

PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA MEDIANA INDUSTRIA DEL ESTADO LARA – VENEZUELA

José L. RODRÍGUEZ

Universidad Lisandro Alvarado
(Venezuela)

Yelitza E. VEGA A.

Universidad Lisandro Alvarado
(Venezuela)

Jorge A. CALDERA

Universidad Lisandro Alvarado
(Venezuela)

RESUMEN

La investigación persigue determinar la productividad organizacional en la mediana industria superior del municipio Iribarren del Estado Lara - Venezuela. Se tomó como muestra a 24 industrias y se les aplicó un cuestionario denominado POE (Productividad Organizacional en la Empresa). Los resultados señalan que los componentes del Modelo para determinar la productividad organizacional utilizado en este estudio (eficacia, eficiencia y clima de trabajo), se ubican en una escala evaluativa entre poca (30%) y mediana (70%) productividad. Se evidencia que no se fomenta el trabajo en equipo, poco reconocimiento al desempeño de los trabajadores y escasas estrategias para fomentar la participación en los procesos.

PALABRAS CLAVE: Productividad Organizacional, Calidad, Eficiencia, Clima de Trabajo, Compromiso Gerencial.

Introducción

Los profundos cambios del comercio mundial de las últimas décadas han hecho necesario la búsqueda de modelos más eficaces para lograr un adecuado crecimiento de la economía y mejorar las condiciones de empleo, ingreso y bienestar de su población.

La gestión productiva implica mejoramiento de la calidad, incremento de la rentabilidad, mejor posición competitiva, permanencia en el mercado, además de mayor estabilidad para los trabajadores. Todo esto reviste especial importancia para cualquier empresa; sin embargo, si esta gestión no está fundamentada en una percepción clara del término productividad, los resultados se traducen, en una disminución de las utilidades, pérdidas del mercado y menos beneficios para los trabajadores y la sociedad en general.

El mejoramiento de la calidad y la producción en todos los procesos administrativos y técnicos, es un requisito indispensable para la competencia global. Los beneficios de la productividad para el país se hacen palpables cuando los resultados micro-económicos se agregan y se perciben a nivel macroeconómicos y abarcan, por una parte, desde la disminución del consumo de insumos de bienes importados hasta el aumento de la receptividad de los productos en el extranjero, y por otra, desde la disminución del desempleo hasta el mantenimiento del poder adquisitivo de la población.

En el caso de las empresas venezolanas, la productividad no ocupaba una posición importante para la mayoría de los empresarios y de los gerentes en general (Páez, 1996), con excepción de algunas que estaban influenciadas por las doctrinas más viejas de la ingeniería industrial. Fue a partir de la década de los ochentas que se despierta un interés a nivel nacional por el tema de la productividad con la creación de la "Comisión Venezolana de la Productividad y el Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (F.I.M. Productividad)". Estas organizaciones tienen un objetivo fundamental referido a fomentar la productividad en las empresas venezolanas a través de la prestarle de la asistencia técnica necesaria en las organizaciones.

En cuanto a las investigaciones se refiere, se han logrado algunos avances importantes, tal es el caso de Kastner, Portela y Fragachan (1986). Dichos autores trabajaron sobre un enfoque moderno de productividad que sirviera de base para cualquier gestión en las empresas venezolanas. No sólo estudiaron los factores limitantes de la productividad, sino que diseñaron un modelo de gestión de productividad en un enfoque integral de la misma, con el propósito de lograr incrementos satisfactorios.

Estudios realizados por el Instituto de Educación Superior en Administración (I.E.S.A 1989), se plantea que la economía venezolana presenta una alta turbulencia caracterizada por un significado aumento en los precios del consumidor nacional, elevado costo del dinero, presiones salariales, conflictos laborales, incertidumbre en el suministro productivo, incremento de la competitividad por la apertura internacional y la baja productividad. En la actualidad esta evaluación no ha sufrido muchos cambios, se puede decir que se han incorporado nuevos elementos como incertidumbre política, social y

económica, que obliga a los gerentes venezolanos por la naturaleza, su rol y por razones diversas, a evaluar la productividad de las organizaciones desde el punto de vista integral.

Esta propuesta sirve de base para la investigación que se presenta, cuya finalidad es el estudio de la productividad organizacional bajo el enfoque de Kastner Fragachan y Portela (1986), en las medianas empresas del estado Lara y determinar si existen en estas empresas elementos formales que den cuenta de la utilización del referido enfoque.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Diagnosticar la productividad organizacional en la mediana industria superior en el Municipio Iribarren del estado Lara - Venezuela según el Modelo de Kastner, Portela y Fragachan (1986).

Específicos

1. Estudiar los elementos del enfoque moderno de la productividad: Gerencia participativa, actitud hacia la tecnología, visión global, programación de la calidad y la productividad, y compromiso gerencial.

2. Evaluar los componentes del modelo de productividad organizacional, como son eficacia, eficiencia y clima de trabajo en la mediana industria larense.

El estudio se orientó a diagnosticar la productividad organizacional en la mediana industria superior en Barquisimeto – Venezuela, específicamente en el Distrito Iribarren por ser este el Municipio donde se concentra el en mayor porcentaje de las mismas. Para el diagnóstico se utilizó como fundamento el estudio realizado por Kastner, Portela y Fragachan (1986); tomando como elementos de análisis: el Compromiso Gerencial, la Gerencia Participativa, Actitud hacia la Tecnología, Relación entre Productividad y Calidad y la Visión Global utilizados en dicho estudio. La investigación se realizó durante el período de Enero – Junio 2006.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El término de productividad no ha logrado una definición uniformemente aceptada. Distintos autores ofrecen diferentes definiciones y los gerentes, dependiendo de la posición jerárquica en la organización, de las actividades del cargo y de los antecedentes profesionales, ofrecen definiciones parciales y sesgadas; lo cual evidencia la complejidad del tema y la existencia de más de un enfoque para abordarlo; es decir, no existe una definición universalmente aceptada del concepto de productividad y de cual es la mejor forma de medirla.

Enfoque tradicional de productividad

El enfoque tradicional surge por influencia de las viejas doctrinas de la ingeniería industrial, que desde el Taylorismo viene preocupándose por la productividad laboral y enfatiza que la clave de la productividad radica en aumentar la cantidad de productos, disminuyendo el consumo de recursos; a través de un conjunto de técnicas diseñadas para tal fin. Una de las definiciones más adaptadas al enfoque tradicional acerca de productividad es “La relación entre la cantidad física de bienes y servicios obtenidos en un período determinado y la cantidad de recursos sacrificados en lograrla” (Gómez, 1985: Pág. 6).

Tomando en consideración las diversas investigaciones realizadas a partir de la década de los ochenta acerca de la definición y comprensión de la productividad, se observa que existe confusión en relación con otros términos como son: la eficiencia, efectividad, rendimiento y rentabilidad; debido a que la productividad ha sido analizada desde el punto de vista parcial y no integral.

Siguiendo con la postura tradicional, en que la producción es una de las variables que inciden en la productividad, y definiendo la producción como transformación de recursos en productos y servicios, se establece que “la productividad implica la mejora del proceso productivo, representando una comparación favorable entre la calidad de recursos utilizados (inputs) y la cantidad de bienes y servicios (outputs)” (Render y Heizer, 2001: Pág16).

Davis y Newstrom (1993: Pág. 112) definen la productividad como, “la relación que existe entre la producción total y el resultado final (outputs), y los recursos tiempo, dinero y esfuerzo (inputs) utilizados para lograrla. Es decir, si se incrementa la producción como la misma cantidad de recursos, se obtiene una mayor productividad, al igual que si se emplean menos recursos para lograr la misma meta”. Es importante resaltar que una de las definiciones de productividad ampliamente más aceptada, es la conceptualización del proceso físico usado por muchos economistas, “productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción” Krajewki y Ritzman (2000:Pág. 10).

Es por ello que se dice que la productividad es una condición necesaria, pero no suficiente para el éxito económico. Mientras más alto sea el nivel de productividad del proceso físico, mayor será la probabilidad que una entidad sobreviva y prospere económicamente.

A continuación se ofrece una serie de definiciones más integrales de Productividad, las cuales pretenden sustentar el objetivo de esta investigación.

Perel *et al.*, (1991), consideran que lograr la productividad, es alcanzar el desideratum de maximizar la creación de riqueza de todos los recursos como hombre, tiempo, ideas, información y los insumos materiales.

En la actualidad hay que enfatizar tres (3) elementos que diferencian la concepción de productividad: Los trabajadores, los cuales han cambiado sus necesidades, metas y deseos. Hoy los trabajadores se valoran más y exigen mejor clima de trabajo y oportunidades.

La tecnología, que a medida que avanza ejerce un impacto sobre métodos y procesos establecidos, exigiendo que el recurso humano esté más capacitado.

El tercer elemento es la responsabilidad por la productividad, que en la actualidad no recae solamente en el gerente, sino que debe ser compartida por los trabajadores y aceptadas por todos los miembros de la organización.

Robbins (1996) presenta un modelo de explicación y predicción de la productividad, que se puede observar en la Figura 1, en el se explica que el nivel individual, admite que la importancia de la percepción y de la adecuación entre la personalidad y trabajo repercute directamente en la personalidad del sujeto. Todo lo que ocurre es interpretado por él, lo filtra su sistema de percepción y

constituye un potente moderador. Además existen personalidades que se adaptan mejor a unos trabajos que a otros. Una adecuación deficiente sub-optimizará la capacidad del empleado y reducirá su motivación.

Los factores de grupo pueden favorecer o mermar la productividad. Las normas del grupo pueden estimular al empleado a alcanzar una mayor productividad o a reducirla. La fuerza con que las normas afecten el comportamiento dependerá de la cohesión del grupo. Mientras más cohesión tenga el grupo mayor será la influencia de las normas. Un estilo de liderazgo adecuado estimulará a una productividad más elevada. El grado de conflicto en el grupo igualmente va a perjudicar la productividad de la organización.

Por último, el modelo reconoce que la estructura de la organización, sus políticas, procedimientos y cultura afectan la productividad. Cuando se ha planificado debidamente la estructura de la organización, los puestos de trabajo y el ambiente físico favorece altamente a la productividad, dado que el recurso humano puede alcanzar el pleno rendimiento y potencial. La evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos influyen en la motivación y por ende en la productividad.

Riggs y Glenn (1983), afirman que la organización genera un producto o servicio; al hacerlo consume recursos bajo la dirección de la gente. Los recursos incluyen máquinas, capital, tierra, materia prima y energía. La gente consiste en supervisores, profesionales, operadores, entre otros. La gerencia guía el talento humano a fin de utilizar los recursos físicos para producir a tiempo y correctamente una determinada cantidad de productos con un nivel específico de calidad.

Según Everett y Ebert (1991: Pág. 47), eficiencia, productividad y desempeño “son términos que tienden a ser empleados de una manera indistinta al tratar el tema del comportamiento y logro. La eficiencia y la productividad se refieren a la relación de producción dividida entre los insumos, pero el desempeño que incorpora eficiencia y productividad en un logro es más general”. Buffa y Newman (1984) aseguran que la productividad se refiere a la relación entre lo que se produce (producción obtenida) y lo que se utiliza para producir (recursos consumidos). También hacen distinción entre productividad y rentabilidad, puntualizando que interesan solamente las mejoras de productividad.

Por su parte, Render y Heizer (2001: Pág. 18) señalan que “la productividad implica la mejora del proceso productivo y este sistema productivo ofrece la conversión de insumos en salidas. Las salidas son bienes y servicios e incluyen partidas tan diversas como armas, mantequilla, educación, sistemas judiciales mejorados, etc.”, de allí la importancia de la medición de la productividad, puesto que es una manera excelente para evaluar la habilidad de un país para ofrecer una mejora en el nivel de vida de sus habitantes.

En el contexto venezolano, se han desarrollado algunas investigaciones de productividad y una de la más significativa fue la realizada en una muestra de treinta y cinco (35) empresas manufactureras de tamaño mediano y grande por los investigadores Kastner, Portela y Fragachan en el año 1985, lo que permitió identificar diversos factores que influyen en el logro de una gerencia más efectiva en cuanto a calidad y productividad.

Enfoque Moderno de Productividad

En la década de los ochenta se ha desarrollado un nuevo concepto del concepto de productividad, específicamente en el año 1986 Kastner, Portela y Fragachan proponen un modelo para la gerencia de la productividad en Venezuela, tratando de adoptar un programa integral de productividad para que la gerencia venezolana pueda considerarlo como estrategia de mejoramiento en cada una de sus empresas.

El modelo está estructurado sobre la base de las interrelaciones entre los sistemas, el recurso humano y la cultura. Los sistemas están clasificados en: sistemas blandos y sistemas duros, los primeros se refieren a todos aquellos sistemas gerenciales que caracterizan los procesos de toma de decisiones y de control operativo que rigen en la organización. Los sistemas duros están referidos al aparato productivo de la empresa, es decir, los que tienen que ver con la maquinaria y con los conocimientos técnicos necesarios para operar el proceso de producción.

Por cultura organizacional se entiende la totalidad de los patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Las relaciones entre estos tres componentes interactúan, produciendo áreas comunes entre ellos, dando como resultado la eficacia, eficiencia y el clima de trabajo que a la vez se interrelacionan surgiendo otra área común que es considerada la productividad organizacional.

A continuación se detallan las interrelaciones que se forman entre los componentes del Modelo: La interrelación entre cultura organizacional y los sistemas genera la eficiencia, es decir, el cómo se hacen las cosas en la organización, en donde los sistemas proveen las herramientas y los elementos culturales condicionan la manera de hacerla determinando la capacidad de las empresas para realizar las cosas correctamente.

La interrelación entre los sistemas y el recurso humano definen la eficacia, es decir, el uso adecuado de los sistemas por parte del recurso humano y que son correctas para la organización.

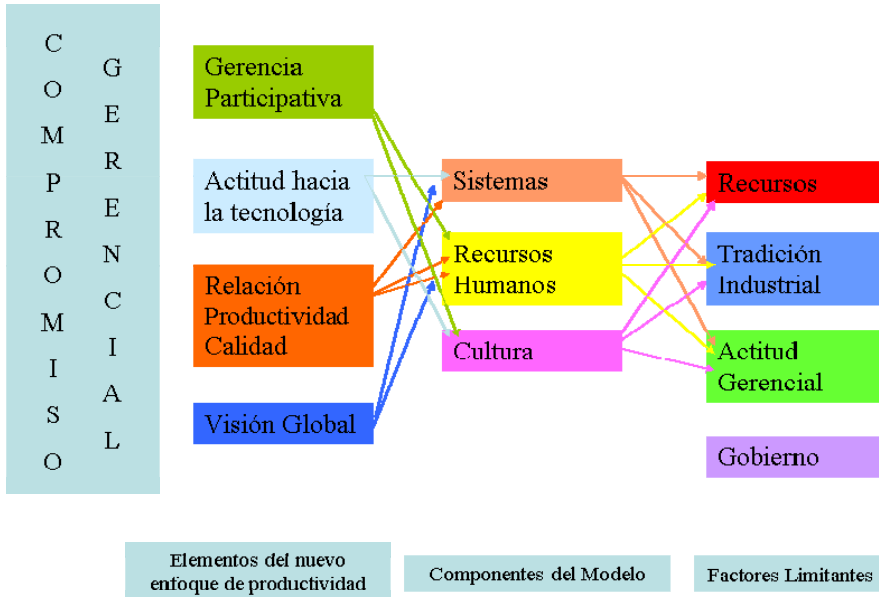
La tercera interrelación, que existe entre los elementos que componen la cultura organizacional y el recurso humano, producto de la adaptabilidad de las personas a los principios, políticas, valores, procedimientos, creencias, actitud a los cambios tecnológicos, entre otros, definen lo que se denomina *clima de trabajo*.

Por último la cuarta intersección entre los tres componentes, significa hacer las cosas con eficiencia y eficacia (hacer lo correcto correctamente) en un clima de trabajo óptimo caracteriza lo que se conoce como *Productividad Organizacional*.

La validación del *Modelo de Productividad organizacional* se basa en su capacidad de incorporar los elementos señalados por la nueva visión de la productividad organizacional (Ver Figura 1) tales como: compromiso gerencial, gerencia participativa, actitud hacia la tecnología, relación entre productividad y calidad, visión global, tomando en consideración los factores que la limitan que

son: los recursos, la tradición industrial, la actitud gerencial y el gobierno, los cuales son descritos a continuación en el cuadro 1:

**FIGURA 1
VALIDACIÓN DEL MODELO DE PRODUCTIVIDAD**



Fuente: Adaptado de Kastner, Portela y Fragachan. (IESA, 1986)

Cuadro 1. Elementos de la Visión Moderna de la Productividad

COMPROMISO GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad directa sobre la productividad de la empresa.- Compromiso con los planes de productividad a largo plazo.
GERENCIA PARTICIPATIVA	<ul style="list-style-type: none">- Mejora de la comunicación entre el nivel gerencial, nivel supervisorio y obreros.- Uso de la creatividad de todo el personal de la empresa para fomentar la innovación gerencial.- Creación de un ambiente que permita la actuación efectiva de la gente.- Introducción de mecanismos de motivación.- Divulgación de los objetivos y procedimientos gerenciales.- Estímulo del trabajo en equipo.
ACTITUD HACIA LA TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none">- Apertura hacia los cambios y desarrollos tecnológicos.- Análisis de las decisiones tecnológicas más allá del aspecto financiero asociada con las inversiones y adquisiciones de maquinaria y equipos- Uso del desarrollo tecnológico propio como arma competitiva.- Visión de lo tecnológico a mediano y largo plazo.
RELACIÓN ENTRE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	<ul style="list-style-type: none">- La productividad aumenta con la mejora de la calidad.- Una calidad mejorada reduce costos operativos, mejora la competitividad de la empresa, genera más empleo y aumenta la motivación del personal.- Creación de una estructura en la cual cada persona en la empresa es responsable de la calidad de sus acciones.
VISIÓN GLOBAL	<ul style="list-style-type: none">- La productividad no es un instrumento de control aislada.- Evaluación de los "Trade Off" entre los departamentos.- Políticas en materia de productividad que abarquen toda la organización.

Fuente: Kastner, Portela y Fragachan (1986.)

NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio corresponde a una investigación de campo, puesto que se centra en el estudio sistemático de problemas de la realidad, mediante el uso de métodos de investigación, a fin de describirlos e interpretarlos y así comprender su esencia. (Hernández *et al.*, 1999).

Dentro de este tipo de diseño un subgrupo definido como transeccional, se basa en la recolección de datos de un solo momento y en un tiempo único, describiendo variables y analizándolas bien sea de cómo inciden o de cómo se interrelacionan en un momento dado (Hernández *et al.*, 1999). Para el caso específico de la investigación, los datos obtenidos fueron recolectados en el año 2006 (tiempo único) y en la Mediana Industria Superior del Municipio Iribarren del Estado Lara – Venezuela.

Universo, Población y Muestra

El universo de esta investigación está conformado por el número de empresas ubicadas en la categoría de Medianas Industrias establecidas en la ciudad de Barquisimeto - Venezuela, según censo industrial por estrato de ocupación para el año 2002 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), que establece un universo de 113 empresas. En el cuadro 3 se presenta la distribución según rama de actividad industrial.

Cuadro 2. Distribución de empresas según rama industrial

ESTRATO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
I	Alimentación, Bebidas, Tabaco.	14
II	Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero.	18
III	Industria Maderera incluido Muebles.	6
IV	Fábrica de Papel, Imprentas y Editoriales.	3
V	Fábrica de Químicos y Derivados del Petróleo, Carbón y Otros.	16
VI	Fábrica Minera no Metálica, excepto Petróleo y Carbón.	12
VII	Industrias Metálicas Básicas.	8
VIII	Fábrica de Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo.	31
IX	Otras Industrias manufactureras.	5
TOTAL		113

Fuente: INE (2002)

La población objeto de estudio esta conformada por la Mediana Industria con un número de trabajadores entre 51 y 100. El cuadro 4 muestra como quedó conformada la población

Cuadro 3. Distribución de la población sujeta a estudio según rama de actividad industrial desempeñada

ESTRATO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
I	Alimentación, Bebidas, Tabaco.	5
II	Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero.	6
III	Industria Maderera incluido Muebles.	2
IV	Fábrica de Papel, Imprentas y Editoriales.	1
V	Fábrica de Químicos y Derivados del Petróleo, Carbón y Otros.	7
VI	Fábrica Minera no Metálica, excepto Petróleo y Carbón.	2
VII	Industrias Metálicas Básicas.	4
VIII	Fábrica de Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo.	9
IX	Otras Industrias manufactureras.	2
	38	

Fuente: INE (2002)

La muestra seleccionada para realizar el estudio se obtuvo aplicando la técnica de Muestreo Estratificado Aleatorio (MEA), por afijación proporcional, que permite tomar en consideración el peso que tiene cada sector del universo en la selección de la muestra, utilizando para ello una hoja de cálculo diseñada en Excel versión 2000 (ANEXO A). En el cuadro 5 se señala la muestra seleccionada.

Cuadro 4. Distribución de la muestra según rama de actividad Industrial

ESTRATO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
I	Alimentación, Bebidas, Tabaco.	3
II	Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero.	4
III	Industria Maderera incluye Muebles.	1
IV	Fábrica de Papel, Imprentas y Editoriales.	1
V	Fábrica de Químicos y Derivados del Petróleo, Carbón y Otros.	4
VI	Fábrica Minera no Metálica, excepto Petróleo y Carbón.	1
VII	Industrias Metálicas Básicas.	3
VIII	Fábrica de Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo.	6
IX	Otras Industrias manufactureras.	1
	T O T A L	24

Fuente: INE (2002)

Una vez seleccionada la muestra se procedió a escoger las empresas que conformarían el total de sujetos a estudio utilizando para ello la tabla de números aleatorios, siendo encuestados 140 trabajadores ubicados en los distintos niveles (estratégico, medio y operativo) de la estructura orgánica de las empresas seleccionadas.

Procesamiento y Análisis de la Información

Para el procesamiento de la información, se procedió en primer lugar a la elaboración de una matriz de vaciado de datos, cuestión que facilitó el traslado de las respuestas por ítems y encuestados. Seguidamente, se procedió a la tabulación de datos por conteo, tanto horizontal como vertical, generando un subtotal por ítems e incorporando una columna para la relación porcentual en cada ítems.

Para realizar la tabulación de los resultados se procedió a agrupar los ítems por dimensiones, sub-dimensiones e indicadores, considerando los registros totalizados de la opinión de cada sujeto estudiado según el instrumento aplicado, el cual fue factible de ser vaciado en una matriz de registro previamente diseñada, que permitió esquematizarlo en varias tablas comparativas por instrumento.

Posteriormente, se trasladó el resumen de los datos de la matriz a una Hoja de Cálculo Electrónica (Microsoft Excel, 2003), situación que facilitó el diseño y elaboración de los cuadros con sus respectivos gráficos.

En general, se aplicaron técnicas de estadística descriptiva para cada uno de los ítems utilizando la distribución de frecuencias absolutas, y la frecuencia relativa para el análisis porcentual, el cual permitió evaluar la variable de este estudio. Luego de la esquematización de los cuadros y gráficos se incorpora la presentación del análisis e interpretación de la información obtenida.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para analizar la productividad organizacional de la Mediana Industria Superior del Municipio Iribarren del Estado Lara en Venezuela, se estudiaron los elementos del enfoque moderno tales como: Gerencia participativa, actitud hacia la tecnología, visión global, programación de la calidad y la productividad y compromiso gerencial, clima de trabajo, eficiencia y eficacia. Los resultados obtenidos se representan en cuadros que reflejan las frecuencias absolutas y porcentuales, además del análisis de los datos, para los cuales se consideró el promedio total de cada una de las categorías de respuestas. De igual modo, la información se ilustra por medio de gráficos de barras con el propósito de visualizar con mayor objetividad y precisión los resultados.

Cuadro 5. Distribución de las frecuencias y porcentajes según nivel de respuestas en relación a la subvariable: Clima de Trabajo y medida a través de la dimensión Gerencia Participativa.

No. De ítems	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	80	57	60	43	0	0
2	0	0	80	57	60	43	0	0	0	0
3	99	71	41	29	0	0	0	0	0	0
4	0	0	99	71	41	29	0	0	0	0
5	99	71	41	29	0	0	0	0	0	0
6	99	71	41	29	0	0	0	0	0	0
7	80	57	60	43	0	0	0	0	0	0
8	0	0	80	57	60	0	0	0	0	0
9	80	57	60	43	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	80	60	60	0	0	0
11	41	28,5	60	43	41	0	0	0	0	0
12	20	14,5	41	28,5	80	0	0	0	0	0
13	0	0	41	28,5	60	41	41	0	0	0
PROMEDIO	40	28	50	35	38	12	12	9	0	0

No. de Encuestados: 140

Fuente: Instrumento POE

El análisis del cuadro 6, determinó que en el sector industrial objeto de estudio un 63% de los encuestados opinan que existe un clima de trabajo donde la gerencia participativa es muy escasa debido a que los supervisores inmediatos solicitan poca opinión en relación con el trabajo que realizan los empleados, situación que incide en la planificación de la empresa puesto que no se toma en cuenta la participación de los trabajadores ni se propicia la colaboración y coordinación entre los mismos.

Por otra parte, el 100% de los encuestados señalan que la organización nunca o casi nunca estimula el trabajo en equipo ni reconoce el trabajo realizado por su personal. También se observa que un 43% de los sujetos encuestados indican que nunca o casi nunca se estimula la formación de equipos gerenciales para que tengan un alto desempeño, condición fundamental en la gestión de las organizaciones modernas.

En resumen, en relación con el promedio general de la sub variable Clima de Trabajo, se pudo observar que en un 63% de los consultados considera que entre nunca y casi nunca se estimula un clima de trabajo positivo elemento que induce a una debilidad en aspectos tan importantes como son la participación, comunicación, la interrelación entre los miembros de la organización y su sinergia, compromiso, entre otros factores vitales para el logro de una productividad en donde la participación del recurso humano es fundamental por no decir imprescindible.

Cuadro 6. Distribución de las frecuencias y porcentajes según nivel de respuestas en relación a la subvariable: Eficiencia y medida a través de la dimensión Actitud hacia la Tecnología.

No. De ítems	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre						
	F	%	F	F	F	%	F	%	F	%	
14	0	0	0	0	39	28	41	28.5	60	43	
15	0	0	0	0	0	0	60	43	80	57	
16	0	0	0	0	20	14	60	43	60	43	
17	0	0	0	0	41	28.5	99	71.5	0	0	
18	0	0	0	0	99	71.5	41	28.5	0	0	
19	60	43	60	43	20	14	0	0	0	0	
20	0	0	0	0	60	43	80	47	0	0	
21	0	0	0	0	99	71.5	41	28.5	0	0	
22	0	0	80	57	60	43	0	0	0	0	
23	0	0	80	57	60	43	0	0	0	0	
24	0	0	80	27	60	43	0	0	0	0	
25	99	71.5	41	28.5	0	0	0	0	0	0	
26	0	0	80	57	60	43	0	0	0	0	
27	0	0	99	71.5	41	28.5	0	0	0	0	
PRO M EDIO	12	8	37	28	47	33	30	21	14	10	

No. de Encuestados: 140

Fuente: Instrumento POE

Los datos del cuadro 7 en relación a la sub-variable Eficiencia medida a través de los indicadores Actitud hacia la tecnología, evidencia una mayor concentración de respuestas en las alternativas casi nunca (28%) y algunas veces (33%) lo cual pone de manifiesto una deficiencia en el manejo de herramientas y técnicas para el uso del tiempo, verificación y retroalimentación en el proceso productivo, diseño y rediseño de productos, mejoras y actualización tecnológica, políticas de uso óptimo de recursos y capacitación en la implementación de nuevas tecnologías entre otros. Factores éstos que son cruciales a la hora de buscar un manejo racional de los recursos utilizados en los procesos productivos de cualquier organización que pretenda realizar una gestión correctamente, reflejando una actitud nada positiva en este aspecto por parte de las empresas estudiadas y que pudiera ser una gran debilidad al emprender estrategias competitivas en el sector

Cuadro 7. Distribución de las frecuencias y porcentajes según nivel de respuestas en relación a la subvariable: Eficacia y medida a través de la dimensión Visión Global.

No. De ítems	Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
28	0	0	80	57	60	43	0	0	0	0
29	0	0	0	0	99	71,5	41	28.5	0	0
30	0	0	0	0	140	100	0	0	0	0
31	0	0	0	0	41	28.5	99	71.5	0	0
32	0	0	60	43	80	57	0	0	0	0
33	0	0	80	57	60	43	0	0	0	0
PROMEDIO	0	0	37	27	80	57	23	16	0	0

No. de Encuestados: 140

Fuente: Instrumento POE

En atención al cuadro 8 se puede observar como las empresas sujetas a la muestra en un 57% de las respuestas se ubica en la opción algunas veces en los aspectos ligados a la evaluación de los planes operativos, uso de sistemas de planificación y control de los servicios y productos que se ofrecen al cliente, así como la delegación efectiva para la consecución de las metas, lo cual evidencia un manejo poco efectivo de los elementos o herramientas que garanticen el logro de las metas propuestas por la organización.

Cuadro 8. Distribución de las frecuencias y porcentajes según nivel de respuestas en relación a la subvariable: Relación entre Productividad y Calidad y medida a través de la dimensión Calidad y la Productividad.

No. De ítems	Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
34	0	0	0	0	41	28.5	99	71.5	0	0
35	21	15	0	0	39	28	80	57	0	0
36	70	50	20	14	50	36	0	0	0	0
37	0	0	80	57	60	43	0	0	0	0
38	0	0	20	14	120	86	0	0	0	0
39	0	0	0	0	41	28.5	99	71.5	0	00
40	0	0	0	0	41	28.5	99	71.5	0	0
41	0	0	120	86	20	14	0	0	0	0
42	0	0	0	0	80	57	60	43	0	0
PROMEDIO	10	7	27	19	55	39	48	35	0	0

No. de Encuestados: 140

Fuente: Instrumento POE

El análisis del cuadro 9 permite apreciar que los porcentajes más altos se ubican en algunas veces (39%) y casi siempre (35%) por lo que se podría decir que el aspecto referido a la relación entre productividad y calidad en donde se evalúan aspectos referidos a asesorías para la atención al cliente, planes para mejora de la calidad, mejora en los procesos de trabajo, participación de la gerencia en los

programas de calidad y/o productividad y las sugerencias de clientes, entre otros, pudieran ser catalogados como medianamente satisfactorios, puesto que existen elementos como el desarrollo de planes para la mejora de la calidad donde el mayor porcentaje de respuestas (64%) se ubica entre nunca y casi nunca, lo que representa una debilidad para cualquier organización que pretenda hacer de la calidad y la productividad algo más que un slogan o cliché.

De igual manera se puede observar que un 80% de los encuestados afirman que sólo algunas veces son tomadas en cuenta las sugerencias del cliente para la propuesta de mejoras en la calidad, aspecto que evidencia una debilidad en la búsqueda de la satisfacción del cliente como elemento fundamental en cualquier programa para la mejora de la calidad y productividad organizacional puesto que es el cliente la razón de ser de cualquier organización moderna.

Cuadro 9. Distribución de las frecuencias y porcentajes según nivel de respuestas en relación a la subvariable: Gerencia y medida a través de la dimensión Compromiso Gerencial.

No. De ítems	Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
43	0	0	0	0	0	0	99	71.5	41	28.5
44	0	0	0	0	0	0	40	29	100	71
45	0	0	0	0	0	0	41	28.5	99	71.5
46	0	0	100	71	40	29	0	0	0	0
PROM EDIO	0	0	25	18	10	7	45	32	60	43

No. de Encuestados: 140

Fuente: Instrumento POE

Al observar el cuadro 10 se distingue como las frecuencias más altas se ubican entre casi siempre (32%) y siempre (43%), lo que podría tomarse como una fortaleza para las empresas estudiadas, ya que esto pone de manifiesto el interés y compromiso que existe por parte de la gerencia para asumir los retos que impone la búsqueda de la calidad y productividad, condición *sine qua non* en el modelo propuesto por los autores utilizados para esta investigación; vale la pena mencionar también que 71% de los encuestados afirman que en sus empresas casi nunca se utiliza un sistema formal para la medición de la productividad lo que apunta hacia una debilidad al momento de querer evaluar la gestión de los recursos en cualquier organización.

Cuadro 10. Distribución de las frecuencias y porcentajes de las sub-variables: Clima de Trabajo, Eficiencia y Eficacia.

Fuentes: Cuadros 6, 7, 8, 9 y 10

No. De ítems	Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
EFICIENCIA	12	8	37	28	47	33	30	21	14	10
EFICACIA	0	0	37	27	80	57	23	16	0	0
CLIMA DE TRABAJO	40	28	50	35	38	28	12	9	0	0
PROMEDIO	17	12	41	30	55	40	22	15	5	3
PROMEDIO INFERIDO DE PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL		12		30		40		15		3

Al analizar los resultados obtenidos en el cuadro 11 se evidencia que los componentes del modelo para determinar la productividad organizacional utilizado para este estudio, éstos se ubican en las categorías casi nunca (30%) y algunas veces (70%) lo que llevado a la escala evaluativa planteada en el marco metodológico ubica a la *Productividad Organizacional* de la mediana industria superior del Municipio Iribarren del estado Lara - Venezuela en una categoría entre Mediana y poca Productividad Organizacional.

CONCLUSIONES

El estudio aporta elementos que caracteriza a la Productividad Organizacional en la mediana industria superior del municipio Iribarren del estado Lara – Venezuela, específicamente en los siguientes aspectos:

En la gerencia participativa encontramos que el 63% de las empresas encuestadas nunca o casi nunca promueven la participación de sus trabajadores, además estimulan muy poco el trabajo en equipo y la formación de equipos gerenciales de alto desempeño.

En lo referido a la actitud hacia la tecnología los resultados indican una inadecuada actitud frente a este elemento, puesto que 61% de las industrias sujetas a estudio así lo manifiestan.

En lo que respecta a la visión global se puede afirmar que 84% de las medianas industrias estudiadas nunca o casi nunca tienen una visión integral sobre la productividad y su aplicación en las distintas áreas de la organización.

La relación entre la productividad y calidad demuestra que el 74% de las industrias encuestadas consideran que oscila entre algunas veces (39%) y casi siempre (35%), resultados que pudiera ser visto como favorable para estas industrias al tener en cuenta que los conceptos de calidad y productividad no son aislados sino que por el contrario son directamente proporcionales.

En compromiso gerencial como componente fundamental del modelo de productividad organizacional demuestra que el 75% de las industrias tiene en cuenta este elemento dentro de su gestión, indicador que representa un aspecto favorable para la búsqueda de una mejor productividad organizacional, puesto que se considera el punto de partida del modelo estudiado.

Otro objetivo propuesto en el estudio era el referido a la evaluación de los componentes del modelo en cuestión, pudiendo concluir con lo siguiente:

El clima de trabajo se ubica en la escala evaluativa entre mediano y poco, grado que permite inferir que la gente que labora en las industrias tomadas como muestras no han logrado una adaptabilidad o acoplamiento entre su “cultura” y la “cultura organizacional”, por ende no puede hablarse de un clima de trabajo positivo que procure una mejor productividad.

Los resultados de eficacia evidencian que el 84% de las industrias se sitúa en un valor entre poca (27%) y mediana (57%), siendo la tendencia hacia una mediana eficacia lo que refleja los deseos de la gente por hacer las cosas correctamente.

El último componente evaluado fue la eficiencia donde el 61% de los encuestados respondieron entre casi nunca (28%) y algunas veces (33%). Estos resultados ubican este componente entre poca y mediana eficiencia, pudiendo inferirse con ello que medianamente los trabajadores se esmeran en realizar las cosas correctamente, es decir, son capaces de realizar sus actividades con una actitud favorable, sin embargo, es importante el refuerzo de este componente, puesto que más que una fortaleza representa una debilidad en el recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Buffa, E. y Newman R. (1984). **Administración de la producción**. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.
- Davis, K. y John W. Newstrom (1993). **El comportamiento humano en el trabajo**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Everett E. y Eber R. (1991). **Administración de la producción y las operaciones. Conceptos, modelos y funcionamiento**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Gómez Bravo, Luis (1985). **Simposium de ingeniería industrial y productividad. Gerencia de productividad**. Editorial INCE y FIM-Productividad. COVEP.
- Hernández, R., Fernández, C. y Pilar L. (1999). **Metodología de la investigación**. México. Editorial Ms Graw Hill.
- Kastner C., Portela C. y Fragachan C. (1986). **Un modelo para la gerencia de productividad en Venezuela**. Caracas. IESA.
- Krakowski y Ritzman (2000). **Administración de las Operaciones, estrategias y análisis**. Prentice Hall. México.
- Páez, Tomás (1996). **Gerencia de productividad y calidad en los sectores públicos y de servicios**. Editorial Orinoco, S.R.L. Caracas.
- Perel V., Blanco I. y Shapira C. (1991). **Calidad y productividad total**. Norma, S.A. Bogotá. Colombia.
- Render y Heizer (2001). **Principios de administración de operaciones**. Editorial Prentice Hall Internacional. España.

- Robbins, S. (1996). **Comportamiento organizacional: Teoría y práctica**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Riggs J. y Glenn H. F. (1983). **Productivity by objectives**. Editorial Prentice Hall. México. New Jersey. USA.
- Instituto Nacional de Estadísticas - INE (2002). **Indicadores económicos**. Mimeo. Caracas – Venezuela.

