

## **PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA MEDIANA INDUSTRIA SUPERIOR DEL MUNICIPIO IRIBARREN, ESTADO LARA - VENEZUELA**

**José L. Rodríguez \***  
**Jorge A. Caldera \*\***  
**Yelitza E. Vega \*\*\***

Profesores DAC-UCLA

\*chrodriguez2001@yahoo.com

\*\*jorgecaldera@ucla.edu.ve

\*\*\*yvega@ucla.edu.ve

### **RESUMEN**

**E**sta investigación se realizó con la finalidad de determinar la productividad organizacional en la Mediana Industria Superior del Municipio Iribarren, Estado Lara - Venezuela durante el período Enero-Junio 2006. Para llevar a cabo este estudio descriptivo con diseño campo, se tomó como muestra a 24 empresas a las que se les aplicó un cuestionario que denominamos POE (Productividad Organizacional en la Empresa) elaborado a partir del estudio de Kastner, Portela y Fragachan (1986). Los datos recopilados fueron organizados, codificados y tabulados; para su análisis se relacionaron cifras absolutas y relativas, permitiendo estudiar las variables que indican el nivel de productividad. 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 de 0 a 100 %, entre poca (30%) y mediana (70%) productividad. El estudio aporta elementos que caracterizan a la Productividad Organizacional en la Mediana Industria Superior del Municipio Iribarren: escaso fomento al trabajo en equipo, limitado reconocimiento al desempeño de los trabajadores y pocas estrategias para promover la participación en los procesos. En consecuencia, los resultados muestran una exigua realización de actividades para su mejoramiento y actualización tecnológica.

**Palabras clave:** Productividad Organizacional, Calidad, Eficiencia, Clima de Trabajo, Compromiso Gerencial.

## ABSTRACT

This investigation was performed in order to determine organizational productivity in the mid upper industry of the Iribarren municipality of Lara State in Venezuela during the period from January to June, 2006. To carry out this field study of descriptive type, it was taken as sample 24 companies to which a questionnaire that we named POE (initials in Spanish for Organizational Productivity in Company) was applied and made starting from Kastner, Portela and Fragachan studies (1986). The data compiled were organized, codified and tabulated; for their analysis, both absolute and relative figures, were related allowing to study the variable. Results show that the components of the Model to determine the organizational productivity used in this study (efficacy, efficiency and work climate) are situated in an appraisal scale between little (30%) and mean (70%) organizational productivity in the mid upper industry of the above mentioned municipality. Besides, it was evident that work in team was not promoted, few recognition to the workers performance and scarce strategies in order to encourage participation in the process, therefore, results showed little performance in activities to their improvement and their technological up-dating.

**Key words:** Organizational Productivity, Quality, Efficiency, Work Climate, Managerial Commitment

## ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY IN THE SUPERIOR MID INDUSTRY OF THE IRIBARREN MUNICIPALITY, LARA STATE - VENEZUELA

**José L. Rodríguez\***  
**Jorge A. Caldera\*\***  
**Yelitza E. Vega\*\*\***

Professors DAC-UCLA

\*chrodriguez2001@yahoo.com

\*\*jorgecaldera@ucla.edu.ve

\*\*\*yvega@ucla.edu.ve

## INTRODUCCIÓN

**L**os 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 a la 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 en los resultados microeconómicos y se perciben en el ámbito macroeconómico. Estos abarcan, por una parte, desde la disminución del consumo de insumos 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 antiguas de la ingeniería industrial (1) (Ferguson, 1962; Kaldor y James, 1981; Ringgs y Glenn, 1983). Fue a partir de la década de los ochenta que se despierta un interés a nivel na-

cional por el tema 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 prestación de asistencia técnica necesaria.

En cuanto a las investigaciones se refiere, se han logrado algunos avances importantes, tal es el caso de Kastner y otros (1986). Dichos autores trabajaron sobre un enfoque moderno de productividad para la década de los noventa, 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 integral con el propósito de lograr incrementos satisfactorios bajo una enfoque holístico.

Estudios realizados (Francés y Dávalos, 1993; Enrigh y otros, 1994) plantean que la economía venezolana presenta una alta turbulencia caracterizada por un significativo 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 cambios significativos, 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.

Es pertinente destacar, que el modelo propuesto por Kastner y otros (1986), representa un meritorio aporte al parque industrial venezolano, y hasta ahora no ha sufrido modificaciones en su concepción sobre el enfoque de productividad.

Incluso, hemos encontrado evidencia, donde se utiliza con frecuencia dicho enfoque para analizar elementos como cultura, disposición al cambio y motivación en empresas manufactureras (Landaeta, 1995; Saldivia, 1996; Bonfante, 1996; Prado y otros, 2003).

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 y otros (1986), en las Medianas Empresas Superior del Municipio Iribarren, Estado Lara - Venezuela y determinar si existen en estas empresas elementos formales que den cuenta de la utilización del referido enfoque.

En consecuencia, el estudio tiene como objetivo central diagnosticar la productividad organizacional en la Mediana Industria Superior en el Municipio Iribarren del Estado Lara - Venezuela según el Modelo de Kastner y otros (1986). Para alcanzar dicha intención se precisan los siguientes objetivos específicos:

- ✓ 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.
- ✓ Evaluar los componentes del modelo de productividad organizacional, como son eficacia, eficiencia y clima de trabajo en la Mediana Industria Superior del Municipio Iribarren.

La investigación se orientó a diagnosticar, durante el período Enero - Junio 2006, la productividad organizacional en la Mediana Industria Superior del Municipio Iribarren, Estado Lara - Venezuela (2). Se utilizó como fundamento el estudio realizado por Kastner y otros (1986); tomando como elementos de análisis: el Compro-

miso Gerencial, la Gerencia Participativa, Actitud hacia la Tecnología, Relación entre Productividad y Calidad y la Visión Global.

La investigación está estructurada por un primer apartado introductorio, donde se define y delimita el planteamiento del problema, objetivos y alcance. Como segundo apartado se considera el estado de la cuestión de la productividad mediante una revisión de la literatura. El tercer apartado explica la metodología de investigación empleada. Como cuarto apartado se analizan los resultados en función de los objetivos planteados. Por último, se muestran las conclusiones sobre la situación actual de la Mediana Industria Superior referido a la productividad organizacional.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

El término de productividad no ha logrado un consenso generalmente aceptado. 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 aceptadas por el enfoque tradicional acerca de pro-

ductividad 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: 6); es decir, el enfoque tradicional se concentra en el concepto de eficiencia organizativa.

Tomando en consideración las diversas investigaciones realizadas a partir de la década de los ochenta acerca de la definición y comprensión de la productividad (Kuene, 1983; Riggs y Glenn, 1983, Ferguson, 1985) 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.

La postura tradicional define la productividad como la transformación de recursos en productos y servicios. En la actualidad “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) obtenidos” (Render y Heizer, 2001: 16).

En ese mismo orden de ideas, Davis y Newstrom (1993: 112) la definen 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 con 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 generalmente aceptada por la comunidad científica (Kurosawa, 1983, Noori, 1997; Blanco, 1999; Chase y otros, 2000) es el significado del proceso físico (3) usado por muchos economistas, “productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el

proceso de producción” Krajewski y Ritzman (2000:10).

Es por ello que se dice que la productividad es una condición necesaria, pero no suficiente para el éxito económico, puesto que con ello sólo se garantiza la obtención del producto, sin considerar otras variables como la colocación del bien en el mercado, su distribución, análisis de mercado y servicio postventa, entre otras, las cuales también inciden en el logro de los beneficios. En resumen, mientras más alto sea el nivel de productividad del proceso físico, mayor será la probabilidad que una entidad sobreviva y prospere económicamente.

Otro concepto a señalar es el de Noori (1997), la productividad es una medida de la eficiencia que indica que tan bien una compañía consume los recursos en un período determinado. Los productos son iguales por lo general al valor total de los bienes y servicios producidos durante ese período, mientras que los insumos son iguales a los recursos para fabricar el producto. “La ganancia de productividad equivale a la tasa de cambio del producto con respecto al insumo” (Noori, 1997: 45).

En este sentido, los conceptos del enfoque tradicional poseen una visión parcial de fenómeno, y subvaloran otros elementos fundamentales en las organizaciones, principalmente el recurso humano, se limitan al proceso físico, a la eficiencia, efectividad, rendimiento y rentabilidad. La productividad es un componente esencial de la sociedad y desde una óptica sistémica, va mucho más allá de los meros aspectos físicos y cuantitativos.

A continuación se ofrece una serie de definiciones integrales de Productividad, las cuales pretenden sustentar el estado de la cuestión.

Perel y otros (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: en primer lugar 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. El segundo elemento es 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 (Blanco, 1999).

Por otra parte, Robbins (1996) presenta un modelo de explicación y predicción de la productividad, que se puede observar en la Figura 1, en él se explica que el ámbito personal admite que la percepción y de la adecuación entre el individuo y el trabajo repercute directamente en el rendimiento. Todo lo que ocurre es interpretado por él, su sistema de percepción lo filtra constituyéndose en un potente moderador. Además existen individuos que se adaptan mejor a unos trabajos que a otros. Una adecuación deficiente desmejorará la capacidad del empleado y reducirá su motivación.

Los factores de grupo pueden favorecer o mermar la productividad. Las normas pueden estimular al empleado a alcanzar una mayor o menor productividad, la fuerza con que éstas 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, por el contrario, un grado

de conflicto perjudicará la productividad de la organización.

Por último, el modelo de Robbins (1996) reconoce que la estructura de la organización, sus políticas, procedimientos y cultura afectan la productividad. Cuando se ha planificado y diseñado debidamente la estructura de la organización en respuesta a los factores de contingencia y a la visión directiva, los puestos de trabajo y el ambiente físico favorece altamente la productividad, dado que el recurso humano cuenta con elementos básicos para alcanzar su pleno rendimiento y potencial, incluso, otros elementos como la evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos influyen en la motivación, y por ende en la productividad.

Bain (1982) sostiene que productividad no solamente es un ratio producto / insumo, sino una medición donde se combinan y utilizan adecuadamente los recursos para alcanzar resultados específicos y deseados. Riggs y Glenn (1983), afirman que la organización genera un producto o servicio; al hacerlo consume recursos bajo la dirección de un personal. 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 (4) una determinada cantidad de productos con un nivel específico de calidad. Todos estos factores representan la productividad. Kurosawa (1983: 23) aporta que “la productividad es el principio que rige las relaciones entre los seres humanos y la naturaleza y se presentan en diferentes formas: ecológicos, tecnológicos y productivos”.

Según Everett y Ebert (1991: 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 / los insumos, pero el desempeño que incorpora eficiencia y productividad 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).

Para Ferguson (1985: 17) la “productividad es simplemente la relación entre los productos generados por un sistema y los insumos suministrados para crear esos productos. Los insumos en la forma general de trabajo (recursos humanos), de capital (financiero y físico), energía, materiales, entre otros, que se introducen en el sistema. Estos recursos se transforman en productos (bienes y servicios)”.

Por su parte, Render y Heizer (2001: 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 rubros tan diversos como armas, mantequilla, educación, sistemas judiciales mejorados, entre otros”, de allí la importancia de la medición de la productividad, puesto que es una manera idónea 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 las más significativas 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 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 (5).

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 (Blanco, 1999).

A continuación se detallan las interrelaciones que se forman entre los componentes del Modelo: La primera interrelación entre cultura organizacional y los sistemas genera la eficien-

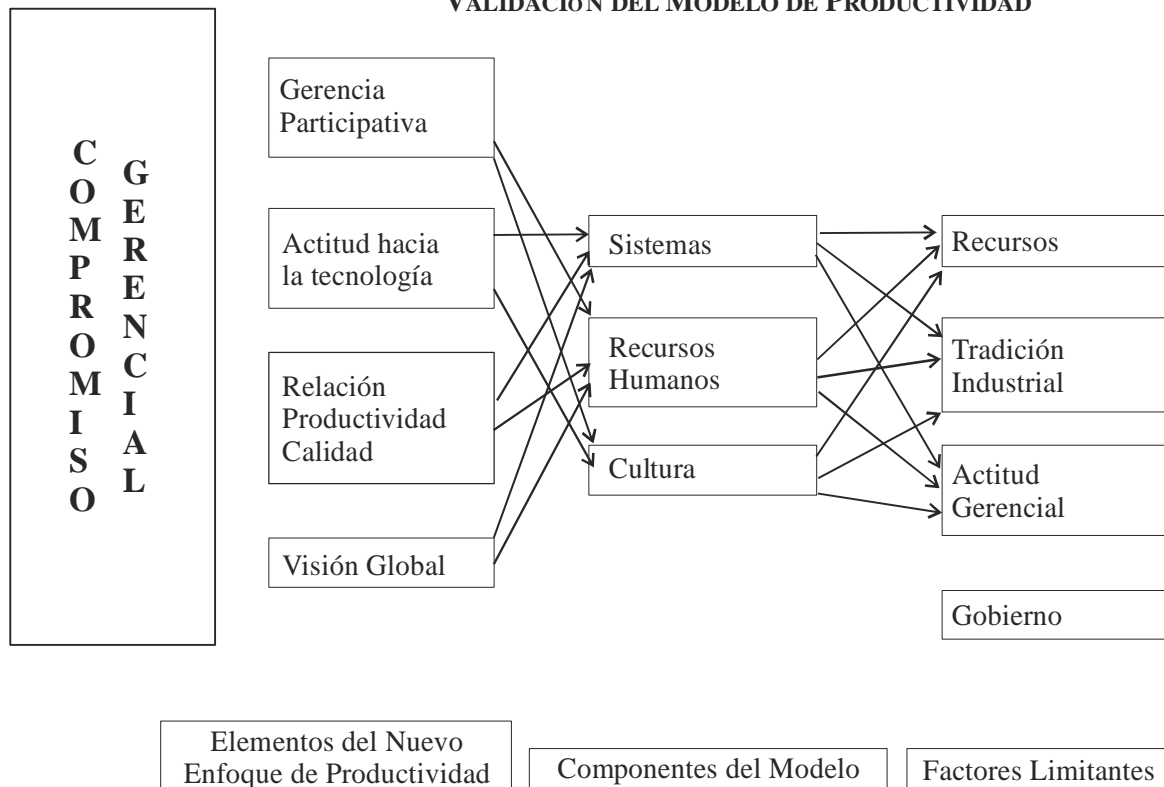
cia, es decir, el cómo se hacen las cosas en la organización, en donde los sistemas proveen las herramientas y los elementos culturales condicionan la manera de hacerla determinando la capacidad de las empresas para realizar las cosas correctamente (ver figura 1).

La segunda 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*. (ver figura 1).

Por último la cuarta intersección entre los tres componentes, significa hacer las cosas con eficiencia y eficacia (hacer lo correcto correctamente (6) en un clima de trabajo óptimo caracteriza lo que se conoce como *Productividad Organizacional*. (ver figura 1).

**FIGURA 1**  
**VALIDACIÓN DEL MODELO DE PRODUCTIVIDAD**



Fuente: Adaptado de Kastner y otros (1986)



La validación del *Modelo de Productividad organizacional* se basa en su capacidad de incorporar los elementos señalados por la visión integral 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 limitan su logro como son: los recursos, la tradición industrial, la actitud gerencial y el gobierno, los cuales son descritos a continuación en el cuadro 1:

**Cuadro 1.** Elementos de la Visión Moderna de la Productividad

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

Fuente: Kastner y otros (1986.)

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio corresponde a una investigación descriptiva con diseño 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 y otros 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 y otros 1999). Para el caso específico de la investigación, los datos obtenidos fueron recolectados en el año 2006 (tiempo único) y en la Media-

na 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 (Superior e Inferior) establecidas en el Municipio Iribarren, Estado Lara - 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.

La población objeto de estudio está conformada por la Mediana Industria Superior con un número de trabajadores entre 51 y 100 (7).

**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 incluye 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
<b>TOTAL</b>		<b>113</b>

Fuente: INE (2002)

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

<b>ESTRATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
I	Alimentación, Bebidas, Tabaco.	5
II	Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero.	6
III	Industria Maderera incluye 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
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>

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 2003. En el cuadro 5 se señala la muestra seleccionada.

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

<b>ESTRATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
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
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

Fuente: INE (2002)

Una vez seleccionada la muestra se procedió a escoger las fuentes de información que conforman los sujetos de 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. Posteriormente, la información recabada se utilizó en una matriz de registro, dando como resultado varias tablas comparativas por instrumento. El resumen de los datos de la matriz se trasladó a una Hoja de Cálculo Electrónica (Microsoft Excel, 2003), a fin de elaborar 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. Cabe destacar, que por el hecho de aplicarse una estadística descriptiva, no es posible extrapolar los resultados (no hay inferencia estadística) a la población total, sin embargo puede servir de punto de referencia para futuras investigaciones.

## 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.

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 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
<b>PROMEDIO</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

No. de Encuestados: 140

Fuente: Instrumento POE (8)

**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	%
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
<b>PROMEDIO</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>28</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>10</b>

No. de Encuestados: 140

Fuente: Instrumento POE

Los datos del cuadro 7 en relación a la subvariable 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 capaci-

tación en la puesta en práctica 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
<b>PROMEDIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>80</b>	<b>57</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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.

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.

**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
<b>PROMEDIO</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>55</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

No. de Encuestados: 140

Fuente: Instrumento POE

**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
<b>PROMEDIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>60</b>	<b>43</b>

No. de Encuestados: 140

Fuente: Instrumento POE

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.

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.

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
<b>PROMEDIO</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>41</b>	<b>30</b>	<b>55</b>	<b>40</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>PROMEDIO INFERIDO DE PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL</b>		<b>12</b>		<b>30</b>		<b>40</b>		<b>15</b>		<b>3</b>

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

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, concretamente en los siguientes aspectos:

En la gerencia participativa encontramos que las empresas encuestadas nunca o casi nunca promueven la participación de sus trabajadores, además fomentan muy poco el trabajo en equipo

y la formación de equipos gerenciales de alto desempeño.

Es evidente que se debe internalizar la idea de formar gerentes con visión de líderes, estrategias que dirijan las organizaciones hacia el éxito y sean capaces de insertarse en un mercado competitivo y globalizado, gerentes íntegros, honrados y con ética por el trabajo. Además, ser conciente de las necesidades de sus trabajadores y sean capaces de trabajar unidos haciendo de sus organizaciones dignos ejemplos de empresas productivas.

En lo referido a la actitud hacia la tecnología los resultados indican una inadecuada actitud frente a este elemento. En consecuencia, debe plantearse la necesidad de realizar una apertura tecnológica, sin temor ni reservas ya que representa un recurso vital que debe ser manejado y entendido por todos los miembros de la industria.

En lo que respecta a la visión global encontramos que 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. Por tanto, si se orientan en producir bajo el enfoque de calidad-productividad, mayor posibilidades tendrán de supervivencia, al lograr un mejor nivel de competitividad.

La relación entre la productividad y calidad demuestra que las industrias encuestadas consideran que oscila entre algunas veces y casi siempre, resultados que pudiera ser visto como favorable, al tener en cuenta que los conceptos de calidad y productividad no son aislados sino que por el contrario son directamente proporcionales. Sería oportuno generar una cultura de medición y evaluación de la productividad, a fin de que todos entiendan y sean capaces de mejorar continuamente.

En compromiso gerencial como componente fundamental del modelo de productividad organizacional, los resultados demuestran que las industrias tienen en cuenta este elemento dentro de su gestión, lo que representa un aspecto favorable para la búsqueda de una mejor productividad organizacional, puesto que se considera el punto de partida del modelo estudiado. Al considerar este aspecto, se facilita la instrucción para preparar y responsabilizar a los trabajadores de hacer las cosas bien desde la primera vez, evitando los reprocesos, lo que contribuye a una mayor productividad.

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, lo que permite inferir que el personal de las industrias tomadas como muestras no han logrado una adaptabilidad o acoplamiento entre su “cultura” y la “cultura organizacional”, por ende no puede ha-

blarse de un clima de trabajo positivo que procure una mejor productividad. Sin embargo, se debe buscar la integración del recurso humano con la organización, por ser el elemento dinamizador de todo proceso de mejora continua y su participación debe ser en todos los niveles de la estructura (Davis y Newstrom, 1993; Robbins, 1996).

Los resultados de eficacia evidencian que la mayoría de las industrias se sitúa entre poca y mediana, siendo la tendencia hacia una mediana eficacia. Esta situación refleja los deseos de la gente por hacer las cosas en forma correcta.

El último componente evaluado fue la eficiencia donde más de la mitad de los encuestados respondieron entre casi nunca y algunas veces. 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. No obstante, este resultado no es del todo satisfactorio puesto que cuantitativamente sus valores son bajos, de allí la importancia del refuerzo de este componente, ya que representa una debilidad del recurso humano y no una fortaleza.

La combinación efectiva de algunos aspectos descritos anteriormente, podrán permitir a este sector crecer y ser más competitivo, para lograr su supervivencia en un mundo empresarial que, desde hace tiempo, se ha globalizado e ineludiblemente nos impacta.

Por último, sería interesante evaluar los factores que limitan el logro de una productividad organizacional en este sector como: recursos, tradición industrial, actitud gerencial y gobierno. De esta manera se lograría la valoración integral del modelo aquí estudiado, y no considerado en esta investigación. ©

## NOTAS

- (1) Se refiere al concepto clásico y neoclásico donde la productividad es entendida como un ratio: producción / insumos.
- (2) El Estado Lara cuenta con 7 municipios, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) Iribarren agrupa más del 90 % del parque industrial.
- (3) Se refiere a la transformación de los recursos (capital, máquinas, tierra, materia prima, energía y recurso humano) en bienes y servicios.
- (4) En este caso se refiere a eficiencia en la utilización de los recursos.
- (5) El enfoque tradicional sólo considera la productividad como un ratio: producción / insumos, es decir un análisis cuantitativo. Sin embargo, el enfoque de Kastner y otros (1986) incorpora elementos cualitativos como gerencia participativa, actitud hacia la tecnología, relación productividad - calidad y visión global. Esta concepción permite un análisis integral, al combinar elementos cuantitativos y cualitativos.
- (6) Lo correcto se refiere sólo al cumplimiento del objetivo o propósito, sin considerar el uso de los recursos (eficacia). Lo correcto correctamente se refiere al cumplimiento del objetivo (eficacia) haciendo uso eficiente de los recursos. Es decir, en este caso se cumple con la eficacia y la eficiencia, generando en consecuencia Productividad Organizacional, conocida también como efectividad.
- (7) Según el INE, considera como Mediana Industria Superior aquellas empresas que presenten una plantilla que oscile entre 51 y 100 trabajadores y Mediana Industria Inferior las que muestren una plantilla entre 20 y 50 trabajadores.
- (8) Productividad Organizacional Empresarial. Cuestionario aplicado al personal de las organizaciones seleccionado como muestra y que tiene como objetivo obtener información sobre la productividad. Está compuesto de varios ítems, donde cada uno se evalúa en una escala de 1 a 5 puntos: "NUNCA 1" "CASI NUNCA 2" "ALGUNAS VECES 3" "CASI SIEMPRE 4" "SIEMPRE 5". (Ver anexo 1).

## BIBLIOGRAFÍA

- BAIN, D. (1982). **Productividad: la solución de los problemas de la empresa**. Mc Graw-Hill. México. DF.
- BLANCO, L. E. (1999). **Productividad: Factor Estratégico de Competitividad a Nivel Global**. Centro Editorial, Escuela Colombiana de Ingeniería Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- BONFANTE C. LILA (1996). **Perfil motivacional y productividad**. Trabajo de para optar al grado de Magíster Scientiarium. Universidad Nacional Experimental Politécnico. Barquisimeto.
- BUFFA, E. Y NEWMAN R. (1984). **Administración de la producción**. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.
- CHASE, R., ALQUILANO, N. Y JACOBS, R. (2000). **Administración de Producción y Operaciones, Manufacturas y Servicios**. Editorial Mc Graw Hill. 8va Edición. Colombia.
- DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (1993). **El comportamiento humano en el trabajo**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- ENRIGHT, M., FRANCÉS, A. Y SCOUT, E. (1994). **Venezuela: El reto de la competitividad**. Ediciones IESA y Fondo Editorial Fintec, Caracas.
- EVERETT E. Y EBER R. (1991). **Administración de la producción y las operaciones. Conceptos, modelos y funcionamiento**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- FERGUNSON, C.E. (1962). **Transformation curve in production theory: A pedagogical Note**. Southern Economic Journal, Vol. 29, No. 2, pp. 96-102
- FERGUSON, C.E. (1985). **Teoría Neoclásica de la producción y la distribución**. Ed.

- Trillas. México. D.F.
- FRANCÉS, A. Y DÁVALOS, L. (1993). **Inflación: Economía, Empresa y Sociedad**. Ediciones IESA, 2da Edición. Caracas.
- 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.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS - INE (2002). **Indicadores económicos**. Mimeo. Caracas - Venezuela.
- KALDOR, N. Y JAMES, M. (1981). **A new model of economics growth**, Review of Economics Studies, Vol. XXIX, pp. 179-192.
- KASTNER C., PORTELA C. Y FRAGACHAN C. (1986). **Un modelo para la gerencia de productividad en Venezuela**. Caracas. IESA.
- KRAJEWSKI Y RITZMAN (2000). **Administración de las Operaciones, estrategias y análisis**. Prentice Hall. México.
- KUENE, R. (1983). **The Theory of general economics equilibrium**, Princeton: Princeton University Press.
- KUROSAWA, KASUKIYO (1983). **Medición y análisis de la productividad a nivel de la empresa**. Comisión Venezolana de la Productividad (COVEP). Fondo para la investigación y mejoramiento de la productividad (FIM-PRODUCTIVIDAD). Caracas - Venezuela.
- LANDAETA, B. (1995). **Motivación, Cultura Organizacional y Productividad en una Empresa Manufacturera**. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Departamento de Investigación y Postgrado (Trabajo de Grado). Barquisimeto -Venezuela.
- NOORI, H. (1997). **Administración de operaciones y producción**. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia
- 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.
- PRADO, M., CONTRERAS, A., FERNÁNDEZ, M. Y HERNÁNDEZ, A. (2003). **Estrategias de influencia utilizadas por los gerentes en empresas agroindustriales y su relación con la productividad laboral**. Revista de la Facultad de Agronomía de la Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo – Venezuela.
- RENDER Y HEIZER (2001). **Principios de administración de operaciones**. Editorial Prentice Hall Internacional. España.
- RIGGS J. Y GLENN H. F. (1983). **Productivity by objectives**. Editorial Prentice Hall. México. New Jersey. USA.
- ROBBINS, S. (1996). **Comportamiento organizacional: Teoría y práctica**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- SALDIVIA, C. (1996). **Cultura, Disposición al Cambio y Productividad en una Empresa Agroindustrial**. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Departamento de Investigación y Postgrado (Trabajo de Grado). Barquisimeto - Venezuela.

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO P.O.E.**

Nombre de la Empresa:	
Estrato Industrial:	Cargo Entrevistado:
Dirección Empresa:	
	Teléfonos:

PLANTEAMIENTOS	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
<b>Gerencia Participativa</b>					
1 Promover el respeto de los empleados como gente valiosa para la organización, aumenta su responsabilidad con la organización	1	2	3	4	5
2. Se discute la asignación de metas con el supervisor inmediato.	1	2	3	4	5
3. En esta organización se planifican las actividades con la participación de todos.	1	2	3	4	5
4. El supervisor inmediato solicita la opinión de su equipo en relación con el trabajo.	1	2	3	4	5
5. En la organización se estimula el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
6. En la organización se reconoce el trabajo a través de bono, empleado del mes, diploma, etc.	1	2	3	4	5
7. En la organización se promueve la discusión abierta y sincera de los problemas.	1	2	3	4	5
8. En la organización se propicia la colaboración y coordinación entre los empleados.	1	2	3	4	5
9. En esta organización existe un flujo de información constante e idóneo entre diferentes niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
10. Esta organización capacita y adiestra continuamente al personal.	1	2	3	4	5

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

PLANTEAMIENTOS	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
<b>Gerencia Participativa</b>					
11. El ambiente de trabajo en esta organización permite a los empleados desarrollar actitudes y habilidades.	1	2	3	4	5
12. Existe formación de equipos gerenciales de alto desempeño.	1	2	3	4	5
13. Le otorgan al empleado cierta autonomía en la concepción y realización de actividades que mejoran el desempeño en la organización	1	2	3	4	5
<b>Actitud Hacia la Tecnología</b>					
14. En esta organización las metas están claramente definidas.	1	2	3	4	5
15. Actualmente existen sistemas presupuestarios en la organización.	1	2	3	4	5
16. Las actividades administrativas y operativas se rigen a través de lo presupuestado.	1	2	3	4	5
17. Las metas y los objetivos de la organización se relacionan directamente con lo presupuestado.	1	2	3	4	5
18. El presupuesto se utiliza como mecanismo de control.	1	2	3	4	5
19. Se realizan las actividades en el tiempo asignado.	1	2	3	4	5
20. La organización verifica y comprueba la realización de las actividades con el fin de que sirva de retroalimentación.	1	2	3	4	5
21. La organización continuamente crea y desarrolla nuevas metodologías de prestación de servicios para los clientes.	1	2	3	4	5
22. Constantemente se ofrecen nuevos productos a los clientes.	1	2	3	4	5

PLANTEAMIENTOS	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
<b>Gerencia Participativa</b>					
23. Se realizan actividades de mejoramiento y actualización tecnológica.	1	2	3	4	5
24. Existen políticas de uso óptimo de recursos, que guían al personal a obtener mejores resultados con nuevos esfuerzos.	1	2	3	4	5
25. Se realizan mejoras en los sistemas de información con la finalidad de mejorar los procesos.	1	2	3	4	5
26. Se capacita al personal en el uso de nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5
27. Existen formas de control adecuadas para el seguimiento de los objetivos y metas.					
<b>Visión Global</b>					
28. Se elabora un plan Operativo (Mensual, anual)	1	2	3	4	5
29. La delegación efectiva de autoridad contribuye al logro de las actividades asignadas y de las metas planificadas.	1	2	3	4	5
30. La organización utiliza sistemas de planificación y control de los servicios que se ofrecen al cliente.	1	2	3	4	5
31. La organización evalúa el Plan Operativo.	1	2	3	4	5
32. Se presentan problemas por disponibilidad de productos e insumos para la venta ó prestación de servicio.	1	2	3	4	5
33. Las responsabilidades están bien definidas y se les comunica adecuadamente a todos los responsables directa e indirectamente sobre sus metas.					

PLANTEAMIENTOS	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
<b>Programación de la Calidad y la Productividad</b>					
34. El empleado recibe oportunamente la información y recursos necesarios para el logro de las metas.	1	2	3	4	5
35. La organización continuamente elabora y aplica procesos y/o mecanismos de captación de clientes.	1	2	3	4	5
36. La organización asesora continuamente al personal sobre atención y servicios que se pueda prestar al cliente.	1	2	3	4	5
37. Se elaboran planes para mejorar la calidad.	1	2	3	4	5
38. La organización continuamente crea y desarrolla nuevas metodologías de captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
39. Un cliente satisfecho y bien servido es el compromiso de todos los miembros de la organización.	1	2	3	4	5
40. Las acciones de cada empleado contribuyen en la mejora de los procesos de trabajo.	1	2	3	4	5
41. La alta gerencia participa y se compromete en la planeación y ejecución de los programas de mejora de calidad y productividad.	1	2	3	4	5
42. Las sugerencias por parte del cliente son tomadas en cuenta por la gerencia de la organización para la mejora de la calidad.	1	2	3	4	5
<b>Compromiso Gerencial</b>					
43. Usted cree estar haciendo una contribución significativa a las metas propuestas por la organización.	1	2	3	4	5
44. La alta gerencia tiene responsabilidad directa en el uso óptimo de los recursos disponibles de la empresa.	1	2	3	4	5
45. Se involucra la alta gerencia en el diseño, ejecución de Programas de Calidad.	1	2	3	4	5
46. Se utiliza algún sistema para la medición de la productividad.	1	2	3	4	5

