

FORMAS ORGANIZACIONALES Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN PYMES

Juan Alberto Vargas Téllez¹
Adriana Martínez Martínez²

Resumen

El objetivo de este trabajo es describir y analizar las estrategias utilizadas por un grupo de 13 PYMES del estado de Guanajuato para la movilidad y participación de los trabajadores operativos, identificando a estos como dos de los factores que limitan la generación del conocimiento e innovación en las empresas.

La base del estudio es una encuesta aplicada a un grupo de 73 trabajadores operativos acerca de la organización del trabajo, formas de control, comunicación, supervisión, movilidad interna y participación. Los hallazgos en general confirman que este tipo de empresas aún distan mucho para integrarse a nuevas formas operativas que promuevan el conocimiento y las prácticas innovadoras. Esto nos sugiere que debemos realizar un análisis crítico de cómo las empresas mexicanas debieran insertarse de manera exitosa en la ya llamada Sociedad del Conocimiento. Este análisis debe llevarse a cabo desde una perspectiva latinoamericana.

Palabras clave: Formas Organizacionales, Pymes, participación, innovación.

Introducción

Dentro de los pilares que promueven de manera decidida la competitividad se encuentra – de acuerdo con investigadores, hacedores de política y empresarios – la innovación. En términos generales la innovación puede ser conceptualizada como la generación de nuevos productos o procesos, o el mejoramiento de los ya existentes (Dosi, Nelson y Winter, 2000). La innovación, también puede abarcar la apertura de nuevos mercados, la mejora de los procesos bajo los cuales se organiza el trabajo, e incluso la generación o el mejoramiento de los métodos de mercadotecnia. De acuerdo con la evidencia empírica (OECD, 2009) la innovación se produce en las empresas – aunque no de manera aislada, ya que la relación que éstas establecen con sus proveedores, con sus clientes, con las universidades, entre otros puede potenciar su capacidad innovadora – y puede tomar lugar en cualquier lugar de la empresa; la idea de que sólo las

¹ Profesor-investigador de la escuela de Educación y Desarrollo Humano, Universidad de La Salle Bajío, León, Guanajuato, México.

² Coordinadora de Estudios y Política Científica del CONCyTEG, Profesora – investigadora de la UIA León. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. E mail: amartinezmar@guanajuato.gob.mx y adriana.martinez@leon.uia.mx

grandes empresas con unidades bien establecidas de investigación y desarrollo pueden innovar está quedando en el pasado.

¿Cuál es el panorama en países como México? En nuestro país más del 95 % de las empresas son micro, pequeñas y medianas, éstas generan el 52 % del Producto Interno Bruto y contribuyen en la creación del 71.9 por ciento de los empleos. Diversos estudios han demostrado que la mayoría de estas empresas siguen operando bajo prácticas empresariales obsoletas (CONACYT, 2006). Esto limita los procesos de aprendizaje de las empresas lo que restringe la generación del conocimiento y por lo tanto a la innovación.

Expuesto lo anterior es importante comprender los procesos de aprendizaje que toman lugar dentro de las empresas y cómo estos apoyan o frenan la generación del conocimiento útil y pertinente que les permita establecer estrategias que contribuyan a su desarrollo y eficiencia.

El objetivo de esta ponencia es describir y analizar las formas de organización utilizadas por un grupo de 13 PYMES del estado de Guanajuato y describir si éstas promueven o no la movilidad y participación de los trabajadores operativos, identificando a estos como dos de los factores que limitan la generación del conocimiento e innovación en las empresas.

Hemos dividido el trabajo en cinco secciones. En la primera parte se aborda el concepto Forma Organizacional, mostrando las características de las nuevas tendencias flexibles de trabajo. En la segunda sección se trata el tema de la participación y su conexión con la innovación y la competitividad.. En la tercera sección se aborda la metodología y características de las empresas estudiadas. En la cuarta sección se presentan los resultados y se hace la discusión correspondiente. Finalmente presentamos nuestras conclusiones.

1. Formas organizacionales

Algunos autores (Gallardo, 2007; De la Garza, 2007) suelen referirse a las formas organizacionales³ predominantes de los últimos cien años, como tres grandes modelos: taylorismo, fordismo y más recientemente el toyotismo (también denominado *lean production* –producción esbelta-). Los dos primeros fuertemente relacionados en tiempo y perspectiva.

De la Garza (2007), resume las formas organizacionales taylorista-fordista 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.

El toyotismo hace referencia a características que resaltan principalmente en el modelo japonés, representado particularmente en la literatura especializada, por la empresa Toyota (Womack, 1990; De la Garza, 2008, Gallardo, 2007), 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 austeras 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

3 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.

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 tareas 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 pretendido 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.

2. Participación e innovación

Es evidente que en contraste con el pasado cercano, cada vez es menos relevante el trabajo basado en la “mano de obra”, es decir, el trabajo que implica la realización de tareas rutinarias y mecánicas con la mínima participación de la iniciativa y creatividad de la persona. Ahora ha surgido lo que Charles Handy (1995) y Peter Drucker (1999) denominan el “trabajador del conocimiento”, colaboradores cuyo valor fundamental no está en lo que hacen sino en lo que saben (y que por supuesto impacta la productividad de

la organización); Un colaborador de estas características posee un conocimiento específico o saber que utiliza en su quehacer cotidiano; no produce nada que sea útil en sí mismo, como un objeto o cosa física, produce conocimientos, ideas, información, que sólo serán útiles en la medida que alguien se apropie de ellos y los integre a tareas particularmente productivas. A diferencia del trabajador manual, el trabajador del conocimiento es dueño de los medios de producción, y también se ha apropiado de su puesto, en el sentido que sólo él sabe exactamente lo que debe hacer. Por lo tanto, se identifica más con su área de especialización que con su jefe o empleador. La organización es un recurso o espacio en donde aplicar sus conocimientos. Su lealtad ya no depende sólo de las típicas condiciones laborales (salario y prestaciones), ahora son más importantes las oportunidades de desarrollo. Todos estos aspectos pueden considerarse en sí mismos incentivos para el nuevo trabajador del conocimiento; la típica supervisión ya no viene al caso, pues no puede ni debe ser supervisado.

La movilidad y la participación de los trabajadores deberían ser la dinámica fundamental de la organización promedio, sobre todo si se considera que el complejo y competitivo mundo empresarial de hoy, demanda un continuo cambio o mejoramiento, así como nuevas ideas y formas de hacer las cosas.

Bajo esta perspectiva, pueden señalarse las siguientes características⁴, como fundamentales de la empresa moderna:

- 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 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".

⁴ Características propuestas por los autores.

- 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.

La tendencia de la postmodernidad es hacia estilos de trabajo más flexibles y menos jerarquizados, en los cuales la participación de los trabajadores sea 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 forma 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 qué 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.

3. Metodología

Se seleccionó una muestra de 15 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, la movilidad y la participación de los trabajadores, 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). La encuesta fue aplicada a tres niveles: gerencia general, gerente o supervisor operativo y a una muestra de trabajadores calificados exclusivamente del área de producción. Para este reporte sólo se analizan las encuestas aplicadas a 73 trabajadores operativos de las 13 empresas. La encuesta, compuesta por 40 preguntas incluye los siguientes aspectos:

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 (formas de supervisión y comunicación, y maneras de estimular la comunicación de los trabajadores); 5) Involucramiento en la toma de decisiones (si se practican círculos de calidad, “*just in time*”, *kan ban*, etc.); 6) Compromiso organizacional (disposición al trabajo y posibilidades de abandono de la empresa) y 7) Percepción del trabajo (agrado-desagrado del trabajo).

Como ya se mencionó, 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.

Todos los trabajadores encuestados deberían tener como condición ser considerados como obreros calificados del área de producción, sin importar antigüedad, sexo o edad.

Las características de las empresas estudiadas se presentan en la tabla 1 (el número de trabajadores se refiere sólo a las áreas de producción que se encuestaron).

Los datos de cada pregunta fueron tabulados para su análisis; dada la amplitud de la información y por cuestiones de espacio sólo se comentarán los datos más relevantes, así como del grupo de los 73 encuestados de las 13 empresas, invitando al lector que requiere la información completa a solicitarla al correo electrónico correspondiente.

Tabla 1. Empresas estudiadas

Empresa	Giro	Número de Trabajadores	Número de Encuestas
1	Calzado	26	2
2	Calzado	29	3
3	Calzado	150	10
4	Calzado	47	4
5	Calzado	78	5
6	Tenería	48	5
7	Calzado	80	4
8	Cartón	79	10
9	Calzado	107	7
10	Calzado	76	6
11	Calzado	32	4
12	Alimentos	74	8
13	Calzado	63	5
		889	73

4. Resultados y discusión

4.1 Organización del trabajo

Respecto al trabajo en grupo, el 78% consideró que sí trabajan de ese modo, sin embargo dicha respuesta contrasta, como veremos más adelante, con otras respuestas que sugieren poco trabajo en equipo. Quizás esto se deba a que la mayoría percibe como trabajo en equipo el sólo hecho de esta “físicamente” en un mismo lugar, sin que esto implique coordinar acciones y decisiones.

El 61% acepta que su trabajo le permite adquirir nuevos conocimientos; lo intrigante de esta respuesta es que hubo variación dentro de la misma empresa y en el mismo puesto (por ejemplo, en embarque, o en corte); en relación al uso de manuales de procedimientos, el 38% los usa frecuentemente, el 24% a veces y el 38% no los emplea (y comentan que no existen manuales). Respecto a la libertad para elegir los métodos de trabajo, así como tomar decisiones sin consultar a jefes o supervisores, las respuestas se distribuyeron aproximadamente en un tercio para siempre, a veces y nunca. Cuando se presentan dificultades en el desempeño de su trabajo, el 92% contestó que consulta con su jefe inmediato antes de tomar una decisión que afecte la operación.

4.2 Control del trabajo

El diseño de los puestos lo hace en un 60% jefes y supervisores, un 20% recursos humanos, el 17% contestó que no sabe quien los diseña y sólo un 3% comentó que él y sus compañeros. Su trabajo es evaluado en un 73% por jefes, un 12% por recursos humanos, 3% por sus compañeros y el 6% no sabe quién los evalúa.

El 74% comentó que para evaluar su trabajo se toma en cuenta tanto el desempeño individual como colectivo, lo que parece indicar una tendencia en este tipo de empresas a fomentar los resultados colectivos y no sólo individuales. Y en esta evaluación tanto la cantidad (89%) como la calidad (97%) son fundamentales. Para el 81%, esta evaluación es importante para tener posibilidades de ascender o mejorar dentro de la organización. La frecuencia de la evaluación varió desde diario (15%), semanalmente (26%), mensualmente (32%), hasta cada seis meses (15%) y cada año (4%). En cuanto a la posibilidad de decidir el ritmo de realización de su trabajo, el 29% lo puede hacer siempre, el 41% a veces y el 30% no lo puede decidir. La carga de trabajo la decide en 83% los jefes, en un 12% el equipo o compañeros y sólo el 4% decide por sí mismo. Para el 31% las órdenes que imparten sus superiores siempre son adecuadas, para el 42% algunas veces lo son y para el 27% nunca son adecuadas. Cabe aclarar que en pocos casos las respuestas fueron unánimes, en la mayoría de las empresas variaron. El 37% suele proponer mejoras al trabajo con cierta frecuencia, el 56% muy ocasionalmente y el 7% nunca hace propuestas.

Estos datos permiten identificar una tendencia hacia la organización jerárquica, con fuerte presencia del personal de gerencia y/o supervisión en los modos y medios de organizar las actividades productivas, dejando poco margen o ninguno para el involucramiento activo de los trabajadores operativos en el diseño y sistematización de sus actividades.

4.3 Flexibilidad en la forma de trabajar

Según el 52% de los encuestados, el trabajo que realizan nunca es hecho por personal de compañías subcontratadas; para el 8% sí, en ocasiones; y el 40% no lo sabe. El 22% frecuentemente desempeña tareas o funciones diferentes a las de su puesto o categoría laboral, el 22% ocasionalmente y el 26% nunca. Esto indica una baja flexibilidad para la movilidad interna, que permitiría a los trabajadores el adquirir diversidad de conocimientos y desarrollo de otras habilidades operativas, limitando sus capacidades de aprendizaje y creatividad.

4.4 Sistema de Incentivos

En relación a bonos o estímulos económicos recibidos en el último mes, el 35% los recibió por productividad, el 18% por calidad, el 37% por puntualidad y asistencia y el 32% no recibió estímulo alguno (el excedente del 100% se explica porque hubo trabajadores que reportaron más de un tipo de estímulo). Aún cuando aproximadamente dos terceras partes de los trabajadores comentan haber recibidos bonos o incentivos, la mayoría se asocian con la puntualidad y asistencia; y sí además se asocia este porcentaje con la tercera parte no recibe ningún tipo de incentivo o bono, se tendría que dos terceras partes de los trabajadores no son incentivados en términos de su desempeño productivo, lo que puede significar un área de oportunidad muy importante para las PyMES encuestadas.

4.5 Comunicación

La comunicación vertical descendente tiene lugar principalmente de forma verbal (57%), y a través de jefes y supervisores (41%). La comunicación vertical ascendente es similar, verbal directa (57%) y a través de jefes y supervisores (35%). La principal forma en que los directivos o gerentes estimulan la comunicación en la empresa es a través de juntas (70%) y de reuniones de los equipos de trabajo (20%). Esta información muestra una tendencia a no documentar instrucciones y procedimientos, lo que puede reflejar una pobre recuperación del conocimiento y habilidades de los trabajadores, base esencial del capital intelectual y social que agrega valor a la organización.

4.6 Involucramiento en la toma de decisiones

En relación a la participación o involucramiento para tomar decisiones en diferentes aspectos operativos, las respuestas fueron las siguientes: Selección de personal 0%; promoción del personal 5%; definición de cargas de trabajo 23%, sanciones a los trabajadores 2%; asignación de premios y bonos 5%; contenidos de programas de capacitación 0%; selección de maquinaria, equipo o herramientas 27%; selección de materias primas 16%; mejoramiento de métodos de trabajo 45%; diseño de programas de mejoramiento de la productividad y la calidad 0%. En su conjunto, estos datos muestran la baja participación efectiva de los trabajadores en actividades que les son cotidianas y relevantes para sus tareas operativas; sin esta participación es muy difícil generar un clima apropiado para el aprendizaje y la innovación, factores críticos para la empresa moderna.

4.7 Compromiso organizacional

Se formularon seis preguntas (acuerdo/desacuerdo) relativas al grado de compromiso de los trabajadores con su empresa. 1) ¿Estoy dispuesto a trabajar aún más duro para ayudar a que esta empresa salga adelante? 56% de acuerdo; 2) ¿Aceptaría cualquier puesto a fin de continuar trabajando para esta empresa? 22% de acuerdo; 3) ¿Aceptaría cambiarme a cualquier departamento con tal de seguir trabajando para esta empresa? 23% de acuerdo; 4) ¿La empresa vale tanto para mí como mi familia? 15% de acuerdo; 5) Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa. 64% de acuerdo; 6) ¿Rechazaría otro empleo con mayor pago a fin de permanecer en esta empresa? 4% de acuerdo. Los porcentajes obtenidos reflejan, en general, un pobre compromiso de los trabajadores hacia la organización, elemento que se considera básico para el buen desempeño, la productividad y la innovación.

4.8 Forma organizacional

Para visualizar de manera general la forma predominante de operación de estas empresas, se hizo un concentrado de las encuestas y se convirtieron en porcentajes que pueden observarse en la tabla 2.

Tabla 2. Concentrado de la encuesta a Obreros Calificados.

	Empresas:	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		Pro.	
Categorías:	Máximos	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	Tipo	
Organización del Trabajo	40	20	50	11	28	18	45	24	60	24	60	20	50	17	43	23	58	17	43	18	45	22	55	22	55	19	48	51	TF
Control	39	23	59	20	51	26	67	28	72	23	59	26	67	24	62	30	77	24	62	25	64	24	62	28	72	28	72	65	TF
Flexibilidad	12	6	50	9	75	7	58	9	75	10	83	5		2	17	1	8	6	50	5	42	4	33	4	33	6	50	46	TF
Comunicación	12	9	75	9	75	9	75	9	75	7	58	8	67	8	67	7	58	9	75	7	58	8	67	8	67	8	67	68	TF
Involucramiento en Toma de decisiones	21	9	43	9	43	6	29	3	14	6	29	6	29	3	14	9	43	3	14	12	57	3	14	6	29	6	29	30	CT
Compromiso con la organización	15	9	60	9	60	9	60	9	60	6	40	3	20	3	20	9	60	3	20	6	40	6	40	6	40	6	40	43	TF
Percepción del Trabajo	27	15	56	13	48	12	44	12	44	6	22	3	11	9	33	18	67	3	11	6	22	6	22	6	22	6	22	33	CT
Totales y %	166	91	55	80	48	87	52	94	57	82	49	71	43	66	40	97	58	65	39	79	48	73	44	80	48	79	48	49	TF

Conforme a clasificación propuesta con los siguientes rangos: hasta 35% sería una empresa CT; de 36 a 69% sería TF y finalmente, igual o mayor a 70% sería una TV, podemos observar que en las categorías de organización, control, flexibilidad y compromiso el promedio ubica a las empresas como tayloristas-fordistas (TF), y en los rubros de involucramiento en toma de decisiones y percepción de trabajo, se ubican como conservadoras-tradicionales (CT).

La encuesta tomó en cuenta factores como control, flexibilidad, involucramiento en la toma de decisiones, compromiso organizacional y percepción del trabajo, explicados anteriormente. 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, fue considerada un poco más baja (51%). El Involucramiento en la Toma de Decisiones fue evaluado con rango menor (30%). 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.

Pueden decirse que los datos no muestran una categorización uniforme de las formas organizacionales, pero sí una tendencia a formas conservadoras o tradicionales algunas y otras como tayloristas-fordistas. Estas formas de organización no parecen facilitar o impulsar la participación de los trabajadores, así como actividades que promuevan el aprendizaje y el desarrollo de habilidades competitivas, especialmente para la innovación.

5 Conclusiones

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 Martínez (2005), en un estudio sobre las maquiladoras del Estado de Guanajuato y por 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.

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. Como se pudo apreciar en esta investigación, en el grupo de empresas estudiadas aún se mantiene un fuerte predominio de la jefatura o supervisión para tomar decisiones en prácticamente toda la operación: métodos de trabajo, cargas laborales, uso de equipo y herramientas, premios y sanciones, etc. Aún cuando se obtuvo la opinión de trabajadores calificados, de los que podría esperarse una mayor movilidad y participación, éstas fueron evidentemente bajas, lo que podría prever que serán aún más bajas en el resto de los trabajadores operativos. El aprendizaje organizacional efectivo va estrechamente ligado a la innovación, y ésta, a su vez, a la competitividad. Las nuevas formas de organización flexible que fomenten la innovación, 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.

Bibliografía

1. CONACYT (2006) Estado del Arte de los Sistemas Estatales de Ciencia y Tecnología 2006, en <http://www.sicyt.gob.mx>, consultado en enero de 2009.
2. De la Garza Toledo, E. (1998). *Modelos de Industrialización en México*. México: UAM.
3. De la Garza, T. (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.
4. De la Garza Toledo, E. (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.
5. De la Garza Toledo, E. (2008). *La configuración como alternativa al concepto estándar de teoría*. Disponible en: docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/capituloslibros/configuraci.pdf.
6. Dosi, G. R. Nelson y S. Winter (2000). "Introduction: the Nature and Dynamics of Organizational Capabilities", en G. Dosi, R. Nelson y S. Winter (eds.) *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Gran Bretaña.
7. Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. USA: Harper Business.
8. Gallardo Velázquez, A. (2007). *Nuevas Formas de Organización frente a la reestructuración productiva*. Gestión y Estrategia, Departamento de Administración, Edición Internet.
9. Handy, C. (1995). *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organisations*. UK: Randon House UK Limited.

10. Heydebrand, W. (1989). "New Organizational Forms". En *Work and Occupations*, vol. 16, no. 3, 1989, Sage Publications, pp. 323-357.
11. Kolodny, H., Liu, M., Stymme, B. y Denis, H. (1996). "New Technology and emerging organizational paradigm". *Human Relations*, 49, 1457-1487.
12. Martínez, A. (2005). "La Industria Maquiladora en Guanajuato". En Enrique De la Garza Toledo (coordinador), *Modelos de Producción en la Maquila de Exportación*. México: Plaza y Valdés.
13. OECD (2009), Estudios de la OCDE de Innovación Regional. 15 Estados Mexicanos.
14. Sánchez Trejo, V. y Briones Rodríguez, B.M. (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.
15. Womack, J.P., Jones, D.T. (1990). *The Machine that Changed The World*. USA, Mac Millan.