

“Modelo de gestión del clima organizacional y liderazgos enfocado a la productividad caso en empresa del estado de Querétaro”

DRA. ELIA SOCORRO DÍAZ NIETO*

M. EN A. ROGELIO RAMÍREZ RESÉNDIZ

DR. LEÓN MARTÍN CABELLO CERVANTES

RESUMEN

Uno de los desafíos más grandes y de mayor preocupación para las empresas, actualmente, es la productividad y la competitividad que exigen los mercados mundiales. A través del tiempo han existido tendencias hacia la producción en masa por medio de innovaciones tecnológicas y estructuras productivas más eficientes, sin embargo no basta con hacer las cosas bien, hay que hacerlas mejor que los demás. En consecuencia las empresas están obligadas a mejorar el comportamiento de los factores que intervienen directamente en la productividad y la competitividad. El clima organizacional y el liderazgo son factores que generan dentro de ciertas condiciones un efecto de influencia determinante en el rendimiento del capital humano y en consecuencia en el funcionamiento de la organización. El desarrollo del capital humano en todos los niveles de la organización, así como la estabilidad de la misma, crean el entorno natural que sostiene y motiva a las personas.

(Palabras clave: Productividad, gestión del clima organizacional, liderazgo)

ABSTRACT

One of the biggest challenges and greater concern for businesses today is the productive and competitive global markets demand. Over time there have been trends toward mass production through technological innovation and more efficient production structures but not enough to do the right things have to be done better than others. Consequently companies are required to improve the performance of the factors involved directly in the productivity and competitiveness. The organizational climate and leadership are factors that lead under certain conditions an effect of influence on the performance of human capital and consequently on the functioning of the organization. Human capital development at all levels of the organization and stability of it, creating the natural environment that sustains and motivates people.

(Key words: Productivity, organizational climate, leadership)

* Universidad autónoma de Querétaro

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones diseñan estructuras más complejas acordes a sus necesidades, con el fin de ser más productivas y poder integrarse a la economía mundial, estamos en un proceso de profunda mutación estructural y de modernización productiva. La productividad laboral constituye un parámetro directamente proporcional al nivel de rendimiento del factor humano, entendido éste como el desempeño de los trabajadores en conjunción con el clima organizacional y el liderazgo, lo cual puede ser modificado a través de un profundo análisis y trabajo en todos los niveles de la empresa.

La presente investigación analiza el vínculo que existe entre la productividad y la gestión del clima organizacional entendido éste último como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, mediante un buen manejo de todos estos elementos o la adecuada gestión del clima organizacional podrá establecer niveles de productividad y competitividad que sitúen a la empresa en los estándares que el mercado le exige.

Este trabajo contempla en su contenido, las áreas de mejora que la empresa estudiada presenta, así como los antecedentes, definiciones, modelos sobre la productividad a través de la gestión del clima organizacional y el liderazgo que en su conjunto contribuyan para establecer condiciones que generen productividad y competitividad a la organización. Un aspecto fundamental de la organización para su adecuado funcionamiento es el elemento humano, y las empresas de la actualidad lo reconocen y valoran, tan es así que realizan nuevos modelos de liderazgo y procesos que generen en el trabajador un grado de satisfacción tal que puedan realizar su trabajo con el máximo de aprovechamiento que genere productividad y ventajas competitivas a la empresa.

Las personas que se sienten a gusto con su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y competitividad de la empresa.

En vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de este trabajo es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El objetivo general de la presente investigación tiene como finalidad diseñar un modelo de productividad eficiente a través de la gestión del clima organizacional y el liderazgo que influya de forma directa y determinante en la productividad y la competitividad de una empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la productividad

El término productividad, ha existido desde que el hombre tuvo la necesidad de llevar a cabo una tarea o un trabajo, ya que el hombre con el afán de obtener mejores resultados busca hacerlo utilizando menos recursos y con el menor esfuerzo, una manifestación de lo anterior se da en el siglo XVIII con la revolución industrial. Las modificaciones del trabajo y de su organización engendradas por la llegada de las máquinas significan para los dueños de las empresas un incremento en los niveles de producción. Smith (1776), reconoce que el desarrollo del maquinismo y la división del trabajo embrutece a los hombres y hacen considerarlas como máquinas simples a la hora de realizar el mismo gesto simple cada día.

Las máquinas pudieron reducir también las penurias y la duración del trabajo cuando su concepción tomaba en consideración esta aproximación. Les permitieron a los hombres acceder también a una sociedad donde los bienes son más abundantes gracias al aumento de la productividad. Ciertos autores, entusiastas de cara a la alta productividad de los sectores primarios y secundarios, confiando en la robotización, no dudaron en profetizar el fin del trabajo (Rifkin, 1996), y adelantaron el advenimiento de una economía esencialmente concentrada hacia los servicios para las personas, la producción del hombre para el hombre.

Con todo esto empezó la industrialización ya que se necesitaba mayor producción y lo más rápido que se pudiera con ayuda de las máquinas y así consigo nació la clase obrera además de los trenes y barcos de vapor. Así también las grandes fábricas que llegaron a sustituir a los talleres y así comenzó también la producción en masa.

Smith (1776), ya visualizaba el principio de especialización de los obreros en una fábrica de agujas y enfatizaba en la necesidad de racionalizar la producción. El principio de la especialización y el principio de la división del trabajo aparecen con referencias interesantes en su libro de la Riqueza de las Naciones y donde expone el estudio de tiempos y de movimientos que más tarde Taylor iría a desarrollar como la base de la administración científica en los

Estados Unidos. El buen administrador, según él, debe preservar el orden, la economía y la atención, no debiendo descuidar los aspectos del control y de remuneración de los trabajadores. Gutiérrez (2001), mencionó: la necesidad de que las empresas y organizaciones de todo el mundo mejoren su productividad y competitividad, como una condición necesaria para poder sobresalir y sobrevivir en los mercados globalizados, ha llevado a que las empresas ejecuten acciones tendentes a atacar las causas de sus diversos problemas y deficiencias. Sin embargo, a pesar de que se han llevado a cabo diversos intentos y acciones por mejorar, como seminarios de motivación, formación de equipos de calidad, cambios en mandos directivos, reducción de personal, automatización e incentivos al personal, en no pocas empresas los resultados han sido francamente malos.

Cuando se habla del mejoramiento de la productividad en general, por ejemplo, de un País o de una región, al igual que en el caso de la competitividad, esa productividad es consecuencia o está en relación directa con la potencia de la productividad de los distintos factores de producción y, por lo tanto, habría que considerar todos los elementos que contribuyen a fortalecer esa potencia, como infraestructura, clima social, clima laboral, liderazgo, entre otros.

2.2. Énfasis en el desarrollo de las personas

Para comprender, desarrollar y nutrir organizaciones, compañías o empresas e incluso naciones, primero se debe entender a los seres humanos. La mayoría de los gerentes o administradores tienden a basarse más en la tecnología que en las personas, y de alguna manera olvidan que son las personas las que hacen posible diseñar, desarrollar e implementar tecnologías, y que son también los seres humanos los que ayudan a sacar el mejor provecho de esas tecnologías (Sumanth, 2001).

Feigenbaum (citado en Sumanth, 2001) señala, en las empresas de éxito, los hombres y las mujeres comprenden y creen que forman parte del proceso de trabajo. Sin los cimientos de un verdadero compromiso por parte del recurso humano, la automatización de la fábrica y la computarización de las oficinas únicamente servirán para producir más partes defectuosas más aprisa que antes, o bien generarán más documentos inestables con más rapidez.

La mayoría de los problemas que se observan en las empresas son problemas relacionados con las personas. La mayoría de los gerentes o administradores tienden a basarse más en la tecnología y en los sistemas que en las personas, y de alguna manera olvidan que son las personas las que hacen posible diseñar, desarrollar e implementar tecnologías, y que son también los seres humanos los que ayudan a sacar el mejor provecho de esas tecnologías.

Pulido (2001) declaró que el elemento vital del individuo es el trabajo. Qué lamentable es encontrar abundancia de obreros, empleados y directivos que no se encuentran orgullosos de sus trabajos. La razón fundamental de ello es la deshumanización de los centros productivos; la mayoría de las empresas vieron por años a los trabajadores, a empleados y a directivos como objetos, y así se les trataba. Los trabajadores no son partícipes de los problemas ni aspiraciones

de las empresas; ellos solo reciben órdenes confusas. Ellos no pueden opinar ni participar para hacer mejor su trabajo; sus problemas laborales, personales o familiares a nadie importan en la empresa.

Al respecto de la importancia de no descuidar al factor humano, Goleman (2002) señaló, que en un mundo tan competitivo y tan cambiante como el que se palpa en la actualidad, ya no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc., ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente.

2.3. Importancia del capital humano en la productividad y la competitividad

Un elemento importante a considerar para aumentar la productividad de la empresa es el Capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros con la finalidad de desarrollar las habilidades y los conocimientos de la Población trabajadora que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Para Münch (2005) “una de las funciones básicas de cualquier organización es la administración del factor humano ya que las personas son el activo más valioso de la empresa. De nada sirven enormes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos” (p.13).

Administración del capital humano

Es el proceso cuya finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal, con la finalidad de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y la competitividad, y consecuentemente el desarrollo de la organización y de los hombres que la integran.

La administración de capital humano es de gran importancia, algunos de sus beneficios son:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y la competitividad.

Para Kanawaty (1998) “el factor humano es uno de los elementos más fundamentales en las actividades de la empresa, porque es por medio de las personas como la dirección puede controlar la utilización de sus recursos y la venta de sus productos o servicios. Para dar lo mejor de sí mismo, un empleado debe estar motivado para hacerlo. Cuando esto sucede, aportarán no sólo su trabajo, sino también muchas sugerencias útiles que pueden contribuir a mejorar la productividad, y estarán dispuestos a ayudar a la perfección de los métodos” (p. 25).

2.3. Modelo de la productividad

En la perspectiva de la productividad total, todas las mejoras parten de un sistema de medición basado en la productividad. Una taxonomía de las metodologías para la medición de la productividad confirma el hecho de que, desafortunadamente, la mayoría de los sistemas de medición están orientados hacia la productividad parcial. De todos los sistemas de medición basados en la productividad total, únicamente el modelo de productividad total de Sumanth es aplicable a todos y cada uno de los niveles, desde el aspecto corporativo hasta la especificación de las tareas por realizar, así entonces, a continuación presentamos este modelo.

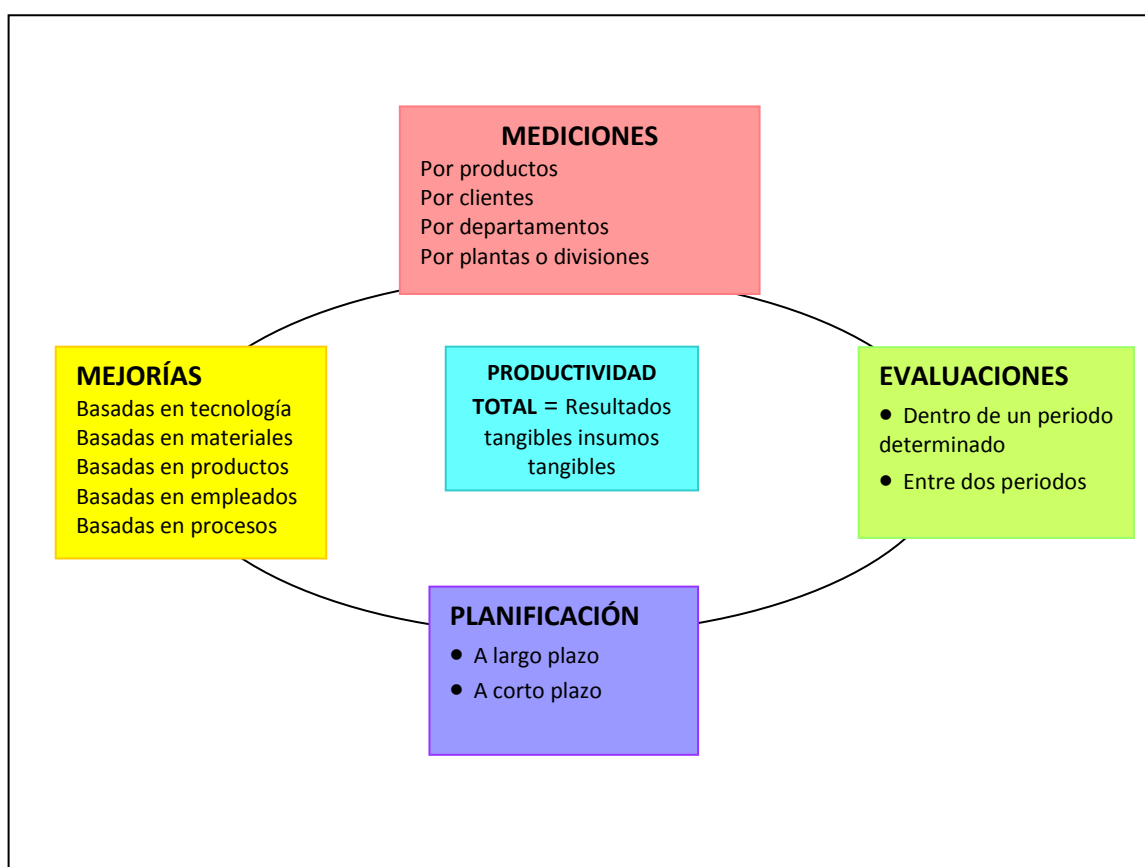


Figura 2.1. Modelo de la productividad. Fuente: Sumanth (2001, p. 64).

Para Sumanth (2001) este modelo se caracteriza por ser un proceso continuo, que enlaza las siguientes cuatro fases:

- Medición.
- Evaluación.
- Planeación.
- Mejoría.

3. METODOLOGÍA

3.1. Delimitación del problema

La investigación se centró en una situación real en una empresa del estado de Querétaro, S. de R.L. de C.V., ubicada en el municipio del Marques, Querétaro.

3.2. Justificación del trabajo

En las organizaciones se piensa que la productividad se puede alcanzar mediante innovación tecnológica, procesos de trabajo bien definidos, calidad en el producto y servicio al cliente, el error radica en pensar que los seres humanos no necesitan nada y que si el sistema se modifica ellos deben adaptarse lo más pronto posible. Esto pasa por alto el aspecto humanista, puesto que la transformación más profunda que exige la productividad es un acto de voluntad de parte del capital humano.

Y esta voluntad está respaldada por el sentimiento que guarda el empleado hacia la empresa, por la forma que el empleado percibe a la organización. Las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus compañeros como con sus superiores, pueden rendir mucho más y representar el activo más valioso de la empresa.

Frente a este panorama resulta necesario gestionar el clima organizacional y el liderazgo que permita generar un ambiente propicio para que la empresa eleve y mantenga su productividad y pueda hacer frente a las necesidades que el mercado vaya determinando.

Lo más importante de una organización es su gente, gracias a esta investigación se establecerá un mecanismo que nos permita reconocer por qué el capital humano dependiendo de las condiciones del ambiente de la empresa es más o menos productivo. De esta forma se podrá establecer un modelo de clima organizacional ligado al liderazgo que pueda garantizar el buen funcionamiento de la organización.

3.3. Proceso de investigación

La investigación inicia con el estudio sobre los antecedentes de la gestión del clima organizacional en la productividad, partiendo de un entorno global, nacional, estatal y municipal, en el municipio del Marques Querétaro en donde se ubica la empresa en cuestión. Dentro del planteamiento del problema se definen los objetivos relevantes así como sus variables dependientes e independientes, mismas que nos proporcionan la plataforma para poder llevar a cabo la investigación del estado del arte donde se busco la información de cada tema, así mismo se inicia con la introducción a la frontera del conocimiento, la cual es consolidada en la sección IV, donde se desarrollo el modelo referenciado apoyándose en los ya existentes en la materia. De igual manera se dieron los argumentos y recomendaciones a fin de lograr los objetivos esperados en el presente trabajo.

4. ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA EN QUERÉTARO

4.1. Antecedentes de la compañía

La compañía analizada fue fundada en 1956, y tiene su sede en Estocolmo, Suecia. Esta empresa a través de sus filiales, desarrolla, fabrica y suministra sistemas de seguridad para la industria automotriz. Ofrece una amplia gama de productos, incluidos los módulos y componentes de seguridad para vehículos, bolsas de aire, bolsas de aire de impacto lateral, cinturones de seguridad, volantes, electrónica de seguridad, sistemas de protección del latigazo cervical, y los asientos para niños, así como sistemas de visión nocturna y otros sistemas de seguridad activa. Vende sus productos en los Estados Unidos, Europa, Japón y Asia-Pacífico.

La empresa analizada, Inc., es el mayor productor de equipos de seguridad para automóviles en el mundo. Su línea de productos, son fabricados en casi 30 países, incluye entre sus principales clientes a Ford, GM, Chrysler, Volkswagen, Toyota, Nissan, Honda, Mercedes-Benz, Volvo, Mitsubishi, Renault, Audi, Peugeot, BMW, Seat, entre otros.

La empresa analizada, siguiendo su política de expansión construyó una nueva planta en México, ubicada en el municipio de El Marqués en el Estado de Querétaro y para dicho proyecto invirtió aproximadamente 2.9 millones de euros. Dicha planta se convirtió en la tercera ubicada en Querétaro y comenzó a funcionar a partir del mes de diciembre de 2007 generando alrededor de 500 empleos. La empresa en cuestión, actualmente cuenta en México con 5.000 trabajadores.

Para la empresa analizada todos y cada uno de los departamentos representan áreas de oportunidad y de desarrollo, y día con día se busca realizar mejoras dentro del sistema, cualquier organización que quiera perdurar en el tiempo debe buscar como premisa fundamental ajustarse a las necesidades que el mismo tiempo vaya marcando, uno de los departamentos que promueven la mejora continua es el departamento de Recursos Humanos pero todos deben estar incluidos porque en todos existe el factor humano que es fuente de motivación e inspiración para realizar mejor las cosas.

Modelo de gestión del clima organizacional en la productividad

La ejecución de esta propuesta puede contribuir a lograr un modelo de productividad confiable que representa el objetivo general de esta investigación. El ambiente de trabajo del capital humano se verá beneficiado, así como los costos fijos y variables y la confiabilidad de los clientes. Este proceso contribuye a mejorar los indicadores de cumplimiento de los niveles de productividad y la garantía de seguir en el liderato del mercado, imagen de la planta, contribución con la comunidad, certificación de los procesos y mejorar los indicadores de satisfacción laboral.

La productividad en las máquinas y equipos está determinada como parte de sus características, pero en los trabajadores deben considerarse los factores que influyen en su rendimiento. En esta empresa la productividad está vigilada durante toda la jornada de trabajo ya que se realiza una

planeación al inicio y se determina qué cantidad de piezas deben producirse cada hora para alcanzar los niveles necesarios de acuerdo a los requerimientos del cliente, los trabajadores a través de pantallas colocadas en el área de trabajo pueden observar sus niveles de productividad, esto en muchas ocasiones genera que los trabajadores en cuanto ven que sus niveles son altos bajan su rendimiento limitándose solamente a cumplir con la cuota fijada, es aquí donde el líder juega un papel determinante con su equipo de trabajo pues es él, el responsable de mantener a su mismos.

Se invierten en cursos sobre desarrollo humano, tratando de mejorar las actitudes de los empleados, con el objeto de incrementar la productividad y competitividad de lo que se considera el factor más valioso de la empresa. Pero la estructura, el sistema y los procedimientos también deben ser modificados y revisados para que funcionen en beneficio del ser humano, se realizan estudios para determinar datos acerca de la productividad y se culpa al trabajador por no cumplir pero se debe revisar al mismo tiempo los factores que rodean al trabajador y que contribuyen directamente en su rendimiento. Estos factores están incluidos en el clima organizacional y que abarca características como control, tamaño, niveles jerárquicos, centralización, liderazgo, comunicación, control, entre otros. Corresponde a la empresa revisar y mejorar el clima organizacional mismo que le permitirá entender el comportamiento y desempeño del elemento humano.

El clima organizacional tiene un efecto considerable sobre las personas, es decir de modo directo e indirecto suscita consecuencias sobre el actuar de los integrantes de la organización.

Durante el proceso de gestión del clima organizacional, el líder debe justificar su papel como tal, procurando en todo momento la mejora continua, motivando a la gente, dedicando tiempo a las situaciones importantes, identificando oportunidades en cada actividad y reconociendo el esfuerzo que realizan sus colaboradores.

La satisfacción en los niveles de productividad requiere de un esfuerzo extra y un cambio en la forma de gestionar el clima organizacional y la aplicación del liderazgo que puede realizarse a medida que se logre vislumbrar y palpar los beneficios que arrojaría para todos los que integran la organización.

4.4. Descripción del modelo

En la actualidad, son cada vez más las empresas que dentro de una política realista de conocer sus ventajas y desventajas a los ojos de su entorno (trabajadores, proveedores y clientes), diseñan modelos de medición que les permitan obtener una perspectiva de la productividad, así como hay mediciones de ventas, ganancias, pérdidas, proyecciones financieras y ocupación de mercado.

En el modelo de gestión del clima organizacional y liderazgo aplicado a la productividad y competitividad, es necesario asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el

desempeño de la organización. La creación de un modelo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, deberá tomar en consideración la medición, evaluación, planeación y mejoría de dichos factores por medio de la aplicación de un liderazgo cimentado en el respeto y aceptación por parte de los involucrados dentro del proceso.

El modelo muestra la relación que existe entre cada uno de los factores y los elementos que contribuyen al mejoramiento y obtención de los resultados esperados en la organización.

Los directivos de las organizaciones deben reconocer que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, buscando en todo momento la mayor motivación posible por parte de sus empleados. Dentro de la organización existen los recursos tecnológicos, materiales, financieros, y el capital humano; se podrá invertir mucho dinero en mejorar los procesos y la maquinaria, tener un soporte financiero muy poderoso y la mejor materia prima que exista, pero si no se invierte, si no se preocupa por el aspecto individual de los empleados, por las relaciones entre los diferentes grupos, por la motivación, por las necesidades, esfuerzo, empeño y dedicación de todos y cada uno de los trabajadores, se estará cayendo en el peor de los errores que pueda cometer una organización, todo es importante pero sin el capital humano nada tiene sentido, de qué forma podemos ser productivos y buscar la competitividad en los mercados, si la gente está descontenta, cansada, preocupada, desmotivada y sin el mayor animo de pertenecer a una empresa que no valora y reconoce su esfuerzo.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en el desempeño de sus funciones, la calidad del trabajo, la moral, resultados y cohesión entre los mismos; y que desde el punto de vista de la organización redundará en una mayor productividad, eficacia, competitividad, satisfacción, adaptación, y desarrollo.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Es a través del liderazgo efectivo basado en la voluntad, el servicio, el sacrificio y la autoridad otorgada por los colaboradores, el que hará que se pueda lograr que las actitudes, percepciones, la personalidad y los valores del capital humano sean enfocados hacia una sola meta, el bienestar de la organización y de los que de ella dependen.

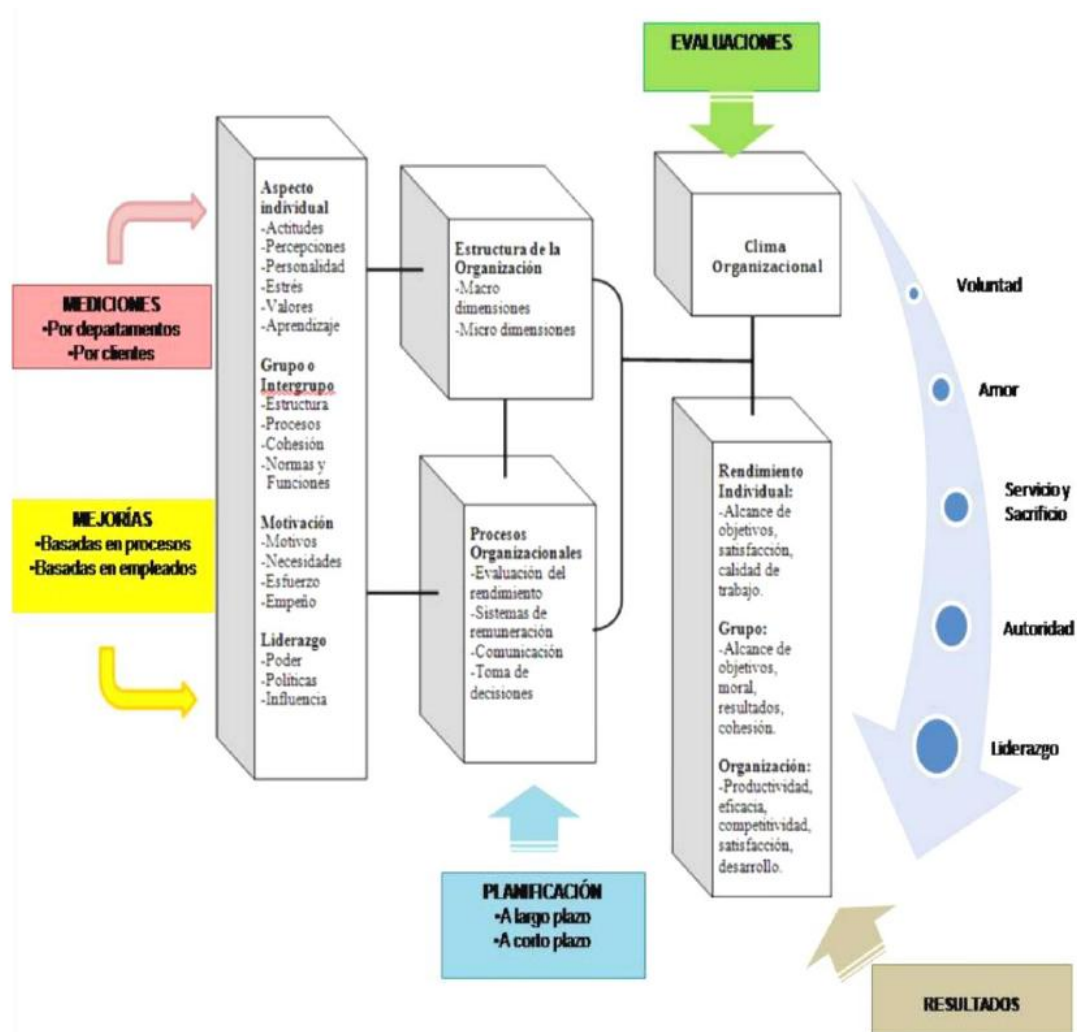


Figura 4.1. Modelo de gestión del clima organizacional y liderazgo enfocado a la productividad. Fuente: Elaboración propia a partir de Abravanel (1992) Sumanth y Hunter (2001).

4.5. Aportaciones prácticas (recomendaciones)

Para lograr alcanzar los objetivos establecidos y esperados por medio del modelo de gestión del clima organizacional y liderazgo, se debe definir a los responsables de cada área e informar de los alcances que tendrá dicho modelo, todos deben participar y se debe trabajar con mucho énfasis y dedicación realizando actividades incluyentes donde cada uno de los miembros de la organización será tomado en cuenta y respetado como un elemento importante de la misma. Se trabajará intensamente con los que realizan actividades de supervisión y de liderazgo con la finalidad de que puedan vislumbrar una manera muy diferente y eficaz de aplicar el liderazgo con resultados antes no vistos.

No debe perderse de vista que la suma de todos los esfuerzos provocarán un resultado mejor que la suma de esfuerzos particulares.

De forma general se mencionan algunas recomendaciones específicas que ayudarán a incrementar los logros del proceso, si se hace un uso correcto de la gestión del clima organizacional, a través de un liderazgo eficaz.

- Realizar estudios de clima organizacional durante periodos determinados menores a un año.
- Revisión y rediseño de las diferentes celdas de producción donde se detecte niveles bajos de productividad.
- Llevar a cabo recorridos por las diferentes áreas de producción para determinar en qué condiciones está trabajando el personal.
- Realizar entrevistas individuales con personal de las líneas de manera que se reconozcan cuáles son sus principales necesidades o inquietudes.
- Realizar observaciones a través de las cámaras de video a diferentes celdas para reconocer las funciones y actividades que se están llevando a cabo.
- Revisar el tipo de liderazgo aplicado por los supervisores dentro de sus áreas de trabajo.
- Solicitar información a los trabajadores con respecto a sus líderes.
- Establecer técnicas adecuadas de supervisión que permitan el desarrollo del personal.
- Fomentar el valor que tiene el capital humano para la organización.
- Revisar los medibles en el pago por productividad.
- Establecer criterios estandarizados de auditorías internas dentro de las líneas de producción.
- Detectar problemas originados por las máquinas o el departamento de mantenimiento que afecten directamente el rendimiento de los trabajadores.
- Realizar estudios de tiempos y movimientos que permitan revalorar los criterios de producción.
- Realizar estudios de detección de necesidades de capacitación de acuerdo a las actividades que se realizan en los puestos.
- Establecer metodologías de trabajo creativas que contribuyan a aumentar la participación del personal.
- Fomentar el trabajo en equipo y la solidaridad en la organización, a fin de contar con equipos de alto desempeño.
- Recabar información del personal en relación con la manera en la cual la organización satisface sus necesidades y expectativas.
- Evaluar el desempeño individual y colectivo y su contribución a los resultados de la organización.

5. CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas en la actualidad las empresas dependen totalmente de lo que su capital humano les proporcione, no se concibe la idea de poder ver una organización que trabaje sin personal, y viene a la mente la frase que dice que con tecnología todo se puede hacer, más bien puedo decir que con mano de obra calificada y en condiciones favorables se puede hacer hasta lo impensado.

En el presente trabajo llama mucho la atención una cita del autor Hampton (1989), que menciona que el líder orientado hacia las personas no guarda una relación constante con la productividad. No puede afirmarse que es posible aumentar la productividad si el líder se orienta más a las personas. Con respecto a lo anterior se puede decir que no es del todo cierto, pues se reconoce que una persona puede ser tan productiva como ella misma se lo proponga y si la gestión de liderazgo se enfoca en ella seguramente se obtendrán los resultados que se desean y que estarán directamente relacionados con la productividad.

Los empleados se guían a través de pensamientos que después se traducen en comportamientos, y estos en resultados, hazle creer a un trabajador que es incompetente y tendrá comportamientos de una persona incompetente por el contrario si depositas confianza y seguridad en él, así mismo tratará de responderte.

En la empresa analizada los empleados son el punto central de la organización pero parece que se ha descuidado mucho este aspecto por estar pensando en entregar al cliente lo que solicita, olvidándose del sentir de la clase trabajadora, creando un ambiente de incertidumbre, desgaste, fricciones, conflictos y decisiones equivocadas.

El clima organizacional debe ser siempre lo más puro posible, no se quiere decir con esto que no debe haber diferencias, por supuesto que las debe haber pues gracias a ellas se logran repuestas a problemas planteados, pero el clima debe permanecer intacto ante tales circunstancias y no declinar ante las adversidades. Un trabajador motivado y contento siempre estará más cerca de ser un buen trabajador que aquel que se la pasa enfadado y en contra de la organización y en contra de todo lo que tenga que ver con dicha organización.

Dos variables fundamentales para que exista la productividad y como consecuencia a ésta la competitividad, son el clima organizacional y el liderazgo. El clima se da por la interacción de los individuos, en base a estructuras, controles de mando, motivación, entre otros y el liderazgo es el grado de influencia que unas personas tienen sobre otras y que pueden modificar sustancialmente sus comportamientos. Es por esta situación que se planteo en el presente trabajo la profunda necesidad de gestionar el clima organizacional y el liderazgo para obtener niveles de productividad que satisfagan las necesidades de la empresa.

Si los trabajadores producen lo que la organización establece, los primeros incrementan sus ingresos al obtener bonos de productividad por su buen desempeño, y la organización obtiene un cliente satisfecho por la entrega en tiempo y forma de la requisición hecha con anterioridad,

permitiendo con esto seguir en las más altas esferas del mercado de la industria automotriz. Los beneficios son mutuos y reconfortantes para ambos, así que gestionar estas dos variables como el clima organizacional y el liderazgo dará como resultado el estado casi perfecto de la organización y todo lo que de ella depende.

6. REFERENCIAS

- Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional*. Colombia: Legis.
- Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. y et al. (2000). *Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Bain, D. (1985). *Productividad, la solución a los problemas de la empresa*. México: McGraw-HILL.
- Bosch, F., De Lázaro, L. (1984). *Una estrategia de productividad. Un procedimiento para mejorar la gestión*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Casanova, F. (2002). *Formación profesional, productividad y trabajo*. Decente Boletín n° 153 Cinter for Montevideo.
- Casares, D. (1996). Liderazgo, capacidades para dirigir. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia, McGraw-Hill.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Brasil: Thompson.
- Davis, K. (1983). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana editores.
- Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. Nueva York: Harper & Row.
- Gaither, N. y Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México, D.F.
- Goleman, D. (2006). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: B, Argentina.
- Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. México: Plaza & Janes.
- Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBo VNBVuF.php#superior>. 78
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall
- Gutiérrez, H. (2001). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-HILL.
- Hampton, R. (1989). *Administración*.: McGraw-Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3a. ed. México: Mc Graw-Hill.
- Hunter, J. (2001). *La paradoja*. México: empresa activa.
- Ivancevich, J. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Kanawaty, G. (1998). *Introducción al estudio del trabajo*. México: McGraw Hill.
- Koestenbaum, P. (1999). *Liderazgo, la grandeza interna*. México: Prentice-Hall.

- Koontz, H. y Weiric, H (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Likert, R. y Likert, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas
- Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo más importante... es lo único*. México: McGraw Hill.
- Martínez, M. (2000). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. España: Ediciones Díaz Santos.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Nueva York: McGraw Hill.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Colombia: centro Editorial.
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Powell, C. (2003). *Secretos de liderazgo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Pritchard y Karasick. (2000). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Recuperado de http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf
- Pulido, A. (2001). *Modelos econométricos*. Madrid.
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Rivas, L. (2004). *Como Hacer una Tesis de Maestría*. México: Sociedad Cooperativa de Producción “Taller Abierto”.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1998). *Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial el manual moderno.
- Schroeder, R. (2004). *Administración de operaciones*. México: McGraw Hill.
- Sikula, A. (1983). *Administración de personal*. México: Editorial Limusa, S.A.
- Smith, A. (1776). Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones. Recuperado de <http://www.eumed.net/textos/07/compendioDeRiquezaDeLasNaciones.pdf>.
- Sumanth, D. (2001). *Administración para la productividad total*. México: Grupo Patria Cultural.
- Torrecillas, O. (2006). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Recuperado de <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>