

DIAGNÓSTICO DEL ESTILO DE GESTIÓN UTILIZADO POR LA EMPRESA INNOVADORA DE CASTILLA Y LEÓN

MORAES BRUM, Tônia (toniamoraes@latinmail.com)¹

VÁZQUEZ BURGUETE, José Luis (ddejvb@unileon.es)²

ESCUDERO CAMPOS, Gabriela (gabrielaescudero@hotmail.com)²

GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, Pablo (ddepgr@unileon.es)²

¹Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missoes -Campus Santiago- (Brasil)

²Universidad de León

Palabras clave: Gestión de recursos humanos, innovación, competitividad

Área temática: Economía y Empresa

RESUMEN:

En el presente trabajo se exponen diversos indicadores e instrumentos gráficos elaborados a partir de una investigación hecha sobre una muestra de empresas innovadoras de la comunidad autónoma de Castilla y León a fin de analizar la situación relativa actual de las mismas en materia de gestión de sus recursos humanos, aportando así nuevos elementos al proceso de reflexión sobre la situación actual de tales empresas, con el objetivo de resolver los desajustes que se hicieren presentes a través de un posterior diseño y puesta en práctica de las pertinentes políticas de gestión.

1. INTRODUCCIÓN.

Actualmente en un mercado altamente complejo y dinámico, interdependiente y globalizado, que cuenta con el apoyo de los avances en las telecomunicaciones, se hace necesario desarrollar una estrategia de continua innovación para poder competir y actuar en dicho mercado con ciertas garantías de subsistencia a medio y largo plazo, independientemente de su carácter (público o privado) o del sector de actividad en que operen.

La situación que acaba de ser descrita, a la vez que generalizada resulta particularmente evidente pero no sólo en términos tecnológicos, como de cara se suele pensar cuando se habla de innovación, sino que abarque a todos los ámbitos de la vida -tecnológico, sociológico, comercial, político y económico-. No obstante, para ello se requiere que las instancias públicas y privadas afectadas y/o competentes en la materia se involucren en el objetivo común de procurar sistemas de gestión adaptados a las demandas y requisitos de la nueva sociedad. Para ello se precisa disponer del mayor número posible de datos, indicadores y otras informaciones con los que poder valorar correctamente las correspondientes situaciones y el esfuerzo innovador de cada institución, y así establecer objetivos estratégicos claros y precisos a corto, medio y largo plazo para competir de verdad en dicho mercado.

Una vez asumida la necesidad de la innovación, su impulso en el ámbito empresarial debe corresponder más bien a la iniciativa privada, mientras a la iniciativa pública le corresponde un papel impulsor en sus organismos e instituciones, así como cara a la consecución de adecuados niveles de desarrollo tecnológico (Vázquez Burguete *et al.*, 2001), cultural, histórico, educativo, y de todo tipo -lo que combinaría componentes tanto micro como macroeconómicos, contribuyendo a corregir potenciales desajustes y desequilibrios coyunturales y/o estructurales-.

Respeto a la iniciativa privada, en términos de innovación, lo primero que hay que innovar para poder competir es el sistema de gestión, ya que, según Chiavenato (1983), el diseño y la administración de las organizaciones son frutos del estilo de gestión que prevalece, valiéndose de unos principios y presupuestos que delinear como las organizaciones y sus personas deben ser administrados. Por eso hay que detenerse primero en el estilo de gestión, conocerlo a fondo, hacer los ajustes necesarios acordes con las nuevas exigencias del contexto competitivo para después pensar en los demás aspectos.

Valiéndonos de todo lo anteriormente dicho, conviene saber un poco más sobre las Teorías de gestión existentes, así como su contexto evolutivo.

2. LOS AVANCES EN LA FORMA DE GESTIONAR LOS RECURSOS HUMANOS. LAS TEORÍAS “X, Y y Z”:

De acuerdo con los planteamientos de McGregor, que fue uno de los influyentes psicólogos del conductismo en la teoría de las organizaciones y líder del movimiento llamado “humanismo industrial”, iniciado

a comienzos de la década de los años setenta, existen dos concepciones sobre la naturaleza humana: la tradicional -que llamó de “Teoría X”- y la moderna -que llamó “Teoría Y”- (CHIAVENATO, 1983).

Desde Taylor hasta la etapa llamada “paternalista” -iniciada con las investigaciones sobre motivación- hubo una escasa atención dedicada al trabajador. El sistema de gestión desencadenado dedicaba un gran interés a la producción frente a un interés mínimo por el trabajador. A ese tipo de gestión McGregor la llamó Teoría “X”. Tal Teoría, con sus puntos positivos y gran número de puntos negativos, rigió las relaciones laborales durante mucho tiempo -y aún sigue vigente en algunas empresas- (BARRANCO, 1983).

Los fundamentos de la misma se basan en la siguiente concepción del hombre (MCGREGOR, 1994: 33-34):

1. *El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.*
2. *Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.*
3. *El ser humano promedio prefiere que le dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad.*

Según MCGREGOR (1994) estos supuestos reflejan la convicción del administrador sobre los trabajadores, donde tendría que contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo a través de medios coercitivos, control externo e incentivos económicos (salario). Además, estos planteamientos hacen referencia a que, por su irracionalidad intrínseca, el hombre es incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse, siendo esencialmente perezoso, y con objetivos personales distintos a los de la organización, por eso la organización debe prevenirse por medio de estrictos controles para que las emociones irracionales, los sentimientos y las características imprevisibles de los trabajadores puedan ser neutralizadas, para que no cause interferencia en la organización.

Al obrero no le hace falta pensar, su contribución intelectual es totalmente dispensada, lo que debe hacer es ejecutar el trabajo con su esfuerzo físico. La aportación de ideas y sugerencias tiene cabida solamente en el dueño de la empresa, los directivos o los técnicos. Al empleado no le corresponde la responsabilidad del trabajo, ésta está a cargo del gerente que es el que toma las decisiones y soluciona los problemas, el empleado es apenas un recurso utilizado para la ejecución de las tareas necesarias al alcance de la eficacia empresarial. En su contrato de trabajo queda estipulado que él aceptará la dirección y el control externo a cambio de las compensaciones que se le ofrecen. En el mismo no están implícitos la integración en el trabajo ni el autocontrol. Y la formación del trabajador se restringe a su especialidad para que no aspire a puestos más altos, creando insatisfacción por no tener la oportunidad de ascender (BARRANCO, 1993).

La administración de la empresa consiste en organizar los elementos de la empresa productiva – dinero, materiales, equipos y personas; fijando sus fines económicos, y dirigiendo los esfuerzos de las personas,

motivándolas, controlándolas en sus acciones y modificando sus comportamientos (a través de la persuasión, recompensas, castigos, coacciones y controles) para atender los objetivos de la organización. Dentro de esta concepción, una empresa equilibrada significa que en ella prevalecen criterios productivos para la obtención de beneficios económicos para sus propietarios (CHIAVENATO, 1983).

Para McGregor (1994), todos estos planteamientos condicionan, a pensar que las personas de las empresas tienden a comportarse según las expectativas de esta Teoría: con indolencia, resistencia al cambio, inclinación a creer en la demagogia, irresponsables, etc. Sin embargo, ese comportamiento no es la causa y sí la consecuencia de cómo las personas son tratadas por sus superiores.

LEAL MILLÁN *et al.* (1999) señalan que, esta forma de dirigir a las personas ha tenido inicialmente un gran éxito en el pasado, sin embargo con el pasar del tiempo innumerables problemas y evidencias de fracasos fueron apareciendo. A medida que el estándar de vida en la sociedad industrial fue aumentando, aumentaron también las expectativas de los trabajadores en términos de beneficios económicos y privilegios que hasta entonces no tenían. Eso ha hecho que surgieran los sindicatos para proporcionar al trabajador la fuerza que necesitaba para influir en la empresa cuando ésta no atendía sus expectativas. Además, con el desarrollo de la complejidad del trabajo y de la competencia en el mercado, las empresas pasaron a depender cada vez más de los recursos humanos de que disponían (su creatividad, su juicio y su lealtad). Como consecuencia, la relación patrón-empleado empezó a cambiar ya que para poder conducir las organizaciones en tal contexto los empresarios, directivos y mandos intermedios necesitaban contar mucho con sus trabajadores.

En este contexto, y de acuerdo con los citados autores muchos fueron los estudios que empezaron a surgir acerca de la motivación humana y de los patrones de conducta que podían tener los miembros de una organización en función del desarrollo de la Psicología Social y de las Ciencias Sociales, de los sindicatos, y de la formación de los trabajadores. Los resultados de dichos estudios han originado otros supuestos que ponen de manifiesto la importancia de la motivación y de la consideración de las necesidades de orden social en la dirección de los recursos humanos de las empresas (concepción de la naturaleza humana). Esta concepción evidencia que los trabajadores poseen muchas motivaciones, necesidades y expectativas que no encajan en los supuestos racionales-económicos, pero sí influyen en la cantidad y calidad del trabajo que realizan y en su relación (contrato psicológico) con la organización.

De acuerdo con lo anteriormente dicho, se puede aquí decir, que de los estudios hechos sobre el citado tema, el de Elton Mayo¹ sobre el grupo fue uno de los principales promotores de la consideración por parte de los directores y gerentes, de las motivaciones sociales en el funcionamiento organizacional. Los estudios sobre la motivación humana han supuesto un importante cambio de percepción en la empresa: el obrero concebido como un recurso económico pasó a ser valorado y considerado como un ser social, cuyas necesidades eran sociales; las personas pasaron a ser vistas con otros ojos ya que ahora se supo que ellas llevan consigo a sus trabajos, sus

¹ Detalles del trabajo de Elton Mayo pueden ser obtenidos en su obra (1972) "*Problemas humanos de la civilización industrial*", donde manifestó que la motivación en el trabajo, la calidad de las tareas y la productividad son dependientes de relaciones sociales entre los trabajadores. Además comprobó también que los trabajadores se distribuían en pequeños grupos informales los cuales afectaban profundamente la motivación, la calidad del trabajo, la tasa de producción y el grado de frustración de los empleados (QUINTANILLA PARDO, 1991).

actitudes, valores y objetivos personales; el significado intrínseco del trabajo también ha cambiado, de la concepción de tareas mecanizadas a las relaciones sociales en la empresa; y los medios motivacionales pasaron de incentivos económicos y controles a las fuerzas sociales de los grupos de trabajo. Esta nueva concepción sobre la naturaleza humana, conocida como corriente sociológica² implicó una disminución de los controles y un mayor cuidado con las necesidades sociales de las personas, por lo que los dirigentes deberían preocuparse por los sentimientos de los trabajadores y considerar las quejas presentadas por ellos. Por otro lado, como el grupo pasó a influir en la motivación, los incentivos grupales han pasado a prevalecer sobre los individuales (QUINTANILLA PARDO, 1991).

McGregor, influido por los estudios de la corriente sociológica y por los trabajos de Peter Drucker, Frederick Herzberg y A. H. Maslow adquirió una visión de la conducta humana distinta a la de los supuestos de la Teoría “X”. De esta nueva visión nació la Teoría “Y” que en realidad expresaba las características esenciales de las creencias de Rousseau en el lenguaje de trabajo; el ser humano es bueno y no inherentemente perezoso, él acepta la responsabilidad en el trabajo, y ve el trabajo de forma tan natural como el juego o el reposo (THIERAUF *et al.*, 1983).

Los supuestos de esta nueva Teoría son, en muy buena medida, una prolongación, con planteamientos añadidos, de la corriente sociológica, con una marcada preocupación por parte de la dirección en hacer que el trabajo realizado por las personas sea intrínsecamente más interesante y significativo. La cuestión ahora va allá de la satisfacción de las necesidades económicas (corriente tradicional) o sociales (corriente sociológica), lo fundamental en esta “Teoría” es que las personas encuentren interés por su trabajo hasta el punto de sentirse orgullosas, importantes y autorrealizadas por lo que hacen. Para conseguir eso, el directivo tiene que reducir su papel de controlador y estricto motivador para aproximarse al trabajador como un facilitador de los requerimientos de las tareas. Al directivo ya no le corresponde la prescripción de la forma de hacer el trabajo. A él cabe ahora el asesoramiento, la coordinación de las tareas, la discusión de las asignaciones de trabajo y la disposición de los medios para que las ideas de los trabajadores se concreten en buenos resultados (QUINTANILLA PARDO, 1991).

Los supuestos de la Teoría “Y” son (MCGREGOR, 1994: 47-48):

1. *“La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El ser humano común no siente un disgusto inherente al trabajo. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces, se evitará si es posible).*
2. *El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.*
3. *El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, por ejemplo la satisfacción de lo que hemos llamado necesidades del yo*

² Los planteamientos detallados de la concepción sociológica pueden ser encontrados en QUINTANILLA PARDO (1991): “*Recursos Humanos y Marketing Interno*”, Pirámide, Madrid, pp. 80-86.

y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4. *El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.* El rehuir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentes humanas.
5. *La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está amplia, no estrechamente, definida en la población.*
6. *En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte”..*

De acuerdo con MCGREGOR (1994), estos principios, distintos de los de la Teoría “X”, suponen consecuencias más dinámicas que estáticas para la estrategia gerencial, pues los mismos suponen el desarrollo y el crecimiento del ser humano; hablan de la necesidad de adaptaciones selectivas más que de controles; y se basan en el recurso humano con posibilidades sustanciales.

Considerando las aportaciones de ARGYRIS (1964: 210) sobre esa Teoría, los supuestos sociales siguen teniendo importancia, pero son las personas el foco del protagonismo fundamental para el análisis y desarrollo de acciones individuales y grupales en la organización. Se ha creado una nueva concepción de la naturaleza humana, en la cuál el trabajador trata de madurar y desarrollarse en su trabajo y lo hace, si se le permite, sobre la autonomía e independencia de adoptar *“una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales, y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias”*. Debido al hecho de que las personas tienen la capacidad de automotivación y de autocontrol, los controles externos pueden convertirse en una fuente de amenaza y conflicto (MARCH Y SIMON, 1977: 7). Y como *“los miembros de la organización son autores de decisiones y solucionadores de problemas”* existe, ahora, la posibilidad de la integración de los objetivos personales del empleado con los objetivos de la organización (MCGREGOR, 1994).

A la participación del trabajador se le da una gran importancia, pues la misma implica un incremento de la satisfacción de los empleados, que ven canalizadas sus sugerencias y una mayor efectividad de la organización (QUINTANILLA PARDO, 1991). En el contexto organizacional de la Teoría “Y” lo que se busca es la participación consciente del trabajador en las relaciones entre lo que hace y lo que otros están haciendo, se desea que busque alternativas de mejora para dichas relaciones, en función de sus propias metas en expansión y las metas cambiantes de la organización, y que establezca sus propias metas y las de la organización (THIERAUF *et al.*, 1983).

La Teoría “Y”, basada en un estilo administrativo participativo y democrático, señala las siguientes ideas (MCGREGOR, 1994):

1. Las personas son, por su propia naturaleza, activas, se fijan metas y disfrutan de los logros.
2. Los individuos necesitan sentirse libres, estimulados y apoyados.

3. En el trabajo los individuos buscan diversas satisfacciones – orgullo en el desempeño, gusto de contribuir, goce en los éxitos y progresos, estímulo en los retos, placer en participar, etc.
4. La productividad de las personas en sus tareas es motivada por el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
5. En la medida que las personas van madurando se van incrementando las aspiraciones de independencia, autorrealización y la responsabilidad.
6. Las personas próximas a las situaciones son las que mejor pueden identificar la forma de resolverla y también tienen capacidad de autodirigirse.
7. Los individuos que comprenden y son interesados por sus trabajos pueden proponer sus propios medios de hacerlos mejor.
8. Las personas necesitan sentirse respetadas por ser capaces de asumir responsabilidades y de corregirse a sí mismas.
9. Las personas buscan el sentido de sus vidas identificándose con países, comunidades, iglesias, sindicatos, organizaciones y causas.
10. Las personas necesitan ser comprendidas, entender el significado de las actividades a las que se dedican, y tienen una infinita apetencia de conocimientos.
11. Las personas desean un verdadero respeto por parte de sus colegas.
12. Las personas naturalmente buscan la integración con las demás en sus trabajos para tornarlo más humano y divertido, lo que les motivará aún más en la búsqueda del alcance de los objetivos económicos de la organización.
13. Todas las personas tienen algo de creativo, por eso la rutina es aburrida, ellas prefieren disfrutar de experiencias nuevas.
14. Las empresas deben proporcionar a las personas los trabajos adecuados para ellas, deben proyectarlos, modificarlos y adaptarlos a ellas, ya que son fundamentales para las organizaciones y buscan autorrealización en sus vidas.
15. Las personas no tienen límite de edad para aprender, están constantemente madurando y aprendiendo cosas nuevas, y disfrutan con ese aumento de comprensión y de capacidad.

Con esta nueva concepción gerencial cambia el contrato psicológico entre trabajador y organización. En las corrientes tradicional (Teoría "X") y sociológica se produce un intercambio de incentivos de carácter extrínsecos -salarios, prestaciones y prerrogativas sociales-. Lo que pretende la corriente humanista (Teoría "Y"), es un intercambio de oportunidades que se traduzcan en incentivos intrínsecos, como satisfacción en el trabajo; desarrollo del autoconcepto y de la autoestima personal; y una participación moral (SCHEIN, 1982) más que calculadora, pues la primera aumenta el compromiso con los objetivos de la organización y posibilita el desarrollo de una mayor creatividad al empleado al procurar su logro (QUINTANILLA PARDO, 1991; LEAL MILLAN *et al.*, 1999).

Aunque consideremos todas las aportaciones positivas hechas sobre la Teoría "Y," de acuerdo con VALLE (1995) esta Teoría, así como las anteriores, peca por su simplificación y por la parcialidad de sus formulaciones. Como ya hemos señalado anteriormente, lo que McGregor buscaba era aportar a los gerentes sus

interpretaciones respecto a los conocimientos de las ciencias sociales de su época, pero y, como él mismo preveía, estos han sido superados a medida que otras investigaciones fueron realizadas (MCGREGOR, 1967). Él contaba con aclarar y perfeccionar sus ideas en su último libro *The Professional Manager* pero, infelizmente no tuvo la oportunidad porque falleció. “*Mi intención era -escribía- sugerir sólo que éstas (la Teoría X y la Teoría Y) son ejemplos de dos cosmologías administrativas, entre muchas* (McGregor, 1967: 79)”. Desde este punto de vista, lo que él destacó fue la naturaleza situacional de las estrategias implícitas en sus Teorías. Sugirió que el mejor enfoque es aquel que resulta apropiado a la naturaleza del trabajo que se ha de realizar. Su contribución fue de tal forma valiosísima, que los postulados subsecuentes son considerados un perfeccionamiento de la Teoría “Y” -las Teorías de la Contingencia, y “Z”- (THIERAUF *et al.*, 1983).

La Teoría de la Contingencia desarrollada por John Morse y Jay Lorsch sugiere un nuevo planteamiento sobre la administración de los recursos humanos. Propone un ajuste entre la tarea, la organización y el personal (MORSE Y LORSCH, 1970).

Por su parte, la Teoría “Z”, la cuál, según THIERAUF *et al.* (1983: 117), “[ofrece] *un marco teórico más idóneo para una acción administrativa eficaz que los métodos anteriores*”.

Para IVANCEVICH *et al.*, (1996) la Teoría “Z” presentada en 1981 por el Profesor William Ouchi, profesor de gestión en UCLA, es una importante obra para el estudio de la gestión y de los trabajadores, lo que coloca a Ouchi (así como otros nombres consagrados como Tom Peters -con sus compañías excelentes- y a Michael Porter -con su ventaja competitiva-) al lado de los gigantes históricos Taylor, Fayol, Herzberg, McGregor, Argyris, Morse y Lorsch y otros precursores del pensamiento y de la práctica de la gestión en el siglo XX por su concepción de la manera de gestionar una organización.

Existen otros escritores que hablan de la Teoría “Z”, pero, y en concordancia con QUINTANILLA PARDO (1991: 97), “*el texto de Ouchi (1982) puede ser el más adecuado para ilustrar esta teoría*”. De acuerdo con el último, esta Teoría propone un sistema directivo para los recursos humanos que pueda hacer frente al desafío japonés. Ya que, desde siempre se ha habituado a hacer las cosas de manera diferente a las empresas de los países occidentales con economía avanzada (VÁZQUEZ BURGUETE Y GARCÍA MIGUÉLEZ, 1999).

Aunque ya existan empresas del tipo “Z” en muchas partes de mundo, en un primer momento OUCHI (1982: 83) así las definió: “[son aquellas compañías] *desarrolladas espontáneamente en los Estados Unidos pero que tienen muchas características similares a las firmas japonesas*”. En este sentido, se puede decir que el punto de partida principal de esta Teoría reside en la similitud de los métodos de gestión de las organizaciones occidentales con los métodos de gestión adoptados por las empresas japonesas. No obstante, existen otras particularidades propias de esta Teoría, como indica FOSS (1973), la misma consigue compaginar el interés por la producción (como en la Teoría “X”) con el interés por el hombre (como en la Teoría “Y”) y aún logra alcanzar un interés hacia la propia empresa a través de la motivación de los trabajadores. Esta Teoría atribuye al trabajador una importancia superior a la que le adjudicaba la Teoría “Y”, ya que posibilita la participación en las tareas organizativas y de planificación de la empresa.

Según VÁZQUEZ BURGUETE Y GARCÍA MIGUÉLEZ (1999), la Teoría “Z” empezó a ser difundida como consecuencia de la expansión económica de Japón, donde las empresas japonesas para poder fijarse en los países occidentales han tenido que adaptar sus formas de actuación al contexto de los nuevos países.

Los principales postulados de dicha Teoría son (OUCHI, 1982: 85-109):

1. Empleos de períodos largos, frecuentemente de “*por vida*”. Esta relación de empleo por largos períodos comúnmente surge como consecuencia de la compleja naturaleza del negocio, la cual, en general, exige mucha práctica y un largo proceso de aprendizaje.
2. Empleados muy bien capacitados y remunerados. Las empresas desean mantener/ retener los buenos, por eso propicia el acceso a programas de formación que les capacite profesionalmente para el desarrollo de todas las tareas necesarias en el seno de la misma.
3. Proceso lento de promoción personal. Las empresas tipo “Z”, de manera rutinaria hacen las entrevistas de evaluación de desempeño de sus trabajadores, pero promueven más lentamente que las compañías occidentales.
4. La carrera profesional es de “peregrinación”. El empleado recorre funciones y departamentos para desarrollar las habilidades específicas de su compañía, teniendo así una visión estrecha y coordinada de las etapas de fabricación y distribución de un producto.
5. Los controles explícitos e implícitos coexisten en un estado de equilibrio. Los mecanismos explícitos de control son utilizados para efectos de información, siendo raras las veces que determinan las importantes decisiones, pues además de los hechos, también son llevados en consideración si la alternativa es la más adecuada y si tal decisión conviene a los intereses de la compañía. En general, el control se basa en la confianza en las personas, ya que se considera que la autodirección intensifica el compromiso, la lealtad y la motivación de las personas. Sin embargo, en casos que la autodirección no atiende a los objetivos trazados, la dirección jerárquica asume el control para restablecer el orden y el cumplimiento del esperado.
6. Proceso democrático de toma de decisiones. La alta dirección se ocupa de la planificación y organización de la compañía, estableciendo objetivos generales a medio y largo plazo, pero eso como resultado de la colaboración y opinión de los otros niveles de la organización: accionistas, dirección intermedia y trabajadores (BARRANCO, 1993). Las decisiones, en general, son tomadas por consenso, implicando a todos los empleados afectados.
7. Fomento al desarrollo de habilidades interpersonales. La toma de decisiones por consenso requiere ciertas habilidades de los miembros que les facilite interactuar y llegar por medio del consenso a una decisión acertada.
8. Responsabilidad individual en el alcance de las metas acordadas en el grupo.
9. Desarrollo de un ambiente de confianza, donde todos estén convencidos de que el objetivo acordado en el grupo está siendo buscado por todos sus integrantes, sin que nadie esté buscando intereses propios.
10. Enfoque holista, es decir, existe una atmósfera igualitaria entre los diversos niveles de la empresa. Hay una gran preocupación por el bienestar de los trabajadores, donde el directivo ve a su subordinado no como tal,

sino como un ser humano con sus peculiares necesidades (básicas hasta la de autorrealización) y merecedor de su confianza, capaz de autodirigirse, sin necesidad de un control estrecho.

11. Fomento de las relaciones interpersonales dentro y fuera del contexto de trabajo. Dentro del trabajo las relaciones tienden a ser informales y los individuos alternan con todas las personas que están al su alrededor, y no solamente con sus subordinados o jefes directos. Y fuera del ambiente de trabajo se realizan reuniones y actividades que sirven para aproximar e integrar los integrantes de la compañía.
12. Desarrollo de una cultura de condescendencia, compuesta por una fusión de valores de sus miembros. La cultura de una empresa tipo “Z” es la que mueve todas las acciones de los integrantes de la compañía a cooperar entre sí para alcanzar los objetivos comunes.

La Teoría “Z” concebida por muchos como un modismo, ha logrado acudir a muchos empresarios a la espera de encontrar en ella una técnica milagrosa que solucionara las complejas cuestiones de orden personal y de producción (QUINTANILLA PARDO, 1991). De hecho, lo que OUCHI (1982) ha intentado mostrar en su Teoría de gestión es que para desarrollar la capacidad de una organización en cuanto a coordinación de sus recursos humanos para el logro del incremento de la productividad hace falta cultivar el talento de las personas y crear una nueva estructura, nuevos incentivos y nuevos conceptos filosóficos de dirección.

La Teoría “Z” lleva consigo un amplio sistema de valores, creencias y supuestos acerca del comportamiento humano en el trabajo y el funcionamiento organizacional. De ahí que sus principios aparentemente irreales, su cultura japonesa adecuada a otras realidades y su estructura acorde con los objetivos de la empresa, han logrado alcanzar muy buenos resultados (QUINTANILLA PARDO, 1991).

Sin embargo, dicha Teoría, así como las anteriores ha tenido sus tiempos de éxito y, actualmente, de acuerdo con QUINN MILLS (1997) en un entorno empresarial más competitivo y vertiginosamente cambiante algunos de sus supuestos ya necesitan ser actualizados.

La teoría “Z”, a pesar de proponer la visión más avanzada conocida hasta el momento, ya no es integralmente compatible con los tiempos actuales. Ella también tiene sus debilidades que el propio OUCHI (1982) ha mencionado en su libro, lo que confirma los problemas sentidos por IBM, por citar un ejemplo. Y hablando en términos generales, las dificultades de gestionar una organización basada en la Teoría “Z” en los tiempos de hoy y, muy probablemente, en los tiempos futuros son las siguientes, mencionados por el propio autor:

1. La empresa desarrolla una cultura que presupone que las personas que trabajan en ella son gente con mucho talento, expertos en sus áreas y por eso creen ser los mejores y no necesitan compararse con lo que hay en el exterior. La gente casi no participa de seminarios de actualización y de congresos para intercambiar ideas, y en general no tienen el hábito de lectura de material especializado. Todo eso es muy peligroso en el contexto altamente competitivo en que la empresas están insertadas, aunque los expertos son muy buenos en las cuestiones operativas, para las estrategias que requieran cambios en los valores, la situación sería distinta y este tipo de empresa estaría en seria desventaja.

2. El ascenso de las personas en la empresa está directamente relacionado con la productividad, independientemente de otras cuestiones, lo que no siempre trae buenos líderes ya que otros valores deberían ser tomados en consideración .
3. Tanto las mujeres como las personas originarias de países distintos en el cuál está ubicada la empresa y los trabajadores inmigrantes, no tienen las mismas oportunidades promocionales que los hombres nacidos en el país donde se sitúa la empresa. Esta concepción, hoy en día, con la globalización de los mercados y la mujer reclamando cada vez más sus derechos es algo difícil de concebir y mantener en la empresa.
4. La Teoría “Z” sólo puede ser concebida en condiciones que primen el empleo “*de por vida*”. Este punto, en la actualidad, es algo difícil de garantizar ya que, según ADAME SÁNCHEZ (2000) un gran número de organizaciones actuales y futuras van a ser muy diferentes de las que hemos conocido hasta ahora y eso se debe a la necesidad que tienen las empresas de mejorar su flexibilidad y eficiencia; de evitar rigideces, de reducir costes estructurales, de coordinación y control y para ganar en dinamismo y capacidad de adaptación a los requerimientos de un entorno tan complejo y cambiante como el actual. Además, son muchos los factores a ser considerados para decidir mantener o no un trabajador en la empresa . Incluso, hoy en lo que se insiste es que las empresas tengan pocos puestos de trabajo con contratos a largo plazo y en los demás adopte una contratación flexible como la estructura en Trébol, o Federal, de HANDY (1992) por citar algún ejemplo, “*ya que la flexibilidad de la plantilla ofrece resultados excepcionales en términos de servicio, calidad y costes* (DALTON, 1999: 40)”.

Según LEAL MILLÁN *et al.* (1999), las concepciones presentadas sobre la naturaleza humana han tenido un carácter tanto evolutivo como acumulativo, ya que en algunas empresas aún siguen presentes. Y esta presencia se justifica por la diversidad de facetas o aristas que muestra el subsistema psicosocial y por ende la gestión y dirección de las personas en las empresas

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez conocidas las Teorías de gestión hasta entonces existentes, a continuación vamos a ver el estilo de gestión adoptado así como el grado de conocimiento de las empresas cuanto a los estilos de gestión y el grado de satisfacción con dicho estilo en una muestra de 94 empresas innovadoras de Castilla y León.

La muestra de empresas industriales innovadoras utilizadas para la realización de tal estudio fue obtenida a partir de una muestra utilizada por un estudio previo al presente trabajo, desarrollado por el Departamento de Dirección y Economía de la Empresa de la Universidad de León, llevado a cabo por VÁZQUEZ BURGUETE (1995), donde se ha valido de los censos contenidos en las bases de datos DUNS 25000 y Fomento de la Producción. A partir de estos documentos, fueron seleccionadas aquellas empresas cuyo domicilio social se encontrase en la región de Castilla y León y que perteneciese a las ramas de actividades, que al menos a priori, y de acuerdo con las estadísticas sectoriales del I.N.E. parecían poseer mayor potencial de innovación de productos y personal propio especializado en este tipo de función, es decir, las de los siguientes epígrafes de la clasificación C.N.A.E.:

- Agrupación 24: Industrias de productos minerales no metálicos;

- Agrupación 25: Industria química;
- División 3: Industrias transformadoras de los metales. Mecánica de precisión;
- División 4: Otras industrias manufactureras.

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA REALIZADA EN EL ESTUDIO

Universo:	Empresas industriales domiciliadas en Castilla y León (C.N.A.E. 24 y 25, y divisiones 3 y 4) que realizaron procesos de I+D de productos de 1989 a 1994
Técnica:	Cuestionario estructurado mediante encuesta telefónica
Tamaño de la muestra:	109 encuestas intentadas, 94 realizadas, 94 válidas.
Error muestral:	±5 %
Nivel de confianza:	95,5%
Diseño de la muestra:	Muestra correspondiente con el total de la población considerada
Trabajo de campo:	Noviembre-Diciembre de 1997 y Octubre 2000

Los Cuadros 3.1, 3.2, 3.3, y 3.4, presentados a continuación, muestran cuál es la desagregación de la muestra utilizada según los criterios de provincias, sectores o rama de actividad y tamaño de las empresas, y también en función de las teorías de gestión de personal empleadas por dichas empresas.

Cuadro 3.1
DESAGREGACIÓN DE LA MUESTRA POR PROVINCIAS

PROVINCIAS	Nº EMPRESAS	%	% ESTUDIO PREVIO
Ávila	2	2,1%	1,8%
Burgos	27	28,7%	26,6%
León	13	13,8%	13,8%
Palencia	3	3,2%	3,7%
Salamanca	9	9,6%	11,9%
Segovia	7	7,4%	6,4%
Soria	9	9,6%	9,2%
Valladolid	17	18,0%	20,2%
Zamora	7	7,4%	6,4%
TOTAL	94	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.2
DESAGREGACIÓN DE LA MUESTRA POR SECTORES O RAMAS DE ACTIVIDAD

SECTORES	CNAE	Nº EMP	%	% EST. PREV
Industria de productos minerales no metálicos	24	0	0%	1,8%
Industria química	25	4	4,2%	4,6%
Fabricación de productos metálicos	31	10	10,6%	7,3%
Construcción de maquinaria y equipo mecánico	32	3	3,2%	5,5%
Construcción de maquinaria y material eléctrico	34	6	6,4%	5,5%
Fabricación de material electrónico	35	2	2,1%	1,8%
Constr. de vehículos automóviles y sus piezas de repuesto	36	3	3,2%	2,8%
Industrias de productos alimenticios, bebidas y tabaco	41/42	43	45,7%	42,2%
Industria textil	43	2	2,1%	2,8%
Industria de cuero	44	4	4,2%	3,7%
Industria del calzado y vestido y otras confecciones textiles	45	4	4,2%	6,4%
Industria de la madera, corcho y muebles de madera	46	4	4,2%	3,7%
Ind. del papel y fabr. de art. de papel, artes gráficas y edic	47	3	3,2%	3,7%
Industria de transformación del caucho y mat. plásticas	48	5	5,3%	4,6%
Otras industrias manufactureras	49	1	1,1%	0,9%
TOTAL	-	94	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.3
DESAGREGACIÓN DE LA MUESTRA POR TAMAÑO (Nº DE EMPLEADOS)

TAMAÑO	Nº DE EMPRESAS	%	%EST.PREV.
1-10 empleados	1	1,1%	1,8%
11-99 empleados	73	77,6%	78,0%
TOTAL PEQUEÑAS	74	78,7%	79,8%
100-499 empleados	19	20,2%	16,5%
500 o más empleados	1	1,1%	3,7%
TOTAL GRANDES	20	21,2%	20,2%
TOTAL	94	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

La desagregación de la muestra por Teorías de gestión (Gráfico 3.1) se hizo en función de la puntuación atribuida por las empresas componentes de la muestra, a una serie de afirmaciones sobre la gestión de recursos humanos. Tales afirmaciones (un total de 35) fueron basadas en las 51 preguntas del cuestionario hecho por KRAVETZ en un realizado estudio para Fortune, donde abarcaba varias áreas y también en las aportaciones de la Teoría “Z” presentada por OUCHI (1982).

Para la puntuación, se ha aprovechado como sugerencia, la manera como KRAVETZ (1994) clasificó las empresas en altamente progresivas, moderadamente progresivas y con baja progresividad. De ahí, se ha utilizado una escala de nueve puntos para cada afirmación, donde las puntuaciones más altas indicaban que, el

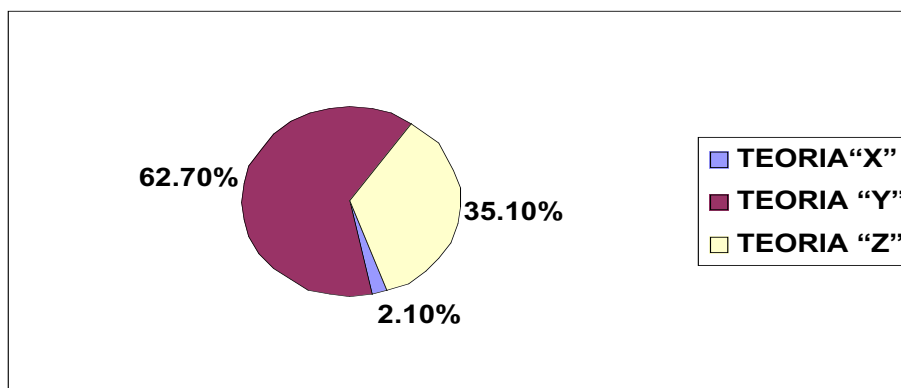
perfil de la empresa en dicha afirmación se encuadrara en la Teoría “Z” (Teoría hasta el momento considerada como la más actual), las más bajas se encuadrara en la Teoría “X”, y las intermediarias, en la Teoría “Y”.

Se sabe bien, así como afirmó OUCHI (1982: 83), que *“no es posible decir que una persona es totalmete del tipo X o del Y, tampoco se puede determinar si una organización pertenece íntegramente a la clase A o a la Z”*. Pero sí se puede, a través del estudio de sus rasgos característicos, determinar sus tendencias. En este sentido, el encuadramiento general de las tendencias de cada empresa dentro de determinada Teoría se obtuvo sumándose los puntos de cada afirmación para luego encontrar la media ponderada del total de afirmaciones, lo que las ha clasificado en uno de los modelos de gestión propuestos por las Teorías “X, Y o Z”, según la siguiente escala:

- las empresas que han alcanzado una media ponderada menor o igual a 3 puntos se han encuadrado sus modelos de gestión como típicos de la Teoría “X”;
- las empresas que obtuvieron una media ponderada de 4 a 6 puntos se han encuadrado sus modelos de gestión como típicos de la Teoría “Y” e;
- las empresas con media ponderada de 7 a 9 puntos se han encuadrado como característicos de la Teoría “Z”.

Gráfico 3.1.

DESAGREGACIÓN DE LA MUESTRA POR TEORÍA



Fuente: Elaboración propia

A la vista de los resultados obtenidos a partir de la primera encuesta del presente trabajo, se puede concluir conforme muestra el Gráfico 3.1 que apenas el 2,1 % de las empresas entrevistadas presentan características comportamentales peculiares del modelo de gestión de personal sugerido por la Teoría “X”. El 62,7 % presentan características del modelo de gestión de personal de la Teoría “Y” y el 35,1 % del modelo de gestión de personal de la Teoría “Z”.

Por lo que respecta al conocimiento de los modelos de gestión, de las Teorías “X, Y y Z”, por las empresas clasificadas como típicas de dichos modelos, se puede observar en el Cuadro 3.4 las siguientes constataciones: las empresas con características de la Teoría “X” o no conocían ninguno de los modelos de las Teorías de gestión de personal (50 %) o no han contestado (50%). Las empresas clasificadas como de la Teoría “Y”, el 61,0 % también han dicho no conocer ninguno de los modelos de gestión, apenas el 15,3 % manifestaron conocer los tres modelos, y sólo 5,0 % dijeron conocer “X” e “Y”, mientras los 18,7 % restantes no supieron que contestar. En cuanto a las empresas consideradas como integrantes de la Teoría “Z”, 57,5 % han dicho no conocer ninguno de los modelos, 12,9 % dijeron no saber qué contestar, 3,0 % dijeron conocer apenas al modelo “X” y el porcentaje de 27,2 % de ellas han dicho conocer los tres modelos de gestión.

Cuadro 3.4

CONOCIMIENTO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE PERSONAL DE LAS TEORÍAS “X,Y y Z” POR LAS EMPRESAS CLASIFICADAS COMO TÍPICAS “X,Y y Z”

	CONOCE MOD. “X”	CONOCE MOD. “Y”	CONOCE MOD. “Z”	NINGÚN MODELO	NS/NC	LOS 3 MODELOS	EMPR. ENCUEST.
EMPR.”X”	(0) 0,0%	(0) 0,0%	(0) 0,0%	(1) 50,0%	(1) 50%	(0) 0,0%	(2) 100%
EMPR.”Y”	(3) 5,0%	(3) 5,0%	(0) 0,0%	(36) 61,0%	(11) 18,7%	(9) 15,3%	(59) 100%
EMPR.”Z”	(1) 3,0%	(0) 0,0%	(0) 0,0%	(19) 57,5%	(4) 12,9%	(9) 27,2%	(33) 100%
TOTAL	(4) 4,2%	(3) 3,1%	(0) 0,0%	(56) 59,6%	(16) 17,0%	(18) 19,1%	(94) 100%

Base: Empresa de cada modelo

En líneas generales en el Cuadro 3.4 se puede constatar la falta de conocimiento demostrada por el 59,6 % de las empresas, independientemente de su clasificación. Apenas el 19,1 % de las empresas preguntadas conocen los modelos de gestión de personal de las Teorías “X”, “Y” y “Z”, lo que es un dato bastante preocupante, ya que en la actualidad los recursos humanos están siendo reconocidos por las empresas líderes en el mundo como la herramienta básica para la competitividad.

En el Cuadro 3.5 puede verse, según su opinión, las empresas clasificadas como “X”, “Y” y “Z”. Las empresas “X” *no han sabido* encuadrarse en ninguno de los modelos propuestos por las Teorías “X”, “Y” o “Z”. Apenas 8,5 % de las empresas “Y” se han encuadrado *correctamente*, mientras 83,0 % *no han sabido* hacer su encuadramiento. Hubo 1,7b% que ha creído ser del tipo “Z”, otros 2,4b% que piensan no ser de ninguno e igual porcentaje cree adoptar otro tipo de modelo de gestión de personal, distinto de los de las Teorías “X”, “Y” y “Z”. En cuanto a las empresas “Z”, solamente el 6,1 % se ha identificado como “Z”, un porcentaje más alto, 9,1 % cree erróneamente ser del modelo “Y”, el mismo porcentaje (9,1 %) piensa no encuadrarse en ningún de los modelos “X”, “Y” o “Z”, 69,7 % no han sabido encuadrarse en ninguna opción de los modelos de gestión, 3,0 % piensan equivocadamente tener características del modelo “X” y el 3,0 % acredita ser de otro tipo de modelo distinto de los modelos presentados.

En líneas generales es de destacar el alto porcentaje de empresas que no supieron identificarse (78,7 %), como ya se podía prever, en función de la falta de conocimiento de los modelos anteriormente comprobada. Apenas el 8,5 % creen adoptar el modelo de gestión “Y”, 3,2 % piensan adoptar el “Z” y sólo el 1,0 % acreditan tener el “X”. Apenas el 3,2 % ha dicho que sus modelos de gestión se encuadran en otros tipos distintos a los presentados, sin embargo no especificaron cuáles serían dichos modelos. Y también el 5,3 % de las empresas

entrevistadas han dicho que sus gestiones no se encuadran en ninguno de los modelos presentados, pero, tampoco han hecho una indicación de cuáles serían los modelos que creen adoptar.

Cuadro 3.5

ENCUADRAMIENTO HECHO POR LAS EMPRESAS CLASIFICADAS COMO “X”, “Y” o “Z” EN LOS MODELOS DE GESTIÓN DE PERSONAL DE LAS TEORIAS “X”, “Y” y “Z”

	MODELO “X”	MODELO “Y”	MODELO “Z”	NINGUNO	NS/NC	OTROS	EMPR. ENCUEST.
EMPR.“X”	(0) 0,0%	(0) 0,0%	(0) 0,0%	(0) 0,0%	(2) 100%	(0) 0,0%	(2) 100%
EMPR.”Y”	(0) 0,0%	(5) 8,5%	(1) 1,7%	(2) 3,4%	(49) 83,0%	(2) 3,4%	(59) 100%
EMPR.”Z”	(1) 3,0%	(3) 9,1%	(2) 6,1%	(3) 9,1%	(23) 69,7%	(1) 3,0%	(33) 100%
TOTAL	(1) 1,1%	(8) 8,5%	(3) 3,2%	(5) 5,3%	(74) 78,7%	(3) 3,2%	(94) 100%

Base: Empresas de cada modelo

Según la satisfacción de las empresas clasificadas como “X”, “Y” o “Z” con los modelos de gestión empleados, se puede destacar en el Cuadro 3.6 que ninguna empresa “X” tiene satisfacción por el modelo de gestión empleado -o son indiferentes (50 %), o no están nada satisfechas (50 %)-. Justo en lo contrario se encuentran las empresas “Z” donde 36,4 % están muy satisfechas, 54,5 % están bastante satisfechas y los restantes 9,1 %, son indiferentes. Con respecto a las empresas “Y” apenas 6,8% han manifestado estar muy satisfechas con su modelo de gestión, 13,6 % se sienten poco satisfechas, y 59,3 % dicen estar bastante satisfechas. Las demás,1,7 % han dicho no estar nada satisfechas y 3,4 % no han sabido contestar. La conclusión que se extrae de estos porcentajes es que merece la pena invertir en un modelo de gestión de personal más actualizado, pues en el presente estudio se puede verificar un nivel de satisfacción (entre mucho y bastante) de 90,9 % con el estilo, hasta entonces, considerado como el más moderno (el “Z” aún que este tenga, ya, sus incoherencias con el contexto competitivo actual).

Cuadro 3.6

SATISFACCIÓN DE LAS EMPRESAS “X,Y y Z” CON LOS MODELOS DE GESTIÓN EMPLEADOS

	MUCHO	BASTANTE	INDIFER.	POCO	NADA	NS/NC	EMPR. ENCUEST.
EMPR.”X”	(0) 0,0%	(0) 0,0%	(1) 50,0%	(0) 0,0%	(1) 50,0%	(0) 0,0%	(2) 100%
EMPR.”Y”	(4) 6,8%	(35) 59,3%	(9) 15,2%	(8) 13,6%	(1) 1,7%	(2) 3,4%	(59) 100%
EMPR.”Z”	(12) 36,4%	(18) 54,5%	(3) 9,1%	(0) 0,0%	(0) 0,0%	(0) 0,0%	(33) 100%
TOTAL	(16) 17,0%	(53) 56,4%	(13) 13,9%	(8) 8,5%	(2) 2,1%	(2) 2,1%	(94) 100%

Base: Empresas de cada modelo

Analizando el porcentaje de indiferencia del 13,8 % de las empresas, en cuanto a la satisfacción con el modelo de gestión adoptado, se puede decir que es algo preocupante, ya que hoy en día la competencia es salvaje y no se puede ser apático en cuanto a la manera de cómo gestionar a las personas de manera que hagan frente a las empresas en el mercado de forma competitiva. Incluso, se puede decir que, la forma de gestionar el personal es fundamental que sea motivadora con los colaboradores para que ellos se sientan valorados e incentivados a producir cada vez más.

4. CONCLUSIÓN:

Una vez concluida la presentación de los resultados obtenidos en tal estudio, se espera haber conseguido sensibilizar a los empresarios-gestores sobre la importancia de desarrollar un estilo de gestión más actual, compatible con los requerimientos del nuevo entorno en que está insertado. Ya que hemos visto que mayor es la satisfacción con el estilo de gestión, por parte de los propios gestores, a medida que tal estilo responde mejor a los requerimientos de la nueva sociedad.

Es conviene recordar que “*la empresa [es una] consecuencia de ser un organismo vivo, que para sobrevivir debe adaptar su propia organización al entorno en el que se obliga a actuar*” (BARRANCO, 1993: 52). En este sentido, y considerando todo lo anteriormente descrito, se puede decir que la empresa necesita detenerse primero en el estilo de gestión que desarrolla, conocerlo a fondo y hacer los ajustes necesarios acordes con las nuevas exigencias del contexto competitivo en el que está insertada (contexto económico, tecnológico, político, y de los recursos humanos), para después pensar en los demás aspectos que debe considerar para competir. Ya que del estilo adoptado dependerán todos los esfuerzos para alcanzar satisfactoriamente o no los objetivos de la empresa. Una gestión de recursos humanos innovadora y flexible acorde con las necesidades de la nueva sociedad (mercado, clientes -internos y externos-, legislación, etc.) conseguirá unos colaboradores internos mucho más motivados, comprometidos con el negocio, productivos y satisfechos con la empresa, lo que inexorablemente conllevará al alcance de resultados más competitivos para los accionistas.

Una vez conocidos los modelos de gestión existentes, asimilada la importancia de una gestión innovadora en términos de recursos humanos hay que buscar un modelo más allá del modelo “Z”, que atienda mejor las necesidades y deseos actuales y futuros de todos los elementos imbricados en el negocio. Un modelo acorde con la gestión del conocimiento.

BIBLIOGRAFIA:

ADAME SÁNCHEZ, C. (2000): “*Nuevas Formas de Diseño de Organizaciones: Las Propuestas de Handy, Nonaka y Takeuchi y Galbraith*”, en X Congreso ACEDE, Oviedo.

ARGYRIS, C. (1964): “*Integrating the Individual and the Organization*”, Nueva York, John Wiley & Sons.

BARRANCO SAIZ, F.J. (1993): “*Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación*”, Pirámide. Madrid.

CHIAVENATO, I. (1983): “*Administración de Recursos Humanos*”, Editorial Atlas, S.A. Mexico.

DALTON, G.L. (1999: 40): “*Flexibilidad por consenso*”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 90, mayo-junio, Ediciones Deusto, Bilbao. pág. 40.

DRUCKER, P. (1981): “*Gestión Dinámica –Lo Mejor de Peter Drucker sobre Management*”, Editorial Hispano Europea S.A.. Barcelona.

DRUCKER, P.F. (1975): “*La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*”, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

FAYOL, H.J. (1949): *"General and Industrial Administration"*, Nueva York: Pitman Publishing Corporation.

FOSS, L. (1973): *"Managerial Strategy for the Future: Theory Z Management"*, *California Management Review*, primavera, pp. 68-81.

GEORGE, C.S. Jr. (1972): *"The History of Management Thought"*, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.

HANDY, C. (1992): *"La edad de la insensatez"*, Ed. Limusa. España.

IVANCEVICH J.M.; LORENZI, P.; SKINNER, S.J. y CROSBY, P.B. (1996): *"Gestión: Calidad y Competitividad"*, IRWIN, Madrid.

LEAL MILLÁN, A.; PRADO SAGRERA, A.A.; RODRÍGUEZ FÉLIX, L. y ROMÁN ONSALO, M. (1999): *"El Factor Humano en las Relaciones Laborales. Manual de Dirección y Gestión"*, Pirámide. Madrid.

MARCH, J. y SIMON, H. (1977): *"Teoría de la Organización"*, Barcelona, Ariel.

MCGREGOR, D. (1994): *"El Lado Humano de las Organizaciones"*, 34ª ed., McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia.

MCGREGOR, D. (1967): *"The Professional Manager"*, ed. Warren Bennis y Caroline McGregor, Nueva York: McGraw-Hill Book Co.

MORSE, J.J. y LORSCH, J.W. (1970): *"Beyond Theory Y"*, *Harvard Business Review*, mayo-junio. Pág.62.

OUCHI, W. (1982): *"Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés"*, Fondo Educativo Interamericano S.A. Mexico-DF.

QUINN MILLS, D. (1997): *"El Declive y la Grandeza de IBM"*, *Harvard Deusto Business Review*, nº 77, marzo/abril, Ediciones Deusto. Bilbao. pp.95-99.

QUINTANILLA PARDO, I. (1991): *"Recursos Humanos y Marketing Interno"*, Pirámide, Madrid.

SCHEIN, E.H. (1982): *"Psicología de la Organización"*, (ed. rev.), Madrid, Prentice-Hall Internacional.

TAYLOR, F.W. (1947): *"Scientific Management"*, New York: Harper & Brothers.

TAYLOR, F.W. (1911): *"The Principles of Scientific Management"*, Nueva York: Harper & Brothers.

THIERAUF, R.J.; KLEKLAMP, R.C. y GEEDING, D.W. (1983): *"Principios y Aplicaciones de Administración"*, Editorial Limusa, Mexico.

VALLE, R. (1995): *"La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos"*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, delaware, E.U.A.

VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. y PLACER GALÁN, J.L. (1999): *"La Gestión de Recursos Humanos en el Siglo XXI. Nuevas Tendencias Económicas-Jurídicas"*, León, Imprenta Moderna.

VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. y GARCÍA MIGUÉLEZ, M^a.P. (1999): *"La gestión integral de los recursos humanos: Las Teorías X, Y, Z y algo más"*, en VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. y PLACER GALÁN, J.L. (1999): *"La Gestión de Recursos Humanos en el Siglo XXI. Nuevas Tendencias Económicas-Jurídicas"*, León, Imprenta Moderna. pp. 15-26.