Skinner, W. (1978). Manufacturing In The Corporate Strategy.
- Smith, P. K. (1969). The measurement Qfsat.iéfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- Solis, R. E. (2013, Junio 16). Inventario Cero. Retrieved from <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/16/inventario-cero-5/>
- Tejeda, A. S. (2011). Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos. Ciencia y Sociedad, 276-310.
- Terms, M. (2021). Retrieved from https://www.manufacturingterms.com/Spanish/Continuous_flow.html
- Torres, L. C. (2004). PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS CINCO ESES (5S) PARA LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR, 39-45.
- Valle, C. D. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. Revista Puertorriqueña de Psicología, vol. 21, 113-132.
- Viteles, M. (1953). Motivation and Morale in Industry. Nueva York: W.W.: Norton & Co.
- Wikoff, D. (2007). Improve all the M's in TPM system. Plant Engineering. Life Cycle Engineering, 173-196.

ANEXOS

Anexo #1 Cuestionario Demográfico

Datos Demográficos

Por favor, lea cada pregunta cuidadosamente y responda cada una de ellas marcando con una cruz (X) las alternativas que crea conveniente

Nombre: _____

A. ¿Qué edad tiene Ud.?

1. Menos de 18 años
2. 19 – 23 años
3. 24 – 28 años
4. 29 – 33 años
5. 34 – 38 años
6. 39 – 43 años
7. 44 – 48 años
8. Mas de 49 años

B. Sexo:

9. Masculino
10. Femenino

C. Mi Escolaridad es:

11. Secundaria
12. Bachillerato
13. Licenciatura
14. Posgrado
15. Otra

D. Antigüedad en esta empresa:

16. Un año o menos
17. 2 – 3 años
18. 4– 5 años
19. Más de 5 años

E. ¿Cuál es su estado civil?

20. Soltero (a)
21. Casada (o)
22. Viuda (o)
23. Divorciado (a)
24. Otro

F. ¿Cuántas personas dependen de ti?:

25. Una
26. Dos
27. Tres
28. Mas de tres

G. ¿De qué lugar es Ud.?

29. De Ciudad Juárez
30. Otra ciudad del Estado de Chihuahua
31. Fuera del Estado de Chihuahua.

H. ¿Cuántas horas labora por semana?

32. Menos de 20 horas semanales
33. 21 a 30 horas semanales
34. 31 a 40 horas semanales
35. Mas de 40 horas semanales

I. ¿Cómo considera la relación interpersonal que establece con sus compañeros de trabajo?

36. Mala
37. Regular
38. Buena

J. ¿En su centro de trabajo, existen trabajadores con quienes tiene malas relaciones interpersonales?

39. Si
40. No

K. Mi experiencia profesional es de:

41. 5 años o menos
42. 6 – 10 años
43. 11 – 15 años
44. 16 – 20 años
45. 21 o más años

L. Estoy asignado a la Planta:

M. Mi turno es:

- Primero ()
Segundo ()

N. Estoy asignado a la Línea:

Anexo #2 Cuestionario LEAD
LIDERAZGO: EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD

- ❖ Piense que Usted se encuentra en cada una de las siguientes situaciones como líder,
- ❖ Seleccione una respuesta que considere que usted haría.

Situación	Alternativas de Acción
1 últimamente sus subalternos no responden ante el trato amable y evidente preocupación por su bienestar El rendimiento general está disminuyendo rápidamente.	<p>A. Recalque el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se cumplan las funciones.</p> <p>B. Esté disponible para el diálogo, pero no ejerza ninguna presión para entablarlo.</p> <p>C. Converse primero con sus subalternos y luego fije las metas</p> <p>D. Deje intencionalmente de intervenir.</p>
2 El rendimiento que se observa en el grupo está aumentando. Usted se ha asegurado de que todos los miembros de él conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo.	<p>A. Mantenga un trato amable, pero cerciórese continuamente de que todos los miembros del grupo conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo.</p> <p>B. No tome ninguna acción definitiva.</p> <p>C. Haga todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa.</p> <p>D. Recalque la importancia de cumplir los plazos y las funciones respectivas.</p>
3 Los miembros del grupo no pueden resolver un problema dado. En general, usted los ha dejado resolver siempre por si solos los problemas. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.	<p>A. Interese a los miembros del grupo en el problema y procure resolverlo con ellos.</p> <p>B. Deje que el grupo lo resuelva.</p> <p>C. actúe rápido y firmemente para resolver el problema y corregir la situación.</p> <p>D. Anime al grupo a tratar de resolver el problema y esté disponible para el diálogo.</p>
4 Está usted contemplando hacer un cambio. Sus subalternos tienen magnífico historial de servicios y respetan la necesidad del cambio.	<p>A. Permita la participación del grupo en la ejecución del cambio, pero, no la exija.</p> <p>B. Anuncie el cambio y luego ejecútelo supervisándolo cuidadosamente.</p> <p>C. Permita que el grupo formule su propia orientación.</p> <p>D. Incorpore las recomendaciones que le presente el grupo</p>
5 El rendimiento del grupo ha estado bajando durante los últimos meses. Sus integrantes no se han interesado en cumplir con los objetivos fijados. En el pasado, la redefinición de las funciones le ha dado siempre buenos resultados.	<p>A. Permita que el grupo formule su propia orientación.</p> <p>B. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que los objetivos se cumplan.</p> <p>C. Redefina las metas y supervise cuidadosamente su realización.</p> <p>D. Permita la participación del grupo en la fijación de las</p>

<p>Ha sido necesario recordarles constantemente sus funciones para que las desempeñen oportunamente.</p>	<p>metas, pero no ejerza presión alguna sobre sus integrantes.</p>
<p>6 Usted se ha incorporado a un ambiente de trabajo dirigido con eficiencia. El administrador anterior ha sido sumamente rígido. Usted desea mantener un nivel alto de productividad, pero le gustaría iniciar una humanización del ambiente de trabajo.</p>	<p>A. Haga todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa. B. Recalque la importancia de cumplir con los plazos y las funciones respectivas. C. Deje intencionalmente de intervenir. D. Consiga que el grupo participe en el proceso de toma de decisiones, pero cerciórese de que los objetivos se cumplan.</p>
<p>Situación</p>	<p>Alternativas de Acción</p>
<p>7 Usted está considerando realizar cambios importantes en la estructura de la organización. Los miembros del grupo le han presentado recomendaciones respecto a los cambios que juzgan necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación cotidiana.</p>	<p>A. Defina el cambio y supervise cuidadosamente su ejecución. B. Consiga la aprobación de los integrantes del grupo respecto al cambio y permítales organizar su ejecución. C. Esté dispuesto a realizar los cambios que le recomienden pero mantenga el control de su ejecución. D. Evite la confrontación; deje las cosas como están.</p>
<p>8 El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien. Usted se siente algo inseguro en la función de dirección del grupo.</p>	<p>A. Deje al grupo tranquilo. B. Discuta la situación con el grupo y luego inicie los cambios necesarios. C. Tome las medidas necesarias para orientar a sus subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido. D. Cuídese de perjudicar sus relaciones con sus subalternos haciendo uso excesivo de su autoridad.</p>
<p>9 Su supervisor lo ha asignado director de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo no entiende sus metas, pocos se reúnen. Las juntas se han convertido en reuniones secretas.</p>	<p>A. Deje que el grupo lo resuelva. B. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que los objetivos se cumplan. C. Redefina las metas y supervise cuidadosamente su ejecución.</p>

<p>Potencialmente tienen el talento necesario.</p>	<p>D. Permita la participación del grupo en la fijación de las metas, pero no ejerza presión alguna sobre sus integrantes.</p>
<p>10 Sus subalternos, generalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente ante la nueva definición de las normas de trabajo que usted les ha presentado.</p>	<p>A. Permita la participación de los miembros del grupo en la redefinición de las normas de trabajo, pero no ejerza presión alguna sobre ellos. B. Haga una redefinición de las normas y supervise cuidadosamente su aplicación. C. No ejerza presión alguna para evitar una confrontación. D. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que las normas se cumplan.</p>
<p>11 Lo han ascendido a un puesto nuevo. El supervisor anterior no tenía interés en participar en los asuntos del grupo. El grupo ha estado desempeñando sus funciones y ejerciendo debidamente su autoridad. Las interrelaciones de los integrantes andan bien.</p>	<p>A. Tome las medidas necesarias para orientar a sus subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido. B. Incorpore a sus subalternos en el proceso de toma de decisiones y apoye sus contribuciones. C. Analice el rendimiento previo del grupo y luego examine la necesidad de aplicar nuevos métodos. D. Continúe no ocupándose del grupo.</p>
<p>12 Informaciones recientes indican la presencia de dificultades internas entre sus subalternos. El grupo tiene un historial de rendimiento notable. Sus miembros perseveran en el cumplimiento de las metas a largo plazo. El año anterior han trabajado en forma armónica. Todos poseen altas calificaciones para sus funciones.</p>	<p>A. Proponga su solución a sus subalternos y considere la necesidad de nuevos métodos. B. Permita que los miembros del grupo lo resuelvan solos. C. Actúe rápido y firmemente para corregir y reorientar. D. Esté dispuesto para discutir cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subalternos.</p>

Anexo #3 Cuestionario JDI

Test JDI

Nombre: _____ Turno: _____ Planta: _____ Línea: _____

A continuación aparece una lista que se refieren a su trabajo, supervisor, compañeros, sueldo/salario y Ascenso que recibe actualmente. Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen su situación actual? A la izquierda de cada una de ellas escriba una "S" si está Usted de acuerdo, o una "N" si no está Usted de acuerdo, o un signo de interrogación "?" si no pudiera decidir.

TRABAJO	MI SUPERVISOR	COMPAÑEROS (AS) SON:
Interesante	Solicita mis consejos [pide mi opinión]	Estimulantes
Rutinario	Es difícil de complacer	Aburridos
Satisfactorio	Es descorchés	Lentos
Aburrido	Alaba el trabajo bien hecho	Ambiciosos
Bueno	Tiene tacto	Tontos [torpes]
Creativo	Es influyente	Responsables
Respetado	Está bien informado [está al día]	Rápidos
Caluroso [ambiente]	No supervisa lo suficiente	Inteligentes
Agradable	Se irrita con facilidad	Hacen enemigos fácilmente
Útil	Me dice en qué situación me encuentro [me dice como ando]	Hablan demasiado
Fatigante [agotador]	Es molesto	Astutos [vivos, listos]
Saludable	Es testarudo [terco]	Perezosos [flojos]
Desafante [retador]	Conoce bien el trabajo [sabe lo que hace]	Desagradables
De pie	Es malo	Indiscretos
Frustrante	Es inteligente	Activos
Sencillo [simple]	Me deja hacer las cosas por mi cuenta	Con intereses limitados
Interminable	Está cerca cuando se le necesita	Leales
Proporciona un sentimiento de logro [realización].	Es flojo	Difíciles de conocer

SUELDO/SALARIO es:
Adecuado como para cubrir los gastos normales
Permite darme algunos lujos
A duras penas se vive con el sueldo
Malo
Inseguro
Menos de lo que me merezco
Muy buen pago
Salarios insuficientes
Me pagarían más en otras empresas

ASCENSOS [PROMOCIONES]
Buenas oportunidades para ascender
Oportunidades bastantes limitadas
Las promociones están basadas en las habilidades de uno.
Trabajo sin futuro
Buenas probabilidades de ascender
El sistema de promoción es injusto
Ascensos poco frecuentes
Las promociones son regulares
Bastantes buenas probabilidades para ascender