

*Revista Electrónica Nova Scientia*

**Organización del trabajo y satisfacción laboral:  
un estudio de caso en la industria del calzado**  
**Work organization and job satisfaction: a case study  
in the footwear industry**

**Juan Alberto Vargas Téllez<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>Escuela de Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de La Salle Bajío

---

**México**

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es describir y analizar las características de la organización del trabajo (tamaño de la fuerza laboral, objeto del trabajo, medios de producción, división y distribución del trabajo), así como sus implicaciones en la satisfacción laboral de los trabajadores. El estudio se basa en las entrevistas a 16 miembros de una organización, concluyendo que entre los factores fundamentales de la motivación y satisfacción laborales, se encuentran las relaciones y la comunicación informal, así como la imagen o percepción de la conducta del dueño o director general.

**Palabras clave:** *Organización del trabajo, Forma organizacional, motivación y satisfacción laborales.*

*Recepción: 16-06-2011*

*Aceptación: 08-09-2011*

## Abstract

The objective of this paper is to describe and analyze the characteristics of work organization (size of the workforce, the object of labor, mass production and distribution division of labor), and their implications on job satisfaction of workers. The study is based on interviews with 16 members of an organization, concludes that among the fundamental factors of motivation and job satisfaction, is the relationships and informal communication, as well as the image or perception of the conduct of the owner or CEO.

**Key words:** *Work Organization, Organizational Form, motivation and job satisfaction.*

## 1. La Organización del Trabajo

En la actualidad, la organización del trabajo suele también asociarse al concepto de Forma Organizacional. Las "formas organizacionales", según Heydebrand (1989), son un sistema de variables estructurales y propone seis dimensiones o variables para categorizarlas:

- 1) Tamaño de la fuerza de trabajo, referido al número de personas que integran la organización;
- 2) Objeto de trabajo, identificando si es 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 las herramientas, máquinas, instrumentos utilizados o tipo de tecnología y 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 reflejada 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.

Algunos autores (Gallardo, 2007; De la Garza, 2007), suelen referirse a las formas organizacionales predominantes de los últimos cien años, como tres grandes modelos: artesanal o tradicional, taylorismo-fordismo y más recientemente el toyotismo (también denominado lean production –producción ligera-). La forma tradicional hace referencia a los viejos modelos de producción de pequeñas empresas, generalmente familiares, de pobre tecnología, fabricación manual, domiciliaria, con mano de obra altamente especializada y con un volumen generalmente bajo de producción.

La segunda forma de producción, Taylorista-fordista (denominada así por Frederick W. Taylor y las posteriores aportaciones de Henry Ford), puede resumirse como sigue (De la Garza, 2007):

- 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.

Las formas de organización toyotistas 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.

Uno de los ejemplos de la aplicación de las nuevas formas de organización del trabajo en México se refleja en el en su análisis de la evolución de las formas organizacionales en las maquiladoras, De la Garza (2007), hace las siguientes consideraciones:

- Al parecer no hay ninguna línea evolutiva del fordismo al posfordismo, sino configuraciones productivas que sólo en parte obedecen a presiones genéricas del mercado mundial, a lo que se suman factores nacionales, regionales o locales no universales, así como las concepciones de los actores principales acerca de la reestructuración, dentro de las cuales se incluyen las culturas empresariales o gerenciales, y las de otros actores de las relaciones laborales, además del peso de las políticas estatales e instituciones nacionales diferenciadas que no han sido estrictamente homogeneizadas por la globalización.
- En el capitalismo el cambio en formas productivas se realiza debido a la competencia, pero también debido a condiciones institucionales y comportamientos de los actores locales, nacionales e internacionales. La globalización ha implicado procesos diferenciados de homogeneización en campo de la tecnología y formas de organización del trabajo. Sin embargo, no hay duda de que actualmente conviven en el mundo diversos modelos de producción como toyotismo, hondismo y taylorismo-fordismo. Además, considérese que los contenidos concretos de las formas de organización o de las relaciones laborales pueden variar ampliamente entre países.

En cuanto a presencia de nuevas formas de organización del trabajo en México, según De la Garza (2007), la mayoría de los autores consideran que se trata de aplicaciones parciales, sobre todo de la calidad total y del justo a tiempo, con poco involucramiento y participación de los

trabajadores. Kopinak, (1999), en su estudio sobre la maquila de Nogales, Sonora, no encontró empresas Toyotistas. Sklair (1992), reporta en su investigación que la mayoría de las operaciones que realizan los trabajadores son rutinarias y estandarizadas. Wright (2001), comenta que el Taylorismo-fordismo en la maquila es frecuente.

## **2. La Organización del Trabajo en la Industria del Calzado**

Existen estudios sobre la manera en que se organiza el trabajo, se genera el aprendizaje, la innovación y otros tópicos en las empresas del calzado en el país (Bazán, 1982; Calleja, 1994; Maleaba, 1999; Martínez, 2006, 2007; Vargas, 2008, 2009). En relación a las formas organizacionales, Vargas (2009), estudió a un grupo de trece empresas del calzado en León y reporta que 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 Martínez (2005), en un estudio sobre las maquiladoras del estado de Guanajuato y por De la Garza (2001) en un estudio de MPYMES también en este estado.

Para los fines de este estudio se decidió tomar algunos elementos del concepto de Forma Organizacional (Heydebrand, 1989; interesan los de medios, división, propiedad y control del trabajo), y los tres que integran la Arquitectura Organizacional (Brickley, Smith y Zimmerman, 2005), ya que están directamente relacionados con la temática de investigación y se consideran que contribuyen a esquematizar adecuadamente la información obtenida en las entrevistas a los diferentes actores involucrados en la organización estudiada. Queda claro por lo antes expuesto, que hay elementos comunes de estos conceptos con el diseño y la cultura organizacional, pero se adecúan mejor el tipo de análisis realizado. En este sentido, tanto la Forma y la Arquitectura Organizacionales se integran como el eje de análisis denominado Organización del Trabajo.

### **3. Satisfacción laboral y Productividad**

Como eje de análisis en este estudio, la motivación es entendida, como la serie de factores intrínsecos y extrínsecos, que orientan e impulsan a las personas a actuar de determinado modo. Herzberg elaboró una teoría de motivación laboral (Herzberg et al. 1959) denominada de los dos factores, distinguiendo dos categorías motivacionales que son esencialmente independientes entre sí y que ambas influyen en la conducta de manera diferente: factores motivacionales y factores higiénicos. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo, es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg (1968) entiende el significado de motivación como el crear en alguien un generador que lo lleve a moverse por sí mismo. Por lo tanto, el autor considera que es el individuo quién determina si actúa o no y cuándo lo hace. De ahí propone la existencia de dos clases de factores: 1) Factores Intrínsecos o Motivadores, son aquellos que incluyen la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad; 2) Factores Extrínsecos o Higiénicos. Hacen referencia a las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que “satisfacción laboral” e “insatisfacción laboral” se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, entendiendo que ambos grupos son complementarios. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, ya que pueden compensar las “necesidades de desarrollo Psicológico”. Entonces, el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no se ofrecen oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo “ausencia de satisfacción”.

Por otra parte, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, de modo que su ausencia o pobre presencia, por ejemplo, el creer estar injustamente recompensado, causaría insatisfacción. Su mejoramiento, aumento de sueldo, eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora su salud.

Lo importante de esta idea es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos.

Uno de los aportes de la Teoría es el “enriquecimiento del puesto”, que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos, de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, así como ensamblar un producto hasta terminarlo.

Finalmente, Herzberg (1968) hace alusión al hecho de que el trabajo debe apoyar el desarrollo psicológico del trabajador, con el fin de alcanzar su autorrealización y el reconocimiento de los demás.

Con la finalidad de acotar el problema a estudiar, así como enmarcarlo dentro de una visión teórica coherente y de vanguardia que complemente la visión histórica de Herzberg, se decidió tomar como soporte conceptual el trabajo contemporáneo de Deci y Ryan (2000 y 2002), así como los elementos de Hellriegel, Slocum y Wodman (1999), sobre la satisfacción laboral: la remuneración, los ascensos, la supervisión, el trabajo en sí mismo y los compañeros, que son tomados del modelo Gallup sobre Satisfacción laboral. De los primeros se toma el concepto de Autodeterminación, ya que éste engloba de manera interesante los temas de la motivación

intrínseca y extrínseca, así como el sentido de control interno o externo de los impulsos que llevan a actuar a una persona. Aquí también están implícitos aspectos relacionados con la confianza en sí mismo (tener convicción y fuerza de voluntad para hacer algo, poseer una actitud positiva para vencer posibles obstáculos); iniciativa (iniciar espontáneamente una acción propuesta y buscar oportunidades para realizar las intenciones que se ha formado); y autocontrol (tener que dominarse, haciendo un gran esfuerzo o actuar bajo presión de uno mismo).

Se ha publicado una gran cantidad de investigaciones sobre clima organizacional y satisfacción laboral (Locke, 1976, 1984). Lo más probable es que esto se deba a la relación que tienen con la productividad, punto central de las empresas. Sin embargo, a pesar de la abundante información, no existe pleno acuerdo entre los autores sobre la definición y contenido de los constructos teóricos (Moran y Volkwein, 1992). Si bien ambos conceptos tienen estrecha relación, e incluso suelen emplearse como sinónimos, la tendencia es a diferenciarlos bajo los siguientes criterios. El clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores. Así, por ejemplo, Payne y Mansfield (1978) señalan dos; Likert (1967) propone ocho; Steers (1977) sugiere diez; Moos e Insel (1974) también sugieren diez (véanse Brunet, 1983 o Moran y Volkwein, 1992; para una exposición más completa). La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Locke, 1976). Además de la satisfacción laboral, otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto que son diferentes de la satisfacción, aunque relacionadas con ésta (Mathieu y Farr, 1991). Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (ver Locke, 1984). Una característica de la investigación sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que habitualmente los estudios se llevan a efecto en grandes corporaciones y con empleos que implican algún tipo de mando.

Respecto a la satisfacción laboral, en un estudio de dieciséis empresas PYMES del sector calzado en Guanajuato, hecho con base en la encuesta Gallup y el reporte de investigación de

Buckingham y Coffman (2003) y los perfiles gerenciales obtenidos con base en el POI (Personal Orientation Inventory), Vargas (2008), los siguientes resultados:

- Un nivel alto de Autoactualización (entendido como proceso de maduración psicológica) de quien está a cargo de una organización, tiene una influencia positiva en la satisfacción laboral de los demás miembros o colaboradores. Esta relación tiene a la vez un impacto positivo en la productividad. Aún cuando los perfiles POI obtenidos, en promedio, fueron bajos de acuerdo a los estándares de otros estudios, tanto en México como en otros países (Castanedo y Munguía, 2004), las correlaciones encontradas parecen confirmar este planteamiento.
- La relación de la Autoactualización gerencial y la satisfacción laboral de los colaboradores, se refleja en procesos humanos muy concretos de las relaciones interpersonales, como pueden ser la comunicación efectiva, una adecuada toma de decisiones, un ambiente participativo, respeto esencial a las personas, aprendizaje mutuo, entre otros. Las preguntas de la encuesta de Satisfacción Laboral que se relacionaron positivamente con un mayor número de escalas fueron las que integran las unidades de análisis de respeto esencial a la persona; parcialmente con percibir el trabajo como importante o relevante e igualmente con la percepción de que se puede aprender y crecer en la organización. Estas correlaciones soportan sólidamente este supuesto teórico. Queda aún por investigar más ampliamente con estrategias cualitativas, las características de estos procesos humanos que interconectan la Autoactualización gerencial con la satisfacción laboral, a fin de comprender mejor estos aspectos psicosociales de la dinámica organizacional.
- Estos procesos humanos tienen un efecto positivo en la productividad, y se pueden observar en indicadores claramente cuantificables. Como se pudo observar, los indicadores de productividad mostraron interesantes correlaciones con la SL y los perfiles del POI. En la mayoría de los casos éstas correlaciones no son muy altas, pero es probable que con una mayor cantidad de datos estas tendencias se incrementen.
- Existe la probabilidad de que otros aspectos no referibles al factor humano puedan tener un impacto mayor en la productividad, como la tecnología en uso, los recursos financieros disponibles, la existencia o no de procesos administrativos efectivos, la competencia de mercado, entre otros. Como podría esperarse, y especialmente con el indicador referido a

las utilidades, existe baja correlación en la mayoría de los valores obtenidos e, incluso, hasta se encontraron algunas tendencias negativas. Esto no necesariamente significaría que una alta SL y un mayor desarrollo del supervisor o empresario impacten negativamente la rentabilidad del negocio, sino que otros aspectos diferentes al factor humano pueden tener un mayor peso sobre indicador de productividad.

En general la Satisfacción Laboral de las empresas estudiadas es baja y puede ser un factor que influye negativamente en los resultados.

#### **4. Metodología**

Este estudio se llevó a cabo bajo una estrategia cualitativa, empleando entrevistas semiestructuradas realizadas a 16 integrantes de una empresa de calzado ubicada en la ciudad de León, Guanajuato, en el periodo comprendido entre agosto de 2009 y febrero de 2010.

##### *Características de la Empresa*

La empresa elegida<sup>1</sup> fabrica zapatos casuales, principalmente para dama, con características especiales de comodidad y flexibilidad. La empresa es 100% de capital nacional y fue fundada en 1999, iniciando con apenas 12 trabajadores y actualmente cuenta casi con 200. Prácticamente ha crecido constantemente a excepción del 2009, por las fuertes restricciones y problemas económicos del país.

Sus ventas anuales oscilan entre los 10 millones y medio de pesos. Básicamente se ha desarrollado con recursos propios, pues sólo ha solicitado apoyo bancario equivalente a un 10% de su presupuesto operativo. Toda su producción la comercializa a nivel nacional, aún cuando tiene en proyecto iniciar la exportación a EUA.

Como suele pasar con muchas de las empresas, sus redes de colaboración son escasas. Sólo mantiene vínculos con proveedores para desarrollar algunos cambios tecnológicos. No tiene vínculos con otras empresas como comités especializados, alianzas tecnológicas, préstamo de laboratorios, etc. Tampoco se vincula con instituciones educativas o de desarrollo tecnológico, excepto con el CIATEC (Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas), en la cual se apoya para proporcionar algunos cursos a sus trabajadores.

---

<sup>1</sup> El nombre de la empresa se ha mantenido en reserva a petición de la misma; no obstante ha dado su autorización para que los resultados de la investigación puedan ser publicados.

La gerencia argumenta que en parte esta falta de vinculación se debe a que la empresa cuenta con un pequeño grupo de especialistas que se encargan del desarrollo tecnológico y de la innovación, pero que están conscientes de que requieren mayor acercamiento con algunas instituciones para fortalecer su propio desarrollo.

Principalmente trabajan con equipo no automatizado; consideran que se encuentran a la vanguardia dentro de la producción de calzado a nivel nacional, pero atrasada según estándares internacionales. Ésta proviene, en general, de Brasil.

No han implementado algún sistema avanzado de operación como Justo a Tiempo, Kan Ban, TQM, etc. Sin embargo, es importante señalar que desde mediados del 2008 iniciaron un proceso de profesionalización y sistematización de su operación, reestructurando prácticamente toda la empresa, nombrando gerentes de área, redefiniendo funciones, estableciendo un departamento de calidad y otro de diseño, capacitaron personal, etc. Como podrá apreciarse en las entrevistas y en su análisis correspondiente, este proceso de cambio ha tenido un impacto significativo en las tareas y actividades, en sus vivencias y en su modo de percibir la organización del trabajo en las personas que la integran.

Puede considerarse que su fortaleza es la continua innovación de productos, ya que han sacado al mercado una amplia variedad de modelos y diseños que han comercializado bastante bien. De hecho, en el tipo de calzado que producen son líderes (descartando a grandes empresa como Flexy y Emico).

### *Participantes*

Fueron dieciséis personas: El gerente general, tres gerentes, cuatro supervisores y ocho trabajadores calificados. Este número de participantes se decidió considerando la necesidad de conocer la visión de los principales actores involucrados en la toma de decisiones de la organización, por lo que, después de platicar con el gerente general, se acordó que estas personas eran claves para tal fin. En cuanto al nivel operativo, considerando el tiempo disponible de los trabajadores, también se acordó que el número fuera representativo y no excesivo, de modo que no se afectará la operación cotidiana de la empresa, por lo que ocho trabajadores experimentados fue la muestra elegida. Se platicó con RH y con la gerencia técnica (qué está a cargo de producción), sobre quiénes serían los participante, decidiendo en función de su antigüedad (al

menos tres años en operativos y uno en directivos), buen desempeño y experiencia. En la siguiente tabla se presenta sus características generales:

**Tabla 4.1** *Características de las personas entrevistadas*

	Sexo	Edad	Antigüedad	Puesto	Estudios
1	M	63	9	Perforador	No tiene
2	F	26	5	Armadora	Primaria
3	M	33	8	Pespuntador	Primaria
4	M	49	5	Suajador	Primaria
5	M	40	4	Suajador	Primaria
6	M	35	3	Cargador	Primaria
7	M	58	10	Armador	No tiene
8	M	38	5	Armador	Primaria
9	M	35	10	S. Pespunte	Profesional
10	M	33	4	S. Montado	Profesional
11	M	34	4	S. General	Profesional
12	M	48	9	S. Diseño	Técnico
13	F	31	3	Gte. RH	Profesional
14	F	30	2	Gte. Técnico	Profesional
15	M	55	1	Gte. Admvo.	Profesional
16	M	52	10	Gte. Gral.	Técnico

Fuente: Elaboración propia

#### *Eje de análisis Forma y Arquitectura Organizacionales*

- 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.
- 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.
- 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.
- Propiedad y control, son las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.
- La asignación de los derechos de decisión en el seno de la empresa.

- Los métodos de remuneración de los individuos (incluyendo los sistemas de reconocimiento e incentivos).
- La estructura de los sistemas para evaluar los resultados tanto de los individuos como de las unidades de negocio.

**Tabla 4.2** *Indicadores de la Forma y la Arquitectura Organizacionales*

Eje de análisis	Dimensión	Indicadores
Forma Organizacional	<i>Medios de Trabajo</i>	Herramientas, máquinas o instrumentos utilizados, y en general, el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica que emplean en la producción
	División del Trabajo	Composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo estructura administrativa de control
	Control del Trabajo	Naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo
	Propiedad y Control	Relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.
Arquitectura Organizacional	Toma de decisiones	Continuo de la toma de decisiones de descentralizadas a centralizadas
	<i>Remuneración e incentivos</i>	Sistema de remuneración y sistemas de incentivos otorgados
	Estructura de evaluación de resultados	Sistema individual y/o colectivo de evaluación de resultados

Fuente: Elaboración propia

### *Eje de análisis Motivación y Satisfacción Laboral*

Las dimensiones de análisis de la Motivación y la Satisfacción Laboral se refieren a los siguientes elementos:

- Autodeterminación. Competencia relacionada con la capacidad de estar motivado más intrínsecamente que extrínsecamente.
- Expectativas en el trabajo. Es la percepción que tiene el trabajador de lo que se espera de él por sus superiores.
- Apoyo y reconocimiento. 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. 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. 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. Identificación con los demás colaboradores o compañeros, manteniendo buenas relaciones.

**Tabla 4.3** *Indicadores de Satisfacción Laboral*

Eje de análisis	Dimensión	Indicadores
Motivación	Autodeterminación	Nivel de motivación intrínseca a extrínseca
	Expectativas en el trabajo	Percepción que tiene el trabajador de lo que se espera de él por sus superiores
	Apoyo y reconocimiento	Percepción sobre el apoyo y reconocimiento proporcionado por los superiores
	Respeto esencial	Percepción de que se le trata con cortesía y de que se le toma en cuenta en todo lo que afecta directamente su trabajo
	Trabajo relevante	Percepción de que su trabajo es relevante para los objetivos de la empresa
	Relaciones interpersonales	Percepción sobre agrado o desagrado de las relaciones interpersonales con compañeros y jefes

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. Resultados y Discusión

### *Sobre La Forma y La Arquitectura Organizacional*

En la tabla 5.1 se presentan los resultados encontrados referentes a la forma y la arquitectura organizacionales (organización del trabajo).

**Tabla 5.1** *Resumen de resultados de la Forma y la Arquitectura Organizacionales*

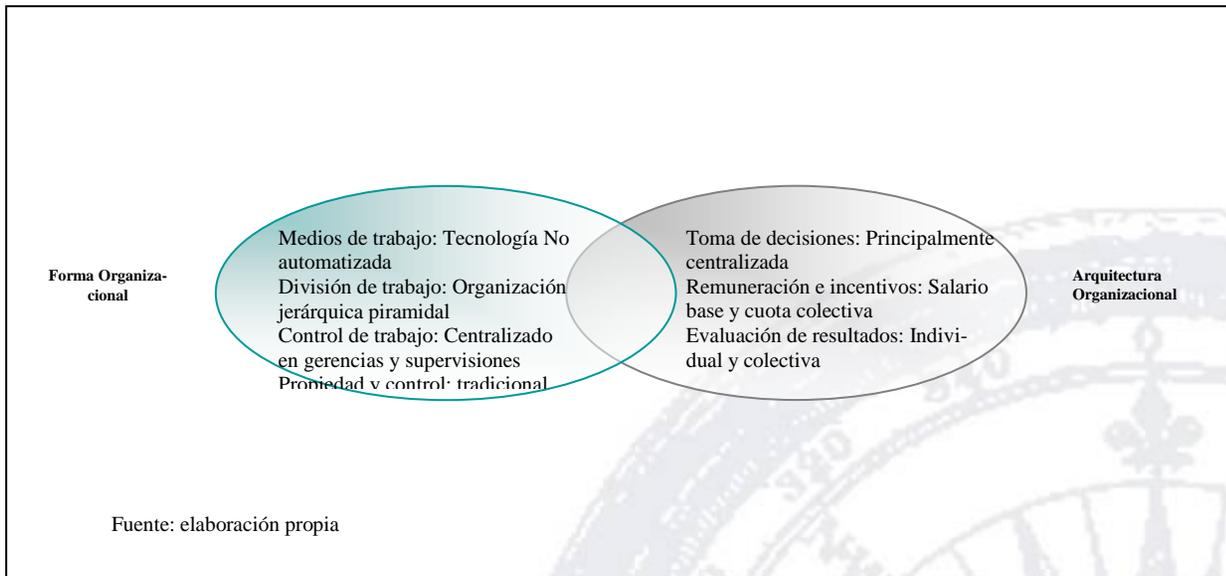
Eje de análisis	Dimensión	Indicadores
Forma Organizacional	<i>Medios de Trabajo</i>	Son razonablemente modernos dentro del entorno nacional, pero con tecnología atrasada si se compara con estándares de grandes empresas nacionales e internacionales
	División del Trabajo	Tradicional jerárquica, con organización piramidal; sistema productivo con base en células de producción, que muestra intentos evolutivos
	Control del Trabajo	Obedece a la estructura jerárquica establecida, en donde la autoridad está definida formalmente por la posición de los puestos. Las tareas, metas y objetivos se establecen de manera centralizada; se toman en cuenta las opiniones de supervisores y trabajadores sólo en relación a los tiempos y cargas de trabajo
	Propiedad y Control	Existe una apropiación parcial del trabajo; más fuerte hacia los niveles superiores y más débiles hacia los inferiores

Arquitectura Organizacional	Toma de decisiones	Principalmente centralizada; parcialmente descentralizada en los niveles gerenciales.
	<i>Remuneración e incentivos</i>	Salario base, complementado con un sistema de incentivos de cuota individual y colectiva (sistema original en la industria del calzado)
	Estructura de evaluación de resultados	En niveles superiores es individual y en el nivel operativo es colectiva

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a De la Garza (2007) la relación entre los elementos de la Forma Organizacional y la Arquitectura Organizacional, define el tipo de organización. Si ahora se especifican estos elementos conforme a la descripción anterior de la empresa estudiada, se puede definir el tipo de organización. Véase la figura 5.2.

**Figura 5.2** Tipo de Organización de la empresa estudiada



Por lo tanto la empresa estudiada puede considerarse Taylorista-fordista, aunque con algunos indicios de “Toyotismo”, es decir, cierta tendencia general al trabajo en equipo, y células de producción incipientes, así como su sistema de pago por cuotas o metas colectivas. En palabras del supervisor general de producción:

[...] es algo similar al Justo a Tiempo, o la Toyota...nunca había manejado algo similar en otras empresas...había manejado un maquinaria llamada “salmi”, electrónica y de bandas planas, que va distribuyendo el trabajo de manera automática a los trabajadores, lo que permite que lo que se corta se termina. Con el sistema que establecimos aquí, todos tienen claro que sólo se pagará lo que se termine. No como antes, que si pespunte hizo 1000 pares y armado 1200, se les paga su cuota, sin importar que sólo se hubieran terminado, por ejemplo, 800 pares. ¿Cuál es el objetivo de esto? Obliga a tener un mayor sentido de equipo y apoyar el trabajo de otros [...] (Entrevista con el supervisor general de producción el 4 de septiembre de 2009).

Aquí se aprecia esta tendencia hacia una organización del trabajo fundada en la colaboración y el trabajo en equipo, intentando romper con el aislamiento que implican los puestos tradicionales. Esta organización del trabajo, como puede esperarse, tendrá un impacto específico en los actores sociales que la componen, sobre su manera de trabajar, su motivación, sus niveles de satisfacción, sus expectativas, etc. Y, por supuesto, estos a su vez influirán en la recomposición de la organización del trabajo, en un proceso social dinámico y continuo.

Como se comentó anteriormente, la empresa inició hace diez años, con apenas unas cuantas personas, lo que ha implicado un proceso de crecimiento muy acelerado.

Al respecto la responsable de la gerencia técnica comenta:

[..] yo empecé en el área de ingeniería, la empresa empezó un año antes, según me comentan, a tener una expansión, un crecimiento muy fuerte, pero venía como una empresa familiar entonces lo que ellos buscaban era estructurar la empresa, darle un formato más organizacional, algo mucho más formal, y empezaron a crear diversas áreas como fueron el área de ingeniería y calidad, como es el área de mantenimiento, como es la coordinación de producción que anteriormente sólo era producción y enfocándose a esta reestructuración yo fui contratada entre a el área de ingeniería y calidad, tres meses después, por cuestiones personales, la persona que estaba a cargo de casi toda el área productiva decide irse para empezar su propio negocio y me ofrecen la gerencia técnica [...] (Entrevista con la gerente técnica, 23 de septiembre de 2009).

Al tomar el puesto, la gerente técnica inició un proceso de profesionalización y sistematización del control de calidad, como podemos apreciarlo en el siguiente comentario:

[...] en cuanto a materiales por ejemplo tenemos instrumentos de medición, tenemos el calibrador, el durómetro y otros detalles además de pruebas físicas que hacemos aquí mismo; en cuanto a lo que es el proceso ahorita como te decía los departamentos no están totalmente estructurados, este año que llevamos estamos empezando a replantear, o a plantear los estándares de calidad por que en cierta forma no había nada establecido, y mucho menos documentado, entonces tampoco teníamos un historial para saber que corregir o que no corregir, cuáles eran nuestras fortalezas en cuestión de calidad [...] (Entrevista con la gerente técnica, 23 de septiembre de 2009).

Según las entrevistas a gerentes, este cambio se va asentando adecuadamente y con plena aceptación de los trabajadores. Al respecto la gerente técnica comenta:

[...] a las personas que tenemos ya de tiempo les costó trabajo; por ejemplo ellos podían comer en las áreas de trabajo, que no necesitaban uniformes, de que podían venir semi-vestidos o vestidos, de que hubiera reglas, de que hubiera jefes, porque una de las partes donde les costó trabajo es que tenían un jefe al cual le tenía que comentar cuáles eran sus problemas y no que directamente se fueran con el director, que pasaba cada ocho días o cada tercer día si alguien tenía un problema, el supervisor era un abastecedor de materiales, era nada más alguien que les organizaba el trabajo pero no tomaba decisiones ni tenía incumbencia en los asuntos personales, económicos. Entonces, eso, el hecho de tener un jefe de por medio les costó mucho trabajo a la gente que ya lleva tiempo aquí, y después tener a otras dos personas digamos, con cierto nivel de jerarquía antes de llegar a la cuestión de dirección todavía más. Se sintieron en un inicio abandonados, que su director cambio tanto y no los quería pero luego fueron entendiendo que era por mejorar el trabajo y que igual nosotros teníamos la disposición de arreglar cualquier tipo de asunto, y los problemas antes de llegar hasta esa base [...] (Entrevista con la gerente técnica, 23 de septiembre de 2009).

Se ve, entonces, un esfuerzo interesante por impulsar un cambio organizacional que eleve la productividad y fortalezca la competitividad, que está cambiando del orden familiar a una empresa más profesional. No obstante, como se observa en los comentarios de los participantes, el factor humano sigue siendo un aspecto muy difícil de atender, aún cuando se le dé la misma importancia que los cambios en el sistema de trabajo. Por ejemplo, esto puede reflejarse en la

baja participación de los trabajadores en la mayoría de las actividades de planeación, toma de decisiones, solución de problemas, etc. Véase un fragmento de la entrevista a un trabajador:

Entrevistador: durante el trabajo que usted realiza tiene que tomar continuamente decisiones, respecto a cómo hacer el zapato, etc. ¿Usted toma esas decisiones, las va tomando solo o tiene que estar consultando continuamente con su supervisor?

Trabajador: No, pues por ejemplo el montado con su supervisor, y yo con el mío. Pero yo casi no tengo problemas, porque como yo corto las plantas.

Entrevistador: ¿Usted llega a participar o ha notado que trabajadores participan en actividades como decidir qué cursos les impartan o cosas por el estilo?

Trabajador: No, casi no.

Entrevistador: por ejemplo si usted quiere hacer el trabajo de manera diferente, ¿ha llegado a hacer cambios en su método de trabajo?

Trabajador: No, mi método en mi lugar nunca cambia.

(Entrevista con un suajador, 23 de octubre de 2009).

Un aspecto fundamental de este estudio fue analizar la manera tan distinta en que las personas perciben una misma realidad, y al no darse cuenta de este hecho, da pauta a cometer errores en los procesos del cambio organizacional. Por ejemplo, se comentaba más arriba que para el grupo de gerentes y supervisores, el cambio está tomando lugar y se está logrando mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, pero algunos trabajadores pueden pensar distinto:

Entrevistador: ¿Tú consideras, en general que el trabajo que se realiza es en equipo o es muy individualizado, cada quien hace lo suyo? ¿O se apoyan unos con otro, tú cómo percibes eso?

Trabajadora: Pues yo creo que es más individual, porque a pesar de que la persona con la que estoy ve que me cuesta trabajo él no me ayuda. En cambio yo si tengo tiempo a veces le estoy ayudando a raquear o algo [...] (Entrevista a una trabajadora de acabado, 23 de octubre de 2009).

Y el comentario de otro trabajador a la misma pregunta:

En ocasiones sale el individualismo, pero igual a lo mejor no en mi departamento, por que como le menciono, por ejemplo este fin de semana, mi departamento de corte no trabajó el sábado, trabajó de respunte en adelante y por decir yo me acomodo con mi compañero y le digo “sabes que, no vamos a venir pero nos quedó tanto” y el dice: “pues yo vengo mañana y los termino, y tú

en la semana me ayudas a terminar lo mío” entonces ahí es como compañerismo. O a veces él no conoce un estilo, como es más nuevo que yo. Entonces yo le digo el estilo que es, me pregunta los colores de las pieles. Entonces si nos comunicamos más con él. Pero por ejemplo ya adelante cuando me sale a mí una falla, que no alcancé a detectar o que a él le salen fallas que no alcanza a detectar, a veces en ocasiones no nos las echan para atrás para que el problema se vaya más lejos. Y a veces llegan por decir hasta montado donde las fallas son más notorias entonces es ahí donde ya no se mira el compañerismo, sale la individualidad [...] (Entrevista a un cortador, 7 de diciembre de 2009).

Sin duda, en esta forma de organización se puede apreciar una mayor atención a la participación y a lograr la confianza de los trabajadores, si se desean alcanzar los objetivos de la empresa. 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.

En las siguientes secciones se explica más ampliamente la manera en que está teniendo lugar este proceso organizacional en la empresa estudiada, a partir de los conocimientos, experiencias y vivencias que han compartido los diferentes actores sociales.

### *Sobre la Motivación y la Satisfacción en el Trabajo*

En la tabla 5.2 se presenta la información referentes a los indicadores de motivación y satisfacción.

**Tabla 5.2** *Resumen de indicadores de Motivación y Satisfacción Laboral*

Eje de análisis	Dimensión	Indicadores
Motivación y Satisfacción Laboral	Autodeterminación	Motivación intrínseca relativa en el grupo de autoridad y motivación extrínseca relativa en el grupo operativo
	Expectativas en el trabajo	Grupo de autoridad: expectativas de desarrollo; grupo operativo: seguridad en el empleo
	Apoyo y reconocimiento	En general se perciben apoyados en los aspectos laborales; bajo reconocimiento general
	Respeto esencial	Coincidencia general de que sí existe un fundamental respeto a la persona

Trabajo relevante	En general sí se percibe que su trabajo es relevante para los objetivos de la empresa.
Relaciones interpersonales	Respetuosas y agradables en general; buen ambiente de trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia

El toyotismo y las nuevas formas de organización, 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 humanista contemporánea. Esta perspectiva podría enmarcarse bajo este paradigma evolutivo y para ello pueden señalarse las siguientes características coincidentes con ella<sup>2</sup>:

- 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.
- 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,

<sup>2</sup> Características propuestas por el autor.

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.

Bajo esta perspectiva, el análisis de este trabajo permite apreciar cómo está teniendo lugar este proceso en la empresa estudiada, cómo se ven a sí mismo los diferentes actores involucrados, en cuanto a sus motivos, intereses, valores, expectativas, interacciones sociales, colaboración vs competencia, etc. Cómo esta organización del trabajo moldea y determina aspectos específicos de los individuos que la integran, y cómo ésta, a su vez, está siendo reconstruida por la influencia de quienes ahí asisten cotidianamente.

Ya se había comentado más arriba, que de manera general había cierta tendencia del grupo gerencial a subrayar las oportunidades de desarrollo y el ambiente de trabajo, dejando en segundo plano los aspectos económicos. Por ejemplo, a la pregunta sobre sus motivos para trabajar en la empresa, la gerente de RH comentó:

[...] en primer lugar el ambiente, me gusta el área, me gusta mi trabajo, es muy pesado pero me gusta trabajar con ellos, los viernes que esta todo solo se hace tedioso el trabajo, me gusta mucho el movimiento, el ver a la gente. En segundo lugar la expectativa porque básicamente trabajo por objetivos personales y laborales, y en final el salario [...] (Entrevista con la gerente de RH el 9 de diciembre de 2009).

Y otra ejecutiva:

[...] hay varias aspectos, una es la cuestión profesional en el trabajo aquí en la empresa, el desarrollo que nos han estado dando afortunadamente, el poder desarrollar, el poder proponer, que es una de las cosas que no en muchas empresas se da, el que tú propongas y te puedan aceptar tu proyecto, y ver qué resultados tienen; obviamente el aprendizaje y el conocimiento, la experiencia que se gana. En la cuestión personal, pues obviamente una realización como lo que a lo mejor en algún momento de tu carrera dijiste, yo quiero hacer esto de mi vida, y que se va a dar poquito a poquito; y en la cuestión económica también porque siempre tratas de mejorar tu calidad de vida [...] (Entrevista con la gerente técnica el 23 de septiembre de 2009).

Por el contrario, la manera de ver los motivos para la inserción en el trabajo, pueden ser muy diferentes para un trabajador operativo, cuyos ingresos y nivel de vida suelen ser más bajos. Esto se ejemplifica con los siguientes comentarios:

[...] francamente desde muy chiquito quede huérfano y ahora sí que le llama a uno más la atención el trabajo. Hoy en día trabajo para ayudar a mi hija, sacarla adelante, y aparte pues ahora si que ayudar a mi mamá que es lo único que me queda, ella tiene 85 años ahorita [...] (entrevista con un trabajador, 9 de noviembre de 2009).

[...] ahorita lo que yo peleo es mi pensión, y ya en otro lado no, ya no me pueden dar eso, y si Fernando (el dueño) me quiere y me tiene aquí, es por lo mismo que yo también lo quiero y quiero tenerlo y quiero salir yo bien de aquí, a mis 60 años de aquí si dios me presta vida, si salgo, solamente que él me diga que ya me vaya [...] (Entrevista con un trabajador el 9 de diciembre de 2009).

[...] pues aquí me siento bien porque está cerca de mi casa, y pues la ganancia que me queda al final de semana. Porque gano muy bien y lo cerca de mi casa. Porque ya ve ahorita los trabajos están lejos y a veces hay que pagar camiones y a veces se gana muy poquito [...] (Entrevista con un trabajador el 7 de diciembre de 2009).

Sin duda estos comentarios plasman, en términos de la jerarquía de necesidades, que la preocupación esencial está en la seguridad en el empleo y tener dinero para cubrir las necesidades básicas, contrastando con los comentarios de las ejecutivas cuya preocupación central está en las oportunidades de desarrollo. Y éste, en mayor o menor grado fue el tenor de las respuestas según los puestos o funciones de los participantes.. Esto se relaciona con la motivación intrínseca y extrínseca que se expuso oportunamente, y que desarrollan actualmente autores como Deci y Ryan (1989, 1992, 2000). El interés puesto en el crecimiento o desarrollo tiene que ver más con la motivación intrínseca y el interés en cubrir las necesidades básicas con la motivación extrínseca o deficitaria.

Por otra parte, ¿de qué manera la organización del trabajo, es decir, la forma de distribuir las actividades, la manera de ejercer la autoridad, el sistema de remuneración e incentivos, y en general los componentes de la forma y la arquitectura organizacionales, influyen en la motivación, la satisfacción y el desempeño del trabajador? Se ha intentado responder a estas

preguntas conforme se va desglosando el cúmulo de ideas que proporcionaron los informantes de este estudio.

Ya se ha visto las características de la forma y la arquitectura organizacionales, cómo la empresa ha estado inmersa en un proceso de cambio, hacia una mayor profesionalización y sistematización de su operación. En el tiempo en que se estaba haciendo la investigación, las personas estaban experimentando un modo específico de ver el mundo en función de la dinámica que les imprime el ambiente de la organización. Puede decirse que el grupo gerencial, impulsado por el dueño y gerente general, están inculcando una nueva manera de trabajar (células de producción, sistema de pago por cuotas colectivas, estructura jerárquica en las instrucciones y órdenes, establecimiento de estándares de calidad, etc.). En ellos hay confianza de que las mejoras se están logrando, aún cuando no en el ritmo que les gustaría, pero consideran que están avanzando.

Se está, de hecho, ante un cambio de cultura. ¿Qué ha motivado al dueño a impulsar este cambio? ¿Cuál es su manera de pensar sobre esto?

[...] cuando empecé esta empresa pensé que podría tener éxito, pero no me imaginé que creciera tanto. Durante los primeros años fui tomando las decisiones que las circunstancias me exigían. Mis primeros supervisores o jefes fueron mis trabajadores de confianza, y creo que hicimos un buen trabajo. Pero ahora es diferente, nuestros retos son mayores y la competencia es muy dura. No podemos trabajar como lo veníamos haciendo; requerimos un trabajo más sistemático, necesitamos personas que hayan aprendido métodos de trabajo [...] (Entrevista al gerente general, 13 de febrero de 2010).

Algo que es importante resaltar y que se mencionó anteriormente, es que esta empresa es un caso especial dentro de la industria del calzado, y particularmente después de las crisis (de salud y económica) que vivió el país en el 2009, en la cual muchas empresas cerraron o vieron reducidas sus actividades; por el contrario, esta organización pudo mantener su planta operativa, reduciendo escasos puestos. Y ahora, a inicios del 2010, ha tenido la necesidad de contratar 60 personas más. En su corta historia de diez años, ha tenido un crecimiento continuo, con algunos escalones, pero tendiendo a la alza. Si bien su organización del trabajo no difiere en mucho de otras empresas, según se ha venido comentando, algo que parece ser muy particular, es la concepción sobre el factor humano del dueño y gerente general:

[...] Otra cosa en la que he trabajado mucho es en la cuestión de la integración, tenemos una compilación de gente muy joven en las aéreas más importantes de responsabilidad y eso implica también trabajar con gente que tiene mucho tiempo conmigo, que ha tenido que enlazar las dos circunstancias, el ser gente nueva preparada de manera profesional de nivel universitario, y que pueda encajar con la gente con la que he trabajado desde el inicio y lograr que no se convierta en una guerra de egos. Y para trabajar en eso hemos integrado cursos de liderazgo y hemos trabajado mucho el interior de cada persona. Hemos trabajado en lo que implica que cada uno de los colaboradores de nivel medio hacia arriba tenga la oportunidad de trabajar con ellos mismos como persona para estar bien ellos mismos, para que después puedan lograr trabajar como equipo; esto nos ha llevado casi 4 a 5 años. Y el año pasado prácticamente hicimos un último curso o un penúltimo, siempre es un penúltimo, es un trabajo personal y muy fuerte en el que se logró una integración real como seres humanos y como responsables de área y se aterrizaron muchísimas cosas y este año por ejemplo, estamos en temporada alta que es cuando más complicaciones se dan, y este año es cuando menos complicaciones tenemos [...] (Entrevista con el gerente general, 13 de febrero de 2010).

En la tabla 5.2, en donde se resumen los hallazgos sobre motivación y satisfacción laboral, se señala que las personas se sienten apoyadas y respetadas, factor que coincide en todos los entrevistados, y es congruente con la visión del dueño. Además, hubo oportunidad de que se aplicara una encuesta de Satisfacción Laboral (con base a la elaborada por Buckingham y Coffman, 2003), al 30% del personal operativo (60 personas de un total de 180 al momento de hacer el estudio), encontrando un nivel bueno de satisfacción de parte del grupo operativo.

¿Podría afirmarse que los esfuerzos del dueño, especialmente los enfocados a desarrollar el potencial humano de las personas clave, están cristalizando en los resultados positivos de la empresa? Quizás sea difícil afirmar categóricamente que sí, pero se podría señalar que sin duda tienen un peso importante, como también puede apreciarse en el comentario de un trabajador ante la pregunta sobre cuál era la base del éxito de esta empresa:

[...] se debe principalmente al señor Fernando, a su visión y a algunas personas que se ha rodeado, y en la base que los ha mantenido, y que lo hemos seguido. Yo pienso que todos los trabajadores que hemos estado, el 50% lo siguió desde que empezó, hay una espina dorsal en eso;

por ejemplo, en corte, hay dos cortadores que están desde que él inició, pasando por pespunte que hemos estado casi desde que él inicio, siguiendo por montado, que hay dos o tres montadores que están desde que él inició, terminamos en adorno que hay dos o tres. Entonces yo creo que eso ha sido muy importante; hay una fidelidad en cuestión del trabajador con él y a su visión con el trabajador. Por ejemplo, el año pasado fue muy difícil, y él se preocupó mucho, ha sido un año muy difícil, como le hizo no sé, pero nosotros tratamos de corresponder con la calidad para que siga habiendo trabajo; en general sacamos buen producto según lo que yo percibo. Porque si no lo sacáramos bien, no habría pedidos, sino habría pedidos ya hubieran cerrado, entonces creo que es algo conjunto y compartido [...] (Entrevista con un pespuntador, el 9 de noviembre de 2009).

En el comentario de este trabajador se puede apreciar, según sus palabras, que el dueño y su grupo de autoridad han sido clave en el éxito de la empresa, y especialmente la fidelidad que han logrado con el grueso de los trabajadores. Esto podría llevar a entender que la dinámica de interacciones sociales tiene un peso fundamental o diferencial en la satisfacción y el desempeño de los trabajadores. La organización del trabajo, según se ha venido comentando, no difiere sustancialmente de otras empresas similares (salvo la forma de pago, que también puede ser un factor importante en la satisfacción y desempeño, pero esto no se pudo confirmar del todo, ya que varios trabajadores no parecen estar plenamente convencidos de sus beneficios). Entonces, la organización del trabajo (la forma y la arquitectura organizacionales), imprimen un sello específico (que incluye, evidentemente, a la cultura organizacional), que permite definir la organización como artesanal, taylorista-fordista o toyotista, pero no permite entender de fondo el éxito y permanencia de una empresa. Al parecer es más la interacción de los diferentes actores y los significados que ellos dan a estas interacciones lo que puede ayudar a comprender lo que ocurre. Como afirman Deci y Ryan (1989), una organización que provee de las condiciones para que las personas se sientan con cierta autonomía, competentes y con espacio para relacionarse entre ellas, parece ser esencial para crear un ambiente positivo y exitoso. Y esto parecer ser lo que está sucediendo en la empresa estudiada. Las personas, aunque en diferente grado, se sienten con cierta autonomía en lo que concierne a su tarea principal, que son competentes y que su trabajo es relevante, así como en un ambiente en el que se sienten respetadas y puedan socializar cotidianamente, aún cuando a niveles operativos la capacidad de decisión y participación esté muy limitada.

Se ilustra con ejemplos esta visión. A la pregunta sobre si se les permite tomar decisiones en su trabajo, un colaborador contestó así:

[...] tengo que tomar decisiones. Por ejemplo con mi compañero, como no conoce los estilos entonces yo le tengo que decir, y si él cometió el error, va directamente conmigo el encargado porque yo soy el que tiene más tiempo entonces tengo que guiarlo bien [...] (Entrevista con un cortador, el 7 de diciembre de 2009).

Y el mismo trabajador al preguntarle sobre aspectos del control de calidad:

[...] básicamente depende de nosotros, o sea por ejemplo a mi me entregan un material, por decir la cabra, me entregan una cantidad para los pares que tenemos que entregar a diario. Entonces yo tengo que checar antes una hoja de piel. O sea antes de procesarla yo tengo que revisar, este si yo miro que por ejemplo la piel trae un 70 u 80% de aprovechamiento la consumo pero si ya veo que trae un 100 o un 90% que no se aprovecha la tengo que retirar [...] (Entrevista con un cortador, el 7 de diciembre de 2009).

Aquí puede apreciarse algo que fue elemento común en los trabajadores entrevistados; que se perciben así mismo como capaces de hacer bien su trabajo y con cierto grado de libertad para decidir sobre el mismo, si bien, como se comentó anteriormente, la toma de decisiones va de descentralizada a centralizada de los niveles altos a los más bajos en la jerarquía de la organización. Pero en su ámbito inmediato, los trabajadores entrevistados perciben que hacen lo que tienen que hacer sin que se los esté diciendo el jefe o supervisor, y que tienen un margen de decisión sobre sus propias tareas.

A la pregunta sobre el ambiente y la socialización, un trabajador respondió:

[...] trabajando con él ya tengo 8 años, entonces lo que me incentiva de estar aquí trabajando es que me siento a gusto, en lo personal yo me siento tranquilo, desempeño mi trabajo, no tengo esta presión del encargado de que siempre esté ahí. Mis compañeros, un ambiente de trabajo normal, trato de no meterme en problemas, más que nada el hecho de que me siento a gusto, me tratan bien como trabajador, tengo mucho respaldo de parte de el patrón, como los de oficina, como las de recursos humanos que me pueden echar la mano en el momento que yo lo pueda necesitar, cuestión que en otras fábricas no pasa [...] (Entrevista con un pespuntador el 9 de diciembre de 2009).

Así, la satisfacción de las necesidades fundamentales de la motivación en el trabajo, según la teoría de Decy y Ryan (1989), autonomía, competencia y socialización, parecen ser una parte esencial del ambiente laboral de esta empresa.

Por lo analizado hasta ahora, se puede afirmar que la implicación de la forma y la arquitectura organizacionales en la motivación y la satisfacción laboral, no las determina en sí mismas, sino la dinámica de interacción que ocurre entre los diferentes actores. Es decir, que las personas se sientan motivadas y satisfechas no dependerá tanto de la organización del trabajo como de la manera de interactuar de las personas de autoridad con el personal operativo, factor determinante en la creación de significados cognoscitivos que dan pauta para la construcción de la realidad cotidiana de una organización. Incluso, los incentivos otorgados, no parecen jugar un papel fundamental en el sentido motivacional, sino en todo caso, más en el sentido higiénico, conforme a la teoría de los dos factores de Herzberg. Esto es, los incentivos son importantes en la medida en que crean condiciones complementarias de remuneración, que dan seguridad y la sensación de que ciertas necesidades básicas están siendo satisfechas, pero no parecen ser un estímulo motivador en sí mismo (aún cuando su ausencia podría ser un elemento “desmotivador” o inhibidor). Los trabajadores entrevistados expresaron percibirlos como una forma de pago más, y no como un estímulo o factor que los haga sentirse motivados o satisfechos. A continuación un ejemplo:

[...] yo creo que todo va una cosa con otra, es compensable la situación, en lo personal a mí sí me gustaría como era antes (se refiere al pago a destajo, sin el incentivo colectivo actual), porque no dependía de otras personas; si en la semana producía 1,000, pares eran 1,000 pares que a mí me pagaban. Sin embargo ahorita tengo que esperar que montado saque los mil pares para yo cobrar, aun que yo haya procesado 1,500, aunque yo sé que la próxima semana me los van a poner, van a salir, yo sé que me los van a pagar. (Entrevista con un trabajador el 9 de diciembre de 2009).

Otro trabajador contestó:

[...] nada más que son más líneas y antes era una. Pero es lo mismo, gano lo mismo pero trabajo un poco más. (Entrevista con un trabajador el 7 diciembre de 2009).

Según pláticas con RH y administración, los trabajadores perciben, en promedio, más sueldo con este sistema. Sin embargo, algunos no le perciben así, y consideran que era mejor antes que sólo dependían de su propio esfuerzo, no de la colaboración de la cédula de trabajo actual.

Otros trabajadores sí le ven ventajas:

[...] Porque pienso que tratamos que salga la mayoría de pares para que nos vaya bien a todos; ahorita lo que están haciendo es que por decir nos fijan una meta y por decir nos dicen una cantidad y nos dicen pasando esa meta lo pagan doble. Es como un incentivo, y ya si lo pasamos lo pagan doble [...] Pues ésta (forma de pago) porque está mejor. (Entrevista con un trabajador el 7 de diciembre de 2009).

Lo que se puede apreciar es que hay claras diferencias en la manera de percibir los beneficios del sistema de pago y el incentivo colectivo. Esto no es de extrañar si tomamos en cuenta la dimensión subjetiva de la naturaleza humana. Para algunos trabajadores, la organización que promueve el esfuerzo individual ha tenido, según ellos, un mejor rendimiento personal, mientras que para otros, la promoción del trabajo en equipo y el incentivo colectivo es una mejor manera de hacer las cosas y obtener más beneficios. Aún cuando pudiera pensarse, no es posible concluir que los trabajadores más comprometidos (por ejemplo, los que están trabajando desde que empezó la empresa y que manifestaron sentirse muy satisfechos con el trato de “Don Fernando”) son los que están plenamente de acuerdo con los cambios que se han venido estableciendo. Los hubo tanto con mayor antigüedad como con menor antigüedad y con diferentes grados de satisfacción expresada en las entrevistas. Por lo tanto, es posible pensar que aspectos específicamente individuales (valores, patrones de pensamiento, hábitos de trabajo y, sobre todo, significantes de la realidad misma), pueden determinar esta visión particular.

De cualquier manera se puede considerar que esto no deslinda la responsabilidad de quien está a cargo de tomar las decisiones y organizar el trabajo, de promover continuamente el diálogo activo y franco que permita precisamente el intercambio de ideas, como factor esencial del cambio de cultura que intenta lograr la organización. En este sentido, no solamente las reuniones o cursos formales son útiles, sino los diversos espacios que se crean de manera natural en la dinámica las tareas cotidianas, en lo que desde hace mucho Elton Mayo llamó y estudió profundamente: “la comunicación informal”. Al respecto, es interesante comentar que un factor que sí apareció como

elemento común sobre la percepción positiva de los cambios promovidos en la empresa (aún cuando algunos trabajadores pudieran no estar totalmente de acuerdo), fue sentirse plenamente respetados como personas, expresando cierta confianza en que se está buscando hacer lo mejor y no perjudicar a los trabajadores, confianza que parece fundamentarse en el alto concepto que se tiene por el gerente general y dueño de la empresa.

Si esto es así, entonces se estaría validando, al menos en este nivel del estudio, que las relaciones interpersonales tienen un fuerte impacto en la creación de significados de la realidad experimentada en un momento y espacio concretos.

## **6. Conclusiones**

No es fácil decir simplemente que la empresa estudiada es taylorista-fordista, pues aún cuando tiene elementos de este tipo (organización jerárquica, separación entre concepción y ejecución, reglamentación estricta de las tareas, etc.), experimenta un proceso de transformación que le permite asumir algunas características de vanguardia y con mayor sentido humanista, como es el interés en el desarrollo personal o maduración de las personas, especialmente de quienes están a cargo de la toma de decisiones y del personal. Por ello, se puede afirmar, que aún cuando de corta de vida y que empezó como empresa prácticamente artesanal, para ser más tarde una pequeña industria, y con marcado énfasis taylorista, se está transformando en una empresa de vanguardia y con una visión humanista.

Respecto a la manera en que perciben la organización del trabajo y la participación, se pudo observar, como sería de esperarse, que cada persona o actor tiene una particular manera de percibir las situaciones que experimenta día con día en la empresa. Se mostró en las diferencias que se expresan sobre como tiene lugar la promoción y superación del personal de producción, así como la manera en que se toman las decisiones. Mientras que en lo referente a la toma de decisiones, existe un mayor consenso en el sentido de que ésta es centralizada en los niveles operativos, y tiende a descentralizarse hacia los niveles directivos, limitando la participación de los trabajadores. En el cuerpo del trabajo se dieron detalles sobre estos puntos, pero se puede concluir que la percepción de mayor participación aumenta conforme se asciende en el organigrama estructural, y es menor conforme se desciende. Pero también queda la variación que provoca las características individuales, pues hubo quien expresó tener cierta participación en lo

que concierne a su propio trabajo, e incluso en la manera de organizarse para realizar sus tareas cotidianas.

¿Qué aspectos consideran los diferentes actores como esenciales para el bienestar del trabajador, la satisfacción laboral y la productividad de las empresas?

En relación a la motivación y la satisfacción laboral, conforme se asciende en la estructura organizacional, la tendencia fue valorar más las oportunidades de desarrollo personal y profesional, mientras que en el nivel operativo se valora más la seguridad en el empleo y la paga recibida. Esto se relaciona con la Autodeterminación y las Expectativas en el Trabajo, en el sentido de que el interés por el desarrollo personal se sustenta, en parte, en la motivación intrínseca. Mientras que la motivación extrínseca está más implicada en la seguridad en el empleo y los incentivos económicos (Deci y Ryan, 1989, 1992 y 2000).

Se pudo apreciar que hubo consenso en mencionar la relevancia de su trabajo y que se sienten apoyados laboralmente, pero que hace falta más reconocimiento al desempeño. La productividad, para los niveles gerenciales, es principalmente el resultado de varios factores combinados, como la tecnología, las materias primas y la capacidad y disposición de los trabajadores; por este motivo resulta relevante tener personal especializado que cuide de los dos factores señalados inicialmente, y establecer un buen sistema de pago e incentivos que fortalezcan el tercer factor, el humano. Pero también hubo consenso en las respuestas de los entrevistados de que el trato respetuoso es fundamental tanto para el bienestar, la satisfacción y la productividad. La fidelidad y el compromiso se sustentan más en esto último que en cualquier otro factor, y estos aspectos son el “combustible” del aprendizaje y la innovación. Esta situación puede estar sentando las bases que permitan a esta empresa despegarse cada vez más de sus similares, al contar con un clima o una cultura que favorezca, eventualmente, estos aspectos.

En general, los diferentes actores sociales entrevistados estuvieron de acuerdo en considerar exitosa a su empresa, en sentirse comprometidos y confiados, a pesar de las discrepancias de opinión, en que los cambios promovidos por la dirección son para mejorar y buscan el bienestar colectivo. Según lo visto, en la manera en que tiene lugar su organización del trabajo, si sólo se evaluara considerando estas características, se hubiera esperado poca confianza y poco compromiso, pero esto no fue así, indicando que los factores psicosociales implicados en las interacciones, la comunicación, la manera de proveer reconocimiento, de estimular el desempeño

y, sobre todo, de respetar la dignidad de las personas, parecen ser tan importantes o más, que los factores económicos y administrativos.

## Referencias Bibliográficas

- 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.
- Bazán, Lucía et al. (1982). *La situación de los obreros del calzado en León, Guanajuato*. México, ediciones de la Casa Chata.
- Bell, D. (1993). "Las Telecomunicaciones y El Cambio Social". En De Moragas, Miguel (ed.). *Sociología de la Comunicación de Masas*. Barcelona, Gustavo Gil.
- Brickley, James, Clifford Smith y Jerold Zimmerman (2005). *Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización*. México, McGrawHill,
- Buckingham, Marcus y Curt Coffman. (2003). *Primero Rompa Todas las Reglas*. México, Norma.
- Calleja Pinedo, Margarita (1994). *Microindustria: principio y soporte de la gran empresa, La producción de calzado en León, Guanajuato*. México, Universidad de Guadalajara.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). "Self-Determination at work Organization". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74 No. 1
- Deci, E. L & Ryan, R. M. (1992). "Motivation and Emotion\_ Beyond the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Self-Determination". *Motivation and Learning*. Vol. 16, No. 3.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, 11, 227-268
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (Eds.), (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- 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.
- De La Garza Toledo, Enrique. (1983). "El método concreto-abstracto-concreto: Ensayos de metodología marxista". México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, *Cuadernos de teoría y Sociedad*, 173 pp.
- De la Garza Toledo, Enrique. (1998). Modelos de Industrialización en México. UAM, México.
- 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*. México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- De la Garza Toledo, Enrique. (2008). [docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/capituloslibros/configuraci.pdf](http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/capituloslibros/configuraci.pdf), Mayo. Recuperado el 30 de octubre de 2009.

- 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, Instituto Politécnico Nacional, ESCA.
- Gallardo Velázquez, Anahí. (2007). Nuevas Formas de Organización frente a la reestructuración productiva. Gestión y Estrategia, Departamento de Administración, Edición Internet.
- Heydebrand, Wolf. (1989). "New Organizational Forms". *Work and Occupations*, vol. 16, no. 3, Sage Publications, 323-357.
- Herzberg, F. & Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley International Co.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*. 46, 1, 53-62.
- Kopinak, K. (1999). "Industrial Exchanges Across the U. S.-Mexico Border: the Export Platform Thesis Reconsidered in Tijuana and San Diego" *Frontera Norte*, 10 (19): 35-46.
- Martínez Adriana. (2006). *Capacidades Competitivas en la Industria del Calzado en León*. México, Plaza y Valdéz.
- Martínez, Adriana. (2007). "Sistema Integral de Incentivos, un caso atípico de la industria del calzado leonesa". En Enrique de la Garza Toledo, *Convenios y Bonos de Productividad en Empresas Mexicanas*. México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Sklair, L. (1992). "The Maquilas in México: a global perspective" *Bulletin of Latin American Research*, (Canada) Vol.11, No. 1, January.
- Tunal Santiago, Gerardo. (2007). *Las Nuevas Formas Organizacionales*. México, Gaceta CONCYTEG, no. 23.
- Vargas Téllez, J. Alberto (2009). "Formas Organizacionales, Perfiles Gerenciales y Satisfacción Laboral: Un Estudio Descriptivo de PYMES en León, Guanajuato". *Universidad de La Salle Bajío*, México.
- Wilber, Ken. (2000). *Una Visión Integral de la Psicología*. México, Alamah.
- Wright, Melissa W. (2001). "Desire and the Prosthetics of Supervision: A case of maquiladora flexibility" en *Cultural Anthropology* (United States) Vol.16, No. 3, pp. 354-73.