

# Teoría y realidad en la administración del talento humano en las PyMES

Por: M. en A. Bertha Ermila Madrigal \*

## Resumen

El presente artículo, describe la diferencia entre la teoría y la realidad en la administración de talento humano. Así como la diferenciación entre la gran empresa y las Pymes, la diferencia entre lo que dice el empresario y la práctica administrativa.

## Abstract

This article describe the difference about theory and reality in human talent management. Differences big company vs. small and medium companies, what the businessmen say, and the administrative practice.

## Justificación

Por qué teoría y realidad en la administración del talento humano en las Pymes. Por que la literatura clásica sobre administración y los reportes científicos realizados, sobre todo en el vecino país de los Estados Unidos de América, emana de estudios desarrollados en grandes organizaciones. Se trata de empresas maduras, que cuentan con estructura definida y sobre todo, con una cultura empresarial diferente a la mexicana. Ejemplo típico es Collins y Porras (1998) que estudiaron empresas con antigüedad de cien hasta 150 años y Peter y Waterman (1983) esta literatura trabaja con empresas maduras ya consolidadas en el mercado.

No es fácil adaptar esas teorías a nuestras empresas, porque no se cuenta con la misma infraestructura técnica y humana; porque el fenómeno organizacional de las pequeñas empresas es diferente a las grandes organizaciones.

Por lo anterior, en esta investigación describimos la realidad que encontramos en los estudios de casos, apoya-

Tabla 1

Algunas diferencias estructurales de las empresas en países industrializados y en México	
<b>Las empresas maduras en países desarrollados</b>	<b>Las pequeñas empresas en México</b>
<b>Estructura técnica</b>	<b>Estructura técnica</b>
Tecnología actualizada.	Tecnología no actualizada.
Mantenimiento preventivo.	Mantenimiento correctivo.
Vinculación con las políticas empresariales gubernamentales.	Desvinculados de las políticas empresariales del Gobierno.
<b>Estructura operativa</b>	<b>Estructura operativa</b>
La estructura formal de la empresa está definida.	Estructura de la empresa indefinida e improvisada en algunas ocasiones.
<b>Estructura humana</b>	<b>Estructura humana</b>
Funciones vitales de la empresa apoyadas con asesores.	No se apoyan en asesores, en algunas ocasiones solo en el área contable.
Personal profesional en cada una de sus áreas.	Personal improvisado.
Cuentan con personal técnico especializado.	Cuenta con poco personal técnico.
Cultura empresarial bien desarrollada.	Poca o nula cultura empresarial.
Programas de desarrollo de personal.	No cuentan con programas de desarrollo de personal.
Programas de recursos humanos.	Cuentan con incipientes programas de personal.
Cultura de evaluación y seguimiento.	No cuentan con programas de evaluación y seguimiento.
Programas de capacitación.	Incipiente o nula capacitación.
<b>Estructura financiera</b>	<b>Estructura financiera</b>
Apegadas y apoyadas en las políticas financieras del país.	Desarticuladas de las políticas financieras gubernamentales.
Cuenta con políticas de reinversión y crecimiento.	No cuenta con políticas de reinversión y crecimiento.
Cuentan con un grupo de socios que aportan capital.	Cuentan un máximo de dos o tres socios.
<b>Estructura administrativa</b>	<b>Estructura administrativa</b>
Su administración la lleva un profesional.	El empresario es el que lleva su propia administración.
Las empresas familiares son apoyadas por profesionales.	Prevalece la familia en los puestos clave.
Cuentan con programas a corto y largo plazo.	Cuentan con programas a muy corto plazo.
Tienen la cultura de planeación y prevención.	No hay cultura de planeación y previsión.

Fuente: Investigación de casos en Pymes del Occidente de México 1994-1999.

\* Candidata al Doctorado en Ciencias Administrativas, del Instituto Politécnico Nacional y jefa del Departamento de Administración del CUCEA

dos en el análisis comparativo de la operatividad de cada una de las empresas. Así como las diferencias entre la gran empresa y las Pymes (ver tabla 1).

Estas son algunas de las grandes diferencias entre las pequeñas y medianas empresas en México, respecto a las organizaciones donde se realizan las investigaciones que nos llegan a través de la literatura sobre administración de los recursos humanos.

### ¿Cuáles son las discusiones teóricas?

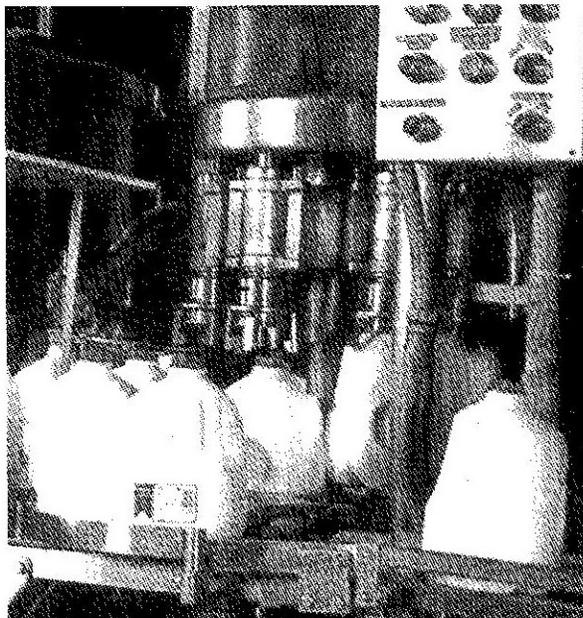
Haciendo un análisis de las corrientes de la administración y de la concepción del potencial humano en cada una, nos damos cuenta de que la percepción y forma de trabajar con el talento humano ha cambiado, ha evolucionado a través de la historia.

La relación entre el hombre y el trabajo, han sufrido cambios desde sus orígenes hasta llegar a finales del siglo XX, debido principalmente por los diferentes esquemas de producción que ha evolucionado a través de la historia.

La revolución industrial, el avance de la tecnología, las formas de producción y de organización han dado origen a las teorías y principios de la administración, teorías y principios de los que hacemos un breve resumen destacando en las corrientes y escuelas que florecieron y que hicieron énfasis en el talento humano.

#### *Administración Científica*

A principios del siglo XX, se produce un cambio en la forma de producción de ser artesanal a una producción en masa, esto dio origen a técnicas de administración, Taylor hizo a un lado los modelos tradicionales de su época, cronometró los movimientos de los



**...La revolución industrial, el avance de la tecnología, las formas de producción y de organización han dado origen a las teorías y principios de la administración.**

trabajadores en un afán de elevar la productividad.<sup>1</sup> A lo largo de la historia administrativa se le ha llamado "*Padre de la Administración Científica*", esbozó su filosofía, la cual descansaba en cuatro principios básicos.

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración.
- La selección científica del trabajador.
- La educación científica y desarrollo del trabajador.
- Cooperación íntima y amistosa entre patronos y obreros.

#### *Escuela Clásica de la Administración*

La teoría clásica de la administración se originó en la necesidad de encontrar guías para administrar organizaciones complejas, tales como las fábricas. Se le reconoce a Henry Fayol, como el fundador de esta escuela, no porque fuera el primero en investigar el comportamiento organizacional sino porque fue el primero en sistematizarlo. Las principales aportaciones de Fayol a la administración fueron; las actividades de un negocio y las funciones del gerente,

destrezas de los gerentes y su más grande aportación los 14 principios universales de la administración.

Escuela de las relaciones humanas, esta escuela mejora el enfoque clásico que trataba la productividad como un problema derivado de la ingeniería. Elton Mayo retoma la teoría de Owen, de que una preocupación o atención a los trabajadores era rentable. Elton Mayo es uno de los precursores de esta escuela, llevo a cabo con sus colegas de Har-

vard experimentos sobre el comportamiento humano en situaciones de trabajo diferentes en la planta (experimento de Hawthorne),<sup>2</sup> Mayo destacó la importancia del estilo gerencial y con ello revolucionó el adiestramiento administrativo y la dinámica del trabajo de grupo.

Escuela del comportamiento humano, llamada de diversas formas: enfoque de las "relaciones humanas" de "liderazgo" o "de ciencias del comportamiento". Esta escuela se concentra en la parte humana de la administración y descansa en el principio de que, donde las personas trabajan juntas en grupos para lograr los objetivos, "la gente debería entender a la gente". Los estudiosos de esta corriente tienen una fuerte orientación a la psicología y a la psicología social, siendo su foco primordial de interés el individuo como un ser socio-psicológico y qué es lo que lo motiva.<sup>3</sup>

En la sociología moderna, sus principales teóricos son: corriente de Sociología Moderna Schein-Bennis, Pe-

Tabla 2

Teorías contemporáneas de la motivación	
Teoría	Postulado
Teoría de ERG.	Existen tres grupos de necesidades centrales, existencia, relación y crecimiento.
Teoría sobre las necesidades de McClellan	El logro, el poder y la afiliación son las tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.
Teoría de la evaluación cognoscitiva de finales de los sesenta.	Distribuir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca, tiende a disminuir el nivel total de la motivación.
Teoría del establecimiento de metas. Gene Broadwater.	Sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.
Teoría del reforzamiento.	El comportamiento está en función de las consecuencias conductuales.
Teoría de la equidad	Los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.
Teoría de las expectativas.	Ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse.

fuente: Adaptado del libro *Comportamiento Organizacional* de Stephen P. Robbins, P. 171-192.

ters, Waterman, Crosby, Etzioni y Drucker, le dan un enfoque al talento humano diferente a las corrientes anteriores donde predomina el hombre y la organización. La sociología moderna a la administración en el trabajo le da un enfoque de equipo productividad, donde predomina el líder y el diálogo, trabajo en equipo, la calidad, la excelencia y el liderazgo para la productividad. No obstante que en las Pymes del Occidente de México se perciben algunas pinceladas de estas corrientes sus teorías no se adaptan a la operatividad de la empresa, porque el empresario tiene bajo su responsabilidad prácticamente todas las áreas funcionales de la empresa, lo cual no le permite dedicarse al talento humano con el énfasis que mencionan los teóricos de la sociología moderna.<sup>4</sup>

### ¿Que papel juega la motivación en la empresa?

La motivación en la administración moderna ha jugado un papel muy importante en la sociología de la empresa, tema que se aborda en las últimas corrientes de la evolución de la administración. Stephen<sup>5</sup> dice que la motivación es el resultado de las interacciones del individuo y la situación. La motivación concierne el esfuerzo hacia cualquier meta; también define la motivación como el proceso de satisfacción de necesidades. Las primeras teorías clásicas de la motivación se desarrollaron en la época de los cincuenta.

Teorías clásicas de la motivación que están sustentadas con una metodología específica. Se consagran a

observar y documentar el comportamiento de trabajadores adaptados por generaciones a una cultura industrial, en grandes organizaciones. Estas teorías no se pueden aplicar en las Pymes en el Occidente de México por sus estructuras de trabajo, la alta movilidad y rotación de personal,<sup>6</sup> nacida en muchas ocasiones de la poca experiencia del trabajador en la industria.

De las teorías contemporáneas de la motivación que se describen en la tabla 2, en cierta medida y de acuerdo con la operatividad de las Pymes, se rescatan algunos de sus postulados en las empresas del Occidente de México.

La teoría de las expectativas está enfocada en las variables de desempeño, y tratado de ofrecer una explicación sobre la producción, el ausentismo y la rotación del empleado en la empresa.

La teoría de las expectativas dice Robbins,<sup>7</sup> un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo, cuando crea que éste llevará una apreciación del desempeño. Una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso. Consciente o inconscientemente esta teoría se aplica en las Pymes, sin embargo, por no llevar una política clara en la motivación de sus empleados se hace un factor desmotivante, porque en varias empresas para retener a un trabajador le dan un bono. En cambio otro trabajador que cuenta con la misma capacidad productiva, al no recibir el bono, se desmotiva y así empieza a generarse el ausentismo que propicia la baja productividad en la empresa.

Los anteriores son elementos que se descuidan en las Pymes; sin embargo se han establecido este tipo de estímulos en relación con las necesidades operantes en el área de pro-

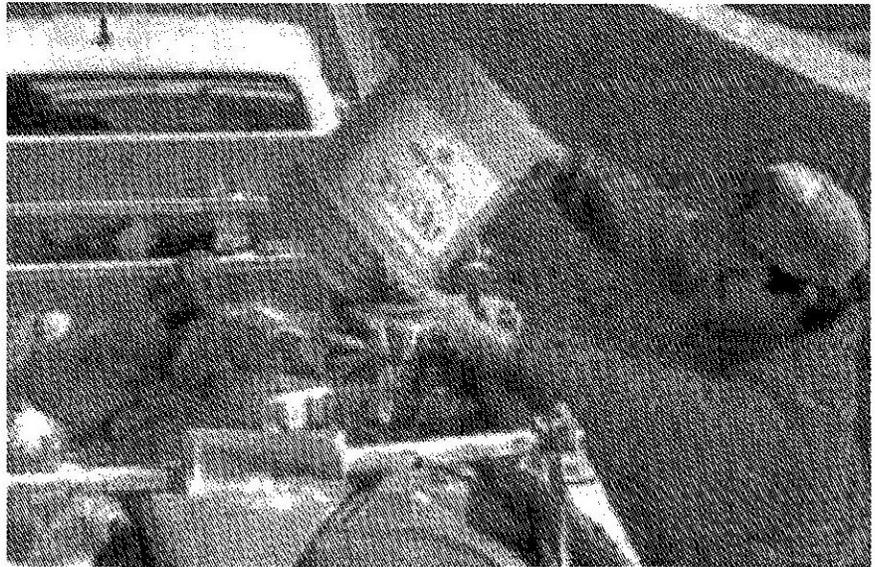
ducción y no a un programa establecido con criterios de evaluación y seguimiento constante.

*¿Cómo se da el liderazgo en las Pymes?*  
El liderazgo ha sido objeto de estudio e investigación desde que aparece la misma humanidad. En el ámbito administrativo se ha hablado del liderazgo y líderes desde la prehistoria, haciendo énfasis en las diferentes escuelas y corrientes de la administración.

En lo concerniente a dirección y liderazgo, Mintzberg<sup>8</sup> menciona que el siglo XX podría caracterizarse como la era de la dirección y que desde la escuela Clásica de Henry Fayol, él realizó las primeras reflexiones importantes sobre la dirección. Fayol lo abordó principalmente con las funciones gerenciales básicas. Desde Taylor, hasta Peter Drucker y Herbert Simón han escrito y hablado de la dirección y con ello del liderazgo. Pero no hay grandes aportaciones de los líderes en las Pymes, de cómo afecta a la productividad la personalidad de cada uno de ellos.<sup>9</sup>

En nuestras investigaciones de cómo administran el talento humano en las Pymes, no podemos dejar a un lado al Líder. Porque el liderazgo juega un papel muy importante y hemos podido constatar, que la forma de actuar del líder va relacionado con la movilidad y rotación de personal en la misma. Así como, sus técnicas de motivación se correlacionan con la productividad de la empresa.

El líder y empresario en su forma de ejercer un liderazgo y la causa efecto de este en la empresa, merece ser investigado a fondo en nuestro medio, porque no hay que olvidar que muchos empresarios se formaron solos, que son autodidactas, que ellos iniciaron una empresa, que ellos se arriesgaron, que son generadores de empleo, que



***La teoría de las expectativas está enfocada en las variables de desempeño, y tratado de ofrecer una explicación sobre la producción, el ausentismo y la rotación del empleado en la empresa.***

son gestores del México que vivimos. El líder de la Pymes nace y se hace con la práctica y la experiencia que le da el actuar.

*¿Cuáles son las generalidades encontradas sobre la administración del talento humano en las Pymes?*

En nuestros estudios de caso, observamos grandes diferencias entre la literatura y la realidad de la empresa, incluso diferencias entre lo que el empresario dice y la realidad operante; donde se percibe contraposición de puntos de vista llegando a los extremos de opinión del empresario y de sus trabajadores. Lo que el empresario planea hacer y lo que la operación de la empresa le permite. Lo que el empresario opina de su trabajador y lo que el trabajador opina de su patrón o superior jerárquico. Lo que establece las teorías clásicas de liderazgo y lo que el empresario realiza para solucionar su problema en forma inmediata, lo que establece como un problema del sector la movilidad y rotación de personal, cuando él juega un papel importante

en su empresa para que este fenómeno se desarrolle o fomenta.

En el análisis de cada uno de los estudios de caso, hemos detectado que hay similitud en sus prácticas administrativas. El análisis de estas situaciones nos permite generar puntos de análisis en las áreas abordadas en la administración del talento humano en las Pymes.

La estructura en forma general, en la mayoría de las empresas, es indefinida. En lo relacionado con la administración de personal no se cuenta con departamento o área definida. El empresario mismo es quien selecciona contrata, despide, induce y organiza su personal. En los casos incluidos en esta investigación confirmamos lo observado por Eva Kras;<sup>10</sup> la planeación principalmente es a corto plazo. En el sector del calzado, la planeación es primordialmente por periodos de producción con limitaciones y no congruente con la necesidad de los modelos que se fabriquen. En el área de producción la división del trabajo es su fortaleza, ya que en todos los pro-

Tabla 3

Algunas regularidades en la administración del talento humano en las Pymes	
Las Pymes cuentan con políticas incipientes en la administración del talento humano, que les han permitido sobrevivir. En una forma muy empírica y a un costo muy alto que el empresario no contabiliza o no lleva un control de gastos. Causa efecto de una plantilla inestable, alta movilidad de personal, personal no motivado, personal no calificado.	
No se cuenta con un tabulador definido. Se le paga al trabajador a destajo. No se cuentan con estándares de producción ligadas al salario de la empresa, ni en el sector. En algunas empresas el pago lo determina el líder o empresario. Forma de cómo hace valer su liderazgo.	
En lo relacionado a procesos administrativos, son lo que se vienen heredando de generación en generación. En la selección de personal se cuenta con políticas incipientes, que son descuidadas en el momento que no trabajan en forma coordinada como sistemas, por la premura de contar con personal para el proceso de producción.	
Los empresarios son líderes empíricos, sin formación ex profeso. Con formación profesional superior al técnico y con relación a la muestra analizada la mayoría cuenta con licenciatura. La personalidad de los líderes predomina principalmente la arriesgada, resuelta, persistente intuitivo y paternalista.	
No se cuentan con políticas y procedimientos para disminuir la movilidad de personal de una empresa a otra. El trabajador se mueve de una empresa a otra, con el fin de tener un mejor ingreso y poder proporcionar mejores condiciones a su familia. Al no contar con programas específicos para seleccionar al personal, se da la movilidad en las empresas porque al no estar en el puesto adecuado el trabajador fácilmente se cambia de empresa y busca nuevos motivadores.	
La motivación que se da en algunas empresas, no cuenta con políticas claras y sólidas que les permita dar resultados favorables. El principal motivante para el trabajador es que exista más trabajo. Aspecto que le permite al trabajador tener mayores ingresos.	

cesos, existe personal especializado.

La investigación en empresas locales presenta aspectos que validan algunos principios desarrollados en el ámbito internacional, como es el caso de motivación y algunos conceptos de calidad total o mejora continua en la empresa, pero señala también algunas peculiaridades interesantes.

Para sistematizar el análisis de estos aspectos y a la vez para sistematizar el estudio de las similitudes y diferencias entre los casos estudiados, se ha recurrido a las regularidades que se presentan en la tabla 3.

De las generalidades encontradas en cada una de las empresas, en el área de cultura podemos concluir en lo siguiente:<sup>11</sup> aunque existen similitudes en las empresas de las prácticas administrativas, repercuten en forma diferente en cada empresa, porque en cada una de ellas se percibe un clima

organizacional diferente. Cada empresario actúa de acuerdo con la contingencia y situación que se presente en su empresa, dando esto como resultado en mayor o menor aprovechamiento encaminado a la productividad.

En selección de personal, al utilizar el anuncio periodístico, los empresarios no perciben la problemática que ello conlleva. Reciben muchas solicitudes de empleo, pero el empresario no tiene tiempo de hacer su clasificación. Porque identifica la principal razón de hacer una solicitud de empleo: a) no tiene trabajo el aspirante; b) está inconforme con su trabajo actual; c) que sea el adecuado al puesto. Debido a que implica dedicar tiempo al proceso que tiene que llevar esta función elemental en la empresa. El empresario tiende a contratar por intuición, ya que no cuenta con el

tiempo suficiente de entrevistar a todos sus aspirantes ni se asesora de un psicólogo industrial o experto en el área.

El empresario de las Pymes tiene fuera de sus metas el proceso básico de capacitación. La capacitación la sigue considerando como un gasto y no una inversión. Se ha descuidado la capacitación en las Pymes e incluso en las grandes empresas, desconociendo que la capacitación es un proceso y estrategia educativa Silicio,<sup>12</sup> para apoyar sólida y consistentemente los procesos de cultura organizacional, cambios organizacionales, mejoramiento de desempeño, solución de problemas, preparación para una promoción, actualización.

Lo que sucede en las Pymes es entendible porque no se cuenta con programas de personal a largo plazo, y con la capacitación es un apartado del mencionado programa que deberá contar cada empresa. El empresario de las Pymes no quiere impartir capacitación, porque siente que va a perder su inversión por la alta rotación de personal. Porque él expresa: "Si los capacito se me van". Es esta la concepción que tiene de la capacitación.

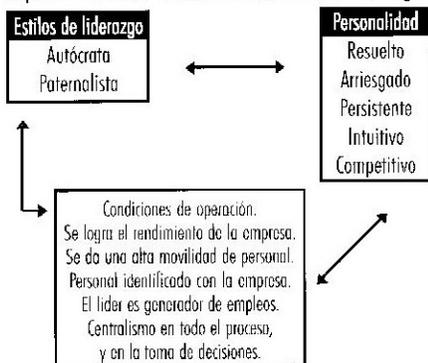
#### ¿Cómo se da el Liderazgo en las Pymes?

Entre las grandes fortalezas de los empresarios de las Pymes es la capacidad de liderazgo que tienen; su capacidad de guiar, evaluar y dirigir gente. Al crear una empresa desarrollaron ampliamente su capacidad de compromiso con ellos mismos y con la sociedad. Son constructores de su destino y de la empresa, tienen una enorme capacidad de acumular, generar y canalizar el poder. Esta capacidad de acumular el poder los lleva a centralizar las funciones de la empresa y convertirse en el hombre orquesta de la misma. Por otro lado, se perciben

dos grandes debilidades de los líderes de este sector: a) no tienen fe en su personal, b) son poco predecibles y confiables.

Los empresarios del sector hacen una mezcla de los tres estilos de liderazgo existentes, autocrático, paternalista y participativo, predominando el estilo autócrata con una personalidad resuelta, arriesgada y persistente. La observación de las personalidades de los empresarios nos ha permitido analizar e investigar en cada empresa y ver como influye el liderazgo, cómo influye en la movilidad del personal, la motivación de los trabajadores para permanecer en la misma empresa. Y las motivaciones intrínsecas o encubiertas del trabajador, que es descuidado por el empresario. Lo cual se puede apreciar en el esquema 1, el rol que juega él, en los diferentes estilos de liderazgo.

Esquema 1: Causa / efecto de los estilos de liderazgo



Estos líderes, a pesar de sus errores y deficiencias administrativas, han creado una empresa. Sus fracasos ellos los toman como oportunidades para aprender y fortalecerse. Al concentrar el poder el líder, paradójicamente en este tipo de organización, puede ser constructivo o destructivo. Dice Sili-cio,<sup>13</sup> el poder puede matar, controlar y deprimir, pero también liberar, organizar, administrar y unir, lo cual se puede apreciar en el esquema 2. Esto confirma que el actuar del líder es una

variable más entre otras que conllevará a la empresa a la productividad.

#### La rotación de personal en las Pymes

La empresa que cuenta con planes de recursos humanos, muestra la demanda prevista de fuerza de trabajo para un periodo determinado. Este plan lleva a la empresa a incorporar personal en los puestos vacantes, planear su productividad y costo de mano de obra, controles de personal, planes de sucesión, estadísticas organizacionales etc. En el sector del calzado se tiene una gran deficiencia en las empresas, pues no cuentan con planes de recursos humanos. Sin embargo, en el ámbito de producción tiene una metodología definida, así como controles precisos y confiables, por lo que el descuido en el elemento humano resulta palpable, ya que es el responsable del proceso de producción y si este falla, es que falló el elemento humano.

Los empresarios del sector del calzado han descuidado la administración de su talento humano en lo relacionado al área contable del mismo de acuerdo como lo menciona Skarlicki,<sup>14</sup> quien a su vez se apoya en las teorías de Likert (1973), y Pyle (1970). No han logrado dirigir sus empresas con sistemas de información contable en el área de recursos humanos, ni saben el costo beneficio de su alto o bajo índice de rotación. La productividad de la empresa y la estabilidad de su personal es el resultado del actuar del administrador o empresario. Es el resultado del sistema de administración, es el resultado de la motivación en la

empresa y del actuar del líder.

#### ¿Cómo se da la motivación en las Pymes?

Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera o al menos a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico. Por lo tanto, la motivación se relaciona con el sistema cognoscitivo. Las acciones del hombre son guiadas por sus conocimientos, por lo que el trabajador piensa, cree y anticipa. Cuando se le pregunta por qué actúa así, estamos haciendo una pregunta acerca de la motivación.<sup>15</sup>

La principal razón por la que el trabajador del calzado se cambia de empresa es por ganar más dinero y superación personal.<sup>16</sup> El primer factor motivante del trabajador es el trabajo y contar con la materia prima necesaria, aspecto que habla del nivel de responsabilidad del trabajador, y contradice algunas de las teorías clásicas realizadas con otra estructura de trabajo y metodología. Sin embargo, el trabajador del calzado cuenta con la mínima estructura física para trabajar y lo que pide es que exista trabajo.

El motivo para permanecer en la empresa es importante el ambiente de trabajo, confirma las teorías de los teóricos de las relaciones humanas: generando un ambiente de trabajo propicio el trabajador estará más motivado. El sentido de permanencia y pertenencia del trabajador a la empresa es prioritario para él mismo. Sin embargo la falta de materia prima y los tiempos muertos en la producción hace que éste se mueva de una empresa a otra, aspecto que el empresario ha descuidado.

#### Conclusión

Con los resultados de la presente investigación, pretendemos llenar hue-



cos en la teoría existente. Las Pymes deben ser consideradas como el cimiento de las empresas grandes. Estas en algún período pasaron por esta evolución. Por lo tanto deben existir esquemas metodológicos y administrativos efectivos para apoyar su desarrollo. Una nueva filosofía empresarial significa que en la mente de los directivos empleados y en la cultura organizacional de empresa deban existir, entre otros puntos: Una sana política de personal y cuadros directivos que alcancen el máximo de su eficacia, así como esquemas de apoyo para lograrlo.

El líder y empresario en su forma de ejercer un liderazgo y la causa efecto de este en la empresa, merece ser investigado a fondo en nuestro medio, por que no hay que olvidar que muchos empresarios se formaron solos, que son autodidactas, que ellos emprendieron una empresa, que ellos se arriesgaron, que son generadores de empleo, que son gestores del México que vivimos. El líder de la Pymes nace y se hace con la práctica y la experiencia que le da el actuar.

La cultura es moldeable y tiene que irse perfeccionando de acuerdo con las nuevas circunstancias del entorno y del sector en que el empresario se desenvuelva o es líder. Se puede apreciar en

esta investigación que, entre más abierto es el líder, más posibilidades tiene de mejorar su cultura y su entorno.

Por lo anterior una de las formas de mejorar y moldear la cultura de la empresa y el entorno, es ser un líder abierto al cambio, motivador, justo, congruente con lo que dice y hace, porque el empresario conoce de la importancia del talento humano en la empresa, es la cultura organizacional que viene trabajando lo que no le ha permitido al empresario desarrollar programas dirigidos al desarrollo de su personal.

Al realizar la investigación de cómo se administra el talento humano en la Pymes nos damos cuenta que la mayoría de los empresarios responden ante una pregunta de investigación como lo hace la literatura prescriptiva en el área, reportan de cómo deberían ser los hechos no de cómo son. Por lo cual se tiene que ligar varias metodologías, para llegar a la verdad y poder aportar elementos que describan la realidad y muchas veces proponer la estrategia adecuada al problema de la empresa.

La cultura organizacional de las empresas del calzado es diferente en cada una de ellas, es diferente en cada sector, las grandes diferencias las dan

los perfiles de las empresas, los perfiles de sus trabajadores, el perfil de su líder o empresario.

Una de las cualidades dignas de admiración en los empresarios de las Pymes es la habilidad que tienen para ser líderes; para arrebatar el poder y hacerse líderes, cuando los demás tienen miedo o están inseguros del terreno que pisan. Ellos formaron una empresa mientras que los otros, no. El líder que tiene el potencial del poder, y forma una empresa, es normalmente dinámico, con una personalidad arriesgada y resuelta.

La investigación refuerza los supuestos básicos de las teorías de motivación, pero además encuentra que el trabajador tiene metas, tiene aspiraciones y ganas de trabajar, lo cual se liga a los principales supuestos de la teoría X, y la Y, de McGregor. Encontramos que el trabajador de fines del siglo XX tiene otra cultura de trabajo al de hace 50 años. Para el trabajador del calzado su principal motivante es que exista trabajo. Por lo cual el empresario se tiene que apegar al cumplimiento de las normas básicas sobre administración de personal. Tratar de cumplir su compromiso de generar empleos, ser equitativo, justo y congruente con la realidad.

## Bibliografía

1. ARECHAVALA Vargas y Madrigal Torres, "Motivación y productividad en la empresa" *Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis*, año 1 no. 2, diciembre de 1999.
2. BARTLETT Christopher A. and Sumatra Goshal, "The myth of Generic Manager, New Personal competencies for New Management Roles", *California Management Review*, Fall 1997, Vol. 40, no. 1, published by the Haas School of Business, University of California, Berkeley.
3. BARRY Gerhart (Vanderbilt University), "The impact of human resource management on organizational performance; progress and prospects", *Academy of Management Journal* Vol. 39 Núm 4, 1996.
4. BARNEY G. Glaser /Anselm L. Strauss, *The Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.*; Aldine Publishing company, Unites States of América 1980.
5. BUSENITZ Lowell W., "Research on entrepreneurial alertness", *Journal of Small Business Management*, Octubre, 1996.
6. DE LA CERDA Gastelum, José: *Los laberintos del mejoramiento*, México, Grupo editorial Iberoamérica, 1995.
7. DAVIS P. (Pennsylvania State University), "Human resource management; manufacturing strategy and firm permance" *Academy of Management Journal* Vol.39 Núm. 4., 1996.
8. ERICKSON S. *On standards of descriptive validity on studies of classroom activities*, east Lasing, Michigan State University 1979.
9. GARY, Dessler: *Administración de Personal*
10. HUSELID Mark A. (Rutgers University):

Jackson Susan E., Schuler Randall S. (New York University), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal* Vol. 40 No. 1. Estados Unidos, 1997.

11. KRAS Eva S., *Cultura gerencial; México y Estados Unidos* México, Iberoamérica, 1990.

12. IBARRA, David, *Los primeros pasos al mundo empresarial*, Limusa, México 1997.

13. LASTRA José. Manuel, "Principios para una nueva cultura en el viejo mundo del trabajo", de la *Revista Laboral* Núm. 54. México, 1997.

14. MADRIGAL Torres y Arechavala Vargas, "Motivación y productividad en la empresa", ponencia presentada en Mexicali, Tercer Congreso de Investigación Administrativa, Marzo de 1999.

15. MADRIGAL Torres Berta Ermila, "El líder de la Pymes en los albores del siglo XXI", *Revista Investigación Administrativa* no. 82 Instituto Politécnico Nacional, marzo de 1988.

16. MEDINA César Salgado, "La creatividad en la toma de decisiones". *Gestión y estrategia*, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, julio-diciembre 1994

17. NOSKIN O. Abraham, "Los ambientes

de aprendizaje organizacional", *Revista Idea Económica* Núm. 7, México, 1990.

18. PARDINAS, Felipe, *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, Colombia, Siglo XXI, México 1981.

19. MEJÍA Rebeca Arauz y Sergio Antonio Sandoval, *Tras las vetas de la investigación cualitativa*, Guadalajara, México 1998, ITESO.

20. REZA Ernesto y Lucía Lamarque, "Transformación cultural y el contrato psicológico", *Ciencias Administrativas, teoría y Praxis*, año 1 no. 2, diciembre de 1999.

21. RODRÍGUEZ Barquera Ma. Guadalupe y Luis F. Blancas Martínez, "Factores que influyen en la rotación de personal, ¿Cómo manejarlos?", ponencia presentada en el Cuarto Congreso Nacional de Administración de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo, Guadalajara. 1998

22. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo administrar las pequeñas y medianas empresas*, México, Ecasa, 1996.

23. ROSENZWEIG Kast, *Administración en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1985.

24. SHAMSUD D. Chowdhury and James R. Lang, "The Decline of Small Firma: A preliminary investigation into the Concepto of Complacency", *Revue canadienne des sciences del administration Canadian Journal of Administrative Sciences* Asac, 1996.

25. SUÁREZ Núñez Tirso, "La política general de la pequeña empresa", trabajo realizado para el Primer Foro Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas convocado por la UNAM. México 1997.

26. ULIBARRY de la Rosa Carlos, "Reingeniería de procesos (BPR) vs Reingeniería del recurso humano", *Revista Idea Económica*. México, 1997.

27. SILICIO Aguilar Alfonso, *Liderazgo para la productividad en México*, México, Limusa, 1995, p. 191, 172.

28. SKARLICKI Daniel P. y Latham Gary P. "Utility Analysis: Its Evolution and Tenuous Role in Human Resource Management Decision Making", *Revue canadienne of sciences del administration. Canadian Journal of Administrative Sciences*, ASAC, 1996.

29. SCHWARTZMAN Helen B., *Positivist & interretive approaches to organizational research. Ethnography in organizations*, Sage publications, International Educational and Professional Publisher; Newbury Park, California; Volumen 27, 1993, p 1.

30. VELÁZQUEZ Mastreta, *Humanismo en la administración*. México, 1996.

31. VIEDMA José, María: *La excelencia empresarial, Un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas*, Mc. Graw Hill, España 1992.

## Citas

1 *Organizacional* Prentice Hall, México 1999, P. 193. Candidata al Doctorado en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

2 Silicio Aguilar, Alfonso, *Liderazgo para la productividad en México*, México, Limusa, 1995, p. 72

3 Los famosos estudios de Elton Mayo, consisten en el análisis de la producción en grupos de trabajo con condiciones diferentes. En una primera prueba fue la iluminación, en un segundo experimento mantuvo dos grupos de trabajo con condiciones diferentes como son: aumento de salarios, períodos de descanso de distinta duración, se acorta la jornada de trabajo etc.

4 Ríos Slazalay, *La Jungla de la Administración administrativa*, Contaduría y Administración,

no. 193, abril-junio, 1999, UNAM, México.

5 Madrigal Torres, Berta Ermila, *El líder de la Pymes en los albores del siglo XXI*, *Revista investigación administrativa* no. 82. Instituto Politécnico Nacional, marzo de 1988.

6 Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*, México, 1998, Prentice Hall, p. 167

7 Madrigal Torres, Berta Ermila, *Rotación y movilidad de personal en el sector del calzado*, ponencia presentada en el Segundo Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas, en la Universidad de Sonora, marzo de 1998.

8 Stepens S. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, McGrawHill, 1998, México p. 160-210

9 Mintzberg, Henry, *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos S. A. 1989, España, p. 1-5 .

10 Madrigal Torres, Berta Ermila, *El líder de la pequeña y mediana empresa*, Ineser Uni-

versidad de Guadalajara, año 10 núm. 59 septiembre octubre de 1997.

11 Kras, Eva, *Cultura organizacional*, México, D.F., Grupo Editorial Iberoamérica, 1994 p. 18.

12 Madrigal Torres, Berta Ermila, *Cultura en la Administración del Recurso Humano en las PEyMES*, revista *Carta Económica Regional* no. 62 1997.

13 Silicio Aguilar, Alfonso, *Liderazgo para la productividad en México*, México, Limusa, 1995, p. 191.

14 *Ibidem*, p. 28.

15 Skarllicki, Daniel P. y Latham, Gary P, *Utility Analysis*, "Its evolution and tenuous role in Human Resource Management decision marking", *Revue canadienne of sciences del administration. Canadian Journal of Administrative Sciences*, ASAC, (1996), p.

16 Sthephen, P. Robbins: *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México. 1999.