

lista para su uso en unos cuantos meses. Por ejemplo, en ciertas ocasiones las empresas embotelladoras de bebidas son capaces de comprar y modificar en un tiempo relativamente corto la planta de algún competidor.

Contratación y despido de empleados. En algunos casos, incrementar la capacidad requiere la contratación y capacitación de nuevos empleados, lo cual es una actividad costosa. Existen curvas de los efectos del aprendizaje (véase el capítulo 10), y los nuevos empleados normalmente necesitan mayor capacitación que los empleados con alguna experiencia. En general, los nuevos empleados son más propensos a los accidentes, tienden a causar desperdicio y suelen ser menos productivos. En un mercado competitivo, los nuevos empleados tienden a marginarse empeorando la situación. Incluso en un mercado de trabajo con abundante mano de obra capacitada, el reclutamiento, selección y capacitación tienen costos que pueden llegar a ser considerables.

Ahora bien, en el caso de los Estados Unidos, el despido de empleados aumenta el seguro de desempleo y, con frecuencia, baja el entusiasmo y la productividad. Así, las organizaciones con una política de despidos de acuerdo con las estaciones del año, suelen tener dificultad para contratar a los empleados más competentes. Además, algunos contratos laborales requieren que el empleador pague a los empleados despedidos una parte proporcional de su salario base durante periodos hasta de un año.

Tiempo extra y tiempo ocioso. El aumento de la capacidad de mano de obra con la programación de tiempos extra evita los costos de contratación y de capacitación y no incrementa el margen total de los costos por prestaciones por días festivos, vacaciones y seguros. No obstante, los costos directos suelen aumentar debido tanto a los salarios de premio (bonificación) como a la disminución en la productividad. Este descenso en la productividad se hace patente sobre todo cuando los tiempos extra semanales son excesivos o se prolongan durante más de un mes. Existe tiempo ocioso cuando hay más personal en la nómina que el requerido para fabricar la producción planeada. Se pueden reducir los costos del tiempo ocioso si se cuenta con una fuerza de trabajo adaptable y reglas de trabajo flexibles que rijan el empleo del personal, así como una planeación apropiada. Por ejemplo, Sunnen Products Company, de San Luis, es un fabricante de equipo de productos para afilar, y ha evitado hacer despidos durante los periodos flojos en aproximadamente medio siglo mediante: (1) el empleo de personal de producción para el mantenimiento de la planta y equipo y cambios en los despidos de la fábrica; (2) cantidades menores en los volúmenes de producción (mayor tiempo de preparación), y (3) proporcionando programas de capacitación. Sunnen ha operado con utilidades siguiendo una política sin despidos, buenos salarios y prestaciones, sin huelgas y con una fuerza de trabajo productiva.

Personal de medio tiempo y eventual. Con frecuencia el empleo de medio tiempo beneficia tanto al patrón como al empleado. Muchas personas de la

fuerza laboral desean un empleo que requiera de menos tiempo que la jornada completa, y satisfacen las necesidades que tiene de personal la organización para trabajar sólo durante los periodos de demanda alta. Los empleados permanentes de medio tiempo pueden ser personas eficaces y eficientes en una organización. Incluso, es posible que algún empleado eventual regrese regularmente cada Navidad o cada verano, por ejemplo, habiendo adquirido ya gran parte de la experiencia y conocimiento de los empleados de tiempo completo. Como los salarios y prestaciones adicionales de los empleados de medio tiempo suelen ser menores que los de los empleados de tiempo completo, se obtiene un ahorro tanto en las horas trabajadas como en el nivel de pagos. Por otro lado, como el personal eventual y de medio tiempo tienen relaciones mínimas con una organización, es difícil imbuirles una total comprensión y una apreciación de las metas y políticas referentes a áreas críticas, tales como la calidad y el servicio al cliente. Esto influye en que la calidad y el servicio inconsistentes debido al abuso en la contratación de personal eventual o de medio tiempo mal capacitado pueden desequilibrar los ahorros obtenidos en el costo.

Subcontratación o maquila. El empleo constante de otras empresas para efectuar la fabricación o contratar servicios profesionales, tales como: ingeniería, investigación mercadológica y desarrollo de software, puede ser un método efectivo para equilibrar la oferta con la demanda. Es posible que los subcontratistas sean especialmente valiosos cuando se consideran como un importante eslabón en la cadena de producción. Se les debe proporcionar una descripción adecuada de los requisitos de los productos (especificaciones, cantidades y fecha requerida) así como datos sobre el proceso de fabricación y la ayuda necesaria con respecto de las herramientas. A medida que se desarrollan la credibilidad y la confianza, los subcontratistas sugieren mejoras en el diseño del producto, en el proceso de fabricación o en el enfoque mercadológico.

Así, la subcontratación puede compararse con una calle de doble circulación. Con frecuencia, las empresas de fabricación que producen algún artículo ya sea para el mercado industrial o para el público en general subcontratan la capacidad de producción que les sobra. Por ejemplo, la Kidder-Stacy Company, de Springfield, Massachusetts, fabrica partes para otras empresas cuando la capacidad de trabajo de su maquinaria no se está utilizando totalmente.

Acuerdos cooperativos. En este punto, hay que señalar que es común que se establezcan acuerdos de trabajo basados en compartir personal y equipo con el fin de satisfacer las variaciones en la demanda o por la necesidad de allegarse la experiencia y el equipo que solamente uno de los integrantes de un grupo de organizaciones posee. Por ejemplo, los distritos vecinales de protección contra incendios, los hospitales y los departamentos de policía suelen compartir los servicios paramédicos que prestan. Asimismo, las compañías de servicio eléctrico tienen acuerdos cooperativos para compartir la energía.