



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
INDUSTRIA DEL CALZADO EN LA CIUDAD DE  
LEON, GUANAJUATO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**JOSE JESUS PACHECO REYNOSO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
L. A. VICTOR M. TERRONES LOPEZ**

**1 9 8 3**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## TEMA

# CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LA CIUDAD DE LEON, GUANAJUATO

Introducción	9	
CAP. I	GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA ZAPATERA	12
1.1	Proceso Histórico del Calzado	13
1.2	Desarrollo Industrial del Calzado	16
1.3	Repercusión en el Mundo Comercial e Industrial	17
1.4	Factores Determinantes del Desarrollo Industrial Zapatero	17
1.5	Características de la Industria Zapatera Leonesa	18
1.6	La Industria del Calzado Leonesa (Leyenda)	22
1.7	Estudio Hecho por el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP), sobre la ciudad de León, Gto.	23
CAP. II	PROBLEMATICA EN LA INDUSTRIA DEL CAZADO EN LEON, GTO.	28
2.1	En los diferentes Niveles Jerárquicos	29
2.1.1	Gerencial	29
2.1.2	Intermedios	30
2.1.3	Mando Intermedio	31
2.1.4	En los Recursos Humanos a nivel obrero y supervisores	32
2.2	En la Producción	35
2.3	Reclutamiento y Selección de Personal	36
2.4	Fuerza de Trabajo en los Talleres	37
2.5	La Capacitación en la Industria del Calzado	39

	Pág.
2.5.1 Carencia de Programas	40
2.5.2 Potencial Humano	40
2.5.3 Esfuerzos de Capacitación en una Fábrica de Calzado	41
2.5.4 A nivel académico	44
2.5.5 Otros	44
HIPOTESIS PROPUESTAS	45
CAP. 3      CENTROS DE CAPACITACION EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LEON, GTO.	 48
3.1 Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica en el Estado de Gto. (CIATEC)	49
3.2 Instituto Tecnológico Regional de León (ITRL)	55
3.3 Cámara de la Industria del Calzado del Edo. de Gto.	59
3.4 Centro de Adiestramiento Técnico (CAT)	65
CAP. 4      EVENTOS Y ORGANISMOS DE COMERCIALIZACION	69
4.1 Feria Nacional del Calzado	70
4.2 Feria Internacional	72
4.3 Asociación Nacional de la Piel y del Calzado (ANPIC)	74
4.4 Salón de la Piel y del Calzado (SAPICA)	77
4.5 Exportación de Calzado Leonés	78
CAP. 5      MODELO IDEAL PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO A NIVEL GERENCIAL	 82
5.1.1 Análisis de la Organización	82

	Pág
5.1.2 Inventario de Personal y Evaluación del Desempeño.	85
5.1.3 Determinación de las Necesidades	89
5.1.4 Desarrollo Planeado	91
CONCLUSIONES A LAS HIPOTESIS	93
BIBLIOGRAFIA	95

## INDICE DE GRAFICAS

		Pág.
Gráfica No. 1	Proceso Histórico del Calzado	15
Gráfica No. 2	Producción Nacional de Calzado	19
Gráfica No. 3	Participación por entidades	20
Gráfica No. 4	Número de Empresas	20
Gráfica No. 5	Objetivo 500 pares diarios	43
Gráfica No. 6	Concentrado de Capacitación	58
Gráfica No. 7	Diagrama de Procedimiento Sistema Adiestramiento-Empleo (SADE-CICEG)	60
Gráfica No. 8	Sistema de Capacitación para el Trabajo en la Industria del Calzado (formación- específica)	61
Gráfica No. 9	Diagrama de Procedimiento Sistema de -- Capacitación (SICET-CICEG)	63
Gráfica No. 10	Sistema de capacitación en el trabajo - para la Industria del Calzado	64
Gráfica No. 11	Centro de Adiestramiento Técnico	66
Gráfica No. 12	Registro de la Historia Personal (1)	83
Gráfica No. 12A	Experiencia en negocios y reverso for- mula anterior	84
Gráfica No. 13	Personal Gerencial-Evaluación de Desem-	86
Gráfica No. 13A	peño y reverso de la Gráfica 13 13-A	87
Gráfica No. 14	Forma de Evaluación en Blanco	88
Gráfica No. 15	Forma de Análisis de Puestos Críticos	90
Gráfica No. 16	Cuadro de Reemplazos-Desarrollo de -- Ejecutivos	90

## I N T R O D U C C I O N

El alimento y el atuendo han ocupado lugar preponderante entre las necesidades del hombre, a partir de su primitivismo.

Luego de satisfacer la primera, pensó en cubrir su cuerpo para protegerlo de los embates naturales. Cueros primero, pieles después, y más tarde hilados extraídos de los vegetales, fueron sus iniciales ropajes.

Al principio, sus pies quedaron desprotegidos y expuestos al rigor de los climas y de la topografía del medio -- en que debía desenvolverse. Ideó entonces la forma de cubrir los con los mismos materiales con que envolvía su cuerpo.

Más tarde, la costumbre de calzarse se convirtió en un lujo: la rústica sandalia etrusca, fenicia o romana, fue -- convertida por los griegos en el elegante zapato cubierto, -- que estaba prohibido a los esclavos.

En el México prehispánico, el calzado usual consistía en sandalias hechas de henequén, a veces con suela de -- piel y un refuerzo para el talón. En náhuatl se le llamaba -- cactli y la riqueza de su aderezo variaba según el uso que -- debía dársele. El cactli, ahora llamado huarache, era para el empleo frecuente, pero existían unos muy elaborados para la -- danza ritual, para las ceremonias sociales o bien para los -- personajes de alta alcurnia. Se dice que Moctezuma II acostumbraba unos cuya suela eran de oro o plata, según su capricho.

Actualmente, la industria mexicana del calzado ocupa un lugar importante en la actividad productiva de León, -- Guanajuato. Esta ciudad es la principal productora. Ha contribuido al progreso nacional, pero aún existen problemas que

obstaculizan sus objetivos de producción. Se requiere el abas--  
to expedito de cueros y pieles. Los aranceles para la impor--  
tación son elevados y los trámites burocráticos son tardados.

La producción que se logra, sin embargo, es sufi---  
ciente para cubrir la demanda nacional y una parte de la ex--  
terna y se debe, fundamentalmente, a la mano de obra local. --  
que, si bien carece, en muchos casos, de la tecnología y ma--  
quinaria adecuadas, suple esas deficiencias con voluntad, --  
práctica e ingenio.

Los planes y programas de capacitación para esa ra--  
ma industrial, apenas se han iniciado en León. Los resulta--  
dos de este esfuerzo deben obtenerse a mediano plazo. Es por  
esto que el empresario industrial no tiene todavía una imagen  
clara y objetiva de los beneficios que pudieran obtenerse a --  
través de la capacitación.

En León Gto. se tiene, además de los problemas an--  
tes mencionados, el de la carencia de personal operativo. --  
Los incentivos, estímulos y promoción de nuevos puestos no --  
han sido lo suficientemente adecuados para motivar al obrero--  
a realizar una mejor producción en calidad y cantidad. Pen--  
sando en ello, los organismos que actualmente imparten capaci--  
tación coordinan esfuerzos para preparar e incorporar al tra--  
bajador zapatero a la alta producción mediante cursos como: -  
Control de Calidad, Motivación para el Trabajo, Relaciones --  
Humanas, Supervisión, etc.

Es interesante conocer la situación real del obrero  
zapatero en relación a su actividad, medios y expectativas, --  
pues lejos de ser incompetentes, como muchos creen, es un ---  
gran receptor técnico, lo que sucede es que no se le retroa--  
alimenta adecuadamente mediante amplias perspectivas de desa--  
rrollo. Esa deficiencia trae como consecuencia un bajo nivel--  
productivo y una pérdida innecesaria de esfuerzos humanos y -  
materiales.

## 1 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA ZAPATERA

- 1.1 Proceso Histórico del calzado
- 1.2 Desarrollo Industrial del calzado
- 1.3 Repercusión en el mundo Comercial e Industrial
- 1.4 Factores determinantes del Desarrollo Industrial zapatero
- 1.5 Características de la Industria zapatera Leonesa
- 1.6 La Industria del Calzado en León, Gto. (Leyenda)
- 1.7 Estudio hecho por FONEP (Fondo Nacional de Estudios y Proyectos), sobre la ciudad de León, Gto.

## I. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA ZAPATERA

El presente capítulo tiene como finalidad exponer - el Proceso Histórico y desarrollo industrial del calzado; su repercusión en el mundo comercial e industrial y los factores determinantes del desarrollo zapatero. Además, se señalarán las características de la industria zapatera Leonesa como --- principal productor de calzado mexicano, con el propósito de sentar bases para analizar la problemática actual de capacitación de Recursos Humanos.

## I.1 PROCESO HISTORICO DEL CALZADO

El hombre desde su creación debió sentir la necesidad de cubrir y proteger su cuerpo de las adversidades del clima, sin embargo, buen tiempo tuvo que andar descalzo acostumbrando a sus pies a caminar sin ninguna protección. En la actualidad, existen algunos pueblos o comunidades que aún siguen acostumbrados a este uso rudimentario de vida.

En el antiguo Egipto se usó como primera muestra de calzado una sandalia hecha de hojas de palmera o papiro. En España conservan como primera muestra de calzado un tipo de sandalia de Esparta encontrada en las cuevas de Albuñol (Granada). Se supone que pertenecieron a un período prehistórico.

Los hebreros y fenicios, al igual que los egipcios, también utilizaron zapatos muy ligeros de hojas de palmera entretejidas.

Los asirios utilizaron unas sandalias algo más cubiertas que los egipcios y que sujetaban al pie y pierna con cintas.

A fines del siglo XII, por la zona Borgonia, apareció el zapato de Pauline, de punta muy larga, moda que se extendió pronto por toda Europa.

Con la Revolución Francesa el calzado se hace más sencillo y comienzan a aparecer zapatos que presagian el tipo actual.

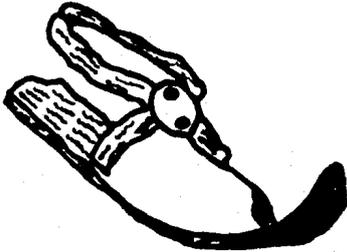
"En el siglo XIX comienzan a usarse los botines sujetos con cordonerías o botones; los hombres elegantes calzan zapatos fabricados con piel de charol y las mujeres gustan de

adornar sus zapatos con razos y sedas, en algunos casos del mismo tono que el vestido". (I) Consultar gráfica No. 1.

Como puede verse, el calzado también tiene su pequeña historia y; según el país, costumbre o raza, se utiliza un tipo de calzado. En la actualidad el calzado no toma un estilo definido, que podría marcar una época como pasó en otros tiempos.

# GRAFICA No. 1

PROCESO HISTORICO DEL CALZADO



SANDALIA EGIPCIA



SANDALIA ASTRIA



CALZADO ETRUSCO



CALZADO DE PAULINE



ZAPATO DEL SIGLO XIX

## I.2 DESARROLLO INDUSTRIAL DEL CALZADO

Como todo inicio es difícil, el calzado en un principio se elaboró completamente a mano, con herramientas rudimentarias. De esta manera el hombre construía su propio calzado únicamente por necesidad. Posteriormente, viendo la ventaja económica que implicaba su elaboración, constituye el oficio de "zapatero", como parte de una rama industrial. Se forman pequeñas comunidades familiares que satisfacen necesidades elementales. Como consecuencia de este movimiento artesanal aparecen los primeros medios mecánicos de automatización, ayudando aún más a su desarrollo.

"La primera máquina para fabricar zapatos fué construida en 1810 por Sir Isambard M. Brunel. Consistía en una máquina provista de un émbolo que perforaba sobre la suela los orificios por donde se introducían los clavos. En el año de 1846 la primera máquina de coser es inventada por Elias Howe Jr. a partir de ese momento se establece la industria del calzado" (2)

Es España el país en que se aprecian más los adelantos actuales para la fabricación de calzado, se realizan ahí cambios tecnológicos, diseños, capacitación de recursos humanos, etc. Como ejem. de ellos vemos que crearon la Feria Internacional del Calzado e Industrias Afines (F.I.C.I.A.), organismo que ha dado resultados satisfactorios por el incremento a sus ventas, locales y externas.

(2) Idem

### 1.3 REPERCUSION EN EL MUNDO COMERCIAL E INDUSTRIAL

En pleno siglo XX el uso del calzado es, para muchas personas, un símbolo de elegancia y distinción, ello debido, más que nada, a la moda imperante en cada temporada en determinado país. Durante mucho tiempo países como; Italia, Inglaterra, Francia y España han ido a la cabeza en la preocupación por ser los primeros en lograr el "Lanzamiento a la Moda" de algún estilo o modelo de zapato ya sea en diseño, color, altura de tacón, suela, etc. Estas modificaciones ayudan a las empresas a competir en un alto nivel productivo y con ello algunas industrias pequeñas y medianas logran dar importantes avances en su organización y magnitud de recursos. Asimismo, las empresas que no están al tanto de las innovaciones de maquinaria, materia prima y cambios tecnológicos pierden competitividad llegando en algunas ocasiones a la quiebra.

### 1.4 FACTORES DETERMINANTES DEL DESARROLLO INDUSTRIAL ZAPATERO

El aumento de nivel de vida es un factor importante que influye en la producción del calzado debido a que se incorpora un gran número de personal calificado y no calificado de manera directa e indirectamente.

El abasto suficiente de materia prima ( cueros, pieles, insumos, etc.), son elementos que de no contar con ellos en suficiente cantidad y calidad, ocasionan retrasos y pérdidas considerables para quienes se dedican a la producción de calzado.

Un aspecto importante relativo al comercio exterior es el llamado "Proteccionismo" que países altamente desarrollados en su industria imponen a su propio calzado gravando -

tasas de importación convenientes a sus intereses, evitando con ello que el zapato esté en iguales condiciones de nivel competitivo. Por eso es indispensable que la industria zapatera se preocupe por abastecerse de sus propios insumos y materia prima, para no depender de otras industrias auxiliares y que posteriormente busque la forma de introducir su producto hacia otras fronteras.

### I.5 CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA ZAPATERA LEONESA

En México la industria del calzado es 100% mexicana, en ella impera la Ley de la Oferta y la Demanda, existe una competencia de libre mercado. Esta industria en los últimos años ha tenido cambios muy notables, el empirismo y las actividades artesanales han quedado atrás para dar origen a las innovaciones tecnológicas y administrativas. Estas fueron causas para que, a partir de 1973, se obtuviera un crecimiento del 7.5% anual. (3). Consultar Gráfica No. 2.

En 1977 se aprecia un decremento del 9%, debido más que nada a la pérdida del valor adquisitivo del peso frente al dólar en los últimos meses del año de 1976, provocando la incertidumbre de los inversionistas que esperaban medidas adecuadas con el nuevo gobierno.

En los años siguientes la producción alcanzó cifras aceptables para cubrir la demanda nacional e inclusive se exporta un excedente que representa el 3% de la producción. (4) La gráfica No. 3 muestra la producción diaria por entidades.

(3) Ibidem

(4) De la Torre Rocha José Antonio. - La Tecnología de la Fabricación de calzado en México.

## GRAFICA No. 2

PRODUCCION NACIONAL DE CALZADO ( Millones de pares anuales )		
AÑO	CANTIDAD	VARIACION ANUAL
1973	169	— — — — —
1974	181.6	+ 7.45 + 12.6
1975	195.3	+ 7.54 + 13.7
1976	210	+ 7.53 + 14.7
1977	191.1	- 9.10 - 18.9
1978	210	+ 7.27 + 13.9
1979	205	+ 2.43 + 5

# GRAFICA No. 3

## PARTICIPACION POR ENTIDADES

ENTIDADES	PRODUCCION DIARIA (Miles de Pares)	%
LEON, GUANAJUATO	310	37
MEXICO, D.F.	227	27
GUADALAJARA, JAL.	218	26
RESTO DEL PAIS	85	10

# GRAFICA No. 4

## NUMERO DE EMPRESAS

CONCEPTO	NUMERO	PRODUCCION DIARIA	PROMEDIO
FABRICAS MECANIZADAS	700	300 o MAS	600
MEDIAMENTE MECANIZADAS	1,800	100 / 300	200
TALLERES FAMILIARES	2,000	10 / 80	50
TOTAL	4,300		

El personal empleado en las industrias zapateras -- Leonesas, alcanza un total de 168,000 personas en forma directa y aproximadamente 90,000 indirectamente, que son remuneradas por las industrias proveedoras de insumos, tales como: -- Curtidurías, Suelas, Cajas, Productos y Solventes Químicos, -- etc.

En total la población que se beneficia con esta -- fuente de trabajo es de aproximadamente 1'300,000 mexicanos -- en todo el país.

La Máfica No. 4, muestra como están clasificadas -- las fábricas de calzado.

La industria zapatera tiene como objetivo principal el aumento en la producción, debido a ello ha habido un incremento aproximado del 5% en fuentes de trabajo, es decir, -- 12,900 empleos nuevos aproximadamente cada año.

Para la ciudad de León, Gto. la industria del calza-- do representa la principal fuente de vida puesto que abriga -- en su seno al 50% de su población trabajadora. (5)

Los datos antes mencionados, muestran la gran impor-- tancia de esta industria que para mantener y aumentar positi-- vamente la producción necesita apoyarse en nuevas generacio-- nes de personas capaces, que adopten medidas acordes con la -- época e idiosincracia del mexicano y así prever cualquier -- cambio que pueda beneficiar a la empresa. Desde luego que -- estas perspectivas no son a corto plazo pero, es tiempo ya de tener esa mentalidad que en mucho ayudaría a solucionar pro-- blemas que actualmente afectan a la industria como son; la -- carencia de calidad y cantidad en el proceso productivo del --

calzado, ocasionando una falta de competitividad a nivel internacional.

A continuación y con la finalidad de ilustrar el proceso de evolución que ha llevado la industria del calzado en León se muestra una leyenda muy conocida en el medio.

## 1.6 LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LEON, GTO.

( Leyenda )

Cuenta la Leyenda que por el año de 1694, Hernán de Zúñiga y Góngora Monje influyente Salamanquino, habiendo visto con asombro la habilidad manual y el ingenio de los nativos de la región y también su extrema pobreza, mando traer de España un Talabartero Maragato conocido cuyo nombre se ha perdido para que enseñara a los indios y mestizos de estos lares los procedimientos de la curtiente y la manufactura del calzado.

Muy pronto aprendieron los Leoneses no sólo lo que sabía el Maragato, sino que de su ingenio y laboriosidad salieron verdaderas obras de arte en calzado y talabartería que fueron pasmo y delicia de los religiosos y nobles de la Nueva España.

Desde el humilde Cactli indígena hasta la más afiligranada bota, llevaron un sello especial que los artesanos de León, Gto supieron darle.

Visionario y bueno fué aquel monje Salamanquino, pero la pujanza y habilidad de los habitantes de esa región lograron la hoy incontenible grandeza de León, Gto.

Tomado de la Cámara de la Industria del Calzado del Edo. de Gto.- Mayo, 1982.

1.7 ESTUDIOS HECHOS POR FONEP\* (FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS), SOBRE LA CIUDAD DE LEON GTO.

León es la región que muestra un mayor riesgo de deterioro en su crecimiento económico debido a la monodependencia de su producción.

Lo anterior se señala con claridad en un estudio amplio y detallado realizado por Nafinsa, sobre el Corredor Industrial del Bajío, en el que también se señala que algunos de los problemas graves que enfrenta esta ciudad, es la carencia de agua, no tanto por falta de líquido, sino serias deficiencias de explotación y distribución, lo mismo que afronta serias dificultades de infraestructura y equipamiento urbano.

Entre las obras que se puntualizan como necesarias para sostener el crecimiento de tan importante ciudad, misma en la que se tienen los índices más elevados de nivel de vida, se señala la de "Terminar la ciudad Industrial que está actualmente en construcción y edificar una a mediano plazo".

En el mismo estudio se abunda sobre la necesidad de atender la demanda de agua potable, electricidad y drenaje.

También dice el mencionado estudio que aquí se tienen los industriales más importantes de la región, por lo tanto, es necesario ampliar la carretera León-Irapuato, especialmente en el tramo Silao-León.

Por razones de tamaño y localización, León tiene buenas posibilidades de diversificar su estructura industrial y de hecho ya lo está haciendo.

\* Recorte Periodístico, Febrero de 1983.

La rama más propicia debe ser la de Alimentos, ya que domina una amplia zona que es productora importante de granos hortalizas y ganado menor y mayor.

El estudio elaborado por FONEP, señala con gran optimismo que en esta ciudad, el 92.8 de la población está integrada al área urbana, lo que refleja mejores condiciones en los niveles de vida, que en general son superiores al promedio nacional.

Sin embargo, deplora, el que el crecimiento poblacional sea en esta ciudad de 5.27 anual, lo mismo que la estructura en su industria la que en un 92.5% es pequeña, 7.2% es mediana y sólo 0.3% es grande.

Es importante hacer notar que hay restricciones en el uso de agua, principalmente para las instalaciones de nuevas fábricas que requieren abundante agua para sus procesos productivos.

Por esta razón, se señala una competencia con la ciudad de San Luis Potosí, la que tiene los mismos problemas con industrias húmedas, pero que se encuentra mejor estructura que esta ciudad en cuanto a la producción industrial, aunque no sea más potente.

Más que producto de una política deliberada, el desarrollo industrial de León es consecuencia de una dinámica propia, especialmente por la tradición de la industria del calzado y la curtiduría.

León es considerado como un centro prioritario para los efectos del plan nacional de desarrollo urbano, debido a los servicios con que cuenta, su capacidad de absorción de la población y por su pronóstico favorable de crear empleos y actividades industriales, culturales y educativos.

Para aprovechar el momento que vive el país y acelerar el desarrollo económico de la población se requiere cumplir con las tareas prioritarias de equipamiento urbano y infraestructura industrial y se puntualizan las siguientes obras urgentes:

"Organización de un sistema vial integral, Funcionamiento del libramiento carretero, Renovación y mejoramiento de las redes de agua potable y alcantarillado, Construcción del Sistema de tratamiento de aguas negras industriales, Ampliación del sistema de fuentes de abastecimiento y potabilización de agua y terminación de la central de abastos".

La industria del calzado necesariamente tendrá que modificar su producción, tras analizar los factores que tarde o temprano la estrangularán y que es la falta de cuero nacional.

Los mexicanos tendrán que ir adoptando sus pies al calzado de plástico; en cinco años más se quintuplicará la producción de calzado sintético, lo que nunca podrá realizar el calzado de cuero.

5,000 industrias de calzado tendrán que modificar sus sistema de producción si quieren seguir produciendo. En 1980 se producían 34 millones de pares de calzado sintético, para 1985 se producirán 135 millones de calzado.

CAPITULO II

## 2. PROBLEMÁTICA EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LEON, GTO.

### 2.1 En los diferentes Niveles Jerárquicos

2.1.1 Gerencial

2.1.2 Asesoría Técnica en fábricas de calzado

2.1.3 Mando Intermedio

2.1.4 Capacitación a Nivel Supervisor

2.1.6 En los Recursos Humanos, obrero y supervisor

### 2.2 En la Producción

### 2.3 Reclutamiento y Selección de Personal

### 2.4 Fuerza de Trabajo en los Talleres

### 2.5 La Capacitación en la Industria del Calzado

2.5.1 Carencia de Programas

2.5.2 Potencial Humano

2.5.3 Esfuerzos de Capacitación en una Fábrica

2.5.4 A Nivel Académico

2.5.5 Otros problemas

## 2. PROBLEMATICA EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LEON, GTO.

Este capítulo tiene como objetivo mostrar al personal que participa en las fábricas de calzado en León, Gto. en sus diferentes niveles, el procedimiento utilizado para incorporar recursos humanos a la industria, las características -- del sistema de producción llamado taller o "pica".

La problemática organizacional de esta industria -- tiene sus orígenes desde tiempos pasados. En León, Gto. no se ha podido superar esta etapa, basta apreciar una muestra de -- fábricas para observar la nula admón. que existe en un gran -- número de ellas, además en muchas no tienen siquiera estruc-- tura orgánica, gran parte de ello se debe a que el empresario no ha cambiado su actitud de "tradicionalista", no tiene la -- confianza debida al profesional actual y se "resiste a los -- cambios" de la dinámica industrial.

## 2.1 En los Diferentes Niveles Jerárquicos.

Existen tres niveles clásicos de responsabilidad en lo que se refiere al personal operativo de una fábrica estos son:

- 2.1.1 Gerencial
- 2.1.3 Intermedio
- 2.1.5 Obrero

2.1.1 Gerencial.- Este nivel comprende responsables de las siguientes áreas; Personal, Producción, Ingeniería Industrial, Finanzas, Mercadotecnia, Ventas, Compras, etc.

La actual generación de directivos pose conocimientos teóricos que provienen de universidades y se ha esforzado por adquirir conocimientos prácticos a corto plazo, además busca la manera de estar actualizada, acudiendo a seminarios auspiciados por diversas instituciones que imparten capacitación en el área del calzado.

Los organismos que sobresalen en materia de capacitación son los siguientes:

C.I.A.T.E.G. (Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Gto.) en León.

I.T.R.L. (Instituto Tecnológico Regional de León) en León.

C.I.A.T.E.J. (Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Jalisco) en Guadalajara

Además de los organismos ya mencionados, en León existen también asociaciones de industriales y cámaras que

también imparten capacitación a nivel gerencial. (6)

Los cursos que ofrecen a directivos son muy variados abarcan áreas de: Admón., Producción, Dirección y Manejo de Personal, etc.

Existe un método muy común para adquirir conocimientos y es el siguiente:

"El dueño de una fábrica (X) y sus principales colaboradores coinciden con el dueño(s) y directivos de la fábrica (Y), con el propósito de observar métodos, sistemas, maquinaria, localización y distribución física así como su funcionamiento de esta última fábrica".

El requerimiento para que este procedimiento sea aceptable es el pleno consentimiento de los dueños de ambas fábricas.

A continuación, en una determinada muestra de fábricas de calzado se recabaron los siguientes resultados con el propósito de detectar necesidades técnicas en fabricación de calzado.

#### 2.1.2 ASESORIA TECNICA EN FABRICAS DE CALZADO

Planeación y Control de la Producción	34.9 %
Asesoría General	26.8
Control de Calidad	13.6
Admón. de Personal	8.8
Ingeniería Industrial	8.9
Mantenimiento Industrial	6.8
	<hr/>
	100.0 %

(6) Memorias II.- Congreso Internacional sobre Técnicas en la Industria del Calzado. CIATÉG.

### 2.1.3 MANDO INTERMEDIO

Abarca puestos en una fábrica como Jefes de: Producción, Compras, Almacen, Supervisores de depto. (corte, pespunte, avios, montado y adorno), embarque y ventas.

Los industriales consideran este nivel como el más importante a sus necesidades, porque son puestos clave en la fase productiva, tienen la ventaja de que para participar en un programa de capacitación de esta naturaleza se les piden requisitos adecuados a sus posibilidades.

Los puestos de Mando Intermedio generalmente son ocupados por personal con conocimientos empíricos los cuales han sido adquiridos a través de práctica y experiencia.

Cabe mencionar que este nivel tiene gran variedad y cantidad de cursos propuestos y aceptados por la inmensa mayoría de las fábricas, como más adelante se verá, en los organismos encargados de la instrucción en la rama del calzado.

El empresario Leones ha tomado esta modalidad de capacitación para estos puestos, porque es más económico utilizar estos servicios que enviará su personal a seminarios de especialización más avanzados, los que requieren un grado académico mayor. (7)

Para ilustrar lo anteriormente expuesto, de determinar necesidades en que se requiera capacitación en los niveles existentes en la industria del calzado, así como asesoría técnica, se tienen los siguientes resultados en una muestra de calzado.

(7) Idem

### 2.1.4 Capacitación a Nivel Supervisor

Todo el Proceso	64 %
Pespunte	14
Corte	11
Adorno	<u>11</u>
	100 %

Capacitación que requiere el industrial por parte de un organismo especializado.

Asistencia Tecnológica adecuada a nivel de la industria	36.2
Asesoría y Técnicas en Control de Calidad	20.3
Asesoría y Técnicas en Ing. Industrial	14.6
Asesoría y Técnicas en Fabricación de Artículos de Piel	11.2
Asesoría y Técnicas en Mantenimiento	7.8
Asesoría y Técnicas en Admón. de Personal	7.8
Realización de Prácticas Profesionales en la Industria.	<u>2.1</u>
	100.0%

## 2.1.5 OBRERO

Cualquier persona que no esté familiarizada con la rama del calzado diría que este nivel es el menos preparado para cumplir su función, pero la realidad es otra, el obrero es la persona más indicada para este propósito. Mucho se debe a la tradición zapatera que, aunque en menor proporción, -- prevalece. El zapatero de antaño (existen pocos), sabía hacer un zapato de "todo a todo", obligado por las circunstancias, necesidad y práctica y transmitía sus conocimientos a sus hijos, generación que actualmente produce y que únicamente se especializará en una operación.

Según información recabada con zapateros de antaño, ellos trabajaban con una gran responsabilidad y ética, a pesar de las dificultades que existían para fabricar un par de zapatos sin los medios mecánicos. "Al zapatero actual, dicen; le hace falta responsabilidad, profesionalismo, respeto y disciplina hacia sus compañeros". (8)

Se mencionan los siguientes resultados relativos a Recursos Humanos, Nivel y Frecuencia en que se requiere la incorporación de Mano de Obra así como las necesidades comunes que existen en el departamento de Producción.

(8) Idem.

2.1.6 EN LOS RECURSOS HUMANOS A NIVEL OBRERO Y SUPERVISORES  
EN LA INDUSTRIA ZAPATERA.

Necesidades de Personal

Nivel Obrero

Paspunte	28 %
Corte	25
Montado	16
Acabado	16
Supervisión	15
	<hr/>
	100%

Tiempo en que se necesita este personal

F a b r i c a s

	Grandes y Medianas	Pequeñas
a 6 meses	33.3%	57.3%
a 1 año	25.9	- - -
de inmediato	14.8	- - -
a 3 o más años	14.8	28.5
a 2 años	11.2	14.2
	<hr/>	<hr/>
	100.0%	100.0%

2.2. En la Producción (Según muestra en diversas fábricas)

Control de Calidad .....	25.0 %
Falta de Capacitación de Mano de Obra .....	22.0
Necesidad Técnica en Admón. de Personal.....	14.6
Servicio de Mantenimiento a máquinas de importación .....	13.7
Necesidad de Planeación y Control .....	10.2
Escasez de Materia Prima.....	9.1
Deficiencia en Organización Industrial .....	2.1
Falta de Personal Capacitado en Ingeniería Industrial y diseño .....	1.1.
Ningún Problema .....	1.2
Deficiencias en Apoyo Gubernamental .....	.5
Sindicalismo Negativo .....	<u>.5</u>
	100.0 %

## 2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Las fábricas reclutan su fuerza de trabajo a través de anuncios en los periódicos, anuncios en la misma empresa - y recomendándoles a los mismos trabajadores que avisen a sus familiares y amigos de las vacantes que existen.

Para la selección de personal se toma en cuenta la habilidad del trabajador, cartas de recomendación y sobre todo de antecedentes laborales. Si el obrero proviene de una - fábrica sindicalizada (en León existen pocos sindicatos), difícilmente es admitido, porque sin ninguna distinción se considera que este elemento podría incitar a sus compañeros a la provocación de conflictos para situaciones de; huelga, aumentos de tarifas, despidos, etc. El método más efectivo de indagar sobre los antecedentes de los obreros es a través de un servicio que presta el Centro Patronal, que consiste en llevar un registro conocido como "la lista negra" en la cual tiene los nombres de aquellos trabajadores que tienen antecedentes "negativos" o que están sindicalizados. Las mismas fábricas proporcionan al Centro Patronal los datos sobre estas - personas que laboran en la empresa.

En fábricas grandes existe un departamento de personal estructurado en que se recluta, entrevista y selecciona - mediante exámenes y pruebas psicométricas.

Cuando el trabajador operativo es aceptado en estas fábricas se les hace un contrato a dos meses (en las demás es verbal), término en que debe demostrar su destreza y responsabilidad. Si lo demuestra es contratado, en caso contrario no se le renueva el contrato. (9)

(9) De la Cruz Labarthe Ma., La Industria del Calzado Generada en el Area Urbana de la Ciudad de León, Gto. (EN IMPRESION).

## 2.4. FUERZA DE TRABAJO EN LOS TALLERES

En los Talleres o picas, la mano de obra se encuentra más diversa, sus características son las siguientes:

"Se trabaja más del tiempo completo, (no se les paga tiempo extra e inclusive en fábricas pequeñas, medianas y grandes tampoco), los obreros trabajan con maquinaria ya obsoleta, no existe continuidad en el trabajo, no tienen beneficios que las fábricas otorgan como: prestaciones, reparto de utilidades, seguro social, 10% extra del sueldo por puntualidad, incluso en muchos casos no se les paga su "raya" puntualmente".

### Desventajas del Dueño:

"No tiene capacidad financiera propia generalmente depende del crédito que le otorgan Tenerías para pieles; Peleterías para; piel, suelas y sintéticos, pegamentos, solventes, químicos, etc.

Cuando el dueño no tiene la maquinaria en la que se realiza una determinada fracción, la envía ésta a un lugar llamado de "maquila" a que se la terminen.

La venta de su calzado elaborado, con anterioridad lo tiene comprometido con minoristas mediante acuerdo verbal y al mismo tiempo recibe el importe por dicha mercancía, para continuar con el sistema productivo.

De esta fuerza productiva se deriva el "trabajador-a domicilio", éste depende también del taller o pica. Como - su nombre lo indica, es un trabajador que labora en "su casa- con sus propias herramientas y maquinaria (generalmente fracciones para corte y pespunte), cuando termina la "tarea" (un- No. determinado de pares), correspondiente, la entrega y se- gún haya acordado con el dueño recibirá su paga acordada con- anterioridad.

Es importante señalar que el personal ocupado en - los talleres o pica, son; obreros de edad ya avanzada, sindi- calizados y otros que están en la "lista negra", razones por- las cuales no les es posible contratarse en una fábrica desea- da.

Otra característica del taller es que ha sido la - escuela del "aprendiz", llamado en León, Gto. como "zorrita"- trabajan en operaciones sencillas y su sueldo no lo cubre el- dueño sino a la persona a quien le ayuda (pespuntador, acaba- dor, etc.)

El sueldo que percibe el "zapatero" en cualquier - fábrica o taller varía según el valor de la fracción y canti- dad de pares realizados durante la semana, esto es, a desta- jo. (10).

(10) IBIDEM

## 2.5 LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Concepto de Capacitación. La Capacitación constituye una actividad educativa por lo que, partiendo del concepto de educación, se llega a las implicaciones que se derivan de la capacitación de personal.

"La educación es un proceso que tiende a hacer que el individuo actúe conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso social. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas". (11\*)

Como se vió anteriormente, la industria zapatera en León, Gto. se enfrenta a innumerables problemas, si se deseara continuar ocupando el primer lugar en Producción de calzado sería necesario implantar y reforzar programas adecuados de capacitación pero, sobre todo, un servicio completo de estímulos e incentivos al personal obrero.

Además, la capacitación en la rama industrial del calzado es aún virgen, los organismos que actualmente se encargan de ello, tienen poco tiempo de haberse creado; Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Edo. de Gto. en 1976 (CIATEC), Instituto Tecnológico Regional de León en 1980 (ITRL), como se vera en el capítulo siguiente.

En todo el país, no únicamente en León, Gto., existe deficiencia de organismos que profundisen de manera integral y específica sobre capacitación en materia zapatera.

(11\*) Nerici, Imideo G. - Hacia una Didáctica General Dinámica.

### 2.5.1 Carencia de Programas desde su Origen

Existe un proceso natural, según el cual, en una -- región determinada, de acuerdo a sus recursos materiales y - humanos, permanece el predominio de una rama industrial. Este es el caso de la ciudad de León, Gto. en que por tradición de padres a hijos ha sido posible que, hasta la fecha, sea la -- ciudad con mayor producción de calzado en el país.

Es interesante saber si existió alguna escuela o - sistema de aprendizaje en el pasado y la respuesta es sin du- da negativa, los zapateros se han apoyado en un fenómeno his- tórico, enseñanza empírica y práctica para cumplir con su ac- tividad tradicional.

La complejidad de los cambios tecnológicos y mate- riales exigen cada vez más un mayor grado de especialización; se hace necesario apuntar que aún no existen organismos en -- cantidad y calidad que garanticen resultados objetivos.

En la práctica, las empresas zapateras que en los - últimos años han logrado un alto grado de desarrollo, son --- aquellas que han cubierto programas de capacitación en todos- los niveles. Como consecuencia, tienen directivos capaces - para tomar decisiones en producción, compras, finanzas, etc.--

(11)

### 2.5.2. Potencial Humano Desperdiciado

Existen en León, Gto. fábricas pequeñas y medianas- asi como talleres en los cuales al personal no se le tiene mo- tivado; realizan su labor por necesidad, sin estímulos difi- cilmente se logra el progreso de una empresa.

(11) Idem.

Lo contrario sucede en las fábricas consideradas -- como grandes, a sus obreros se les motiva mediante incentivos; 10% más sobre su sueldo por puntualidad, préstamos con bajos intereses, vales para calzado; etc. Asimismo tienen otros estímulos como; servicio de transporte, comedor, sanitarios --- aseados, campos deportivos, descuentos en algunas tiendas -- comerciales, etc.

En la industria del calzado local predominan las -- fábricas pequeñas y los talleres o picas, esto lleva como consecuencia la insatisfacción en el trabajo y ocasiona que en -- León, Gto. ya nadie quiera ser zapatero (cortador, pespunta--dor, montador, etc.), y se dificulte la contratación de per--sonal especializado. (12)

### 2.5.3 Esfuerzos de Capacitación en una Fábrica

Se mencionó ya la "Capacitación" como base para -- cualquier plan productivo, para ilustrar las necesidades que una fábrica de calzado necesita, se analizan algunos de sus -- más importantes departamentos.

Departamento de Ventas; En un tiempo determinado se conocie--ron cantidad de clientes, unos buenos, otros ma los e inmedia--tamente surgió un cambio; vender únicamente a aquellos clien--tes que evitaban problemas en términos monetarios y, aquellos clientes "Morosos" serán desechados de la agenda. De este -- simple ejem. se desprende que; toda política de ventas nace -- de una experiencia anterior, esta sistematización es válida -- para cualquier rama industrial. Ahora bien, al cliente bueno--se le debe cuidar: surtirle bien en especificaciones de tiem--po, calidad y cantidad y apoyarlo si es necesario con publici--dad, carteles, catálogos, etc.

(12) Idem.

Departamento de Producción: Para el industrial zapatero Leónés, la esencia de la empresa es el puesto de jefe de producción. Este tiene la responsabilidad de lograr estándares de producción establecidos, fijar tarifas de fracciones, coordinarse con sus respectivos supervisores para vigilar el buen curso de las operaciones mediante juntas, mesas redondas, etc. y, sobre todo, evaluar mediante resultados objetivo, sin interpretaciones subjetivas, los logros obtenidos.

Esto es la médula de la capacitación, obtener con el mínimo de elementos y recursos mayor productividad y mejores resultados en el Control de Calidad.

En la Gráfica No. 5 se expone un ejemplo para producir un determinado número de pares. Surge una pregunta de análisis ¿Cuántos pares diarios hace cada trabajador en condiciones normales? (Columna No. 3). Para ello el jefe de producción se auxilia de un tomador de tiempo y se calcularon las operaciones que deben realizarse.

Si se desea determinada cantidad de pares ¿Con cuántos trabajadores se hacen en tal depto.? (Columna No. 4), — adicionalmente se calcula el valor de cada fracción.

¿Cuánto debe ganar por fracción el obrero calificado en ese puesto a la semana?

¿Cuántos pares hará a la semana? Se divide el salario semanal deseable entre los pares que puede hacer el obrero, y se obtiene el valor de la fracción.

Se nota la necesidad de implantar periódicamente — programas de capacitación (13)

(13) Idem

# GRAFICA No. 5

OBJETIVO: 500 PARES DIARIOS

1	2	3	4	5	6	7	
FRACC.	EQUIPO	PARES/ DIAS TRABA- JADOS	NO. DE TRABAJA- DORES	SALARIO SEMANAL	PARES SEMANA- LES	VALOR DE LA FRACC.	
CORTE	4 CLI- KING	120	4-5	1500	600	2.28	
FOLIAR	1 FOLEA DORA	1000	0.5	400	2,750	0.15	
RAYAR	MANUAL	1000	0.5	400	2,750	0.15	
REBAJAR	1 REB.	600	1	1,375	2,750	0.50	
PESP. A	3 PLA- NAS	175	3	1,500	962	1.55	
B	4 PLA- NAS	120	4	1,500	660	2,28	
C	4 PLA- NAS	140	3-4	1,500	770	1.94	
D	5 POS- TES	90	5-6	1,500	495	3.00	
E	1 ROYAL	500	1	1,350	2,750	0.50	
ETC.							

#### 2.5.4 Nivel Académico en la Industria del Calzado

A nivel obrero el 36% cuenta con primaria.  
A nivel supervisores el 73% cuenta con primaria y el 15% con secundaria.

A nivel ejecutivo el 15% cuenta con primaria, 15% con secundaria, el 64% terminó una carrera profesional.

En la industria del calzado existen infinidad de -- problemas por los cuales sucede una disminución en la producción y una deficiencia en la calidad del producto y ello se -- debe a los siguientes fenómenos:

#### 2.5.5 Otros Problemas

#### F A B R I C A S

	Grandes y Medianas	Pequeñas
Ausentismo	21 %	31 %
Alcoholismo	20	16
Conformismo	18	12
Irresponsabilidad	15	0
Baja Productividad	10	18
Baja Escolaridad	9	15
Baja Calidad	<u>7</u>	<u>8</u>
	100 %	100 %

## HIPOTESIS PROPUESTAS

- En la industria del calzado existe escasez de mano de obra calificada en los siguientes niveles.
  - Obrero
  - Personal Admivo.
  - Ejecutivo
  
- Los cursos de capacitación impartidos por los diferentes organismos creados para ello, en general, no han sido los adecuados en cuanto a:
  - Necesidades reales de la empresa
  - Organización de programas
  - Capacidad de instructores
  
- Pocos de los organismos que otorgan capacitación cumplen adecuadamente sus planes y objetivos para lo que fueron creados, ocasionando una imagen falsa de la importancia que tiene la capacitación para la industria del calzado.
  
- Existe la necesidad de evaluar programas, organismos e instructores con el propósito de que éstos sean acordes a las necesidades reales e idiosincracia del elemento humano que participa en la elaboración de este insumo-producto.

C A P I T U L O    I I I

3. CENTROS DE CAPACITACION EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LEON, GTO.

3.1 Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del - Edo. de Gto. ( CIATEG )

- Antecedentes
- Objetivos
- Unidades Operativas
- Programa I y II para detectar necesidades de - Capacitación y/o Adiestramiento, (Anexos)
- Clasificación de las necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento
  - Nivel Obrero
  - Nivel supervisores de producción
  - Nivel Almacenistas

3.2 INSTITUTO TECNOLOGICO REGIONAL DE LEON ( ITRL )

- Funciones
- Cursos de Capacitación
- Curso de 1,000 Horas

3.3 CAMARA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL EDO. DE GTO. ( CICEG )

- Capacitación para el Trabajo
- Objetivos
- Políticas y Procedimientos
- Capacitación en el Trabajo
- Objetivos
- Políticas y Procedimientos

3.4 CENTRO DE ADIESTRAMIENTO TECNICO ( CAT )

### 3. CENTROS DE CAPACITACION EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LEON, GTO.

En León, Gto., existen organismos que imparten capacitación, es de lo que trata el presente capítulo. El CIATEG (Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Edo. de Gto.) e ITRL (Instituto Tecnológico Regional de León), son los organismos en los que se apoyan los industriales del calzado para aumentar la productividad y mejorar la calidad.

Algunos industriales se resisten aún a la capacitación; lo hacen únicamente porque así lo marca la Ley. CIATEG e ITRL coordinan esfuerzos para concientizar y resaltar la importancia que para el trabajador tiene la instrucción y el adiestramiento.

Existen otros organismos aparte de los antes mencionados los cuales son: CICEG (Cámara de la Industria del Calzado del Edo. de Gto.) y CAT (Centro de Adiestramiento Técnico del IMSS), que también imparten capacitación en la rama del calzado.

Posteriormente se describirán brevemente las actividades de los principales centros de capacitación de la industria del calzado en León, Gto.

### 3.1 CENTRO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA DEL EDO. DE GTO. (CIATEG)

#### Antecedentes

El CIATEG se creó en abril de 1976 después de haber pasado las etapas de Planeación, Promoción y Organización.

El incremento productivo en la producción del calzado que ha tenido León, Gto. ha sido factor importante para la creación de este organismo, así como la necesidad de sa-tisfacer la demanda nacional de calzado para buscar nuevos ---mercados en el exterior:

El CIATEG es un organismo dotado de personalidad ---jurídica y patrimonio propio que funciona con carácter de ---asociación civil.

#### Objetivos

- Impulsar industrias del calzado, curtiduría y conexas, ---mediante la capacitación y asistencia técnica.
- Prestar asistencia técnico-administrativa a empresas pe-queñas, medianas y grandes.
- Lograr a mediano y largo plazos un desarrollo integral e independiente en: Calidad de materia prima, re-cursos huma---nos y tecnológicos, Apoyado mediante programas coordina---dos con otras instituciones, locales y de otros estados.

#### Unidades Operativas

Para cumplir estos objetivos CIATEG cuenta con seis unidades operativas que son:

- Información y asesoría
- Análisis y determinación de calidad
- Ingeniería y asistencia técnica
- Administración
- Investigación y desarrollo
- Diseño.

## Programa I

Para detectar necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento.

### 1.- Se evalúa al personal

1.1. Esta evaluación se realiza de nivel superior a nivel inferior es decir, el gerente de fábrica evalúa al jefe de producción y éste evalúa a supervisores, éstos finalmente hacen lo propio con los obreros.

2.1. Posteriormente, se hace otra evaluación pero a la inversa, del nivel inferior a nivel superior. El jefe de producción evalúa al gerente de fábrica, los supervisores a su jefe de producción y por último, los obreros evalúan a sus supervisores.

### 2.- Se estructura el organigrama de la empresa.-

### 3.- Medios utilizados para la evaluación.

3.1 Escritos ( Cuestionarios )

3.2 Orales ( Entrevistas )

Escritos: El formato se realiza acorde a las características de cada nivel ejem: para nivel obrero, sus conocimientos de: trabajo, experiencia, habilidad, antigüedad, etc.

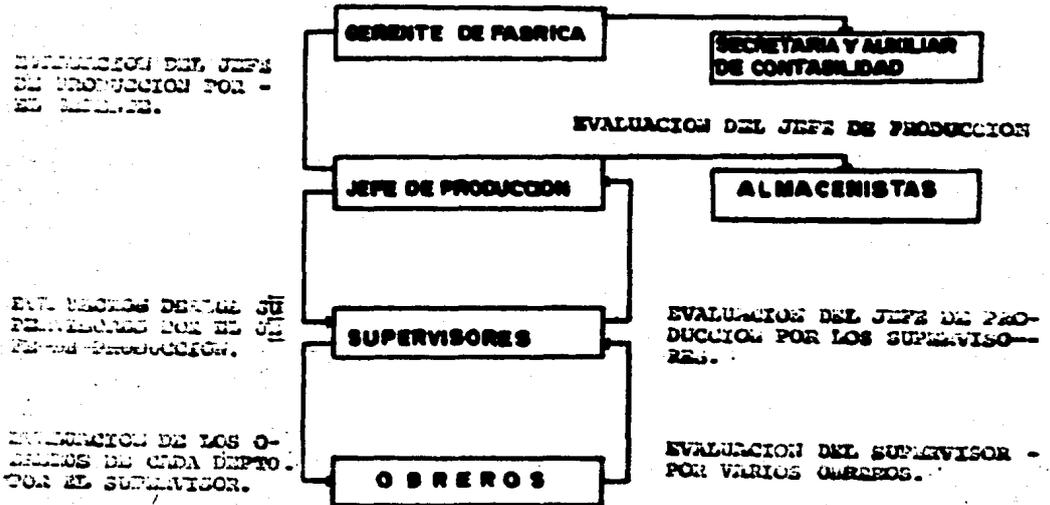
Las evaluaciones anteriores se hacen con el propósito de obtener información confiable y objetiva.

Las entrevistas que se utilizan en los medios orales es de la misma manera que la anterior, es decir, se basan en evaluaciones de los diversos niveles.

Para saber que medio de evaluación es más conveniente (Entrevista o Cuestionario), se toma en consideración: la magnitud de la empresa, sus objetivos, personal, grado de educación, funciones que existen, antigüedad, incentivos, etc.

Se presenta un flujo de información, el que permitirá obtener datos e información y estar en posibilidad de emitir un diagnóstico de las diversas necesidades del personal de la empresa.

**DIAGRAMA DE INFORMACION I  
PARA DETECTAR NECESIDADES  
DE CAPACITACION.**



- 4.- Después de haberse realizado las evaluaciones adecuadas - se hacen las comparaciones correspondientes tabulando resultados, utilizando medias estadísticas, etc. De ello - se obtienen las conclusiones a las que se desea llegar.
- 5.- Con los resultados obtenidos, directamente se estructuran los programas que contendrán el material, temas y operaciones correspondientes para cada depto., nivel, área, - etc.

#### CLASIFICACIONES DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y/O ADIES— TRAMIENTO.

La Capacitación se imparte en las empresas: Pequeñas, medianas y Grandes. Los cursos que se otorgan son en su mayoría enfocados al depto. de producción; es el resultado — realizado de una clasificación de necesidades a las fábricas— antes mencionadas. La Capacitación para estos cursos se divide: a) Nivel obrero, b) Nivel supervisores en todos los — deptos. por los que pasa la materia prima en los procesos productivos.

Existen también otras empresas de diferente rama industrial que periódicamente solicitan a CIATEG cursos de es—pecialización como: Control de Calidad, Motivación para el — Trabajo, Relaciones Humanas y otros temas.

Los recursos que a continuación se mencionan están clasificados por niveles y son los siguientes:

- Nivel obrero
- Nivel supervisores de producción
- Nivel almacenistas

### Nivel Obrero

- Depto. de corte y preliminares
- Depto. de respunte
- Depto. de montado
- Depto. de acabado y avíos
- Depto. de adorno

### Nivel Supervisores de Producción

- Supervisión
- Relaciones Humanas
- Aspectos de Tecnología del Calzado
- Conceptos de Modelado
- Productividad
- Elementos de Ingeniería Industrial
- Planeación de la Producción
- Programación de la Producción
- Control de la Producción
- Costos y Reducción de Costos
- Control de Calidad
- Conceptos de Mantenimiento

### Nivel Almacenistas

- Relaciones Humanas
- Materiales
- Control de Inventarios
- Calidad de Materia Prima
- Sistema de Compra

### 3.2 INSTITUTO TECNOLOGICO REGIONAL DEL LEON ( ITRL )

El ITRL organismo autorizado por la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA) registrado con el número.

ACC771216001013

Dependiente de la Srfa. del Trabajo y Previsión Social con fecha 29 de febrero de 1980.

#### FUNCIONES DEL ITRL

- Hacer permanente conciencia de la necesidad de Capacitación y actualización en la industria.
- Investigar necesidades que impliquen cambios e innovaciones en la industria del calzado, a mediano y largo plazos.
- Organizar eventos de educación permanente que satisfagan necesidades del sector productivo.

#### CURSOS DE CAPACITACION QUE OFRECE EL ITRL

- Especialización en fabricación de calzado
- Instalaciones eléctricas industriales
- Capacitación en máquinas y herramientas
- Estudio de tiempos aplicados a la industria del calzado
- El control de calidad aplicado ala industria del calzado
- Mantenimiento industrial
- Circuitos eléctricos, hidráulicos y neumáticos para maquinaria de calzado.
- Motivación para el trabajo
- Relaciones humanas y reclutamiento de personal
- Higiene y seguridad industrial
- Supervisión.

Catálogo Curso de las 1,000 Horas

Los requisitos para participar en estos cursos son: Experiencia en la rama del calzado, Instrucción secundaria, - Principios elementales del curso, etc.

Los requisitos antes mencionados son en base a: —  
Objetivo, Nivel y Duración del curso.

Curso de 1,000 Horas

Este curso llamado así por 1,000 horas son dividi--  
das entre la totalidad de los cursos de acuerdo a la importan--  
cia y amplitud de los mismos. El inicio de este curso es en el  
mes de marzo de cada año con terminación en el siguiente.

Tiene como objetivo: Formar personal técnico—admi--  
nistrativo que a corto y mediano plazo aplique conocimientos—  
adquiridos y se reflejen éstos en calidad y productividad de—  
la empresa. En algunos módulos se pide haber cursado otros an--  
teriores al que se está pidiendo.

Los cursos o módulos de Capacitación son los siguientes:

- Organización Industrial y Producción
- Ciencia
- Tecnología I
- Materiales I
- Corte
- Pespunte
- Tecnología II
- Materiales II
- Pruebas de Laboratorio
- Nociones de Diseño y Modelado
- Montado
- Tiempos y Movimientos
- Costos
- Mantenimiento Industrial

- Control de calidad
- Relaciones humanas
- Proyecto

(Consultar Gráfica No. 6)

# GRAFICA No. 6

## CONCENTRADO DE CAPACITACION (1TR DE LEON)

CURSO EMPRESA	RECURSOS HUMANOS	MOTIVACION PARA EL TRABAJO	SEGURIDAD INDUSTRIAL	CONTROL DE CALIDAD	SUPERVISION	MANTENIM. INDUSTRIAL	INGLES	COSTOS	MAQUINAS Y HERRAM.	PERFECCIONAMIENTO SEC. TARIAL	EDUCACION VIAL	FORMACION INSTRUCTORES	ELECTRICIDAD INDUST.	PRODUCTIVIDAD	CONOCIM. BASICOS	FABRICACION CALZADO	ALFABETIZACION
CALZADO APOLO	24		122							9							155
BOTAS VAQUERAS	12		135							7							154
CALZADO CARABELA	12		191							10							213
CALZADO TRAVIESO	20	100															120
CALZADO BONNY	20	80															100
CALZADO COLOSO	27	80	40														147
ACERO CENTRO	30		30		30												90
CALZADO SHERPA		182	120			20											302
CALZADO VICHITA		20															20
CALZADO POLIMAR		20	20														40
MIGUEL HDEZ E HIJOS		20															20
GRENETINA Y PEGAMENTO		20															20
I.T. DE CHETUMAL		20															20
CALZADO G.R.H.			30														30
CALZADO DOS CHAMADOS			30														30
TENERIA HDEZ.			25														25
PROD. ALIM DEL BAJIO		40	40												20		100
INDUSTRIAL MAXI			20	20													40
PIELES LA VEGA				20													20
CONSEJO ALIMENTACION Y LIMPIEZA DEL CENTRO		15	15	20													50
CALZADO FITO			40														40
LIDUVINA, S.A.			40														40
REFACCIONARIA ROBERTO HDEZ.		15															15
MFRAS. DIVERSAS		14	20	40	25			12	12		7					50	180
CALZADO SAFARI		40	140														180
I.T. DE LEON		10					30					30					70
CALZADO GRAN PAR		50			42												92
CALZADO GEMMA			80														80
MFRA. DE GALA		20															20
ZAPATILLAS ORELLI		40															40
ALICIA CABRERA		15															15
ZAPATILLAS LEONESAS		20			20												40
INDUSTRIAS UNIDAS									20								20
CAMARA DEL CALZADO		180	180	180				180						180	180		1080
CEMENTOS MAYA													30				30
TOTALES	664	962	938	267	30	20	30	192	32	26	7	30	30	180	180	70	3658

EMPRESA		RECURSOS	MOTIVACION PARA EL T.	SEGURIDAD	CONTROL DE	SUPERVISOR	MANTENIM. INDUSTRIAL	INGLES	COSTOS	MQUINAS Y PERFECCION SECRETARIA	EDUCACION	FORMACION INSTRUCTIVO	ELECTRICIDAD	PRODUCTIV	CONOCIM. B. FABRICACION	ALFABETIZA		
CALZADO	APOLO	24		122						9							155	
BOTAS	VAQUERAS	12		135						7							154	
CALZADO	CARABELA	12		191						10							213	
CALZADO	TRAVIESO	20	100														120	
CALZADO	BONNY	20	80														100	
CALZADO	COLOSO	27	80	40													147	
ACERO	CENTRO	30		30		30											90	
CALZADO	SHERPA		182	120			20										302	
CALZADO	VICHITA		20														20	
CALZADO	POLIMAR		20	20													40	
MIGUEL HDEZ. E HIJOS		20															20	
GRENETINA Y PEGAMENTO		20															20	
I.T. DE CHETUMAL		20															20	
CALZADO	G.R.H.		30														30	
CALZADO DOS CHAMACOS			30														30	
TENERIA	HDEZ.		25														25	
PROD. ALIM DEL BAJIO		40	40												20		100	
INDUSTRIAL	MAXI		20	20													40	
PIELES	LA VEGA			20													20	
CONSEJO ALIMENTACION Y LIMPIEZA DEL CENTRO		15	15	20													50	
CALZADO	FITO		40														40	
LIDUVINA, S.A.			40														40	
REFACCIONARIA ROBERTO HDEZ.		15															15	
MFRAS. DIVERSAS		14	20	40	25			12	12	7					50		180	
CALZADO	SAFARI	40	140														180	
I.T. DE LEON		10					30					30					70	
CALZADO	GRAN PAR	50			42												92	
CALZADO	GEMMA		80														80	
MFRA. DE GALA		20															20	
ZAPATILLAS	ORELLI	40															40	
ALICIA CABRERA		15															15	
ZAPATILLAS	LEONESAS	20			20												40	
INDUSTRIAS UNIDAS									20								20	
CAMARA DEL CALZADO		180		180	180			180						180	180		1080	
CEMENTOS	MAYA												30				30	
TOTALES		664	962	938	267	30	20	30	192	32	26	7	30	30	180	180	70	3658

### 3.3. CAMARA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL EDO. DE GTO. (CICEG).

Es un organismo creado para abastecer de mano de obra especializada y capacitar trabajadores operativos en la rama del calzado.

Este centro de capacitación se divide en:

- a) Capacitación para el trabajo
- b) Capacitación en el trabajo

a) Capacitación para el trabajo.- Comprende la capacitación que se otorga a personas que aspiren a ocupar un puesto en una fábrica de calzado y tiene las siguientes finalidades:

- Proporcionar adiestramiento de personal en empresas e instituciones capacitadoras acorde a las necesidades particulares de la rama del calzado.
- Incorporar, integrar personal calificado que demanda la industria.
- Propiciar el desarrollo de la industria del calzado y del personal que aspire a un puesto de trabajo dentro de la misma industria.

#### Políticas y Procedimientos

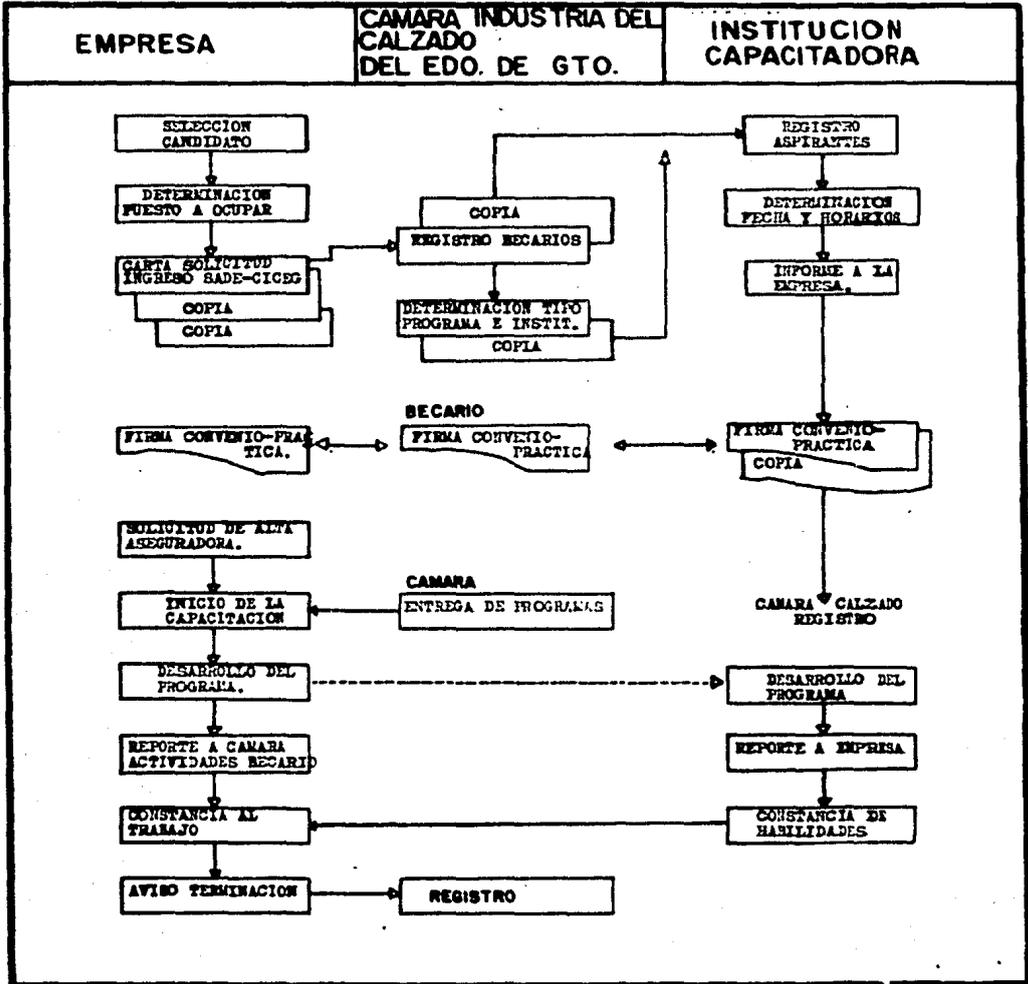
El sistema se denomina SADE-CICEG (Sistema Adiestramiento-Empleo). Gráficas 7,8.

Cámara de la Industria del Calzado del Edo. de Gto. Folleto.

# GRAFICA No. 7

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

### SISTEMA ADIESTRAMIENTO-EMPLEO (SADE-CICEG)

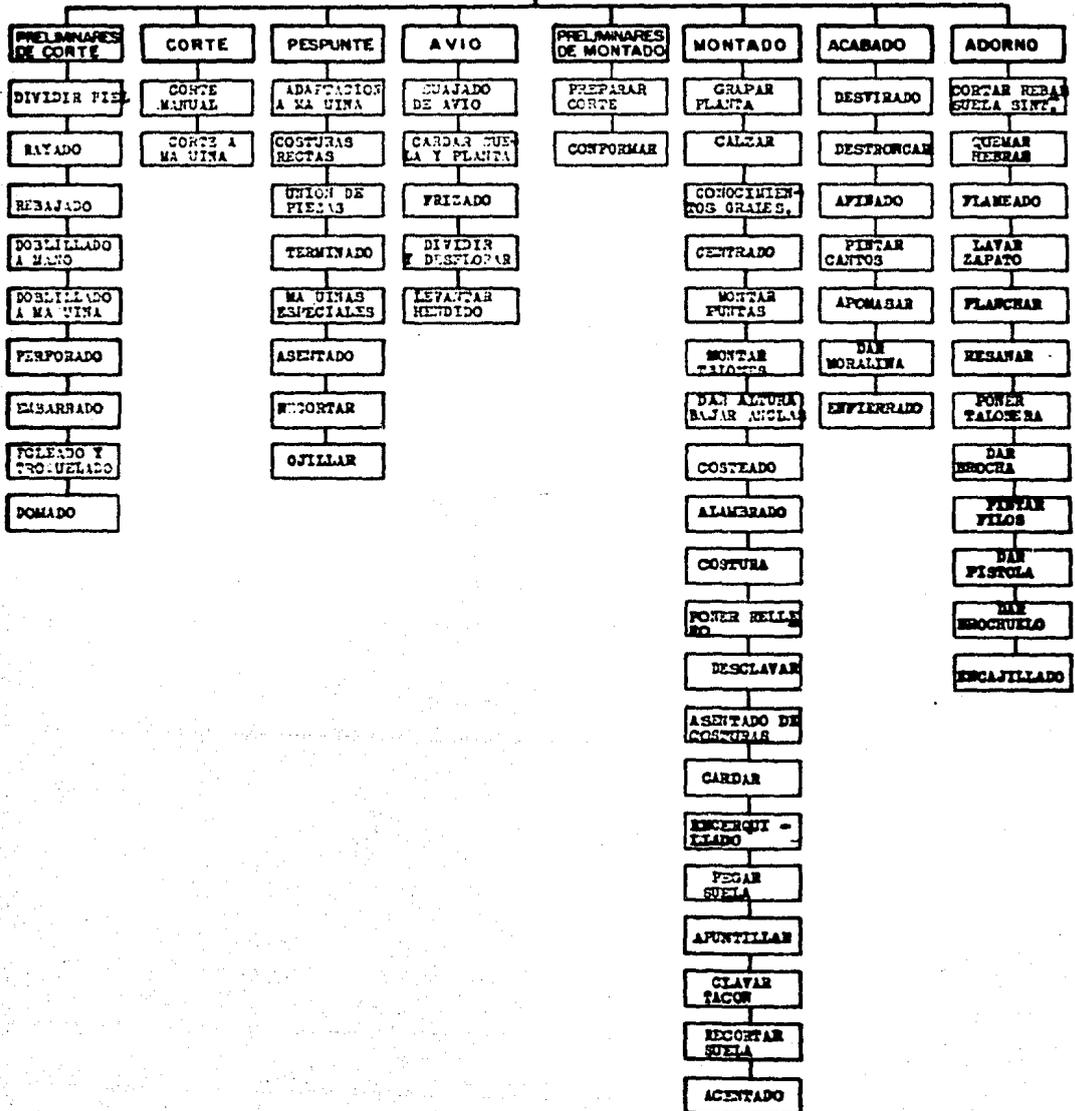


- 51 -

# GRAFICA No. 8

SISTEMA DE CAPACITACION PARA EL TRABAJO  
EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

## FORM ESPECIFICA (SADE - CICEG)



Consiste en la selección de aspirantes o Becarios - por parte de CICEG y una empresa de calzado, con opción a ocupar un puesto en esta última durante un período de 6 meses.

La empresa hace el pago de una cantidad quincenal - o mensual por la realización de sus servicios (del becario).

El aspirante deberá haber terminado una carrera profesional (pasante o titulado).

Las actividades que realiza el becario son supervisadas por la cámara y empresa que, de acuerdo a sus necesidades específicas, finalmente decide la contratación definitiva.

b) Capacitación en el Trabajo.- Comprende cursos y programas que se otorgan al personal que labora en fábricas de calzado y se tienen las siguientes metas:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos de recursos humanos que participan en la industria del calzado.
- Crear un sistema general de Capacitación integral adecuado a posibilidades y necesidades de cada empresa.

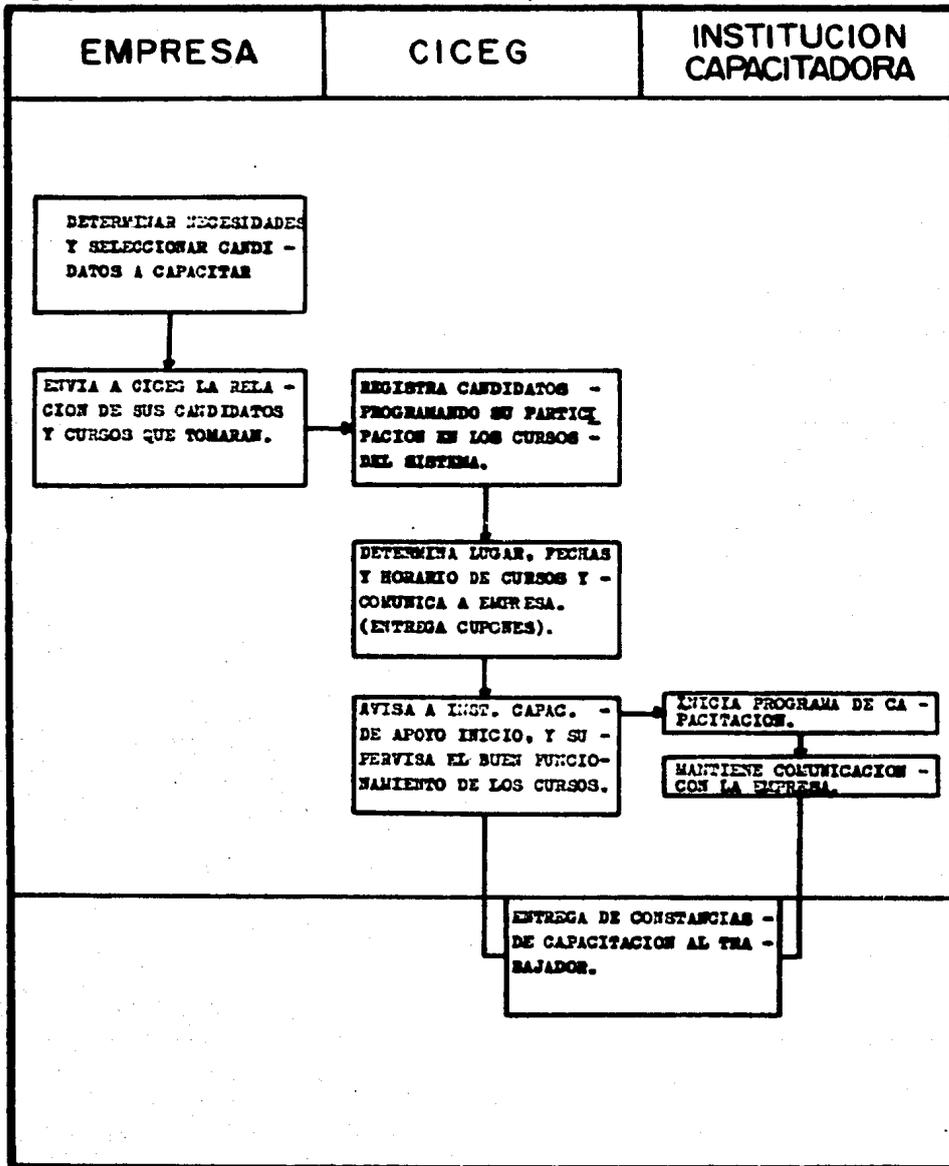
#### POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Este sistema se denomina SICET-CICEG (Sistema de Capacitación en el trabajo), organizado por la Cámara de la industria del calzado del Edo. de Gto., consulte Gráficas 9 y 10.

La Cámara proporciona información de; Cursos, nivel y secuencia de la instrucción que otorga a las empresas. A los trabajadores que reciben la Capacitación mediante conocimientos teórico-práctico éstos le son reforzados con material didáctico, audiovisual y dinámica de grupos.

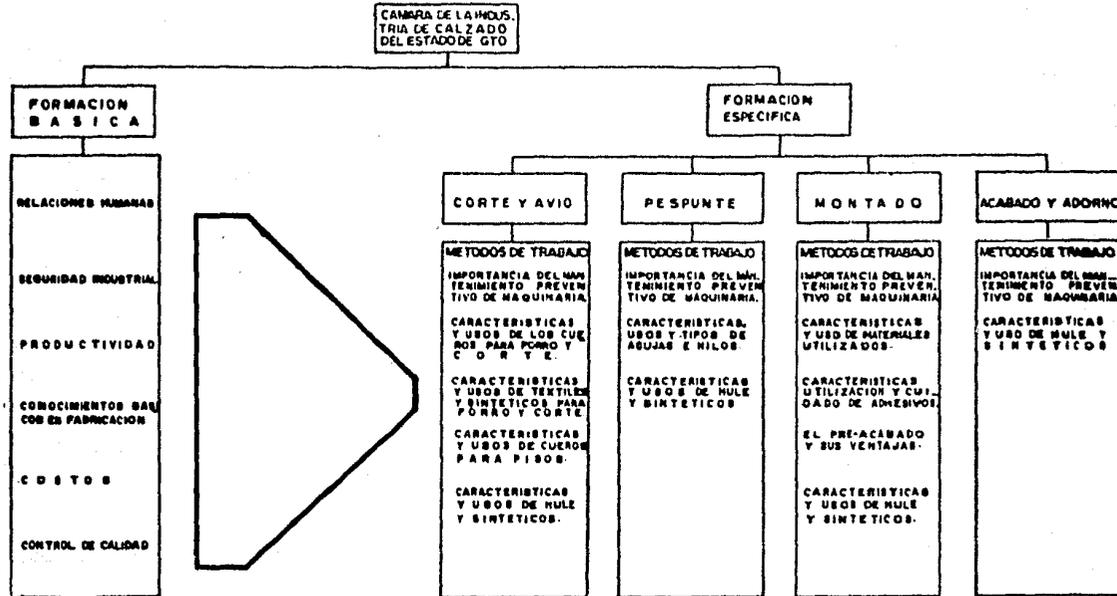
# GRAFICA No. 9

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO SISTEMA DE CAPACITACION (SICET - CICEG)



# GRAFICA No. 10

## SISTEMA DE CAPACITACION EN EL TRABAJO PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO



En la terminación del curso se hace una evaluación al trabajador capacitado de los conocimientos aprendidos para evaluarlo.

#### 4.4. CENTRO DE ADIESTRAMIENTO TECNICO ( CAT ) .

La ciudad de León, Gto., cuenta dentro de las instalaciones del IMSS con un servicio de Capacitación a nivel obrero en la industria del calzado.

El Centro de Adiestramiento Técnico fué fundado el 27 de septiembre de 1965.

Las personas que ingresan a este centro de adiestramiento únicamente se le pide una cuota mínima por un curso determinado, éste generalmente comprende un tiempo de 3 a 4 meses.

Del 3 al 5% de las personas inscritas son enviadas por las empresas de calzado, el resto lo hacen por iniciativa propia.

Las áreas o departamentos de Capacitación en la industria del calzado se encuentran en la Gráfica No. 11.

# GRAFICA No. 11

CENTRO DE ADIESTRAMIENTO TECNICO  
( CAT )

DEPARTAMENTOS	NO. DE PERSONAS QUE INGRESARON		NO. DE PERSONAS QUE TERMINARON	
	1981	1982	1981	1982
MODELADO	63	79	27	65
CORTE	31	24	26	12
PESPUNTE	135	148	109	136
MANTENIM. MAQ. DE PESPUNTE	49	80	43	43
TOTALES	278	331	205	256

CAPITULO IV

4. EVENTOS Y ORGANISMOS DE COMERCIALIZACION

4.1 Feria Nacional del Calzado

4.2 Feria Internacional

4.3 Asociación Nacional de la Piel y del Calzado  
(ANPIC)

4.4 Salón de la Piel y el Calzado  
(SAPICA)

4.5 Exportación de Calzado Leonés

#### 4. EVENTOS Y ORGANISMOS DE COMERCIALIZACION

Los Organismos de Comercialización del calzado son los siguientes:

Salón de la Piel y el Calzado ( SAPICA ), Asociación Nacional de la Piel y del Calzado ( ANPIC ), son los organismos de promoción de la industria zapatera Leonesa realizan eventos de carácter nacional e internacional.

En este capítulo se resalta la importancia de crear una tecnología adecuada a la dinámica y características propias de la industria local, así como la de lograr la autosuficiencia de materia prima.

Finalmente se hacen esfuerzos por colocar el calzado Leonés en mercados internacionales, meta que no ha sido posible por los altos costos de producción y la problemática gubernamental para la importación de pieles.

#### 4.1 FERIA NACIONAL DEL CALZADO

Se caracteriza por una exhibición de calzado con nuevos diseños, y precios de cada modelo.

Es un evento anual realizado por SAPICA (Salón de la Piel y el Calzado). Se organiza durante los meses de octubre de cada año y a ella acuden expositores y compradores de todo el país.

Los compradores, aparte de la ventaja de estar al tanto de los cambios del producto, tienen la oportunidad de planear sus compras para cada temporada, además de estrechar relaciones con sus proveedores.

En el primer año de su organización, surgió un nuevo mecanismo de promoción llamado "Zapatería más Grande del Mundo", que logró consolidar una nueva estrategia comercial, al cumplir con uno de los objetivos sociales de esta actividad económica "Satisfacer las necesidades de calzado de las clases populares".

En la primera gran venta Nacional de calzado que se realizó durante la Feria de León 83 (Enero), resultaron alcances sin precedentes, reflejados en las ventas que por más de 200 millones de pesos se registraron durante el evento.

Con estos resultados se ha sentado un precedente que dará lugar a institucionalizar esta gran venta Nacional local durante las Ferias de León, pues incluso, los participantes han dejado sentir la inquietud de que este sistema de Comercialización tenga el carácter de permanente.

Los 66 expositores que ofrecieron más de 200 marcas de calzado y de los cuales el 80% son fabricantes, han suscri

to el compromiso de participar en la 2a. gran venta de zapatos el año entrante, mientras que importantes tiendas de calzado y productores de distintos puntos del país, han solicitado su inclusión en eventos de esta naturaleza.

## 4.2 FERIA INTERNACIONAL

El interés de la industria Leonesa zapatera por exponer sus productos en eventos de carácter internacional está decreciendo, debido a problemas de costos y la situación generada por el abasto de pieles.

Esto se desprende de la lista de firmas Leonesas - que estuvieron representadas en la Feria Nacional del Calzado de Nueva York (13 al 16 de mayo del 82), que cada año concentra a los consorcios de comerciantes norteamericanos de la rama del calzado, que recibe visitantes observadores de Canadá y de algunos países de Europa.

Solamente unas pocas empresas zapateras mexicanas - confirmaron su participación en la feria antes indicada, las cuales se distribuyeron de la siguiente manera: León 4, Guadalajara 6, México 6 y Chihuahua.

En cuanto a la calidad del calzado mexicano, éste - se presentó en sus tres líneas: Fino, Entrefino y económico, - aparte de que los fabricantes participantes llevaban la preocupación del precio del calzado, que en ese momento se presentaba como falto de competitividad.

Sobre la participación de León en la mencionada exposición a nivel mundial, ejecutivos de empresas dedicadas a comerciar con otros países observaron que el encarecimiento - del calzado mexicano hace que éste no pueda competir con productos similares fabricados en otros países.

Esto provoca que se pierda el interés por participar en otras muestras, donde en circunstancias favorables se podrían realizar buenos negocios.

Sin embargo, los organismos oficiales que promueven el comercio exterior si cumplen con su objetivo, lo que pasa es que otras dependencias frenan sus acciones.

#### 4.3 ASOCIACION NACIONAL DE PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA DE LA PIEL Y DEL CALZADO (ANPIC)

El acelerado desarrollo de las actividades económicas en la Ciudad de León, entre las cuales destacan las industrias del calzado y curtiduría; evidenciaron la necesidad de una transformación de los procedimientos de los proveedores de esas industrias.

El ANPIC se divide en dos presentaciones con diferentes propósitos.

- a) Salón Nacional de la Moda
- b) Pabellón Nacional de Maquinaria Mexicana.

##### Objetivos del Salón Nacional de la Moda;

- Crear la moda mexicana de la piel y el calzado
- Motivar a modelistas a crear nuevos diseños capaces de — competir en el extranjero.
- Desarrollar y explotar la imaginación del curtidor para - que éste se supere en colores de pieles y diseños.
- Aprovechar al máximo las pieles nacionales con acabados - especiales, para evitar desperdicios.

##### Objetivos del Pabellón Nacional de la Moda.

- Exponer y mostrar a clientes nacionales y extranjeros - - los cambios y avances tecnológicos que la industria de fabricación de maquinaria para piel y calzado va — desarrollando.
- Sustituir importaciones, abarcar nuevos mercados (princi-palmente en el extranjero) y participar honrosamente en - eventos y ferias internacionales.

- Mostrar lo que el fabricante mexicano es capaz de producir.
- Formar las líneas más completas de maquinaria, tanto para la fabricación de zapatos, como para la industria curtidora.

Objetivos del Pabellón Nacional de Maquinaria Mexicana:

- Exponer y mostrar cambios y avances tecnológicos que la industria de fabricación de maquinaria para piel y calzado va desarrollando a clientes nacionales y extranjeros.
- Sustituir importaciones (maquinaria y materia prima), abarcar nuevos mercados (principalmente del extranjero) y participar en eventos y ferias internacionales.
- Mostrar lo que el fabricante mexicano es capaz de producir.
- Formar las líneas más completas de maquinaria, tanto para la fabricación de zapatos, como para la industria curtidora.
- Motivar a pequeños y medianos fabricantes para que desarrollen tecnología propia y aprovechen el gran escaparate que es ANPIC en la proyección a nivel nacional e internacional.
- Lograr un equipo de capacidad, iniciativa y de cambio para la participación de ferias y exposiciones internacionales.

Materia Prima, Insumos y Recursos para la Industria  
en Exposición

- Cueros y pieles
- Materiales sintéticos,

- Modelistas y diseñadores
- Componentes, accesorios y hormas
- Productos químicos para cuero y calzado
- Maquinaria para curtiduría
- Maquinaria para calzado.

Este mecanismo de promoción de carácter nacional e internacional, se efectúa anualmente en los meses de febrero. En el año (1982), hubo ventas, superiores al 90% con relación a las del año anterior, de artículos y materiales para la industria del calzado.

Año con año es esperada una gran afluencia de compradores nacionales y extranjeros, pues se considera a León como el principal escaparate de Latinoamérica para la compra-venta de productos y materiales para la industria zapatera mundial.

Las ventas realizadas a los empresarios procedentes del extranjero, significan para nuestro país el ingreso de importantes divisas si se toma en cuenta la cotización del peso mexicano con relación al dólar.

De acuerdo a las estadísticas registradas por los organizadores en 1983 se tuvo una afluencia de extranjeros superior al 254% y de nacionales de un 90% en relación a la registrada en los años de 1981 y 1982.

Participaron más de 400 de las más importantes empresas relacionadas con la industria del calzado y el cuero lo cual significa una interesante oferta de materiales e insumos para las industrias aludidas.

#### 4.4. SALON DE LA PIEL Y EL CALZADO (SAPICA)

El Salón de la Piel y el Calzado es un mecanismo de promoción zapatera de carácter nacional e internacional que se realiza anualmente durante los meses de mayo y junio. Para el año (82), contó con la participación de 20 pequeños fabricantes, además de la presencia de los industriales del calzado de las más importantes ciudades productoras en esta rama. En ese que fué el IX SAPICA, estuvieron presentes 500 expositores nacionales.

En ese evento expusieron sus productos 20 pequeños-fabricantes, los que recibieron el apoyo del gobernador del Estado, con el objeto de impulsar la pequeña industria del calzado.

El apoyo consistió en que costó los stands que ocupó este grupo de productores del calzado, por lo que ellos no tuvieron que cubrir gasto alguno por su participación en la muestra.

El IX SAPICA ha resultado un éxito en éste y en años anteriores, pues con anticipación son rentados el 100% de los stands.

Participaron en esta ocasión (y también en años anteriores), industriales del calzado de las ciudades de León, Guadalajara, México, Monterrey, Mérida y del Estado de Morelos.

Este organismo (SAPICA), es un reflejo del desarrollo de la pequeña industria del ramo zapatero, ya que muestra los resultados que se derivan de la capacitación y/o adiestramiento. Esta exhibición está teniendo anualmente más arraigo-tanto, entre los fabricantes locales como entre los del D.F. y Jalisco.

#### 4.5 EXPORTACION DE CALZADO LEONES

La precaria exportación de la industria zapatera -- Leonesa está presentada por un imperante factor: Los elevados costos de producción y los mejores precios que ofrecen otros-paises en el mercado.

Internacionalmente se le considera en los rangos - más altos, pero se encuentra estrechamente ligado a la promo-ción de precios.

En León, Gto. se vive un problema con caracteres -- graves, como es la constante elevación de costos de la mate--ria prima, lo cual finalmente repercute en la producción. En--forma paralela, se ostenta la falta de competencia de nuestro producto en el mercado internacional, en función de que otros paises productores ofrecen mejores precios ante la baja inver--sión que conlleva su productividad.

De los 500 millones de pares de calzado que anual--mente importan los E.U., México no vende ni el 1% de ese nú--mero, a pesar de la cercanía geográfica con el mercado más -- importante del mundo, La tendencia a la baja es cada vez ma--yor, debido a la restricción oficial manifestada en la limita--ción para el establecimiento externo de materia prima, y su -- elevado costo.

De acuerdo con las estadísticas, paises como Italia, Brasil, España, Corea del Sur, Taiwan y otros que no tienen -- una ganadería tan importante que les abastezca de suficientes cueros, se han convertido en grandes abastecedores de calzado del mercado norteamericano a precios competitivos, a pesar de las grandes distancias geográficas que elevan los costos de -- transportación.

Estos países son grandes importadores de cuero, — pero reciben grandes estímulos de sus respectivos gobiernos, — para ser competitivos y a la postre ello les genera muchas di visas.

México comparte con E.U. una frontera común de — 3,000 Kms. y mantiene una buena comunicación terrestre con el mercado más grande del mundo, no obstante el monto de las exportaciones zapateras mexicanas en 1980, apenas llegó al 5% — de los totales exportadores por otros países.

La delegación regional del IMCE no posee cifras, — pero se afirma que las exportaciones en 1981 decrecieron en — un 15% mientras que el Banco de México tiene estimaciones de — \$ 600,000.000 de pesos captados por la industria Leonesa.

A pesar de todo lo expuesto el principal cliente de León continúa siendo E.U., después varios países de Europa y — Canadá.

Como puede verse, son grandes los esfuerzos que rea — lizan los organismos de Comercialización existentes para colo — car el calzado en mercados nacionales e internacionales. Ade — más, es importante recalcar la necesidad de fomentar la parti — cipación del industrial mexicano en la producción de bienes — de capital por la industria del calzado, así como la de propor — cionar los medios para adquirir materia prima e insumos.

C A P I T U L O V

5. MODELO IDEAL PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO  
A NIVEL GERENCIAL.

De acuerdo a los problemas detectados en materia - de capacitación en la industria del calzado, en este capítulo se presenta un programa para descubrir las necesidades en toda empresa.

Los elementos a que se refiere este programa son - los siguientes:

- Análisis de la Organización
- Inventario de Personal y Evaluación del Desempeño
- Determinación de las Necesidades.
- Desarrollo Planeado

## 5. MODELO IDEAL PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO A NIVEL GERENCIAL.

### 5.1 Elementos Básicos de un Programa.

Tomando como base que la capacitación constituye -- una actividad educativa, se mencionan cuatro elementos esenciales para realizar un programa de capacitación. Este modelo va en función a las necesidades de cada empresa y sus elementos pueden reducirse o aumentarse dependiendo de la magnitud de la empresa.

Los elementos básicos de este programa son los siguientes:

- 5.1.1 Análisis de la Organización
- 5.1.2 Inventario de personal y evaluación del desempeño
- 5.1.3 Determinación de las necesidades
- 5.1.4 Desarrollo planeado

#### 5.1.1 Análisis de la Organización

El organigrama actual de una empresa es muy útil para verificar si la estructura actual y el personal son lo suficientemente adaptables para las necesidades futuras, para ello es indispensable el registro de datos personales como: -- Edad, salud, educación, experiencia y otras características. (Consultar Gráficas 12 y 12A.

Esto debe hacerse con el objeto de tener los elementos necesarios para definir y presentar la estructura orgánica más conveniente a la empresa analizada.

# GRAFICA No. 12

Forma 3377 REV. 5/1/62			
REGISTRO DE LA HISTORIA PERSONAL			
FECHA		NOMBRE COMPLETO	
FECHA NACIMIENTO		EDO. CIVIL □ CASADO □ SOLTERO	NO. PERSONAS QUE DEPENDEN
SITUACION MILITAR RANGO, ACTIVO, INAC.			
EDUCACION FORMAL			
DE	A	Nombre de la Escuela y lugar donde se encuentra. Empezó con la secundaria.	ESTUDIOS Y GRADOS
MES - AÑO	MES - AÑO		
OTRO ENTRENAMIENTO			
Seminarios, Mesas redondas, Cursos o Programas.			
NOMBRE DEL SEMINARIO		ORGANIZADO O PRESENTADO POR	FECHAS
HABILIDADES ESPECIALIZADAS			
Experiencia o capacidades no indicadas en las anteriores			

REGISTRO DE LA HISTORIA PERSONAL

# GRAFICA No. 12-A

EXPERIENCIA EN NEGOCIOS (Enfísteles cronológicamente-incluya servicio militar)			
DE	A	NOMBRE DE LA CIA.	TITULO DEL PUESTO
MES-AÑO	MES-AÑO		

**INSTRUCCIONES:** EDUCACION FORMAL Empiece con secundaria y enliste cronológicamente toda su educación. Debe anotar las instituciones educacionales.

**OTRO ENTRENAMIENTO** Enliste los seminarios, meses redondas, secciones de entrenamiento y programas de desarrollo especializado a que haya asistido. (Clas., Universidades o sociedades).

**HABILIDADES ESPECIALIZADAS** Debe incluir el nombre de la habilidad y todo lo que implique, además de los puestos que se haya ocupado en organizaciones profesionales, industriales y cívicas.

**EXPERIENCIA EN NEGOCIOS** Enliste todos los puestos y/o los títulos que usted ha ocupado (La lista debe ser cronológica).

REVERSO DE LA FORMA ANTERIOR

### 5.1.2 Inventario de Personal y Evaluación del Desempeño

La meta es censar al personal presente para determinar las necesidades presentes y futuras. Para ello se pide — directamente información al personal, sobre todo la relativa a experiencia en el trabajo, en el puesto que actualmente ocupa e, inclusive, en los anteriores en otras empresas. Muchas veces existe personal al que no se le ha aprovechado o explotado por los conocimientos que ha adquirido en otros lugares. La experiencia se debe examinar en términos de responsabilidades en el trabajo.

Las descripciones de puestos son importantes para crear estimaciones útiles y establecer el desempeño y potencial del individuo. Al hacer las descripciones de puestos se sabrá si el programa de desarrollo debe incluir conocimientos para el puesto futuro o en su caso limitarse al presente.

Otro sistema para medir el potencial y grado de — avance para una persona, son las pruebas psicológicas adecuadas a las necesidades del puesto. Con esto se pretende eliminar la subjetividad para posteriormente realizar estimaciones o apreciaciones que aparte de ayudar al desarrollo del puesto sirve como base para ajustes de salario.

La experiencia de algunas personas muestra que las formas impresas de apreciación (Consultar Gráfs. 13 y 13A) ayudan a guiar al entrevistador de tal manera que pueda éste obtener toda la información pertinente. Más adelante, cuando los calificadores conocen muy bien el propósito de la apreciación, la forma impresa se sustituye por una forma en blanco — (Consultar Gráfica No. 14). El evaluador entonces selecciona — únicamente aquellos factores que consideren importantes. Algunas personas hacen lo contrario, utilizan las formas impresas y refinan progresivamente los factores con base en la experiencia.

# GRAFICA No. 13

PERSONAL GERENCIAL EVALUACION DE DESEMPEÑO	NOMBRE	FECHA	LUGAR		
	PUESTO	CLASE (DE TRABAJO)	DEPTO.		
<p>ESTA EVALUACION DE DESEMPEÑO ESTA DISEÑADA PARA CAPACITAR AL COMITE EVALUADOR A HACER UNA APRECIACION OBJETIVA, Y SOBRE LOS HECHOS, DEL PERSONAL DE GERENCIA. EL USO CUIDADO DE ESTA FORMA Y LA APLICACION DE SUS RESULTADOS AYUDARA A LA ACELERACION DEL DESARROLLO DE ESTOS EMPLEADOS. LAS CARACTERISTICAS QUE HAN DE SER APRECIADAS QUEDAN DEFINIDAS, EL DESEMPEÑO DE CADA INDIVIDUO EN EL GRUPO QUE SE ESTA APRECIANDO HA DE SER CONSIDERADO COMPARADO CON CADA UNA DE LAS CARACTERISTICAS.</p>					
FACTORES	ESCALA DE CALIFICACION				
	A(90) EXCEPCIONAL	B(80)	C(70)	D(60)	E(50) INFERIOR
<b>1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>  1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS CONSIDERA LA COMPRENSION QUE HAYA DEMOSTRADO DE LOS PRINCIPIOS BASICOS EN LOS ASPECTOS TÉCNICOS DEL TRABAJO.					
<b>2. CONOCIMIENTOS FUNCIONALES</b>  2. CONOCIMIENTOS FUNCIONALES CONSIDERE EL ENTENDIMIENTO DE LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, PRACTICAS Y RELACIONES PERSONALES QUE AFECTAN AL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.					
<b>3. ACTITUD</b>  3. ACTITUD CONSIDERE LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO, EL SINDICATO, LOS COMPAREROS Y LA COMPANIA (ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES QUE CONTRIBUYEN AL DESEMPEÑO DEL TRABAJO).					
<b>4. AGRESIVIDAD</b>  4. AGRESIVIDAD CONSIDERE LA INICIATIVA, AGRESIVIDAD E INGENIO EN EL DESCUBRIMIENTO DE AREAS PROBLEMATICAS, PROSECUSSION DE PROYECTOS Y MANEJO DE NUEVAS SITUACIONES.					
<b>5. CONFIABILIDAD</b>  5. CONFIABILIDAD CONSIDERE LA INTEGRIDAD CON QUE REALIZA LAS TAREAS SIN NECESIDAD DE SUPERVISION CONTINUA O REPETICION DE INSTRUCCIONES.					
<b>6. COOPERACION</b>  6. COOPERACION CONSIDERE LA HABILIDAD DE TRABAJAR CON SUPERIORES, COMPAREROS Y SUBORDINADOS ACEPTANDO DIRECCION Y COLABORACION PARA LA TERMINACION DEL TRABAJO.					
<b>7. ORGANIZACION</b>  7. ORGANIZACION CONSIDERE EL EJERCICIO DE TÉCNICAS DE PLANEACION, ORGANIZACION Y COMUNICACION EN LA EDIFICACION DE UNA UNIDAD EFECTIVA DE TRABAJO PARA REALIZAR LAS TAREAS.					
<b>8. SUPERVISION</b>  8. SUPERVISION CONSIDERE LA HABILIDAD PARA ENTRENAR A LOS SUBORDINADOS Y CONTROLAR SUS ACTIVIDADES.					

# GRAFICA No. 13-A

1. ¿Cuáles han sido los cambios notables en el desempeño desde la última apreciación?

2. En cuáles áreas está mejor calificado el empleado?

3. ¿En cuáles áreas sería más provechoso que mejorara el empleado?

4. ¿Cuál es la función más importante que el empleado puede realizar calificadosamente?

NOTA: Considerando todas las características indique a continuación la apreciación global. No promedie las calificaciones individuales, sino considere cada una con cuidado dando más peso a las más importantes.

A (90)		B (80)		C (70)		D (60)		E (50)	
FECHA	CALIF.	ESCALA	DISP.	PUESTO POTENCIAL					

Comentario del gerente

(Gerente)

REVERSO DE LA FORMA EVALUACION DE DESEMPEÑO

# GRAFICA No. 14

COMPLETADA POR						FECHA		
NOMBRE	EDAD	FECHA DE EMPLEO	EDUCACION	FECHA DE RETIRO	PUESTO Y PLANTA	CLASE DE PUESTO	SALA - LA - PO	GRUPO
<b>DESEMPEÑO</b>								
<b>POTENCIAL</b>								
<b>PROGRAMA</b>								
<b>COMENTARIOS DE LA APRECIACION</b>								

FORMA DE EVALUACION EN BLANCO

Para calificación del potencial se considera: El desempeño en el trabajo actual, las cualidades, conocimientos, destreza y capacidades que se consideran necesarios para controlar el trabajo del nivel más alto.

Es indispensable tener mucha precaución en la selección de personas para el crecimiento futuro, los registros deben ser muy confidenciales, de tal manera que los resultados sean confiables y convenientes, pues las personas que son valiosas en la empresa, pero cuyo potencial resulta bajo, podrían dejar la compañía.

### 5.1.3 Determinación de las Necesidades de Entrenamiento o Desarrollo.

Teniendo el organigrama ideal como meta, el primer paso es identificar y programar las necesidades previstas de personal calificado (Determinado por apreciación e inventario) se compara con las necesidades del organigrama ideal, el número y los tipos de puestos a llenar se hacen evidentes. Se debe preparar una lista de puestos críticos y las fechas en que deben ser ocupados. (Consultar Gráfica No. 15). Para cada vacante se debe registrar uno o dos candidatos y cualquiera de ellos debe ser prospecto para más de un puesto. (Ver Gráfica No. 16)

La diferencia entre la necesidad que la organización tenga de ejecutivos y la lista de candidatos y sus capacidades, representa la necesidad del desarrollo futuro. Sin embargo, los objetivos para mejorar el desempeño del trabajo actual no están establecidos aún. Las metas para esta tarea inmediata se obtienen de las evaluaciones. Estas necesidades son indicadas para las áreas en las que la calificación de desempeño queda más abajo del estándar establecido. Una cali-

# GRAFICA No. 15

FECHA <u>1/6/66</u>		CONTADOR		
Análisis de Puestos Críticos				
PUESTO	NOMBRE DEL EMPLEADO	LUGAR	RAZON	FECHA PREFI-JADA
Contador	David Sepúlveda	Jalapa	Retiro	1/6/66
Contador	Oribe Maciel	Puebla	Gto. Planta Comarc	10/12/65

FORMA DE ANALISIS DE PUESTOS CRITICOS

FECHA <u>Junio, 1/1966</u>		CONTADOR		
Cuadro de Reemplazos-Desarrollo de Ejecutivos puesto a campo				
NOMBRE	PUESTO ACTUAL	LUGAR	EDAD	AÑOS SERV. CIA.
Miguel A. Fuentes	Contador de Costos	Chiapas	35	9/3/12
Jose Luis Lugo	Costos y Estadística	Mich.	31	7/6/12
Hugo Dávila	Contador General	Jal.	44	10/1/12
Fausto Vargas	Contador de servicio	Gto.	41	8/1/12
Jose Luis Rivera	Contador de Operación	Gto.	42	9/1/12

CUADRO DE REMPLAZOS-DESARROLLO DE EJECUTIVOS

# GRAFICA No. 16

ficación puede ser más alta que la satisfactoria o ser satisfactoria simplemente y aún así indicar una necesidad.

#### 5.1.4 Desarrollo Planeado

Conociéndose las necesidades específicas el siguiente paso es programar el material. La programación incluye; - cuándo, dónde, cómo y quién proseguirá su cumplimiento. Para llevar a cabo esto se realiza una sesión de asesoramiento con el personal seleccionado

El material que se utilizará deberá ser lo suficientemente amplio y menos especializado que si se tratara de llenar un solo puesto.

En relación al conocimiento o experiencia y material que el personal seleccionado ya tiene no debe repetirse o incluirse, si no que debe proporcionársele en la medida de las necesidades individuales de tal manera que se dé a cada persona seleccionada lo necesario para que eleve su crecimiento y desarrollo.

La selección del método de desarrollo depende de varios factores y el primero es el tipo de materia de que se trata; Conocimiento, habilidad o actitud. Los dos últimos -- requieren algo más que información; para lograr un cambio en ellos, se requiere práctica y experiencia.

Otra importante consideración es la accesibilidad, - o sea determinar cuáles métodos se tienen a la mano. Esto, -- desde luego, significa considerar si el método está al alcance internamente; si la competencia de los conferenciantes o -- instructores es la requerida si el tiempo con que se cuenta -- el programa es el suficiente. Para desarrollar el cosco, ----

El costo es otro factor, La decisión variará de -

acuerdo con la importancia de la necesidad. Cuando varios gerentes tienen iguales necesidades, el método de grupo es muy-ventajoso, no sólo por los bajos costos, sino por su valor — intrínseco.

El personal de entrenamiento competente debe guiar-al empresario en: La selección de fuentes; en lo relacionado-a informar sobre la calidad y accesibilidad de los programas; aconsejar sobre los métodos y técnicas; ayudar a estructurar-cursos; desarrollar dentro de la empresa instructores y mate-rial; ejecutar programas y la recopilación de datos sobre la-efectividad de las técnicas que se utilicen.

## CONCLUSIONES A LAS HIPOTESIS

En la rama industrial del calzado y especialmente en León, Gto., está sucediendo un fenómeno de considerable importancia; la falta de mano de obra, ya no digamos calificada, sino a nivel obrero, y nadie desea ocupar puestos a este nivel. Es necesario difundir una imagen clara, con ampliar perspectivas de desarrollo e incrementar los beneficios a base de incentivos económicos y aceptable ambiente físico. Asimismo es importante motivar a la juventud estudiosa, desde los niveles más elementales; primaria, secundaria, preparatoria, comercial, etc., a que se integre, aportando mano de obra y conocimientos generales. Esto ayudará a abastecer de recursos humanos, a corto y mediano plazos, a la industria del calzado.

Se ha detectado que la mayor parte de las personas a nivel obrero no terminaron su educación primaria. Esto impone limitaciones en la selección para impartir los cursos de Capacitación integral, que incluye materias acordes a las necesidades reales de la empresa.

Merece mención especial el apuntar la necesidad de incorporar personal femenino en más departamentos por los que pasa el proceso productivo del calzado, principalmente en el departamento de pespunte.

Los organismos que actualmente imparten capacitación en la industria del calzado en León, Gto. se han esforzado para cumplir con las metas y objetivos que se han propuesto mediante programas y selección de instructores capacitados, encaminados a las necesidades reales de la empresa y a la ac-

tualización de los cambios tecnológicos más avanzados en la rama del calzado.

Los programas de Capacitación existentes son dirigidos, principalmente al personal operativo. Es pues, necesario, incrementar los programas a nivel profesional y ejecutivo, ya que de éstos depende la organización y desarrollo de la empresa.

Es importante mencionar, que el industrial del calzado aún no tiene un concepto claro de la industria moderna, al cual solamente se llega mediante la capacitación de los trabajadores. Actualmente se considera a esta como una inversión improductiva. Los industriales deben estar concientes que la empresa, no son ellos, no es el individuo, sino que la conforma toda la comunidad que de alguna manera participa en la producción.

BIBLIOGRAFIA

Amert Amat, José Ma.- Tecnología del Calzado

Craig L. Robert y Bittel R. Lester.- Manual de Entrenamiento y Desarrollo del Personal

De la Cruz Labarthe Ma.- La Industria del Calzado Generada en el Area Urbana de la Ciudad de León, Gto.

De la Torre Rocha José Antonio.- La Tecnología de la Fabricación del Calzado en México

Folleto Cámara de la Industria del Calzado del Edo. de Gto. Sistema General de Capacitación.

Memorias II Congreso Internacional sobre Técnicas en la Industria del Calzado en México.

Nerici, Imideo G.- Hacia una Didáctica General Dinámica.

Revista Muestra Internacional de Proveduría y Preselecmoda -- para la Industria de la Piel y del Calzado ANPIC 83.

Revista Noveno Salón de la Piel y del Calzado.- Mayo 28 a Junio 1ro. de 1982 León, Gto.

SEP Curso de 1,000 Horas sobre Especialización en Tecnología de Fabricación de Calzado León, Gto., 1982.

SEP SEIT Instituto Tecnológico Regional de León.- Capacitación y Adiestramiento León, Gto. ITR León (Catálogo de Cursos de Capacitación).

Siliceo Alfonso.- Capacitación y desarrollo de Personal.