

FORMAS ORGANIZACIONALES, PERFILES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO DE PYMES EN LEÓN, GUANAJUATO

JUAN ALBERTO VARGAS TÉLLEZ

SAMUEL NAVA ALCÁNTARA¹

RESUMEN

Se identifican y describen las formas organizacionales de 13 PYMES en la ciudad de León, Guanajuato, con el propósito de apreciar su relación con los perfiles gerenciales y la satisfacción laboral de los empleados. Los resultados preliminares ubican a la mayoría de las empresas como tradicionales y tayloristas, y sólo algunas tienen unos pocos rasgos de toyotismo y/o de formas organizacionales vanguardistas. Los perfiles de desarrollo o maduración de los empresarios o gerentes son de medios a bajos, y en general existe una satisfacción laboral de media a baja en las empresas estudiadas. Se analizan y comentan las relaciones entre estos factores.

1. Introducción

Las organizaciones empresariales han jugado un papel fundamental a lo largo de la historia, como estructuras sociales a través de las cuales se generan, transforman, producen y comercian los bienes de consumo que las personas necesitan para subsistir o cubrir el sinnúmero de necesidades primarias y secundarias. También han sido el lugar en donde los seres humanos han tenido formas particulares de interacción, desde las básicas relaciones formales jefe-subordinado y las de compañeros de trabajo, hasta todas aquellas que suelen llamarse informales como las amistades y enemistades, los subgrupos y las subculturas, por ejemplo, que no son menos importantes para la dinámica organizacional. En ellas se han estructurado complejas relaciones de poder y de sumisión, de solidaridad o bien de confrontación; lugar, también en donde los

¹ Profesores-investigadores, Escuela de Educación y Desarrollo Humano, Universidad de La Salle Bajío, León, Guanajuato

individuos han dado sentido a sus vidas o, por el contrario, lo han perdido. No es, extraño, entonces, que se haya dedicado tanto esfuerzo y energía, desde siempre, a tratar de mejorarlas, sea pensando en la vida de quienes las integran, como sería el caso de la psicología del trabajo, o sea tan sólo pensando en su eficiencia y productividad, como es el caso de los modelos del management; también ha habido un gran interés en tratar de entenderlas o explicarlas, bajo todo tipo de posturas filosóficas y sociológicas como serían las empiristas, las positivistas, las mecanicistas, las organicistas, las estructuralistas, las funcionalistas, las constructivistas, etc.

Las organizaciones, como la misma sociedad, se han venido transformando desde las condiciones de vida laboral más inhumanas hasta lograr formas más aceptables para equilibrar la calidad de vida con la tan deseada productividad. De entre una gran variedad de visiones o paradigmas, uno que en especial destaca por su interés y dedicación en este sentido, es el pensamiento humanista, que precisamente en su denominación asienta el centro de su interés: el ser humano. Al revisar la evolución de las formas organizacionales desde el surgimiento de la revolución industrial a nuestros días, puede observarse un creciente interés en la búsqueda del equilibrio humanismo-productividad. No obstante, parece que siempre acaba por inclinarse la balanza del lado de la productividad, con la tan “evidente” razón de que si no fuera así, quizás las organizaciones no habrían sobrevivido hasta ahora.

Precisamente este es el centro de atención de este estudio, analizar la manera en que las formas organizacionales toman lugar en las PYMES, especialmente las denominadas Nuevas Formas Organizacionales (NFO). Al parecer, todo empresario o directivo actual dice reconocer plenamente la importancia del factor humano para su organización, señalándolo como el eje central de la vida de la empresa, pero al interrogar a los demás interesados, es decir, a los trabajadores, en la gran mayoría de los casos parecen diferir del todo con sus superiores, además de que los hechos generalmente dicen otra cosa (los ajustes de personal, los bajos salarios, el abuso del poder, etc.).

2. Formas Organizacionales

2.1 Las Formas Tradicionales y el Taylorismo-Fordismo

Algunos autores (Gallardo, 2007; De la Garza, 2007), suelen referirse a las formas organizacionales² predominantes de los últimos cien años, como tres grandes modelos: taylorismo, fordismo y más recientemente el toyotismo (también denominado lean production –producción ligera-). Los dos primeros fuertemente relacionados en tiempo y perspectiva.

El management sistemático o “administración científica”, modelo productivo desarrollado por Frederick W. Taylor (Nelson, 1974), fue el esfuerzo de integrar la planta industrial fragmentada de finales del siglo XIX. El creciente tamaño de las fábricas, la variedad de las tareas, la adquisición y el movimiento de las materias primas, etc., fueron haciendo más complejas las relaciones jefe-subordinado y la administración en general. Se buscaron maneras de solucionar esto reduciendo el tamaño de las compañías o, más popularmente, implementando el management sistematizado. Sus mejores resultados se dieron en las áreas de costos, producción, control de inventarios y en la labor. Para operar con efectividad, las plantas requerían que los trabajadores fueran capaces de proporcionar información detallada acerca de sus actividades, asumir procedimientos estandarizados y abandonar sus prerrogativas y funciones tradicionales, lo que significó un fuerte impacto para la fuerza laboral.

El management sistemático puso especial énfasis en la paga como incentivo. Prácticamente no hubo gran interés en métodos de selección o promoción de los trabajadores, ni en maneras de mejorar la moral o motivación; el único interés estaba centrado en el dinero, con la idea clásica de que el hombre sólo trabajaba para obtenerlo. Esta fue la respuesta al desorden laboral.

Ante esto, académicos y columnistas sugirieron otros antídotos al desorden laboral, como negocios colectivos y uniones comerciales, por ejemplo. Los políticos

² Las "formas organizacionales", según Heydebrand (1989), son un sistema de variables estructurales y propone seis dimensiones o variables para delinearlas o categorizarlas: 1) Tamaño de la fuerza de trabajo, referido al número de personas que integran la organización; 2) Objeto de trabajo, identificando si se diferencian por producir utilidades, proporcionar servicios o manipular símbolos a través del procesamiento de la información y de la toma de decisiones; 3) Medios de trabajo, que es la naturaleza de la herramientas, máquinas o instrumentos utilizados, y en general, el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica que emplean en la producción; 4) División del trabajo, es la composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo, así como la estructura administrativa de control tal y como ésta se manifiesta en la estructura departamental y divisional de las organizaciones; 5) Control de trabajo, se refiere a la naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo en el nivel del proceso de trabajo o del punto de producción; y 6) Propiedad y control, son las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.

comenzaron a discutir sobre las relaciones en la labor del management y las condiciones de trabajo. También algunos empleadores, sobre todo los que tenían numerosas mujeres como trabajadoras, se preocuparon por estos temas.

Taylor estuvo en el corazón de estas discusiones, y fue cambiando su visión de un “ingeniero de taller” a un “ingeniero economista”. Su trabajo pionero en la compañía Midvale Steel en los 80’s fue la base de sus principales innovaciones de este periodo, que fueron principalmente técnicas, como sus experimentos para cortar eficientemente el metal. Como ingeniero en jefe, estandarizó maquinas, el uso de bandas y procedimiento de mantenimiento. Mientras el trabajo se hacía más fácil y sistemático, él luchaba porque sus métodos fueran aceptados y los trabajadores estaban más preocupados por las nuevas reglas y procedimiento impuestos, mostrando su claro resentimiento a todas las innovaciones de Taylor. Desde el punto de vista de éste, lo importante es que sus métodos eran exitosos y efectivos, lo que le permitió ganar prestigio rápidamente ante la comunidad empresarial de su tiempo.

Durante la siguiente década, Taylor se dedicó a perfeccionar sus métodos como superintendente de una fábrica, al mismo tiempo que actuaba como consultor de muchas firmas, lo que le trajo fama y fortuna, retirándose en 1901 de las actividades fabriles. A partir de entonces se dedicó a difundir su sistema de management.

Taylor difundió su trabajo con la idea de que además de mejorar la eficiencia y las ganancias de los empresarios, también mejorarían los hábitos y habilidades de los trabajadores. Esto último no necesariamente era así, pero es probable que Taylor no estuviera tratando de engañar a nadie, sino que era el supuesto general de la ciencia administrativa de su tiempo. De hecho, su sistema estaba diseñado exclusivamente con base en altos salarios o paga. La mejoría en calidad y eficiencia de la fuerza laboral que él notaba, se basaba más en la especialización de la función, que conllevaba, promociones, mayor armonía y cooperación en la labor del management, entre otros aspectos. Esto significa que no necesariamente era el sistema en sí el que producía los resultados, sino la actividad colateral de las personas. Estos aspectos no fueron notados por Taylor.

También es importante destacar que así como hubo muchos seguidores de la management científico, hubo muchos detractores de diferentes sectores, no sólo trabajadores. Hubo huelgas y paros, uniones sindicales de trabajadores que rechazaron ferozmente la nueva manera de administrar las fábricas.

Uno de los principales seguidores de la administración científica y el management sistemático de Taylor, fue Henry Ford. Sus importantes aportaciones culminaron en toda una modalidad de trabajo al cual se le denominó “fordismo” (Coriat, 1991), el cual fue un claro reflejo de la manera en que la creciente clase industrial fue imponiendo sus nuevas reglas de producir y generar bienes; el obrero profesional u oficial de un arte o con actividad económica, fue sustituido por el obrero común, limitado a realizar tareas mecanizadas y rutinarias, exigiendo de él obediencia y disciplina. Por supuesto, lograr esto no fue fácil, pues muchos grupos sociales y laborales se opusieron y resistieron cuanto pudieron para impedirlo. Pero el capitalismo estaba destinado, evidentemente, a ganar esta batallada. Entre los modos en que los industriales sabotearon o boicotearon esta resistencia, fue la utilización de niños y la aparición del destajista, con todas sus implicaciones negativas, naturalmente.

La creciente industria de América hizo necesaria una gran inmigración, principalmente europea. Al lado de las necesidades de la América industrial, se conjugaron los problemas sociopolíticos de muchos países que vieron en la emigración una manera de deshacerse de los inconformes y rebeldes, que sistemáticamente se oponían a los latifundios y monopolios de las clases burguesa y noble.. Desde el punto de vista del trabajo concreto, la aportación esencial del management científico y que retoma Henry Ford, se refiere sobre todo a que el control obrero de los modos operativos es sustituido por un conjunto de reglas de producción concebidas y preparadas por la dirección de la empresa y cuyo estricto apego es vigilado por ella. Las nuevas formas de trabajo llevaron al incremento de la productividad e intensidad del trabajo, pero también a una mayor tasa de explotación.

La implementación de la línea de montaje o cadena fue una de las principales aportaciones del fordismo. Esta permitió la tan deseada producción en serie y masiva, resultado del perfeccionamiento de los estudios de tiempo y movimientos del management científico. Henry Ford fue el primero en desarrollar e implantar esta modalidad para una industria de producción compleja, como eran los automóviles, sentando las bases para que muchas industrias más lo logaran. Tres aspectos resultan relevantes en las técnicas de aprovechamiento o explotación del plustrabajo:

- a) Economía general de la mano de obra de manutención y conversión del tiempo;
- b) Fijación autoritaria de la cadencia que lleva consigo una socialización del ritmo de trabajo de los hombres sometidos a la velocidad de un mismo transportador; y
- c) Recurso sistemático a la mecanización (maquinismo).

El tema del salario tomó creciente relevancia en la visión del fordista pues de ser una manera de incentivar el trabajo, se convierte gradualmente en una manera de controlar a las personas. El “welfare” surge como una manera de contrarrestar los esfuerzos de sindicatos y uniones de obreros, ofreciendo de antemano lo que éstas organizaciones pretendían proveer a sus agremiados. Ford implementa su “five dollar day” que impacta fuertemente a la industria. Su intención fue disminuir la rotación de personal, por un lado, pero también prever los conflictos con la nueva clase obrera que llega de Europa y con mayor grado de “rebeldía” ante las exigencias de las políticas laborales. También es una forma de fomentar el entonces emergente “consumo obrero”, que sin duda busca perpetuar a la clase industrial en el poder al crear sus propios mecanismos de reproducción o recreación del sistema capitalista. Personajes importantes del pensamiento crítico de la época como Gramsci, cuestionaron esta posición al ver claramente sus intenciones alienantes que buscaban afanosamente el control de la fuerza laboral a costa incluso de la propia salud y desarrollo del ser humano.

De la Garza (2007), resume las anteriores formas organizacionales con las siguientes características básicas:

- Separación tajante entre concepción y ejecución. Es decir, dejar las tareas físicas de la producción al obrero y separarlas de las de la supervisión, organización, planeación de la producción a cargo de los mandos medios y gerencia.
- La reglamentación más estricta posible de las tareas, del método de trabajo, el uso de las herramientas y los momentos de intervención del obrero en el proceso productivo.
- Específicamente, la medición del trabajo a través de su descomposición, parcialización en operaciones simples, estándar, que permitían realizar el trabajo con mayor intensidad.
- El fordismo añadió la circulación continua de la materia a transformar frente a un obrero fijo, la cadena que fija el ritmo de trabajo, que facilita la estandarización, y el paso de la producción en pequeños lotes a la de la masa con nuevas normas de producción y de productividad y que extrema la parcialización del trabajo.

2.2 Nuevas Formas de Organización del Trabajo

Estas denominaciones hacen referencia a características que resaltan principalmente en el modelo japonés, representado particularmente en la literatura especializada, por la empresa Toyota (Alcover y Gil, 1999; Gallardo, 2007; Tunal, 2007; De la Garza, 2008), desde mediados del siglo XX. Para estos modelos productivos resulta importante la eliminación de los recursos redundantes considerados como despilfarro y la implantación de la producción ligera, diferenciándose del modelo fordista en la necesidad de menos existencias, menos espacio, menos movimiento de materiales, menos tiempo para preparar la maquinaria, y en general tecnología más austera y optimización del número de trabajadores. De aquí la modalidad “Just in Time” (Justo a Tiempo) muy conocida actualmente. También se caracteriza por la participación de los subcontratistas, que no se eligen tanto por los costos, sino por la capacidad para colaborar eficientemente con la empresa líder, logrando establecer una red cooperativa basada en relaciones de confianza, transparencia y contratos a largo plazo.

La participación de los asalariados en las decisiones sobre la producción es otro elemento importante, y presupone una elevada capacidad profesional de los trabajadores, no sólo en cuanto a las taras operativas, sino que implica una importante autonomía en la toma de decisiones (De la Garza, 2008). Esta situación se refleja también en una menor diferenciación de obreros y técnicos o ingenieros, aumentando las posibilidades de promoción y desarrollo para los operativos.

Se trata de modelos centrados en el proceso productivo y su transformación organizativa que puede sintetizarse en la aplicación del Control Total de Calidad y el Justo a Tiempo. De la Garza (2007) resumen la perspectiva de estas formas de organización de la siguiente manera:

- Disminuyen la separación tajante entre concepción y ejecución de las tareas o actividades productivas.
- La consideración de que no es posible reducir todas las actividades a operaciones simples (como lo han pretendidos los modelos taylorista y fordista); siempre hay situaciones en el proceso que serán atendidas de manera personal por el trabajador, conforme a su conocimiento y disposición.
- Se pretende delegar la capacidad de decisión a los trabajadores, disminuyendo la función de supervisión y las reglas burocráticas.

- Se requiere contar con el involucramiento consciente y convencido del trabajador, como elemento esencial para lograr eficiencia operativa.
- Se da una visión social de la producción (trabajo en equipo) diferente al individualismo de los modelos anteriores.
- El funcionamiento organizacional de estos modelos requiere de formas de comunicación que no sean solamente verticales, sino en todas direcciones.

Puede decirse entonces, que este conjunto de modelos productivos o formas organizacionales, centran sus características diferenciadoras en aspectos sociales y manejo de poder que en meras cuestiones técnicas. Sin duda, en esta forma de organización podemos apreciar una mayor atención a la participación y a lograr la confianza de los trabajadores, si se desean alcanzar los objetivos de la empresa, aspectos coincidentes de la visión humanista. Sin embargo, cabe preguntarse si la preocupación real de esta modalidad organizacional sigue siendo, en esencia, sólo la productividad, siendo el factor humano, sólo un recurso más. Habrá que considerar, necesariamente, el contexto y las características específicas de la empresa, el empresario y de los propios colaboradores.

Más allá del toyotismo, están surgiendo diferentes formas de organización, que en ocasiones hasta es difícil precisar su categoría o clasificación. En la siguiente sección analizaremos algunas de ellas, para más tarde observar en que aspectos reflejan la influencia de la visión humanista.

2.3 Características humanistas de las nuevas formas organizacionales.

La influencia de una visión humanista y holista se ha hecho evidente en la sociedad en general, y obviamente también en las empresas contemporáneas. Velázquez (1996), considera que a lo largo de la historia de las organizaciones, diferentes personajes influyeron en el intento de mejorar la vida de las personas en los ambiente laborales. En el siglo XVI Tomás Moro denunció las faltas y errores cometidos contra los trabajadores por los malos administradores; Nicolás Machiavelo escribió sobre el principio de la confianza con base en el consentimiento de las masas y sobre las cualidades de un buen jefe. Ya en el siglo XIX Robert Owen se preocupó por el adiestramiento de los trabajadores y la construcción de conjuntos de casas limpias para ellos; Frederick Halsey estableció premios sobre los salarios pagados a los trabajadores. Para Velázquez (1996) incluso Frederick Taylor hace grandes aportaciones

“humanistas”³ al procurar mejores condiciones de vida para los trabajadores como salarios más elevados, cooperación entre trabajo y administración, organización funcional, entre otros; Henry L. Gantt establece un sistema de tarea y bonificación y el adiestramiento de los trabajadores; Hugo Munsterberg aplica la psicología a los gerentes y trabajadores para lograr mejor comunicación, motivación y eficiencia general de la organización. E igualmente se citan aportaciones de Henry Fayol, Oliver Sheldon, Elton Mayo, Mary P. Follett⁴, Chester Barnard, Max Weber, Herbert Simon y muchos más hasta llegar a W. Edwards Demming y Kaoru Ishikawa de las últimas décadas del siglo XX, como personajes que, al promover sus planteamientos de administración y mejoramiento de la organización, en algún sentido aportaron elementos que mejoraron las condiciones de vida de los trabajadores, aportaciones que podrían considerarse como esquemas de humanización de la vida en las organizaciones. También, en las últimas décadas destacan aportaciones humanistas fundamentales, relacionadas particularmente con el aprendizaje organizacional y la moderna gestión del conocimiento. Por un lado está la obra de Chris Argyris (1999), relacionada con los tipos de aprendizaje organizacional y por el otro, los estudios de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999) sobre el aprendizaje y la generación del conocimiento. Este tipo de estudios, si bien están más enfocados a los aspectos cognitivos de las personas, hacen una importante alusión a los ambientes positivos para propiciar el conocimiento y que éste sea compartido por los miembros de la organización.

Puede observarse, entonces, una clara evolución del pensamiento administrativo y de las formas de organización para dar lugar a una mayor consideración del factor humano. Chiavenato (2005), sintetiza en tres eras evolutivas la concepción del factor humano en

³ Las comillas son nuestras, en el entendido de que no estamos de acuerdo en llamar aportaciones humanistas a las características de la administración científica. Más adelante se discute el tema con mayor amplitud.

⁴ Valdría la pena comentar la significativa (y desafortunadamente poco conocida) aportación humanista de esta trabajadora social de principios del siglo XX. En su artículo "Ethics in Management: Exploring the Contribution of Mary Parker Follett" ("La ética en la dirección empresarial: un estudio de la aportación de Mary Parker Follet"), el profesor del IESE Doménec Melé (bajado de Internet: <http://insight.iese.edu/es/doc>, 2008) estudia la obra de Follett y concluye que la autora fue una auténtica pionera en el tema de la ética en la dirección empresarial aun cuando la mayoría de sus ideas precisaban un desarrollo ulterior. Entre sus principales aportaciones están: desarrollo de una teoría seminal de los grupos; fomenta la toma de decisiones no sólo con base en factores económicos, sino sobretudo éticos; insistió en la preservación de la integridad de todos los individuos y destacó la importancia de fomentar el desarrollo personal de todas las personas relacionadas con una organización; hizo referencia al directivo ético en su mención de una serie de cualidades que creía inherentes a la profesión del directivo empresarial y que pueden contribuir a hacer del mundo un lugar mejor: "honor profesional", "integridad profesional" y trabajo "honesto" (en función de los estándares de las profesiones, entre ellos sus códigos de conducta); y muchas otras ideas hoy tan relevantes para las organizaciones.

las organizaciones: 1) Era de la Industrialización Clásica, aproximadamente de 1900 a 1950, con predominio de un enfoque organizacional burocrático, funcional, piramidal, centralista y rígido. En esta era se acuñó el término “Relaciones Industriales” para referirse a la función administrativa del personal, bajo un concepto metodológico de normas y controles reguladores más bien estáticos; 2) Era de la Industrialización Neoclásica, de 1950 a 1990, con una visión organizacional basada en la departamentalización por productos y servicios, o unidades estratégicas de negocios. Aparece y predomina el término “Administración de Recursos Humanos”, precisamente bajo el concepto de que las personas son un recurso organizacional y por ello deben ser “administradas”. También se enfatizan los objetivos organizacionales para dirigir a las personas; y 3) Era de la Información, de 1990 a la actualidad. El concepto de organización tiende hacia la fluidez, agilidad y flexibilidad, enfatizando las redes de equipos multifuncionales. Se populariza el término “Gestión del Talento Humano” (o para otros autores, Capital Humano), entendiendo a las personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas.

Otra manera de apreciar la evolución del pensamiento humanista en las organizaciones es haciendo el comparativo entre la empresa mecanicista (taylorista-fordista) y las organicistas (de paradigmas más flexibles). Para ilustrar esta comparación tómese como referencia el trabajo de Marilyn Ferguson (1994), Charles Handy (1993) y de Ramón Gallegos (1999):

COMPARATIVO DE PARADIGMAS ORGANIZACIONALES

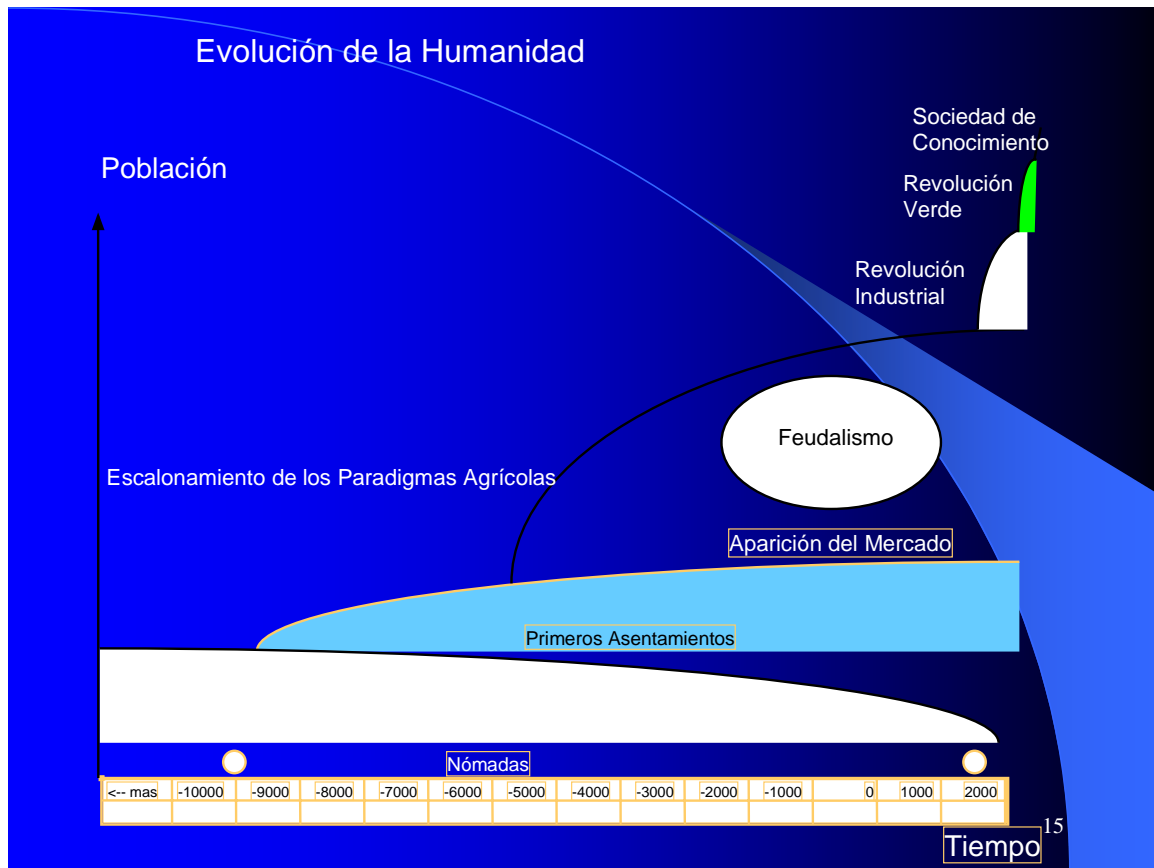
ANTIGUO PARADIGMA

1. Cambios impuestos por la autoridad.
2. Tendencia a un gobierno/administración central fuerte.
3. Poder sobre los otros; ganar o perder.
4. Dirigentes agresivos, seguidores pasivos.
5. Énfasis en la libertad con respecto a ingerencias o límites determinados por normas o leyes.
6. Gobierno/administración para mantener a la gente a raya (papel disciplinario o como padre benévolo).
7. Centrado en enseñar y capacitar.
8. Empresa enfocada al progreso únicamente.
9. Se enfoca a competencia.
10. Empresa socialmente irresponsable (despreocupada por el medio ambiente).
11. Producción compulsiva de tecnología.
12. Enfocada a la división radical de pobres y ricos.
13. Administración rígida y apegada a las normas y políticas.
14. Aún con la idea del trabajador que renta su "mano de obra".
15. Empresa enfocada al control central.

NUEVO PARADIGMA

1. El cambio emana del consenso y/o es inspirado por los líderes.
2. Favorece la distribución horizontal del poder. Administración central sólo como coordinación.
3. Poder con los otros; ganar-ganar.
4. Líderes y seguidores comprometidos en una relación dinámica de mutua influencia.
5. Énfasis en la libertad para toda actividad creativa, positiva, para toda forma de autoexpresión y autoconocimiento.
6. Gobierno/administración para fomentar el crecimiento, la creatividad, la cooperación, la transformación y la sinergia.
7. Centrado en el aprendizaje y desarrollo.
8. Organización enfocada al crecimiento sostenible.
9. Se enfoca a la cooperación (trabajo en equipo).
10. Organización socialmente responsable (preocupada por el medio ambiente).
11. Producción de tecnologías apropiadas y sostenibles.
12. Enfocada a una distribución más justa de la riqueza.
13. Administración flexible y adaptable a las necesidades de los colaboradores.
14. Enfocada a colaboradores que actúan como "trabajadores del conocimiento".
15. Empresa enfocada sistemas de administración tipo federación.

Para comprender mejor la influencia del humanismo en las organizaciones, también se puede abordar la manera en que los seres humanos se han organizado para transformar la naturaleza y producir los bienes de consumo, ha tenido una interacción continua con las culturas y las propias visiones de la realidad en cada época. Puede decirse que los modos de producción han generado también un tipo de interacción humana o relaciones laborales. Este ha sido uno de los temas favoritos de la Sociología y de la Economía Política. En el siguiente gráfico puede observarse una visión sintética de la manera en que los paradigmas de producción evolucionaron, desde las sociedades agrícolas hasta la moderna sociedad del conocimiento:



(Tomado de “Desarrollo Tridimensional de las Organizaciones”, Francisco Barbosa Stevens. Ponencia en 4º. Congreso de Psicología y de Recursos Humanos, Universidad de León, León, Guanajuato, 2005)

Bajo esta visión evolutiva puede plantearse que las primeras sociedades basaron su sistema de producción en la antigua relación amo-esclavo; hacia el feudalismo dominó la relación tipo señor feudal-siervo; en la sociedad industrial aparecen las relaciones patrón-trabajador. Hasta esta época la esencia de la relación es el poder y dominio de amos, señores feudales y patrones sobre los esclavos, siervos y trabajadores. En la época actual, la sociedad del conocimiento, las relaciones laborales y las formas de organización en general, se han venido transformando hasta lograr una sensible mejoría en la calidad de vida de los trabajadores.

Otros autores suelen dividir los últimos siglos de la existencia humana en etapas o eras como premodernidad, modernidad y postmodernidad (Lyotard, 1993; Wilber, 2000), refiriendo éstas a características específicas de modos de pensamiento, comportamiento, organización social, ciencia y religión, etc. También, de acuerdo a las formas de organización productiva suele dividirse en preindustrial, industrial y postindustrial (Bell, 1993) (también suelen denominárseles preburocrática, burocrática y

postburocrática al enfatizar el tipo de relaciones laborales y de poder establecidas). Para comprender las formas organizacionales que han tomado lugar en estas obsérvese el siguiente cuadro:

EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES				
Etapas	Preindustrial, Preburocrática o Premodernista	Industrial, Burocrática o Modernista	Post-industrial, Post-burocrática o Post-modernista	Trans-industrial, Trans-burocrática o Trans-modernista
Período	Anterior al siglo XVIII	Desde el siglo XIX a la fecha (decreciente)	Segunda mitad del siglo XX (creciente)	Iniciando a finales del siglo XX
Modos de Producción	Extracción	Fabricación	Transformación y reciclaje	Ecológica e integral
Medios de Transformación	Fuerza Natural	Producción de energía (electricidad, petróleo, gas, etc.)	Sistemas informáticos	Informática avanzada
Medios Estratégicos	La materia prima	El capital	El saber/conocimientos	Visión integral (inteligencias múltiples)
Tecnología	Artesanal	Mecánica	Automatizada/intelectual	Intelectual/espiritual
Método Básico	Sentido Común o experiencia	Ciencia experimental	Teoría abstracta	Teoría integral
Formas Organizacionales	Administración hacendaria o feudal	Administración científica (Taylorismo-Fordismo)	Toyotismo-Lean production	Sistemas flexible y adhocráticos
Relaciones Laborales	Señor-siervo	Patrón-obrero	Líder-seguidor	Facilitador-persona en desarrollo
Paradigma de la Realidad	Dogmático-religioso	Científico-mecanicista	Humanista-sistémico	Transhumanista-integral

Fuente: Elaboración propia, tomando como base el de BELL, Daniel (1993). Las telecomunicaciones y el cambio social. En: DE MORAGAS SPA, Miquel (ed.). Sociología de la comunicación de masas. Barcelona: Gustavo Gili, 3ª edición. 4 vol.

Otra manera de diferenciar estas eras es señalando que en la preindustrial predominó la producción y la economía agrícolas, mientras que en la industrial la base económica ha sido el capital y en la producción en serie; para la reciente postindustrial, la tendencia es basarse en la producción flexible y la generación de conocimiento. La organización preindustrial se basaba en la actividad artesanal y la especialización en oficios, mientras que la industrial implicó la división sistemática del trabajo, unidades de mando funcionales, estructura jerárquica, entre otros aspectos.

Describir con detalle la manera en que ocurrieron estos cambios en todas las etapas descritas no está al alcance de este trabajo, más bien nos centraremos en explicar brevemente como cambiaron las formas de organización a partir de los inicios del siglo

XX y del surgimiento de la llamada “administración científica”, así como la posible influencia del humanismo en este proceso evolutivo de las organizaciones.

Los trabajos e ideas revisados anteriormente, desde el toyotismo a las NFO, aluden a los cambios que las organizaciones han tenido recientemente y la tendencia que probablemente seguirán; en esos planteamientos pueden observarse claramente diferentes aspectos que se relacionan con la perspectiva humanista⁵.

No necesariamente los autores mencionados hacen referencia a esta visión; más bien es la propuesta de este análisis que esas ideas podrían enmarcarse bajo este paradigma, y para ello pueden señalarse las siguientes características coincidentes con ella⁶:

- La integración y la innovación que requieren las nuevas formas organizacionales se fundamentan en la participación y compromiso de las personas, aspectos que sólo pueden conseguirse en un clima laboral sano.
- La consideración de que la racionalidad es limitada ha hecho necesario cada vez más recurrir a modelos o teorías cognitivas o a la psicología en general, para comprender aún más fondo la manera en que los factores subjetivos influyen en los diversos procesos que tienen en lugar en las organizaciones.

⁵ Para los fines de este trabajo, el humanismo es entendido como una visión o perspectiva filosófica y cultural bajo los siguientes preceptos:

- El hombre vive subjetivamente y por lo tanto es constructor de su propia realidad.
- La racionalidad es limitada; los aspectos no racionales (sentimientos, emociones, cognición intuitiva, etc.) juegan un papel fundamental en nuestro acercamiento a la realidad.
- Cada persona es un sistema de unicidad configurada u orgánica (física, emocional, mental y espiritualmente).
- La naturaleza humana se considera profundamente positiva; cualquier elección que realiza el ser humano expresa su búsqueda de desarrollo y autorrealización.
- El hombre está en continua reestructuración o permanente desarrollo
- El ser humano posee libertad y capacidad de elección.
- El acento para promover el desarrollo ha de estar puesto en la salud, tomando en cuenta las capacidades y potencialidades de la persona y no sólo sus limitaciones.
- La comprensión de la naturaleza humana tendrá que surgir de una visión interdisciplinaria y en continua actualización.
- La búsqueda de una vida social armoniosa entre los seres humanos, se fundamenta en el respeto esencial a la persona.

⁶ Características propuestas por el autor.

- La relevancia que el concepto de cultura organizacional ha venido tomando, subraya que los aspectos humanos específicos de cada contexto en que se inserta una organización, resultan relevantes para la obtención de resultados positivos o productivos. Valores, hábitos, tradiciones, creación y transmisión de significados, etc., son fundamentales para el estudio y comprensión de la organización.
- La necesidad de trabajar por equipos de proyecto o fuerza de tareas, requiere una reconsideración de las prácticas administrativas tradicionales que no pueden responder a esta demanda de la nueva organización flexible o "acoplada flojamente".
- La nueva organización flexible requiere de "trabajadores del conocimiento" y éstos tienden más a la autogestión, situación que no se puede dar en una empresa con una visión conservadora mecanicista, rígida y autocrática.
- El ambiente nebuloso, inestable y altamente dinámico de los ambientes en que se insertan las empresas de hoy, requiere que las personas sean más independientes, automotivadas, autodeterminadas y facultadas, aspectos que sólo pueden tener lugar en un ambiente como el que promueven filosofías que pongan como centro al ser humano y tengan una visión holista de la realidad.

3. La Cultura, el Clima y la Satisfacción laborales

3.1 Concepto de Cultura

Los paradigmas del conocimiento como los que hemos descritos más arriba, sin duda han venido impactando los diferentes sistemas y subsistemas sociales, como sería el caso de las organizaciones empresariales. Y es precisamente en sus cualidades culturales en donde se refleja de manera muy específica el impacto de estos paradigmas, por lo cual es relevante abordar el tema de la cultura organizacional. Ya en la primera sección de este trabajo se presentó un cuadro comparativo que de manera muy general describe las diferencias entre la cultura organizacional actual y la cultura emergente. Pero en sí ¿qué es la cultura organizacional? Según Schein es “un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de

percibir, pensar y sentir frente aquellos problemas”⁷. Según Jacques es "la manera rutinaria o tradicional de pensar y aceptar las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa"⁸. En general este tipo de definiciones tienden a referirse a la cultura organizacional como normas formales y no escritas que orientan el comportamiento de los integrantes de la organización de manera cotidiana, dirigiendo sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Es interesante notar que este concepto de cultura puede ser limitado, ya que da por hecho que "todos" los miembros de la organización aceptan esas normas o patrones de conducta, sin considerar que en realidad muchas personas pueden rechazarlos y a pesar de ello "adaptarse" al ambiente de la empresa. Más aún, esta perspectiva no capta que al interior de las organizaciones es común la formación de subculturas y grupos que pueden diferir ampliamente con el "establishment". Quizás esto se deba que las definiciones anteriores se insertan dentro de la visión del management americano, que suele asumir a la organización como una realidad dada, donde los sujetos involucrados asumen la realidad circundante de manera pasiva y no crítica.

Bajo otra perspectiva, Smircich (1983), comenta que el concepto de cultura fue tomado de la antropología, en donde de por sí no existe un consenso de su significado; la teoría administrativa ha venido usando una variedad de metáforas para referirse a las organizaciones y su cultura. Entre las más empleadas están las de organización como máquina y como organismo, aunque también están las de teatros, dramas, arenas políticas, etc. En todo caso, el punto es que es necesario no perder de vista que la cultura organizacional implica el involucramiento de la subjetividad y la experiencia emocional de las personas, la creación, la transmisión y la aceptación de significados o formas simbólicas que matizan todo el tiempo la conducta y las relaciones interpersonales, así como todo proceso humano y administrativo que tiene lugar en una empresa. De tal manera que al plantearse que el humanismo ha venido influyendo en la cultura de las organizaciones, no sólo se pretende afirmar la pretendida búsqueda de un mejor ambiente para trabajar, sino también señalar que se está buscando comprender mejor el fenómeno organización bajo todas sus dimensiones: individual, social y cultural. Pero esta búsqueda parece estar más del lado del llamado campo de "los estudios

⁷ Edgar Schein. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1992. Citado por Idalberto Chiavenato en "Administración de los Nuevos Tiempos", McGraw-Hill, 2002, p. 174.

⁸ Elliot Jacques. *The Changing Culture of a Factory*, Londres, Tavistock Publ. 1951. Citado por Idalberto Chiavenato en "Administración de los Nuevos Tiempos", McGraw-Hill, 2002, p. 174.

organizacionales", grupo de autores e investigadores (p.e. Clegg, Ibarra y Bueno, 1998; Montaña, 2004), de corte más académico y científico, que de los autores pragmáticos americanos del management (p.e. Peters y Waterman, 1982; Senge, 1992; Covey, 1994).

Ejemplo de estos estudios organizacionales que pretenden ir más allá de una mera reproducción del conocimiento pragmático y superficial de la vida en las empresas, es el interesante trabajo de Reygadas (2002), quien analiza la cultura organizacional (él prefiere denominarla "cultura del trabajo") en tres maquiladoras; dos de Ciudad Juárez, Chihuahua y una de Guatemala, y cuyo tema central es el análisis intercultural que se vive al interior de ellas. Además de hacer una interesante descripción de los diferentes factores que componen la cultura de cada una de las empresas estudiadas, resalta la descripción del sentir de los trabajadores y de las trabajadoras, el darles espacio para expresar su visión particular, cotidianamente humana o existencial, de la realidad que enfrentan. Ahí puede observarse que las normas y políticas de la empresa suelen servir más como una red que aglomera o da sentido de conjunto a todos los miembros de la organización, pero que está muy lejos de ser "compartida" y mucho menos "aceptada" por el grueso de los trabajadores. Las condiciones deplorables de trabajo y el mal trato personal son asunto común en dos de las maquiladoras estudiadas. La tercera, que ha intentado un "cambio de cultura", ha logrado, según relata el autor, mejorar sustancialmente las condiciones de trabajo y el trato a los trabajadores. No obstante, al analizar más a fondo su cultura, nuevamente logra apreciarse que el proceso de creación, transmisión y aceptación de significados es infinitamente complejo, y que las personas involucradas no asumen plenamente normas, políticas, patrones, valores, etc. de la organización.

Otro estudio organizacional interesante es el realizado por Aoki (1990). Hace un estudio comparativo entre las empresas japonesas y las estadounidenses. Su minucioso trabajo hace patente las diferencias significativas entre ambas, especialmente en lo referente al énfasis puesto en Japón por el trabajo en equipo y el manejo horizontal de la información, así como la centralización de la administración de personal. En Estados Unidos estos factores operan exactamente al contrario, es decir, se marca más el individualismo, la centralización de la información y la descentralización de la administración de personal.

Lo importante para la temática que aquí se aborda, es que la cultura organizacional con base en un mayor respeto y consideración por las personas, no implica sacrificar la

productividad, sino todo lo contrario. Las empresas japonesas, sino que esto signifique que sean el "paraíso" laboral, parecen sostener aún el interés en el bienestar personal y social, interés que, de manera general, nunca fue tan relevante en la visión pragmática americana. Aquí el tema central siempre fue y ha sido la productividad a toda costa. Por supuesto, ambas naciones son ahora grandes potencias económicas, lo que no deja lugar a dudas de la efectividad de sus modelos organizacionales. Sin embargo, aquí aplica el cuestionamiento señalado anteriormente que hizo Erich Fromm: "¿Necesitamos producir defectos en el sistema "hombre" a fin de lograr un sistema eficiente de administración y de producción económica? O ¿Necesitamos producir hombres enfermos a fin de tener una economía sana?" La respuesta es obvia.

3.2. Clima Organizacional

Sin duda, dentro de los elementos más significativos de la cultura de una organización está su "clima". Según Goncalves (1997), clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, la satisfacción, la rotación, etc." De esta definición destaca el tema de la "motivación", concepto fundamental para la psicología del trabajo; de acuerdo con Robbins (1999), motivación (*en el contexto laboral*) es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168) y necesidad de acuerdo al mismo Robbins (1999) es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" (p.168). El mismo autor comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

Moreno (2001) establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. Existen tres tipos de motivación a saber:

- 1) La motivación intrínseca: corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.
- 2) La motivación extrínseca: en este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño;

3) La motivación trascendente: dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él".

Montes (1998) enfatiza de manera similar que no se puede ignorar que el trabajo está en función de la personalidad y que ésta se proyecta en oficios y profesiones. En México, como en todas las culturas, se tiene una idiosincrasia, una forma de ser, una personalidad peculiar, la cual es importante considerar a fin de que el administrador se apoye en estos conocimientos para descubrir qué es lo que motiva o frustra a su personal.

López (2002), propone: "Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma" (en red). Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

De lo anterior se desprende la importancia de medir el clima organizacional para obtener datos que permitan orientar los esfuerzos para su mejoramiento. Martínez (2001), comenta al respecto: " más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones", porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana.

La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás" (en red).

Por otra parte, la satisfacción laboral va muy ligada al clima organizacional, pues si este es positivo la satisfacción será mayor, y si es negativo, la satisfacción suele ser menor. Por supuesto, puede darse el caso de que esta relación no sea directamente proporcional, es decir, que un clima positivo pueda incluir una insatisfacción y viceversa. Esto tiene sentido porque la satisfacción está más ligada a la percepción directa que el trabajador tiene de su puesto o actividad laboral, y ésta puede tener características adversas particulares (p.e. mayores riesgos, carga excesiva, dificultades mayores continuas, etc.). Márquez (2001) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". (En red). También Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo". (p.276). Es evidente, entonces, que este factor es un interesante elemento para medir la actitudes que existen en el personal respecto a la organización.

Los factores de clima organizacional y satisfacción laboral tienen estrecha relación con la productividad. Sin duda este tema ha sido abordado continuamente, como lo mencionan Hellriegel, Slocum y Wodman (1999), especialmente en los textos de comportamiento organizacional, sosteniéndose en general tesis similares a las descritas anteriormente. Estudios más recientes como los de Savery y Looks (2001), Davis (2004), Koh y Boo (2004), Appelbaum y otros (2005) y Gil y otros (2005), parecen confirmar una relación estrecha entre estos factores y la productividad.

En general, los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos. Por supuestos, las maneras de crear ambientes positivos y la diversidad de factores implícitos son tan amplias que los investigadores se han visto con serios problemas para "objetivizar" sus resultados. No obstante, la evidencia inclina la balanza a que las relaciones que establecen los jefes con sus colaboradores tienden a ser un factor determinante en esta cadena clima organizacional, satisfacción laboral y productividad, y será el tema que abordaré a continuación.

3.3 Satisfacción Laboral

La relación entre la satisfacción laboral y la productividad es un tema ampliamente estudiado (Hellriegel, Slocum y Wodman, 1999) precisamente por su importancia para las organizaciones. Sin embargo, como puede apreciarse en la literatura, aún siguen existiendo dudas sobre los factores determinantes en esta relación, así como la aseveración de que muchas empresas bajo esquemas organizacionales más bien autocráticos y fuertemente directivos, logran la productividad. El tema ha continuado estudiándose, como lo mencionan trabajos más recientes (p.e. Savery y Luks, 2001, Davis, 2004; Koh y Boo, 2004; Appelbaum y otros; 2005; Gil y otros, 2005), y que claramente confirman una relación estrecha entre estos factores y la productividad. Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos. Por supuestos, las maneras de crear ambientes positivos y la diversidad de factores implícitos son tan amplias que los investigadores se han visto con serios problemas para “objetivizar” sus resultados. No obstante, la evidencia inclina la balanza a que las relaciones que establecen los jefes con sus colaboradores tienden a ser un factor determinante en esta cadena clima organizacional, satisfacción laboral y productividad.

La empresa Gallup (especialista mundial en encuestas de opinión) ha realizado una serie de investigaciones que culminaron en la publicación del libro “Primero rompa todas las reglas” de Marcus Buckingham y Curt Coffman (2003), cuya base expositiva son las entrevistas a más de 80 000 (ochenta mil) gerentes o managers en más de 400 (cuatrocientas) empresas. También aplicaron una encuesta a 105 000 (ciento cinco mil) empleados de 2 500 (dos mil quinientas) unidades de negocios. Su sencilla encuesta de doce preguntas es el fruto de una minuciosa depuración de cientos de reactivos relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Las conclusiones de estos estudios refieren que no es la remuneración, ni los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo, sino la relación interpersonal que el manager, supervisor o jefe inmediato establece con el personal operativo. Concretamente consideran que existen al menos cuatro competencias o habilidades esenciales (ellos les llaman “llaves”), que hacen “fuerte” un lugar de trabajo: 1) Saber seleccionar personal con base en su experiencia, inteligencia y determinación; 2) Establecimiento de expectativas o metas claras; 3) Motivar a las personas ayudándoles a

identificar y superar sus debilidades y 4) Desarrollar a la persona ayudándole a aprender y a ser ascendida.

Ninguno de estos estudios se ha hecho en México y mucho menos en las PYMES, que alcanzan el 98% de las unidades de negocios, aportan más del 70% del empleo nacional y 50% del PIB Nacional (Enciclopedia de la Microempresa, 2003; González, 2006), por lo que es prudente cuestionar si este tipo de conclusiones pueden ser generalizadas a nuestro ámbito.

4. Autorrealización

La Autoarrealización⁹ es un concepto desarrollado dentro de la teoría humanista de Abraham H. Maslow (1954; aunque el concepto parece haber sido acuñado por Wertheimer, profesor de Maslow), quien plantea una jerarquía de necesidades; ésta se refiere a una estructura organizacional con diferentes grados de potencia. Cuando un nivel de necesidades se satisface suficientemente, el siguiente nivel más alto se convierte en el foco de atención. Las necesidades de desarrollo están en lo alto de jerarquía. Las necesidades inferiores son déficit en tanto que las necesidades más altas comprenden requerimientos de desarrollo. Esta distinción puede comprenderse si se tiene en mente la diferencia entre la necesidad de algo contra la necesidad de hacer algo. Maslow sostenía que las necesidades inferiores son más potentes y tienen prioridad sobre las superiores. Cuando las necesidades inferiores se satisfacen, entonces las necesidades superiores aparecen en su conocimiento y la persona es motivada a tratar de satisfacerlas. Únicamente cuando todas las necesidades inferiores son satisfechas puede la persona empezar a experimentar las necesidades de Autoarrealización. Para fines comprensivos de este estudio, se hará una breve descripción de la jerarquía de las necesidades, según su concepción original.

Necesidades fisiológicas: es la necesidad más potente de todas. Cuando se priva de estas necesidades durante un periodo relativamente largo, las otras necesidades se retraen o dejan de presentarse.

Necesidades de seguridad: si las necesidades fisiológicas no constituyen un problema serio para la persona, entonces las necesidades de seguridad se convierten en fuerzas dominantes para la personalidad. Estas incluyen una diversidad de necesidades, todas relacionadas con conservar el status quo, conservar y mantener el orden y la seguridad.

⁹ También pueden considerarse sinónimo de Auto-actualización de Fritz Perls (1947, 1969, 1973), y de Persona Funcionando Globalmente de Carl Rogers (1961).

Por ejemplo: necesidad de sentirse seguros, de tener estabilidad, de tener orden, tener protección y la de dependencia. Estas necesidades pueden revelarse por miedo: el miedo a lo desconocido, al caos, a la ambigüedad y a la confusión. La persona puede tener la pérdida de control sobre sus circunstancias, convertirse en alguien vulnerable o débil, o ser incapaz de enfrentarse a las nuevas demandas de vida. La persona trastornada psicológicamente puede estar de tal manera aterrorizada por lo desconocido que sus conceptos son rutinas y normas rígidas para sí mismo, y obsesivamente sigue ciertas creencias y las lleva a cabo de modo compulsivo. Este es un intento extremo para obtener un sentido de seguridad. En tanto la persona normal puede preferir hechos y circunstancias familiares, y no necesita puntos de apoyo para el control total sobre su mundo.

Necesidades de amor y pertenecer: son necesidades orientadas socialmente, como el deseo de una relación íntima con otra persona, ser aceptado como miembro de un grupo organizado, necesidad de un ambiente familiar, vivir en un vecindario familiar y participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otro. Estas necesidades dependen de que ocurra cierto grado de satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Muchas personas revelan que se sienten solas y aisladas, en sociedad aun cuando haya gente a su alrededor. Las necesidades de amor son particularmente evidentes durante la adolescencia y la joven edad adulta. Varían desde fuertes deseos de tener una relación de “compañero” con un miembro del mismo sexo, a ser aceptado como miembro de una pandilla muy cerrada, a las pasiones íntimas, que todo lo consumen, hasta una relación romántica con un miembro del sexo opuesto. Un ejemplo de estas necesidades podrían ser las letras de las canciones ya que un gran porcentaje expresan en una u otra forma la atadura tan poderosa que tienen las necesidades de amor y las heridas y temores que se producen por su frustración.

Necesidades de estima: pueden subdividirse en dos clases: primero, las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, la estimación propia y la auto evaluación. Segundo, las que se refieren al respecto de otros: reputación, condición, éxito social, fama, gloria y otras parecidas. La preocupación por la estimación propia, particularmente en lo relacionado con la evaluación propia, generalmente se presenta en individuos que pueden ser descritos como “cómodamente situados”, que están bastante seguros en la satisfacción de sus necesidades inferiores. La satisfacción de esta necesidad tiene un locus interno; antes de lograr un nivel de estar envuelto orgullosamente en las actividades diarias las personas buscan respeto y la seguridad de

otros en el sentido de que valen. La forma más frecuente de trastorno es un sentido de inferioridad, de ser diferente a otros, de que no encaja. La persona experimenta un sentimiento de culpa o vergüenza.

Necesidad de Autorrealización: Son únicas y varían de un individuo a otro. Esta necesidad significa satisfacer la naturaleza humana en todos los aspectos, sea lo que sea. No sólo el tipo de actividad que la persona desea desempeñar sino también es importante como medio de satisfacer el fin de la Autoarrealización, y la forma de desarrollar la actividad. Un aspecto especial es la libertad, libertad de restricciones culturales e impuestas a sí mismos. Las personas que se Autorrealizan desean ser y deben ser libres, desean ser libres para ellas mismas, estas personas no son revolucionarias, radicales, anarquistas ni contra su cultura; no adoptan ningún movimiento extremo, ni se sobre identifican con su cultura. Ejecutan sus requerimientos culturales debido a su sentido del deber, pero cuando tal práctica interfiere seriamente con su Autorrealizan, fácil y libremente reaccionan contra ellas.

Necesidades de trascendencia: Se refiere a un sentido de la comunidad, la necesidad de contribuir a la humanidad. Aquí se incluyen las siguientes: 1) Necesidades de saber y comprender. Son motivos verdaderos que provienen de las necesidades básicas. El ser humano normal no puede ser pasivo respecto de su mundo y no da por sentadas las cosas, sino requiere conocer las causas. 2) Necesidades estéticas. Algunas personas encuentran intolerable el desorden, el caos y la fealdad. Las necesidades estéticas incluyen necesidades por el orden, la simetría y el cierre, la necesidad de aliviar la tensión producida por una labor no terminada y la necesidad de estructurar hechos.

A principios de los sesentas Maslow (1962, 29) escribió: “Podemos aprender de las personas autorrealizadas cuál puede ser la actitud ideal hacia el trabajo en las circunstancias más favorables. Estas personas tan desarrolladas asimilan su trabajo a su propia identidad, es decir, el trabajo pasa a formar parte del aspecto más íntimo de la definición que hacen de sí mismas. El trabajo puede ser psicoterapéutico, psicogógico (hacer que personas que están bien avancen hacia la autorrealización). Naturalmente, y hasta cierto punto, se trata de una relación circular, es decir, si partimos de unas personas que ya están bien y que se encuentran en una organización lo bastante buena, el trabajo tiende a mejorar a esas personas. Y esto tiende a mejorar la industria, lo que a su vez tiende a mejorar a las personas implicadas, etc. Ésta es la manera más sencilla de decir que la gestión adecuada de la vida laboral del ser humano, de la forma en que se gana la vida, puede mejorarle a él y puede mejorar el mundo; en este sentido, puede que

sea una técnica utópica o revolucionaria.” Maslow empleó el término “eupsiquia” para referirse a la cultura que generarían mil personas autorrealizadas en una isla donde nada ni nadie fuera de la isla pudiera interferir en ellas. Bajo estas, condiciones, la vida social y organizacional se daría en plena armonía, en sana democracia y bienestar social ¿Qué ha sucedido casi medio siglo después? Quizás no en el sentido más deseable, pero lo que se ha venido exponiendo sobre el paradigma humanista-sistémico y su influencia en las organizaciones es una respuesta optimista de que más que utopía, la revolución humana avanza.

Además, es evidente que muchos otros autores (por ejemplo, Peter Drucker, Charles Handy, Peter Senge, Fredy Kofman, etc.), también han señalado el impacto que tiene el desarrollo o nivel de maduración psicológica de los líderes, directivos o empresarios sobre la cultura y el clima laborales.

5. Formas Organizacionales, Perfiles Gerenciales y Satisfacción Laboral en PYMES

Tratando de integrar los temas esenciales que ocupan este trabajo, es decir, las formas organizacionales, los perfiles gerenciales (a partir del concepto de autorrealización) y la satisfacción laboral, se pueden evidenciar ciertas relaciones que saltan a la vista. La tendencia de la postmodernidad es hacia estilos de trabajo más flexibles y menos jerarquizados, en los cuales la participación de los trabajadores es cada vez más importante; el mundo globalizado y competitivo de la actualidad parece exigir de las organizaciones estrategias en donde la generación y gestión del conocimiento, la creatividad y la innovación, entre otros aspectos, son fundamentales; éstos aspectos, al parecer, sólo pueden desarrollarse en ambientes en donde los colaboradores estén más satisfechos y comprometidos con las metas organizacionales. Y, naturalmente, este ambiente de satisfacción provocador de la creatividad, la innovación, la participación, el compromiso, etc., está estrechamente relacionado con las habilidades directivas, el liderazgo positivo, o el desarrollo psicológico de quien está a cargo de los grupos de trabajo. Esto es lo que se ha tratado de plasmar en la revisión teórica anterior; hacer patente estas conexiones, la manera en que se han venido dando, la manera en que los diferentes actores han participado en la vida psicosocial de las organizaciones. Como afirma Kolodny et al. (1996), el paradigma emergente en las organizaciones tiende a que: a) El trabajo deba organizarse para tratar de regular las variaciones impredecibles de los complejos sistemas automatizados; b) Las organizaciones se enfrentan de modo

creciente a procesos, reglas y procedimientos abiertos; c) Serán diseñadas para manejar la complejidad antes que para reducirla; d) Se estarán diseñando en función de nuevos conceptos y enfoques de carácter integrador; y e) Los responsables organizacionales se verán obligados a ampliar los niveles de racionalidad, en el sentido de ser capaces de tratar de manera simultánea con información, conocimientos y resultados de muy diferentes naturaleza y complejidad, conflictivos y con múltiples niveles de abstracción. ¿Estarán las empresas mexicanas listas para dar este paso evolutivo? ¿Qué estrategias están empleando? ¿En que nivel del desarrollo evolutivo organizacional se encuentra? ¿Qué fortalezas y que debilidades se tienen? Son el tipo de preguntas que pueden surgir ante el panorama visualizado.

Para el presente estudio de campo, que complementa la investigación documental, se eligió abordar a un grupo de PYMES por obvias razones: son el grueso de las organizaciones empresariales del país (e incluso en el mundo, al menos de los países en desarrollo). Si este sector de la economía crece, se fortalece y se desarrolla tecnológica, financiera, administrativa y humanamente, seguramente tendrá un impacto positivo en la economía y desarrollo social del país. Conocer y comprender su funcionamiento es fundamental si se pretende implementar estrategias para orientarlas lo más pronto posible a la moderna sociedad del conocimiento.

Para Bours Castelo (1998), existen cuatro retos importante de las PYMES: 1) La mayor competencia por los mercados de comercio y capitales; 2) Los cambios cada vez más frecuentes en las preferencias de los consumidores; 3) La búsqueda permanente por mejorar la calidad, la variedad, el diseño y la innovación; y 4) La posibilidad de absorber menores márgenes de utilidad a través de una mayor productividad.

Para este autor, en el caso de México, la sustitución de un modelo proteccionista y subsidiario por otro de economía de mercado, tiende a favorecer un incremento en los niveles de competitividad y ha fortalecido el espíritu emprendedor empresarial. Sin embargo, la apertura comercial actual también ha traído costos importantes para muchas empresas, sobre todo para las de menor tamaño, dejándolas desprovistas de oportunidades para hacerse competitivas. Para Hernández y Alba (2008), las PYMES representan el 99.7 por ciento de los 4.01 millones de empresas en México, las cuales se encuentran generando el 52 por ciento del Producto Interno Bruto Nacional, además de que contribuyen con la creación del 71.9 por ciento de los empleos. Por eso es evidente que uno de los mayores retos que se está enfrentando es incorporar a las PYMES a los beneficios de la apertura comercial y reducir los efectos nocivos de la globalización;

mejorar sus estrategias de operación resulta para hacerlas competitivas, es más que obvio; y este proceso de mejoramiento involucra fundamentalmente los factores aquí estudiados: las formas de organización, el perfil gerencial y la satisfacción laboral.

Gunaserkaran (1996), comenta que prácticas como el Justo a Tiempo (JIT), Cero Inventarios (ZI) y Control Total de Calidad (TQM), así como tecnologías de sistemas flexibles de manufactura (FMS), manufactura integrada por computadora (CIM) y tecnología de optimización de la producción (OPT), tienen un enorme impacto en las PYMES que las utilizan, pero por diferentes motivos y limitaciones, pocas lo hacen.

Al respecto, Moran (1998), realizó un estudio para identificar las características de orientación al crecimiento de los “dueños-administradores” (emprendedores). El estudio fue realizado en una muestra de 75 individuos. Los atributos encontrados los clasificó en una escala de orientación al crecimiento como alta, media y baja. El de alta orientación al crecimiento se caracterizó de la siguiente manera: a) está fuertemente orientado al liderazgo, le gusta tener el control y fijar la dirección del negocio, se desarrolla bajo retos y presión, toma decisiones ágilmente; b) La orientación de “aprender haciendo”, involucra la combinación de experimentación activa y aplicación práctica de herramientas existentes, técnicas y principios; c) No está orientado con el rol de implantar y perseguir el proceso administrativo, prefiere delegarlo y concentrarse en iniciar y realizar innovaciones y desarrollos estratégicos; y d) Existen indicadores de un enfoque a la variedad y el cambio, un agente externo, una preferencia por la apertura y la flexibilidad antes que la rigidez y el orden, una preferencia por tomar una visión estratégica en lugar de hacer cargo de los detalles. Al respecto Teresa De la Garza (2001), comenta que en México existe poco interés en el desarrollo de emprendedores con estas características, aún cuando el ITESM ha realizado grandes esfuerzos en este sentido. No obstante, muchas de las empresas que nacen van al fracaso por la falta de habilidades del empresario-administrador. La necesidad de apoyar su desarrollo es urgente y prioritaria.

Un aspecto relevante de este estudio es su énfasis en conocer más a fondo los procesos psicosociales al interior de las PYMEs, ya que como afirman Peres y Stumpo (2002), generalmente éstas se abordan a nivel macroeconómico y poco a nivel micro.

Precisamente por estos motivos resulta importante identificar con instrumentos como el POI (Inventario de Orientación Personal en español), el perfil de crecimiento o desarrollo de los gerentes o empresarios, y apreciar su relación con otros factores operativos de la empresa, como la satisfacción laboral de los trabajadores.

6. Metodología

6.1 Objetivo y preguntas de investigación

El objetivo de este estudio fue identificar y describir las Formas Organizacionales de algunas PYMES de la ciudad de León, Guanajuato, así como los perfiles gerenciales y el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores, y analizar las relaciones entre estos factores o variables.

Las preguntas de investigación planteadas fueron las siguientes:

- ¿Qué características poseen las Formas Organizacionales de las PYMES seleccionadas (tradicionales, tayloristas-fordistas o toyotistas)?
- ¿Cómo perciben los diferentes actores (gerente general o empresario, gerente operativo y trabajador) su forma particular de organizar el trabajo?
- De existir diferencias en estas percepción ¿en qué rubros o aspectos de la organización del trabajo tienen lugar?
- ¿Existe alguna relación entre las características o perfiles psicológicos de los empresarios y gerentes con los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores?

7.2 Conducción del estudio y descripción de las variables

- Se seleccionó una muestra de 30 PYMES industriales de la ciudad de León, de las cuales finalmente sólo se pudieron obtener datos completos de 13 de ellas.
- Para identificar el tipo de **Forma Organizacional**, se aplicaron las encuestas hechas para este fin (previa revisión y adaptación) del estudio “Estrategias Empresariales de Reestructuración en la Maquila” de Enrique de la Garza y su equipo de investigación (2007). Estas son: 1) Encuesta Nacional de Industrialización en la Maquila (a gerente general o empresario) compuesta por 54 preguntas; 2) Entrevista para jefe de departamento o supervisor operativo, compuesta por 23 preguntas y 3) Entrevista para Obrero Informante Calificado (10% de la plantilla operativa), compuesta por 40 preguntas. Para su análisis se organizaron las respuestas de los tres niveles de la siguiente manera:

Gerente General: 1) Formalización del trabajo (procedimientos para asignar y promover a los trabajadores, uso de manuales de operación y supervisión del mantenimiento); 2) Comunicación (formas de supervisión y comunicación, y maneras de estimular la comunicación de los trabajadores) ; 3) Movilidad

interna del personal (frecuencia, motivos y medios para mover internamente a los trabajadores); 4) Involucramiento del personal en la toma de decisiones (áreas y maneras en que se fomenta la participación del trabajador); 5) Nuevas formas de organización del trabajo (si se practican círculos de calidad, “just in time”, kan ban, etc.) y 6) Relaciones laborales (si existen procedimientos formales o informales para que los trabajadores intervengan en la dinámica de la organización, como en los cambios tecnológicos, procesos de trabajo, formas de trabajo y movimiento interno del personal).

Gerente Operativo (prácticamente son las mismas categoría que para gerente general): 1) División y formalización del trabajo; 2) Comunicación y supervisión; 3) Movilidad interna del personal; 4) Involucramiento del personal en la toma de decisiones; 5) Nuevas formas de organización del trabajo y 6) Relaciones laborales.

Trabajador u Obrero Calificado: 1) Formalización del Trabajo (forma de trabajo, trabajo en equipo, aprendizaje, uso de manuales, toma de decisiones y planeación); 2) Control del trabajo (grado de independencia-dependencia de la supervisión); 3) Flexibilidad del trabajo (variación de tareas y formas de estimular la productividad); 4) Comunicación (es la misma de los otros niveles); 5) Involucramiento en la toma de decisiones (similar a los otros niveles); 6) Compromiso organizacional (disposición al trabajo y posibilidades de abandono de la empresa) y 7) Percepción del trabajo (agrado-desagrado del trabajo).

Como se mencionó anteriormente, son tres los tipos de forma organizacional que se pretenden identificar con estas encuestas conforme a las categorías establecidas por De la Garza (2007), y se pueden clasificar en: Conservadoras o Tradicionales (CT), Tayloristas-Fordistas (TF) y Toyotistas o Vanguardistas (TV). En este estudio, se asignó un puntaje a cada una de las respuestas de la encuesta, generalmente de un punto cuando se contestaba conforme a una empresa CT, dos puntos cuando la respuesta se asociaba con TF y tres puntos cuando era relacionada con TV. La clasificación se ordenó así: hasta 35% sería una empresa CT; de 36 a 69% sería TF y finalmente, igual o mayor a 70% sería una TV.

- Para medir el perfil de **autorrealización o madurez** de los gerentes o empresarios se utilizó el Inventario de Orientación Personal de Shostrom (POI,

1964)). Este inventario sólo se aplicó al empresario y/ supervisor del área de producción, es decir a aquella persona responsable directa del personal.

- Unidades de análisis de la Autorrealización. Se tomaron los siguientes elementos que integran el concepto:

Competencia en el tiempo (escala Tc): Tendencia a vivir en el presente y ver la vida como un continuo, evitando los resentimientos del pasado y el exceso de preocupaciones por el futuro.

Dirección Interna (escala I): Se considera el principal elemento de la Autoactualización; Define la autosuficiencia personal y la tendencia a no depender emocionalmente de otras personas. La persona está más motivada por metas u objetivos de realización profunda, viendo el éxito y el fracaso fundamentalmente como medios de aprendizaje.

Valores Autorrealizantes (escala Sav): Es la importancia que da la persona a conceptos afines al crecimiento interior.

Existencialidad (escala Ex): Es la capacidad de la persona para aceptar puntos de vista diferentes; libertad y creatividad van asociadas a esta cualidad, buscando más la conciliación que la confrontación, aún cuando no temen confrontar apasionadamente ante situaciones de justicia y equidad, por ejemplo.

Reacción a los sentimientos y necesidades internas (escala Fr): Refiere a la capacidad de estar consciente de las propias necesidades y sentimientos. Sirven como fuente de información para toma de decisiones más prudentes o acertadas.

Espontaneidad (escala S): Marca la autenticidad y espontaneidad personal, lo que es posible debido a la baja conflictiva interior y concentración en las tareas presentes.

Autoestima (escala Sr): Señala el valor a sí mismo y tener conciencia de las propias fortalezas.

Autopercepción (escala Sa): Es la capacidad de estar conscientes de la necesidad de mejorar continuamente. Le da balance a la autoestima al no perder de vista que nunca se deja de crecer interiormente.

Naturaleza del Hombre (Nc): Es la concepción de la naturaleza esencialmente noble del ser humano, y ver optimistamente sus posibilidades evolutivas.

Sinergia (escala Sy): Es la capacidad de sintetizar los opuestos; ver el lado positivo de las partes en conflicto, buscando conciliar y armonizar.

Aceptación de la Agresión (escala A): Es la expresión adecuada y pertinente de sentimientos de enojo o frustración, aceptándolos como parte esencial de la naturaleza humana.

Capacidad para el Contacto Íntimo (escala C): Es la capacidad para expresar sentimientos personales y permitir que otros los expresen, como una manera de estar más en contacto con las personas.

- Para medir la **satisfacción laboral** de los colaboradores se empleó el listado de doce preguntas (anexo) utilizado en los estudios de Buckingham y Coffman (2003), con base en una escala de Likert. Los cuestionarios se aplicaron sólo al personal operativo del área de producción.
- Las unidades de análisis de la Satisfacción Laboral se refieren a los siguientes elementos:

Expectativas en el trabajo (ítems 1, 2 y 3). La percepción que tiene el trabajador de lo que se espera de él por sus superiores.

Apoyo y reconocimiento (ítems 4, 11 y 12). Se refiere a si el trabajador se siente apoyado por sus superiores y si le da reconocimiento por su labor (no en sentido económico)

Respeto esencial (ítems 5, 6 y 7). Si el trabajador percibe que se le respeta como persona y se le toma en cuenta en asuntos que le afectan directamente en el trabajo.

Trabajo relevante (ítems 8 y 9). Percepción de que lo que se hace tiene fundamental importancia para la organización, y se dan los recursos para que se haga con calidad.

Relaciones interpersonales (ítems 10). Identificación con los demás colaboradores o compañeros, manteniendo buenas relaciones. Se refleja comúnmente por tener uno o varios amigos cercanos en la organización.

7.3 Características de las empresas estudiadas

Las características de las empresas estudiadas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla: 1: Empresas estudiadas

Empresa	Giro	No. Trabajadores
1	calzado	26
2	calzado	29
3	calzado	250
4	calzado	47
5	calzado	108
6	tenería	48
7	calzado	80
8	cartón	79
9	calzado	307
10	calzado	326
11	calzado	32
12	alimentos	74
13	calzado	332

8. Resultados

La concentración de datos de la encuesta a los gerentes generales o empresarios, puede observarse en la tabla 2.

Tabla 2. Concentrado de la encuesta a Gerentes Generales

	Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Pro.	
AREAS	Máximos	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	Tipo
Formalización del Trabajo	21	15	71	11	52	10	48	16	76	10	48	10	48	10	48	TF
Comunicación	15	13	87	8	53	11	73	9	60	9	60	13	87	13	87	TF
Movilidad Interna	42	22	52	18	43	13	31	14	33	14	33	17	40	17	40	CT
Involucramiento en Toma de decisiones	75	22	29	35	47	59	79	10	13	10	13	20	27	20	27	TF
Nuevas formas de Organización	24	6	25	3	13	3	13	3	13	3	13	3	13	3	13	CT
Relaciones Laborales	66	8	12	8	12	50	76	4	6	4	6	4	6	4	6	CT
Totales y %	243	86	35	83	34	146	60	56	23	50	21	67	28	67	28	TF

La tabla dos muestra los resultados de las trece empresas, presentado en las columnas paralelamente el puntaje bruto y el porcentaje obtenidos. Se puede apreciar que la empresa tres fue la que obtuvo el mayor porcentaje (60%) y las cinco y diez el menor (21%). El promedio general de las trece empresas fue de 43%. Bajo el esquema ya referido, puede apreciarse que ninguna empresa obtuvo una calificación alta como para ser considerada TV. En general, los rubros Formalización del Trabajo y Comunicación son los que tendieron a ser más altos, es decir, que los gerentes o empresarios consideran que la organización, asignación y distribución del trabajo, así como la supervisión y la comunicación son funcionalmente aceptables. Las empresas uno, seis, siete y ocho calificaron este rubro superior al 70%, ubicándolas como TV sólo este aspecto, exceptuando el 71% de la empresa uno en Formalización del Trabajo.

Las categorías Nuevas Formas de Organización y Relaciones Laborales fueron las que obtuvieron el porcentaje más bajo, es decir, en estas empresas no se ponen en práctica formas modernas de trabajo como equipos de proyecto, grupos autodirigidos, kan ban, etc. Tampoco existen procedimientos formales o informales para involucrar a los trabajadores en los cambios tecnológicos, cambios de organización y procesos del trabajo.

Tabla 3: Concentrado de la encuesta Gerentes Operativos.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Pro.	
	Máximos	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	Tipo
Formalización del Trabajo	28	18	64	18	64	16	57	17	61	21	75	18	64	16	57	TF
Comunicación y Supervisión	15	12	80	12	80	13	87	9	60	11	73	14	93	11	73	VF
Movilidad Interna	21	8	38	8	38	8	38	9	43	9	43	9	43	9	43	TF
Involucramiento en Toma de decisiones	21	9	43	9	43	6	29	9	43	0	0	3	14	12	57	TF
Nuevas formas de Organización Relaciones Laborales	45	9	20	3	7	12	27	3	7	0	0	0	0	9	20	CT
Totales y %	188	77	41	71	38	59	31	51	27	45	24	65	35	81	43	TF

La tabla tres muestra el concentrado de datos de la encuestas a los gerentes o supervisores operativos. La empresa nueve fue la que obtuvo el porcentaje más alto (53%), y la cinco el más bajo (24%). La apreciación general de los gerentes operativos

sobre la forma de trabajo fue en promedio más alta que la de los gerentes generales (53%); ambos grupos coinciden en calificar más alto a los rubros o categorías Formalización del Trabajo y Comunicación-supervisión; ésta última fue aún mayor para los gerentes operativos (77%), ubicándola como la única que cae con una tendencia TV. De manera individual, las empresas uno, dos, tres, seis, siete, nueve, once, doce y trece, la mayoría de ellas, calificaron alta esta categoría, ubicándola como tipo TV. Ambos, grupos de gerentes coincidieron en calificar más bajo las categorías Nuevas Formas de Organización y Relaciones Laborales, si bien los gerentes operativos las calificaron mejor que los generales.

La tabla cuatro muestra los datos obtenidos de las encuestas a Obreros Calificados; se trató de entrevistar aproximadamente al 10% de los trabajadores operativos de cada empresa; los datos se organizaron presentando en la tabla las respuestas que tuvieron mayor frecuencia entre los trabajadores participantes.

Tabla 4: Concentrado de la encuesta a Obreros Calificados.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Pro.	
	Máximos	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	Tipo
Formalización del Trabajo	40	20	50	11	28	18	45	24	60	24	60	20	50	17	43	TF
Control	39	23	59	20	51	26	67	28	72	23	59	26	67	24	62	TF
Flexibilidad	12	6	50	9	75	7	58	9	75	10	83	5	2	17	1	TF
Comunicación	12	9	75	9	75	9	75	9	75	7	58	8	67	8	67	TF
Involucramiento en Toma de decisiones	21	9	43	9	43	6	29	3	14	6	29	6	29	3	14	CT
Compromiso con la organización	15	9	60	9	60	9	60	9	60	6	40	3	20	3	20	TF
Percepción del Trabajo	27	15	56	13	48	12	44	12	44	6	22	3	11	9	33	CT
Totales y %	166	91	55	80	48	87	52	94	57	82	49	71	43	66	40	TF

Las categorías de los trabajadores difieren en algunos aspectos de las de los gerentes, ya que los rubros de organización y supervisión no son funciones de ellos. La encuesta para ellos tomó en cuenta factores como control, flexibilidad, involucramiento en la

toma de decisiones, compromiso organizacional y percepción del trabajo, explicados anteriormente.

Coincidiendo con los grupos de gerentes, el rubro de comunicación fue el más alto con 68%, seguido con el 65% de control (grado de independencia-dependencia de la supervisión); lo que significa que existe una tendencia ligeramente alta a considerar que tienen cierta autonomía en su trabajo. Los trabajadores de las empresas cuatro, ocho y trece evaluaron arriba del 70% el control, ubicándolas para esta categoría como TV. En las empresas uno, dos, tres, cuatro y nueve la comunicación también superó el 70%, mostrando una tendencia hacia TV para esta categoría.

La formalización del trabajo, categoría similar a las encuestas de los gerentes, fue considerada un poco más baja (51%), que estos últimos, pero en general los tres grupos coinciden en calificar bajo la organización del trabajo. El Involucramiento en la Toma de Decisiones fue evaluado por los trabajadores con rango menor (30%) que los gerentes de ambos grupos (38%).

Las categorías de Compromiso Organizacional y Percepción del Trabajo fueron calificadas con 43% y 33% respectivamente, muy bajas si se toma en cuenta que la comunicación fue evaluada relativamente alta.

Tabla 5: Comparativos general de promedios de los tres niveles de la encuesta (Gerentes Generales, Gerentes Operativos y Obreros Calificados)

		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13			
Encuestas	Ptos.	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	Pro.	Tipo
Gtes. Grales.	243	86	35	83	34	146	60	56	23	50	21	67	28	67	28	83	34	83	34	51	21	71	29	71	29	69	28	43	TF
Gtes. Optvos.	188	77	41	71	38	59	31	51	27	45	24	65	35	81	43	76	40	100	53	69	37	62	33	66	35	80	43	53	TF
Obreros	166	91	55	94	57	87	52	94	57	82	49	71	43	66	40	97	58	65	39	79	48	73	44	80	48	79	48	49	TF

En la tabla cinco se presentan los promedios generales de las trece empresas en cada uno de los tres niveles de aplicación de la encuesta. Aún cuando existen obvias diferencias entre ellas, puede apreciarse una tendencia general a calificar más alto por parte de los trabajadores y de los supervisores o gerentes operativos que de los empresarios o gerentes generales (exceptuando la empresa tres). La tendencia general fue a calificar las formas organizacionales como TF (GG: 43%, GO: 53% y OC: 49%). Con respecto a la Satisfacción Laboral, en la tabla seis se presentan los datos generales de las trece empresas.

Tabla 6: Concentrado de la encuesta de Satisfacción Laboral

EMP.	RESULTADO DE LAS PREGUNTAS EN %												Prom.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	80.0	78.5	70.0	58.5	51.5	56.2	61.5	76.9	70.0	84.6	66.2	73.8	69.0
2	63.8	57.5	60.0	46.3	43.8	42.5	37.5	86.3	68.8	61.3	61.3	70.0	58.2
3	82.2	85.8	80.0	77.8	78.9	75.7	65.4	80.0	75.3	76.0	74.2	70.8	76.8
4	92.1	91.6	86.0	80.0	83.3	83.3	84.7	92.1	90.2	89.3	87.9	94.0	87.9
5	86.0	74.0	78.0	70.0	72.0	70.0	72.0	76.0	84.0	72.0	68.0	70.0	74.3
6	83.6	90.9	69.1	60.0	70.9	70.9	69.1	92.7	90.9	89.1	72.7	72.7	77.7
7	84.3	79.2	69.0	45.5	63.1	61.2	57.6	82.0	73.7	81.6	62.0	67.8	68.9
8	88.0	68.9	74.7	32.0	59.6	55.1	62.2	89.8	76.4	75.1	56.0	71.6	67.4
9	92.0	81.3	89.3	26.7	68.0	68.0	81.3	92.0	81.3	78.7	70.7	65.3	74.6
10	87.3	78.7	66.7	51.3	66.7	63.3	60.0	73.3	66.7	66.0	58.0	58.0	66.3
11	84.2	83.2	73.7	36.8	69.5	75.8	47.4	82.1	68.4	68.4	62.1	63.2	67.9
12	62.3	49.1	55.4	65.1	59.4	45.7	58.9	66.3	58.3	60.6	59.4	72.0	59.4
13	94.3	85.7	100.0	20.0	60.0	65.7	100.0	94.3	74.3	65.7	80.0	60.0	75.0
Prom.	83.1	77.3	74.8	51.5	65.1	64.1	66.0	83.4	75.3	74.5	67.6	69.9	71.0

En el último renglón de la tabla puede apreciarse que las categorías Apoyo y Reconocimiento, integrada por las preguntas 4, 11 y 12, y Respeto Esencial a la Persona, integrada por las preguntas 5, 6 y 7, obtuvieron los promedios más bajos (inferiores al 70%). Y la pregunta cuatro, “¿He recibido en el último mes algún reconocimiento o felicitación por hacer bien mi trabajo?” fue la más baja con 51.5%.

Expectativas en el Trabajo, compuesta por las preguntas 1, 2 y 3, así como Trabajo Relevante, compuesta por las preguntas 8 y 9 obtuvieron las calificaciones más altas (entre 74 y 84%).

En la última columna se muestra el promedio porcentual para cada empresa, lo que puede interpretarse como la calificación de Satisfacción Laboral. El promedio general de las trece empresas fue de 71%. Si se considera una calificación del 100% para una satisfacción laboral óptima, según los estudios ya citados de la empresa Gallup, calificaciones entre 90 y 100% son excelentes, entre 80 y 89% son buenas, entre 70 y 79% regulares o aceptables y abajo del 69% son bajas o deficientes.

Bajo este esquema sólo la empresa cuatro obtuvo una satisfacción laboral buena; las empresas tres, cinco, seis, nueve y trece aceptables y, el resto, siete de ellas, deficiente.

En relación a la escala POI aplicada a gerentes generales y operativos, en las siguientes tablas se presentan los resultados.

Tabla 7: Concentrado POI aplicado a Gerentes Generales.

Supervisor	Esc. TC	Esc. I	Sav	Ex	Fr	S	Sr	Sa	Nc	Sy	A	C
1	10	74	14	22	12	12	12	16	9	6	17	20
2	10	72	18	13	12	10	12	11	12	6	11	15
3	10	75	18	17	16	14	13	11	10	3	12	18
4	13	84	22	19	12	12	11	12	14	6	16	17
5	10	83	19	21	9	11	13	15	13	5	17	16
6	11	64	17	12	7	11	13	12	7	3	11	11
7	10	89	20	17	16	17	16	12	14	6	16	21
8	11	83	23	15	13	13	14	13	13	7	15	18
9	11	65	17	11	8	10	13	13	7	3	13	11
10	16	84	19	16	15	15	13	14	12	5	17	21
11	12	58	13	12	13	9	8	11	6	2	11	10
12	12	76	20	15	9	11	15	14	11	4	13	16
13	12	63	16	8	11	10	12	13	6	4	12	13
Promedios:	11.4	74.6	18.2	15.2	11.8	11.9	12.7	12.8	10.3	4.6	13.9	15.9
BAJA	14	75	18	15	12	8	10	13	11	6	13	15
MEDIA	18	87	20	20	16	11	12	17	13	7	16	18
ÓPTIMA	20	100	23	25	19	14	14	21	14	8	19	22

Tabla 8: Concentrado POI aplicado a Gerentes Operativos.

Supervisor	Esc. TC	Esc. I	Sav	Ex	Fr	S	Sr	Sa	Nc	Sy	A	C
1	13	69	12	16	12	9	8	15	6	4	12	18
2	16	80	16	22	12	11	10	17	7	5	16	18
3	10	84	18	18	15	15	13	12	11	7	15	22
4	13	85	23	18	14	12	12	12	14	6	16	17
5	12	82	21	19	9	11	14	14	13	6	15	17
6	11	88	24	15	15	16	14	12	11	7	17	17
7	13	82	18	17	13	10	13	16	12	4	13	19
8	10	74	17	13	10	10	12	16	6	4	15	17
9	11	74	19	16	10	12	12	13	9	6	14	18
10	13	88	22	18	13	13	15	15	14	6	15	21
11	14	62	10	16	12	7	7	16	5	3	14	14
12	14	71	16	14	13	9	13	11	9	5	16	14
13	11	66	15	11	10	8	11	11	8	3	16	13
Promedios:	12.4	77.3	17.8	16.4	12.2	11.0	11.8	13.8	9.6	5.1	14.9	17.3
BAJA	14	75	18	15	12	8	10	13	11	6	13	15
MEDIA	18	87	20	20	16	11	12	17	13	7	16	18
ÓPTIMA	20	100	23	25	19	14	14	21	14	8	19	22

Puede observarse en general que el perfil POI de ambos grupos es bajo, excepto para las escalas S y Sr. A continuación se describen brevemente los resultados generales:

- Tc baja: Personas caracterizadas por culpabilidad, remordimiento y resentimiento; hay un anclaje en el pasado que tiende a buscar una continua defensa de las acciones pasadas; esta característica personal impide centrarse adecuadamente en el presente para atender y resolver con efectividad problemas cotidianos.
- I baja: Existe un bajo autoapoyo que se refleja en la búsqueda insistente de la aprobación de los otros; existe una fuerte necesidad de reconocimiento y afecto, justificando las acciones que buscan el propio interés (egocentrismo); el riesgo de la persona que busca el excesivo apoyo de los otros es que éste manipula complaciendo.
- Sav baja: Existe rechazo a los valores del crecimiento o desarrollo, dando importancia a aspectos materiales (al “tener” más que al “ser”).
- Ex baja: Tendencia a la rigidez o falta de flexibilidad para modificar principios o valores.
- Fr baja: Pobre manejo de emociones o incapacidad para expresarlas y percibir las en los otros (baja inteligencia emocional).
- S media: Confianza en la toma de decisiones y para expresar sus propias opiniones.
- Sr media: Implica una capacidad regular para autoaceptar las propias fortalezas; afronta riesgos y confía en su habilidad para resolver asuntos no personales; no necesita que los demás acepten sus puntos de vista.
- Sa baja: Pobre aceptación de sus debilidades o deficiencias; no sienten que deben esforzarse para mejorar. Temen cometer errores y al fracaso; continuamente sienten amenazada su autoestima.
- Nc baja: Dudan de la naturaleza noble del ser humano y de su capacidad de cooperación; por ejemplo: la gente trabaja sólo por dinero (teoría X).
- Sy baja: Dificultad para conciliar intereses; experimenta dicotomías y tiende al individualismo.
- A baja: Reprimen emociones y tienden a que los demás las repriman; les incomoda mostrar sus debilidades; la crítica tiende a encolerizarlos.

- C baja: Incapacidad para desarrollar contacto íntimo con otras personas; pobres relaciones interpersonales e hipersensibles ante la sensación de ser controlados.

9. Análisis de los Resultados

Las formas organizacionales de las empresas estudiadas, en su mayoría, reúnen las características del Taylorismo-Fordismo, si bien con diversos tintes de pre-Tayloristas, conservadoras o tradicionales. Por ejemplo, para asignar a un trabajador de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, los mecanismos básicos son la propuesta del jefe o supervisor, y a veces por recursos humanos; ocasionalmente hacen examen de conocimientos. Prácticamente ninguna realiza exámenes de conocimientos. La mayor parte de la capacitación se realiza en el mismo puesto de trabajo, no existe periodos precisos para esta función. La organización del trabajo es fundamentalmente centralizada y con baja participación de los trabajadores en los procesos claves. Si bien algunas empresas mencionaron contar con manuales de procedimientos, su utilización no es frecuente; al respecto existieron contradicciones entre lo dicho por los gerentes y los trabajadores. Para estos en general no existen o se utilizan poco, y para aquellos en general sí existen y se utilizan frecuentemente. Sin duda la percepción que se tiene de una misma realidad tiende a diferir por los diferentes actores involucrados en un contexto determinado.

La comunicación y la supervisión fue considerada relevante, y la tendencia general de los tres niveles de aplicación de la encuesta fue a calificarlas como buenas o aceptables. Sin embargo, éstas son evidentemente más verticales que horizontales; si bien se mencionó el uso frecuente de trabajo en equipo, en general estos son muy dependientes de la supervisión y no gozan de autonomía. Respecto a la movilidad interna, las empresas estudiadas la realizan poco y fundamentalmente para cubrir faltas, demandas excesivas de producción o cambios de departamento. La pobre movilidad puede limitar el desarrollo del trabajador y la flexibilidad laboral. De la Garza (1998, 178) comenta al respecto: “Los niveles de movilidad interna y sus principales determinantes pueden indicar la medida en que la organización del trabajo posibilita o estimula la realización de un abanico más o menos amplio de funciones productivas, lo cual podría estar relacionado con la confección de nuevas formas de organización del trabajo flexibles y proclives a un desempeño profesional cercano a la polivalencia”. En general estos hallazgos son similares a los encontrados por Adriana Martínez (2005), en un estudio sobre las maquiladoras del estado de Guanajuato y por Teresa De la Garza (2001) en un

estudio de MIPYMES también en este estado. Sánchez y Briones (2008), realizaron estudios de caso en PYMES en el estado de Hidalgo, apreciando la importancia de involucrar al personal en procesos estratégicos como forma de elevar su competitividad; resultados que soportan los aquí encontrados.

Respecto a la satisfacción laboral y los perfiles gerenciales obtenidos con base en el POI, se encontraron resultados similares a los hallados por Vargas (2008), en estudio similar en PYMES de León, Guanajuato. Perfiles gerenciales del POI bajos y satisfacción laboral pobre parece ser característica común en estas empresas. En las correlaciones que se efectuaron entre los resultados de los perfiles y la encuesta de doce preguntas sobre la satisfacción laboral (SL) de los trabajadores, no se encontraron medidas significativas entre los gerentes generales y los niveles de SL; sin embargo, sí hubo algunas correlaciones positivas y significativas entre los gerentes operativos y la SL de los trabajadores en los siguientes rubros:

Escalas I, Sav, Ex, Fr, S, Sa, Nc, y Sy con la pregunta cuatro (sobre el reconocimiento en el trabajo); las escalas Sav, S, Sa, Nc y Sy con la pregunta cinco (sobre la percepción de ser respetado como persona); la escala Sa con la pregunta seis (preocupación del jefe por el desarrollo del trabajador); las escalas I, Sav, S, Sa, Nc y Sy con la pregunta nueve (compromiso de para trabajar con calidad); y finalmente la escala S con la pregunta (sobre la amistad en el trabajo).

Esto podría interpretarse en el sentido de que a un menor perfil gerencial del supervisor o jefe inmediato, la percepción de no ser reconocido y respetado como persona tiende a incrementarse. Y al parecer también el compromiso con el trabajo bien hecho también parece relacionarse positivamente con un mejor perfil gerencial, datos que coinciden con los reportados por Buckingham y Coffman (2003), en sus estudios en empresas de Estado Unidos.

También pueden relacionarse estos resultados con los de un estudio reciente de Thompson, Ollivier y Robles (2008), acerca de las estrategias exitosas de sobrevivencia de MIPYMES; comentan que entre las estrategias que han permitido sobrevivir a empresas de estas características en el estado de Chihuahua, además de financieras y publicitarias, está el tipo de dirección o liderazgo positivo empleado. En un estudio similar, López (2008), investigó estrategias de sobrevivencia en este tipo de empresas, analizando variables como desarrollo de nuevos productos, innovación, proactividad sobre problemas, orientación al crecimiento del negocio y adaptación empresarial. La

variable más significativa para la sobrevivencia fue esta última, que se define con “evolución que se experimenta al adoptar mejores prácticas de dirección y rutinas organizativas”, es decir, aspectos que se relacionan estrechamente con las capacidades de generar confianza, participación e involucramiento de los colaboradores.

Ahora se puede responder a las preguntas que guiaron esta investigación:

- ¿Qué características poseen las Formas Organizacionales de las PYMES seleccionadas (tradicionales, tayloristas-fordistas o toyotistas)? E

La respuesta es evidentemente Tayloristas-Fordistas con matices de tradicionales.

- ¿Cómo perciben los diferentes actores (gerente general o empresario, gerente operativo y trabajador) su forma particular de organizar el trabajo?

En general se pudo apreciar que los gerentes generales tienden a valorar más los rubros Formalización del Trabajo y Comunicación, es decir, que los gerentes o empresarios consideran que la organización, asignación y distribución del trabajo, así como la supervisión y la comunicación son funcionalmente importantes y que operan aceptablemente en sus empresas. Consideran que la participación del trabajador es baja y esto es parte del orden organizacional (lo que es acorde con el pensamiento taylorista-fordista).

Para los gerentes operativos la apreciación general sobre la forma de trabajo fue en promedio más alta que la de los gerentes generales (53%); ambos grupos coinciden en calificar más alto a los rubros o categorías Formalización del Trabajo y Comunicación-supervisión; ésta última fue aún mayor para los gerentes operativos (77%), ubicándola como la única que cae con una tendencia TV.

- De existir diferencias en estas percepción ¿en qué rubros o aspectos de la organización del trabajo tienen lugar?

El Involucramiento en la Toma de Decisiones fue evaluado por los trabajadores con rango menor que los gerentes de ambos grupos. Las categorías de Compromiso Organizacional y Percepción del Trabajo fueron calificadas con muy bajas si se toma en cuenta que la comunicación fue evaluada relativamente alta por los gerentes de ambos niveles. Puede apreciarse una tendencia general a calificar más alto por parte de los trabajadores y de los supervisores o gerentes operativos que de los empresarios o gerentes generales.

- ¿Existen alguna relación entre las características o perfiles psicológicos de los empresarios y gerentes con los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores?

Especialmente esta relación tiene lugar con los jefes inmediatos; un perfil gerencial bajo sobre todo impacta los rubros de reconocimiento y respeto esencial como persona, además del compromiso con el trabajo bien hecho o de calidad y, finalmente, con las relaciones interpersonales.

10. Conclusiones.

Los resultados de esta investigación reafirman lo que otros estudios similares han planteado: las fuertes limitaciones de las empresas mexicanas para competir con el complejo mundo empresarial globalizado de hoy en día. Si se considera que más del 95% de las empresas en el país son MPYMES, la necesidad de promover estrategias que las hagan verdaderamente competitivas es imperiosa. La productividad está estrechamente relacionada con un buen ambiente laboral, que a su vez se fundamenta, entre otros aspectos, con el desarrollo gerencial o empresarial. Las nuevas formas de organización flexible surgirán más fácilmente bajo condiciones laborales favorables, participativas, en donde el trabajador es considerado verdaderamente factor clave y esencial de los procesos productivos, no sólo como fuerza de tarea, sino como actor proactivo e independiente.

Referencias:

1. Alcover De la Hera, Carlos María y Francisco Gil Rodríguez. (1999). Influencias de la Nuevas Formas Organizacionales sobre los Equipos de Trabajo. Revista de Psicología General y Aplicada, 52 (2-3), 177-201.
2. Álvarez de Mon, Santiago. (1998). La Empresa Humanista y Competitiva. Deusto, España.
3. Aoki, Masahiko. (1990). La Estructura de la Economía Japonesa. FCE, México.
4. Appelbaum, S. H., Adam, J., Javeri, N., Lessard, M., Lion, J., Simard, M., & Sorbo, S. (2005). A case study analysis of the impact of satisfaction and organizational citizenship on productivity. Management Research News, 28 (5), 1-26.
5. Argyris, (1999). Chris. Sobre el Aprendizaje Organizacional. Oxford University Press México.
6. Bell, D. (1993). Las Telecomunicaciones y El Cambio Social. En De Moragas, Miguel (ed.). Sociología de la Comunicación de Masas. Barcelona, Gustavo Gil.
7. Bours Costelo, E. (1998). Elevar la Competitividad: objetivo de la micro, pequeña y mediana empresa. Boletín Cetro-Crece, México.
8. Buckingham, Marcus y Curt Coffman. (2003). Primero Rompa Todas las Reglas. México, Norma.
9. Clegg, S.R., Ibarra Colado, E. y Bueno Rodríguez, L. (1998). Administración Global: Universalismo Teórico y Realidades Locales. En Administración Global: Tensiones entre Universalismo Teórico y Realidades Locales (mismos autores). UAM, México.
10. Coriat, Benjamín. (1991). El Taller y El Cronómetro: Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa. Siglo XXI, editores, México.
11. Covey, Stephen. (1994). Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Paidós, México.
12. Chiavenato, Idalberto. (2005). Gestión del Talento Humano. Colombia, Mc Graw-Hill.
13. Davis, G. Job satisfaction survey among employees in small businesses. (2004). Journal of Small Business and Enterprise Development, 11, (4) 495-503.
14. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México, Mc Graw Hill.

15. De la Garza, Teresa. (2001). Evaluación del Desempeño Del Micro, Pequeño y Mediano Empresario ante el Cambio Organizacional: Un Estudio en el Estado de Guanajuato México. Tesis Doctoral no publicada, Instituto Politécnico Nacional, ESCA, México.
16. De la Garza Toledo, Enrique. (1998). Modelos de Industrialización en México. UAM, México.
17. De la Garza Toledo, Enrique (2005). Modelos de Producción en La Maquila de Exportación: la crisis del Toyotismo Precario. México, Plaza y Valdés.
18. De la Garza Toledo, Enrique (2007). Organización y flexibilidad del trabajo, debate teórico y estado de la investigación en México. En “Convenios y Bonos de Productividad en Empresas Mexicanas”. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México.
19. De la Garza Toledo, Enrique. (2008) .Bajado de: docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/capituloslibros/configuraci.pdf.
20. Enciclopedia de la Microempresa. (2003).Centro Universitario del Conocimiento, Gobierno del Estado de Guanajuato.
21. Fergunson, Marilyn. (1994). La Conspiración de Acuario. Año Cero, Argentina.
22. Foss, Nicolai J. Introduction: New Organizational Forms – Critical Perspectives. Economics of Business, vol. 9, no. 1, pp.1-8, 2002.
23. Gallardo Velázquez, Anahí. (2007). Nuevas Formas de Organización frente a la reestructuración productiva. Gestión y Estrategia, Departamento de Administración, Edición Internet.
24. Gallegos Nava, Ramón. (1999). La Educación Holista. Pax, México.
25. Gil, F., Rico, R., Alcocer, C.M., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. Journal of Managerial Psychology. 20, (¾), 312-328.
26. Goncalves, A. (1997). Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.
27. González, Alejandro. (2006). Innovación y Desarrollo Tecnológico en la Economía del Conocimiento y su impacto en las MIPYMES. Primer Congreso de Innovación para la Competitividad. Guanajuato, CONCYTEG.
28. Gunaserkaran, A. et al. (1996). Improving Productivity en Small and Médium Enterprises: Cases and Análisis. International Small Business Journal, 15, 1, 59-72.

29. Handy, Charles. (1995). *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organisations*. Randon House UK Limited, London.
30. Hellriegel, Don, John Slocum y Richard Wodman. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Thomson Editores.
31. Hernández, Norma y Jorge Alba. *La Pequeña y Mediana Empresa de México, importancia actual y sus prácticas de administración de riesgos y gobierno corporativo*. (2008). XII Congreso Internacional de la Academia de la Ciencias Administrativas, Tijuana, Baja California, México.
32. Heydebrand, Wolf. (1989). *New Organizational Forms*. En Work and Occupations, vol. 16, no. 3, 1989, Sage Publications, pp. 323-357.
33. Koh, H. Ch. & Boo H.Y. (2004). *Organizational ethics and employee satisfaction and commitment*. Management Decision. 42, (5), 677-693.
34. Kolodny, H., Liu, M., Stymme, B. y Denis, H. (1996). *New Technology and emerging organizational paradigm*. Human Relations, 49, 1457-1487.
35. López Salazar, Alejandra. (2008). *Crecimiento y Sobrevivencia Empresarial en la Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera*. XII Congreso Internacional de la Academia de la Ciencias Administrativas, Tijuana, Baja California, México.
36. López, A. (2002). *La motivación*. (En red). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>.
37. Lyotard Jean-Francois. (1993). *La Condición Postmoderna*. REI, México.
38. Márquez Pérez, M. (2001). *Satisfacción laboral*. Recuperado enero 2, 2003 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.
39. Martínez, L. (2001). *Medición de clima organizacional*. Recuperado enero 2, 2003 de: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>.
40. Martínez, Adriana. (2005). *La Industria Maquiladora en Guanajuato En "Modelos de Producción en la Maquila de Exportación"*. Enrique De la Garza Toledo (coordinador), México, Plaza y Valdés.
41. Maslow, A.H. (1954). *Motivación y Personalidad*, Ediciones Díaz Santos, España, 2006 (edición americana 1954).
42. Maslow, Abraham H. (1962); obra publicada en 1962, como cuaderno ciclostillado con el título *Summer on Social Psychology of Industry and Management*) y reeditada en 2005 con nombre de: *El Management según Maslow: Una visión humanista para la empresa de hoy*. Paidós, España.
43. Mills, Daniel. (1991). *Rebirth of the Corporation*. Wiley, New York.

44. Montaña, Luis. (2004). Los Estudios Organizacionales en México. UAM, México.
45. Montes Barreto, R (1998). "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano". En: *Adminístrate Hoy* 48 36-38.
46. Moran, P. (1998). Personality Characteristics and Growth-orientation of Small Business Owner-manager. *International Small Business Journal*. 16. 3. 17-38.
47. Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Recuperado enero 2, 2003, de la Universidad Champagnat, sitio [Web:"www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc](http://www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc).
48. Nelson, Daniel. (1974). Scientific Management, Systematic Management, and Labor, 1880-1915. *The Bussiness History Review*, vol. 48, no. 4, 479-500.
49. Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999). La Organización Creadora del Conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press, México.
50. Peres, Wilson y Giovanni Stumpo. (2002). Las Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. CEPAL, Siglo XXI.
51. Peters, Tom y John Waterman. (1982). En Busca de la Excelencia. Norma, México.
52. Reygadas, Luis. (2002). Ensamblando Culturas. Gedisa, España.
53. Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.
54. Sánchez Trejo, Víctor y Brenda Marcela Briones Rodríguez. (2008). El Potencial Interno de la Empresa como Estrategia de Desarrollo para las PYMES. XII Congreso Internacional de la Academia de la Ciencias Administrativas, Tijuana, Baja California, México.
55. Savery Lawson K., & J. Alan Luks (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. *Leadership & Organization Development Journal*. (22), 97-104.
56. Senge, Peter. (1998). La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Garnica. España.
57. Shostrom, E.L. Un Inventory of The Measurement of Self-actualization. (1964). *Educational and Psychological Measurement*. 24 (2).
58. Smircich, Linda. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quartely*, vol. 28, no. 3, Organizationla Culture.

59. Thompson Gutiérrez, Patricia, Juan Ollivier Fierro y Jesús Robles Villa. Estrategias Exitosas de Sobreviviencia en MIPYMES. (2008). XII Congreso Internacional de la Academia de la Ciencias Administrativas, Tijuana, Baja California, México.
60. Tunal Santiago, Gerardo. (2007). Las Nuevas Formas Organizacionales. México, Gaceta CONCYTEG, no. 23.
61. Vargas Téllez, Juan Alberto. (2008). Autoactualización Gerencial, Satisfacción Laboral y Productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. Revista Electrónica Nova Scientia, Universidad de La Salle Bajío.
62. Velásquez Mastretta, Gustavo. (1996). Humanismo en la Administración. ECAFSA, México.
63. Wilber, Ken. (2000). Una Visión Integral de la Psicología. México, Alamah.