



Nova Scientia

E-ISSN: 2007-0705

nova\_scientia@delasalle.edu.mx

Universidad De La Salle Bajío

México

Vargas Téllez, Juan Alberto

Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío

Nova Scientia, vol. 1, núm. 1, noviembre-abril, 2008, pp. 150-172

Universidad De La Salle Bajío

León, Guanajuato, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203315665011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Vargas, J.



## *Revista Electrónica Nova Scientia*

# Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío

**Juan Alberto Vargas Téllez**

---

Escuela de Educación y Desarrollo Humano, Universidad De La Salle Bajío, León  
Guanajuato

---

**México**

Alberto Vargas Dirección postal. E-mail: [javargas@delasalle.edu.mx](mailto:javargas@delasalle.edu.mx)

## Resumen

Se estudia la relación entre el nivel de Autoactualización (madurez o desarrollo personal) de supervisores, gerentes o empresarios en dieciséis empresas (PYMES) de calzado de la ciudad de León, con los niveles de Satisfacción Laboral y la productividad. En general se aprecia que existe un nivel medio de satisfacción laboral en casi todas las empresas abordadas, así como perfiles del POI (Personal Orientation Inventory) con niveles abajo del promedio estándar de Autoactualización en los supervisores; se encontraron correlaciones entre la mayoría de escalas del POI (nivel de desarrollo personal del empresario o supervisor), e ítems de SL (encuesta de satisfacción laboral), especialmente los relacionados con el binomio jefe-subordinado. También se encontraron correlaciones significativas en tres de los cuatro indicadores de productividad considerados para este estudio con la SL.

**Palabras clave:** Autoactualización; Satisfacción Laboral; Inventario de Orientación Personal.

*Recepción 19-08-08*

*Aceptación 03-11-08*

## Abstract

It studies the relation between the self-actualization level (maturity or personal development ) from supervisors, managers or businessman of sixteen companies (PYMES) of footwear of the Leon city with the work satisfaction levels and productivity. In general it seems that exist a middle level of work satisfaction in almost every companies studied, as well as POI (Personal Orientation Inventory) profile with levels under the standard average of self-actualization in supervisors, it find correlations between the most of POI scales (personal develop level of the businessman or supervisor), specially the related ones with the couple boss-subordinate. Also it find important correlations in three of the four indicators of productivity considers for this study in the SL.

**Key words:** autoactualization, laboral satisfaction, personal orientation inventory

**Introducción:**

Esta investigación pretende ahondar en las interacciones que tienen lugar en algunos de los procesos humanos de la organización, y su consecuente efecto en la productividad, pues si bien ésta se encuentra multideterminada por diversos factores o elementos (tecnológicos, financieros, mercadotécnicos, etc.), es la influencia de los procesos humanos los que parecen ejercer el mayor efecto para lograrla. Naturalmente, semejante propósito tiene que limitarse a una “totalidad” menor de la totalidad que implica la organización, al menos como estrategia de abordaje, debido a la complejidad del fenómeno. Por esta razón y por considerarla especialmente relevante, se ha elegido como problema el siguiente: identificar la manera en que se relacionan la Autoactualización del jefe inmediato o empresario con el grado de satisfacción laboral de sus subordinados o colaboradores; y cómo se relaciona ésta última con la productividad de la organización.

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

La empresa Gallup (especialista mundial en encuestas de opinión) ha realizado una serie de investigaciones que culminaron en la publicación del libro “Primero rompa todas las reglas” de Marcus Buckingham y Curt Coffman (2003), cuya base expositiva son las entrevistas a más de 80 000 (ochenta mil) gerentes o managers en más de 400 (cuatrocientas) empresas. También

aplicaron una encuesta a 105 000 (ciento cinco mil) empleados de 2 500 (dos mil quinientas) unidades de negocios. Su sencilla encuesta de doce preguntas es el fruto de una minuciosa depuración de cientos de reactivos relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Las conclusiones de estos estudios refieren que no es la remuneración, ni los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo, sino la relación interpersonal que el manager, supervisor o jefe inmediato establece con el personal operativo. Concretamente consideran que existen al menos cuatro competencias o habilidades esenciales (ellos les llaman “llaves”), que hacen “fuerte” un lugar de trabajo: 1) Saber seleccionar personal con base en su experiencia, inteligencia y determinación; 2) Establecimiento de expectativas o metas claras; 3) Motivar a las personas ayudándoles a identificar y superar sus debilidades y 4) Desarrollar a la persona ayudándole a aprender y a ser ascendida.

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

Por otra parte, cabe mencionar que este tipo de investigaciones, si bien aportan interesantes datos, en especial por su amplitud poblacional, dejan mucho que desear en cuanto a su fundamentación teórica, pues no existe planteamiento alguno sobre el carácter epistemológico y sociológico de la dinámica organizacional y su acontecer cotidiano. Por ejemplo, cuando se define y describe la satisfacción laboral, generalmente se hace en términos de una serie de factores conductuales o motivacionales, como es el caso de Márquez (2001), quien menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente tanto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Por su parte, Davis y Newstrom (1999:276) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. Sin embargo, estas definiciones parecen caer dentro del paradigma empírico y positivista, que dan por hecho la realidad y el objeto de estudio abordado, ya que en ningún momento se plantea una reconstrucción en correspondencia a la aprehensión de la realidad estudiada; tampoco se

consideran alternativas de interpretación teóricas que sean capaces de proporcionar nuevos conceptos ordenadores, como resultado de abordar nuevamente las “totalidades” de donde se desprendieron los conceptos originalmente. La reconstrucción articulada proporciona la posibilidad de otras estructuras de explicación, que sin duda podrían poner en duda al propio concepto original. Por lo tanto, queda aún mucho trabajo que realizar en el ámbito de los paradigmas gerenciales y sus conceptos superficiales sobre la dinámica organizacional (Clegg, Ibarra y Bueno, 1998; Montaña, 2004).

En México existe una amplia bibliografía (Goncalves, 1997; Márquez, 2001; López, 2002; Durán, 2005), que analiza la temática de la relación entre satisfacción laboral y productividad, pero ésta parece ser más del tipo documental y teórica, apoyándose, por lo general, en prácticas (o paradigmas) gerenciales específicas o particulares, más que fundamentada en estudios científicos. De la Garza (2001), comenta que no existe aún clara evidencia científica sobre muchas facetas del desarrollo de las organizaciones, y más aún cuando se trata de entender la dinámica de las organizaciones pequeñas (PYMES) de nuestro país, lo que contradice en buena medida a las propuestas de los llamados “paradigmas gerenciales”, que, basados en las experiencias de casos, buscan generalizar sus modelos de cambio o desarrollo organizacional.

Por otra parte, si la relación interpersonal que establece el jefe con su subordinado es uno de los factores determinantes para la satisfacción laboral, sorprende lo poco que se ha investigado el nivel de Autoactualización o Autorrealización (concepto desarrollado por Abraham H. Maslow 1954, 1968 y que refiere a una serie de características que definen a las personas maduras y ejemplares) en los gerentes o empresarios, como un posible factor que impulse las buenas relaciones interpersonales, a pesar de la fuerte influencia que el movimiento humanista ha tenido en las últimas décadas en el desarrollo organizacional (Handy, 1993, Ferguson, 1994, Gallegos, 1999 y Vargas, 2005). Bajo esta perspectiva, Shostrom (1964) diseñó un instrumento para identificar el nivel de Autoactualización denominado Personal Orientation Inventory (POI). Este ha sido perfeccionado y estandarizado con el paso de los años y hoy en día ha sido muy utilizado por diversos investigadores y en una gran variedad de campos de estudio. Por ejemplo: en la práctica terapéutica (Fischer, 1977); en el éxito académico (Probst, 2002); adolescencia y personalidad (Parra y otros, 2006); e incluso en el ámbito organizacional (Pettit y Vaught, 1984). Esta última investigación aborda la relación entre el nivel de Autoactualización y el tipo de comunicación que se establece en la organización. Sin embargo, al parecer hasta ahora no se han



conducido estudios sistemáticos para identificar la manera en que se relacionan la Autoactualización del jefe con su estilo de supervisión, que a su vez impacta el grado de satisfacción laboral de sus subordinados, y que a su vez influye en la productividad.

Este es específicamente el problema o hecho social a investigar en este proyecto, concebido como el inicio de una larga serie de trabajos orientados a analizar y comprender aún más la dinámica de las organizaciones actuales, en particular en nuestra región y en las PYMES, organismos sociales de máxima importancia para promover el desarrollo económico.

Se plantearon los siguientes supuestos teóricos:

- Un nivel alto de Autoactualización 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.
- 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.
- Estos procesos humanos tienen un efecto positivo en la productividad, y se pueden observar en indicadores claramente cuantificables.
- 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. Esta investigación tendrá que considerarlos en algún sentido; por ese motivo se abordarán empresas de un solo giro y de dimensiones similares para reducir la variación de los resultados por factores no humanos.

**Método:** Con la finalidad de alcanzar cierto grado de generalización, se realizó el estudio en PYMES de León, tomando la muestra de empresas del giro industrial del calzado.

- Para seleccionar la muestra, inicialmente se obtuvo el listado empresarial del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), disponible en internet. En él se detectaron las empresas que tuvieran entre 30 y 60 empleados y se procedió a efectuar un muestreo incidental de 30 de ellas. Se inició el contacto con las empresas seleccionadas con la

pretensión de que aceptaran la invitación a participar en el proyecto, descartando naturalmente a las que respondieron negativamente, procediendo a sustituirlas por otra empresa del listado. Finalmente, sólo se pudo obtener datos de 16 de ellas, y se tuvo la flexibilidad de aplicar las encuestas abajo y arriba del rango original, pues al hacer contacto con las empresas los datos no coincidían con los registrados en el SIEM.

- Para medir el perfil de autorrealización o madurez de los gerentes o empresarios se utilizó el Inventario de Orientación Personal de Shostrom (POI, 1964)). Este inventario sólo se aplicó al empresario o supervisor del área de producción, es decir a aquella persona responsable directa del personal.
- Unidades de análisis de la Autoactualización. Se tomaron los siguientes elementos que integran el concepto:

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

- Para medir la satisfacción laboral de los colaboradores se empleó el listado de doce preguntas (anexo 1) utilizado en los estudios de Buckingham y Coffman (2003), con base en una escala de Likert. Los cuestionarios se aplicaron sólo al personal operativo del área de producción.

- Las unidades de análisis de la Satisfacción Laboral se refieren a los siguientes elementos:  
**Expectativas en el trabajo (ítems 1, 2 y 3).** La percepción que tiene el trabajador de lo que se espera de él por sus superiores.

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

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

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

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

- Los indicadores de productividad-rentabilidad fueron los mismos que utilizó la empresa Gallup en el reporte de Buckingham y Coffman (2003) y son los siguientes:

**Satisfacción del cliente.** Como es evidente, pocas empresas en este nivel se preocupan por obtener datos sobre este rubro, y si lo hacen tenderán a variar ampliamente, por lo que se considerará como medida el número de productos/pedidos devueltos, convirtiéndolos en cifras porcentuales. Se considerarán cifras de los últimos tres meses.

**Rentabilidad.** Se medirá con base en porcentaje de utilidades sobre los ingresos por ventas. El periodo a considerar será 2007.

**Ventas por persona.** Se calculará el número de productos totales por semana y se dividirá entre el número de trabajadores operativos. Igualmente se tomarán las ventas por mes y se dividirán entre el número de trabajadores. Todas las cifras se describirán en términos porcentuales.

**Retención de personal.** Se considerará el porcentaje anualizado de rotación de personal. En estas cifras no se considerarán los trabajadores eventuales.

- Se computaron los datos obtenidos y se efectuó el análisis estadístico correspondiente. De las doce escalas que componen el POI, para el estudio estadístico se consideraron especialmente la uno TC (Tiempo de competencia) que es el grado en que la persona vive en el presente y la dos I (Dirección Interna), que prácticamente es la que mide el nivel de dirección interna, independencia y autoapoyo.

### Descripción de los participantes.

Las características de las personas evaluadas se presentan en la tabla 1:

Como puede observarse, la edad promedio de las personas a las que se les aplicó el POI es de 42.6 ( $\pm 5.85$ ) años; sólo una es de sexo femenino y la mayoría tiene estudios de secundaria (62.5%). En la tabla 2 se muestra el número de personas encuestadas en cada empresa; en todos los casos se procuró que fuera el 100% de trabajadores del área de producción.

Tabla 1:

#### Características generales de los Supervisores

Empresario /Supervisor	Edad	Sexo	Escolaridad
1	36	M	Secundaria.
2	49	M	Primaria.
3	38	M	Sec.

4	40	M	Sec.
5	47	M	Preparatoria.
6	35	F	Sec.
7	41	M	Sec.
8	50	M	Técnico.
9	40	M	Sec.
10	34	M	Sec.
11	47	M	Téc.
12	56	M	Prim.
13	40	M	Sec.
14	45	M	Sec.
15	44	M	Sec.
16	40	M	Prim.
Promedio	42.6		

Tabla 2.

**Relación de encuestas realizadas por empresa**

Empresa	No. Trabajadores
1	58
2	79
3	14
4	18
5	16
6	16
7	13
8	17
9	12
10	18
11	32
12	17
13	70
14	23
15	43
16	38
Encuestas	484

**Resultados:**

**Resultados del POI (Inventario de Orientación Personal) aplicado a empresarios o supervisores de producción.**

Para analizar las evaluaciones del POI, se tomó como referencia el trabajo de Castanedo y Munguía (2004) en donde se presentan las calificaciones estandarizadas de las diferentes escalas (anexo 2).

Como puede observarse en la tabla 3, en los promedios de los perfiles POI de los sujetos evaluados sólo en dos escalas (S “Espontaneidad” y Sr “Autoconcepto”) se obtuvieron calificaciones superiores a la media pero debajo de la óptima (11-14 y 12-14, respectivamente). El resto fue inferior a la media. En especial resalta que las dos escalas principales (Tc “Tiempo de Competencia” e I “Autosoporte”) tampoco alcanzaron una evaluación media; e incluso la Tc fue inferior (12.8) a la baja estándar (14). Bajo este esquema puede observarse lo siguiente para la muestra evaluada:

Tabla 3.

**Puntuaciones por escala para cada supervisor o gerente participante.**

Supervisor	Esc. TC	Esc. I	Sav	Ex	Fr	S	Sr	Sa	Nc	Sy	A	C
1	15	78	21	15	11	12	13	12	15	7	12	15
2	15	65	18	11	15	12	13	9	12	5	14	14
3	13	87	19	16	15	15	14	15	12	6	17	19
4	18	83	21	20	12	12	16	13	12	7	11	17
5	10	72	19	14	15	11	11	12	13	5	11	15
6	16	83	19	20	13	13	12	19	9	4	15	17
7	12	90	22	17	16	15	14	17	12	7	15	18
8	12	72	16	15	10	10	15	9	9	4	13	16
9	18	78	20	14	14	13	14	13	14	7	13	14
10	10	77	17	16	13	13	14	13	12	5	12	15
11	13	82	21	19	13	15	12	12	10	5	14	17
12	8	80	21	16	14	11	15	12	13	6	14	19
13	12	84	22	20	17	14	14	16	13	7	16	22
14	12	71	20	12	12	10	14	11	13	7	15	16
15	11	75	18	14	15	12	13	13	13	6	13	12
16	9	66	13	14	13	10	10	10	10	4	13	15
<b>Promedios:</b>	<b>12.8</b>	<b>77.7</b>	<b>19.2</b>	<b>15.8</b>	<b>13.6</b>	<b>12.4</b>	<b>13.4</b>	<b>12.9</b>	<b>12.0</b>	<b>5.8</b>	<b>13.6</b>	<b>16.3</b>
<b>BAJA</b>	<b>14</b>	<b>75</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
<b>MEDIA</b>	<b>18</b>	<b>87</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>ÓPTIMA</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>22</b>

- Tc baja: Personas caracterizadas por culpabilidad, remordimiento y resentimiento; hay un anclaje en el pasado que tiende a buscar una continua defensa de las acciones pasadas; esta característica personal impide centrarse adecuadamente en el presente para atender y resolver con efectividad problemas cotidianos.
- I baja: Existe un bajo autosoporte que se refleja en la búsqueda insistente de la aprobación de los otros; existe una fuerte necesidad de reconocimiento y afecto, justificando las

acciones que buscan el propio interés (egocentrismo); el riesgo de la persona que busca el excesivo soporte de los otros es que éste manipula complaciendo.

- Sav baja: Existe rechazo a los valores del crecimiento o desarrollo, dando importancia a aspectos materiales (al “tener” más que al “ser”).
- Ex baja: Tendencia a la rigidez o falta de flexibilidad para modificar principios o valores.
- Fr baja: Pobre manejo de emociones o incapacidad para expresarlas y percibir las en los otros (baja inteligencia emocional).
- S media: Confianza en la toma de decisiones y para expresar sus propias opiniones.
- Sr media: Implica una capacidad regular para autoaceptar las propias fortalezas; afronta riesgos y confía en su habilidad para resolver asuntos no personales; no necesita que los demás acepten sus puntos de vista.
- Sa baja: Pobre aceptación de sus debilidades o deficiencias; no sienten que deben esforzarse para mejorar. Temen cometer errores y al fracaso; continuamente sienten amenazada su autoestima.
- Nc baja: Dudan de la naturaleza noble del ser humano y de su capacidad de cooperación; por ejemplo: la gente trabaja sólo por dinero (teoría X).
- Sy baja: Dificultad para conciliar intereses; experimenta dicotomías y tiende al individualismo.
- A baja: Reprimen emociones y tienden a que los demás las repriman; les incomoda mostrar sus debilidades; la crítica tiende a encolerizarlos.
- C baja: Incapacidad para desarrollar contacto íntimo con otras personas; pobres relaciones interpersonales e hipersensibles ante la sensación de ser controlados.

### **Resultados de la encuesta de Satisfacción Laboral.**

En la tabla 4 se muestran los resultados de la encuesta de satisfacción laboral. En ella puede apreciarse que el promedio general porcentual fue del 68%, lo que puede interpretarse como una satisfacción laboral media.



Tabla 4.

**Porcentaje de satisfacción laboral en las empresas estudiadas**  
**RESULTADO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS DE CALZADO**

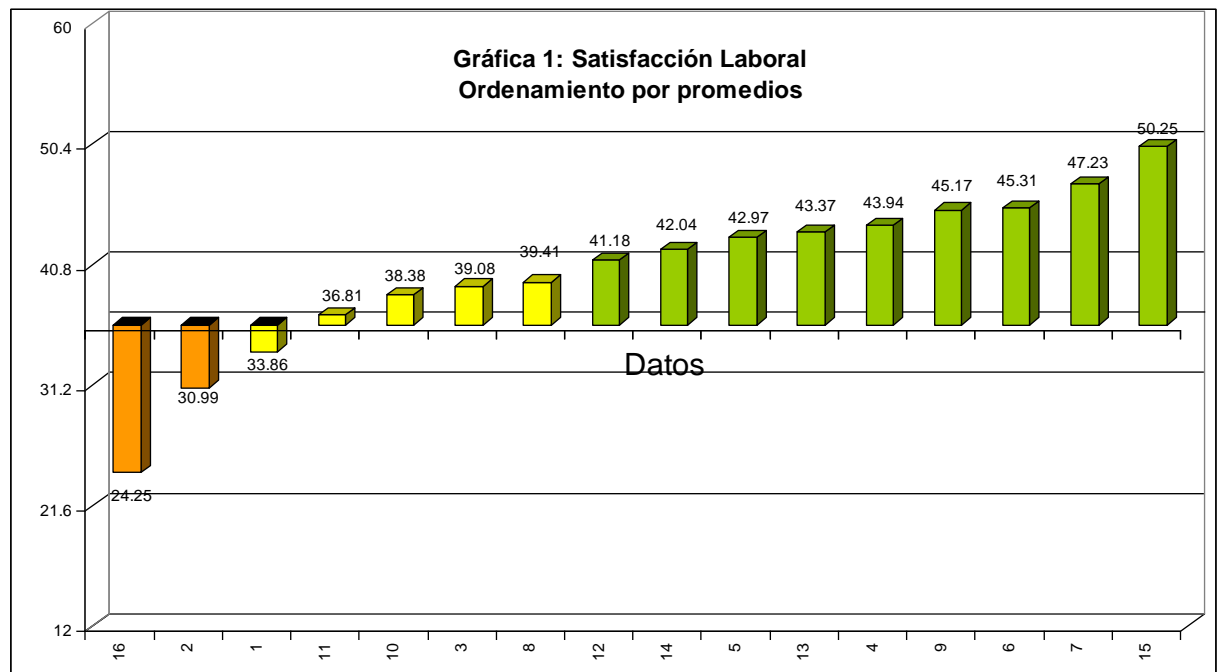
TABLA 4

RESULTADO DE LAS PREGUNTAS EN %													
EMP.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	85	71	61	56	66	58	58	82	68	62	59	61	787
2	37	47	43	87	54	60	65	36	50	38	62	53	632
3	72	60	74	34	69	75	55	81	80	77	40	69	786
4	81	73	79	48	76	70	65	88	69	85	65	93	892
5	85	61	81	81	79	70	70	90	69	70	59	64	879
6	86	77	84	56	76	74	66	77	76	81	70	79	902
7	88	97	82	83	82	65	82	82	78	78	66	66	949
8	74	86	80	24	55	49	58	80	83	76	53	60	778
9	93	90	88	48	60	72	80	90	83	75	47	78	904
10	91	61	76	28	57	45	60	86	61	90	59	71	785
11	90	74	66	47	47	46	37	65	75	95	52	48	742
12	79	84	85	44	72	66	66	81	65	74	51	68	835
13	83	84	71	49	70	75	59	88	76	78	64	76	873
14	68	43	63	37	72	58	57	89	75	92	61	72	787
15	94	85	83	76	80	91	80	81	83	87	84	69	993
16	53	59	42	39	34	33	28	46	62	77	33	28	534
Prom.	78.7	72.0	72.4	52.3	65.6	62.9	61.6	77.6	72.1	77.2	57.8	65.9	68.01

Puede apreciarse que las preguntas asociadas con las unidades de análisis “apoyo y reconocimiento” y “respeto esencial a la persona” es decir las preguntas 4 a la 7 y 11 y 12, son las que obtuvieron las calificaciones más bajas. Más adelante se presentan algunas correlaciones interesantes con las calificaciones del POI.

En la gráfica 1 podemos observar las medias de la SL de cada empresa ordenadas de menor a mayor. Las empresas 16 y 2 obtuvieron una calificación baja; las empresas 1, 11, 10, 3 y 8 entran en el rango de regular y el resto de buena o aceptable.





### Indicadores de Productividad

En la tabla 5 se muestran los indicadores de productividad. Se observa que la devolución de pares de calzado promedio mensual fue de un 2%; las utilidades de un 21%; La productividad por persona de un 5% y la rotación registrada en los últimos seis meses (considerando la fecha de entrevista) fue del 14%.

Tabla 5. **Indicadores de productividad**

Empresa	% Devoluciones.	Utilidad	Venta./persona	Rotación Personal
1	1%	30%	5%	1%
2	1%	25%	5%	2%
3	2%	15%	5%	25%
4	5%	30%	5%	15%
5	4%	12%	5%	5%
6	1%	20%	6%	9%
7	7%	15%	10%	2%
8	1%	20%	5%	50%
9	3%	20%	5%	20%
10	2%	22%	5%	50%
11	1%	30%	3%	3%
12	1%	10%	4%	8%
13	3%	15%	5%	5%
14	1%	25%	5%	2%
15	1%	25%	2%	1%
16	1%	15%	3%	25%
Promedios	2%	21%	5%	14%

## Resultados y discusión de la interrelación de variables.

Tabla 6.

### Matriz de correlaciones entre las escalas del POI y los reactivos de SL

Escalas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tc	0.07	0.10	0.09	0.11	0.11	0.28	0.26	0.07	0.17	-0.17	0.17	0.48
I	0.62	0.57	0.59	-0.04	0.51	0.41	0.28	0.52	0.48	0.38	0.15	0.53
Sav	0.46	0.35	0.40	0.27	0.62	0.49	0.43	0.50	0.24	0.08	0.36	0.58
Ex	0.51	0.49	0.40	-0.19	0.22	0.16	-0.08	0.32	0.28	0.46	0.16	0.40
Fr	0.04	0.16	0.09	0.55	0.33	0.51	0.35	-0.03	0.00	-0.17	0.18	0.08
S	0.40	0.33	0.23	0.16	0.17	0.28	0.14	0.11	0.26	0.16	0.09	0.21
Sr	0.19	0.31	0.46	-0.30	0.37	0.28	0.42	0.49	0.23	0.11	0.19	0.68
Sa	0.54	0.44	0.52	0.15	0.57	0.52	0.36	0.42	0.40	0.30	0.34	0.52
Nc	0.21	-0.01	0.09	0.27	0.40	0.41	0.45	0.40	-0.05	-0.23	0.16	0.32
Sy	0.31	0.21	0.22	0.14	0.51	0.45	0.44	0.53	0.24	0.07	0.23	0.54
A	-0.17	0.03	-0.05	-0.10	0.09	0.21	-0.08	-0.09	0.29	0.05	-0.11	0.00
C	0.07	0.23	0.16	-0.27	0.19	0.08	-0.16	0.25	0.14	0.16	-0.18	0.24

En la tabla 6 podemos observar los coeficientes de correlación entre las 12 escalas del POI y las 12 preguntas de la encuesta de SL. Se han resaltado las cifras iguales o superiores a 0.40; las escalas que presentan mayor frecuencia de correlaciones son:

- La primera escala básica “Tc” presenta correlación positiva con la pregunta 12, que tiene que ver con la percepción del trabajador sobre sus oportunidades de aprender y crecer en la empresa, esto significa que en la medida en que el gerente o supervisor se concentra en atender asuntos y problemas presentes, el trabajador percibe que tiene oportunidades de aprender y crecer dentro de la empresa.
- Escala “I”, segunda escala básica, se relaciona con las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9 y 12. Esta escala fue una de las dos que se relacionó con más ítems de SL, lo que podría dar a entender que el Autoapoyo o necesidad de independencia del supervisor influye positivamente en las expectativas de trabajo del personal; también influye en la percepción que el trabajador tiene sobre la relación interpersonal y de respeto esencial de sus superiores hacia él.
- La escala “Sav” con las preguntas o ítems 1, 3, 5, 6, 7, 8 y 12. La confianza que tiene el supervisor en el crecimiento de las personas que mide esta escala, puede influir en las expectativas laborales y sobre todo en que los colaboradores se sientan tomados en

cuenta y respetados como personas. También parece relacionarse con la necesidad de apoyo y reconocimiento.

- La escala “Ex” que expresa la flexibilidad sobre los propios valores e ideas, se relacionó con las preguntas 1, 2, 3, 10 y 12. Las preguntas del 1 al 3, como ya se ha mencionado, reflejan las expectativas laborales de los trabajadores; la 10 con las relaciones interpersonales. De hecho, esta fue la única escala que se relacionó con esta pregunta, lo que nos da entender la importancia que tiene la flexibilidad para adaptarse a otras maneras de pensar de parte del supervisor, para que el trabajador perciba una mejor expectativa laboral.
- La escala “Fr”, que se refiere al manejo inteligente de las emociones, sólo parece tener relación con las preguntas 4 y 6. La 4 se refiere al reconocimiento recibido en los últimos meses y la 6 a la preocupación del jefe por el desarrollo profesional y personal de su colaborador, aspectos que parecen estar determinados, al menos en parte, por un adecuado manejo emocional del supervisor.
- La escala “S” referida a la autenticidad y espontaneidad personal, sólo tuvo relación con la pregunta 1, que refiere a la expectativa sobre el propio trabajo.
- La escala “Sr” que refiere al Autoconcepto o Autoestima, se relacionó con las preguntas 3, 7, 8 y 12. Esto puede significar una influencia en la percepción que el trabajador tiene sobre: oportunidades para expresar y desarrollar sus capacidades; el que sus ideas sean tomadas en cuenta; considerar que su trabajo es importante; y la sensación de que se aprende y crece en la empresa.
- La escala “Sa”, sobre la aceptación de sí mismo y las propias deficiencias o debilidades, correlacionó con las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9 y 12, que son las mismas que la escala “I”, lo que puede significar que ambas podrían tener un peso especial en la SL de la población estudiada y sobre todo en estos factores.
- La escala “Nc” que comprende la concepción positiva o negativa sobre la naturaleza humana (a la manera de las teorías “X” y “Y”), se relacionó con las preguntas 5, 6, 7, y 8; las tres primeras son las que integran la unidad de análisis respecto esencial a la persona y la última se refiere a si el trabajador percibe su trabajo como importante.

- La escala “Sy” que aborda el tema de la capacidad para crear sinergia y conciliar intereses, se relacionó con las mismas preguntas que la escala anterior, es decir, 5, 6, 7 y 8, más la pregunta 12 que refiere a las oportunidades de aprender y crecer en la empresa.
- Las últimas dos escalas, “A” y “C”, relacionadas con la aceptación del enojo y la frustración y con la capacidad para hacer contacto íntimo con las demás personas, no presentaron alguna correlación relevante.

En la tabla 7 mostramos las correlaciones de las medias de la SL con los cuatro indicadores de productividad:

Tabla 7.

**Correlación de las medias de SL con indicadores de productividad**

Empresas	Medias SL	Devoluciones	Utilidad	Ventas/persona	Rotación
1	65.58	1%	30%	5%	1%
2	52.67	1%	25%	5%	2%
3	65.50	2%	15%	5%	25%
4	74.33	5%	30%	5%	15%
5	73.25	4%	12%	5%	5%
6	75.17	1%	20%	6%	9%
7	79.08	7%	15%	10%	2%
8	64.83	1%	20%	5%	50%
9	75.33	3%	20%	5%	20%
10	65.42	2%	22%	5%	50%
11	61.83	1%	30%	3%	3%
12	69.58	1%	10%	4%	8%
13	72.75	3%	15%	5%	5%
14	65.58	1%	25%	5%	2%
15	82.75	1%	25%	2%	1%
16	44.50	1%	15%	3%	25%
Correlaciones		0.49	-0.05	0.31	-0.25

Como puede apreciarse, hay una correlación positiva con el indicador referido a las devoluciones de producto y una tendencia negativa con la rotación de personal, es decir, conforme es más alta la SL la calidad del producto parece mejorar, ya que el indicador mide las devoluciones por defectos. En cuanto a la rotación de personal, se entiende que cuanto más alta la SL menor la rotación de personal, de ahí la relación inversamente proporcional. Estos resultados son acordes al estudio realizado por Littlewood (2008) en una empresa mexicana de alcance nacional, en donde correlacionó la SL con la evasión del trabajo (que incluye el factor rotacional).

Con el indicador referido a Ventas por persona, también se observa una mediana tendencia positiva, que probablemente con un mayor número de datos tendería a incrementar.

En la tabla 8 se muestran las correlaciones de las escalas del POI con los cuatro indicadores estudiados.

Tabla 8.  
**Correlación de escalas del POI con indicadores de productividad**

Escalas	Devoluciones	Utilidad	Ventas/ persona	Rotación de personal
Tc	0.18	0.57	0.22	-0.14
I	0.52	-0.10	0.47	-0.13
Sav	0.44	0.12	0.40	-0.59
Ex	0.31	0.03	0.18	0.00
Fr	0.40	-0.50	0.19	-0.41
S	0.38	0.04	0.35	-0.17
Sr	0.26	0.13	0.27	0.22
Sa	0.42	-0.23	0.49	-0.22
Nc	0.19	0.04	0.02	-0.40
Sy	0.46	0.16	0.28	-0.44
A	-0.11	-0.31	0.23	-0.18
C	0.26	-0.41	0.33	-0.07

La tabla muestra datos muy interesantes, ya que en general podemos apreciar que existe una tendencia positiva muy marcada con los indicadores “Devoluciones” y “Ventas/personas”, especialmente las escalas “I”, “Sav” y “Sa”; esto podría interpretarse en el sentido de que un perfil de supervisión o jefatura con un mejor autoapoyo o confianza en sí mismo, con una positiva apreciación sobre el crecimiento de las personas, y un mayor grado de aceptación de sí mismo y las propias deficiencias, influye en los resultados de calidad y productividad.

El indicador sobre utilidades muestra una correlación importante con la escala “Tc”, referida a la tendencia a vivir en el presente y ver la vida como un continuo, que puede entenderse también como la capacidad del supervisor para atender o concentrarse en problemas presentes. Por otro lado, las escalas “Fr” y “C” se relacionan negativamente con este indicador; la primera se refiere a la sensibilidad para responder a las propias necesidades y emociones; la segunda a la capacidad para establecer contacto íntimo o cercano con otras personas, es decir, un mejor manejo e interés en las relaciones interpersonales. ¿Podría ser que el supervisor o empresario, al tener mayor sensibilidad para relacionarse con los demás, sacrifique utilidades en aras del bienestar de los



trabajadores o invierta en mejoras del negocio? Contestar esta pregunta está más allá de los alcances de este estudio, pero puede ser una opción interesante.

Respecto al indicador sobre rotación de personal, como podría esperarse, correlaciona negativamente con casi todas las escalas, lo que puede interpretarse, conforme a los supuestos teóricos planteados, que un mayor desarrollo del supervisor o empresario es un factor significativo de retención del personal.

Las escalas que tuvieron la correlación más alta fueron las siguientes:

- “Sav: Que se refiere a la importancia que da la persona a conceptos afines al crecimiento interior.
- “Fr”, referida a la capacidad de estar consciente de las propias necesidades y sentimientos. Sirven como fuente de información para toma de decisiones más prudentes o acertadas.
- “Nc”, que es la concepción de la naturaleza esencialmente noble del ser humano, y ver optimistamente sus posibilidades evolutivas.
- “Sy”, que es la capacidad de sintetizar los opuestos; ver el lado positivo de las partes en conflicto, buscando conciliar y armonizar.

**Discusión o Conclusión:** En este trabajo se plantearon una serie de supuestos teóricos que ahora, a la luz de los resultados, podemos revisar.

- “Un nivel alto de Autoactualización 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 SL que se relacionaron positivamente con



un mayor número de escalas fueron: 5, 6, 7, 8 y 12, que integran las unidades de análisis de respeto esencial a la persona (5, 6 y 7); parcialmente con percibir el trabajo como importante o relevante (8) e igualmente con la percepción de que se puede aprender y crecer en la organización (9). Estas correlaciones soportan solidamente 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 pudimos 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. Esta investigación tendrá que considerarlos en algún sentido; por ese motivo se abordarán empresas de un solo giro y de dimensiones similares para reducir la variación de los resultados por factores no humanos”. 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.

Finalmente podemos concluir, conforme al marco teórico planteado en este trabajo, que si bien la productividad no necesariamente es un resultado directo del nivel de desarrollo humano de las personas que dirigen o supervisan a los trabajadores, éste es un factor relevante. Además, se confirman los planteamientos de otras investigaciones que se citaron al inicio del documento, en

el sentido de que la SL se relaciona positivamente con la productividad, si bien otros factores juegan un papel significativo.

### Agradecimientos

El presente trabajo fue posible gracias al apoyo académico y administrativo de la Universidad De La Salle Bajío, campus Campestre.

### Referencias

- Appelbaum, S. H., Adam, J., Javeri, N., Lessard, M., Lion, J., Simard, M., & Sorbo, S. (2005). A case study analysis of the impact of satisfaction and organizational citizenship on productivity. Management Research News. 28 (5), 1-26.
- Buckingham, Marcus y Curt Coffman. (2003). *Primero Rompa Todas las Reglas*. México, Norma.
- Castanedo, Celedonio y Gabriela Munguía. (2004). *El Arte de Autorrealizarse Como Persona: POI (Personal Orientation Inventory)*. México, Universidad de Guanajuato.
- Clegg, S.R., Ibarra Colado, E. y Bueno Rodríguez, L. (1998). *Administración Global: Universalismo Teórico y Realidades Locales*. En *Administración Global: Tensiones entre Universalismo Teórico y Realidades Locales* (mismos autores). México, UAM.
- Davis, G. Job satisfaction survey among employees in small businesses. (2004). Journal of Small Business and Enterprise Development. 11, (4) 495-503..
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Mc Graw Hill.
- 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.
- Enciclopedia de la Microempresa. (2003). Centro Universitario del Conocimiento, Gobierno del Estado de Guanajuato.
- Fergunson, Marilyn. (1994). *La Conspiración de Acuario*. Argentina, Año Cero.

- Fischer, J. (1977). Educational and Psychological Measurement, Sage Publications, 37, (4), 1069-1074.
- Gallegos Nava, Ramón. (1999). La Educación Holista. México. Pax.
- Gil, F., Rico, R., Alcocer, C.M., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. Journal of Managerial Psychology. 20, (3/4), 312-328.
- González, Alejandro. (2006). Innovación y Desarrollo Tecnológico en la Economía del Conocimiento y su impacto en las MIPYMES. Primer Congreso de Innovación para la Competitividad. Guanajuato, CONCYTEG.
- Handy, Charles. (1995). Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organisations. London, Randon House UK Limited.
- Hellriegel, Don, John Slocum y Richard Wodman. (1999). Comportamiento Organizacional. México, Thomson Editores.
- Koh, H. Ch. & Boo H.Y. (2004). Organizational ethics and employee satisfaction and commitment. Management Decision. 42, (5), 677-693.
- López, A. (2002). La motivación. (En red). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>.
- Márquez Pérez, M. (2003). Satisfacción laboral. (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.
- Montaña, Luis. (2004). Los Estudios Organizacionales en México. México, UAM.
- Parra, L, Ortiz, R., Barriga, O. et al. Efecto de un Taller Vivencial de Orientación Humanista en la Autoactualización de Adolescentes de Nivel Socioeconómico Bajo. Cienc. Enferm., jun. 2006, vol. 12, no. 1, p. 61-72.
- Pettit, J & Vaught, B. Association for Business Communication (1984). Journal of Business Communication. 21, (3), 33- 40.
- Probst. G.K. (2007). Using The Personal Orientation Inventory (POI) to Measure Psychological Attributes that prevent Academic Success. (En red). Disponible en: <http://learningassistance.com/2002/Nov02/index.htm>
- Savery Lawson K., & J. Alan Luks (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. Leadership & Organization Development Journal. (22), 97-104.

Vargas, J.

- Shostrom, E.L. (1964). Un Inventory of The Measurement of Self-actualization. Educational and Psychological Measurement, 24 (2).
- Vargas Téllez, Alberto J. (2005). El Paradigma Humanista-Sistémico y su influencia en las Organizaciones. Revista Académica Diversidades, Universidad de León, México, 8, (11),