



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU REPERCUSIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD. CASO AUTOLIV, QUERÉTARO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

Presenta:

Rogelio Ramírez Reséndiz

Dirigido por:

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

SINODALES

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto  
Presidente


Dra. Ma. Luisa Leal García  
Secretario

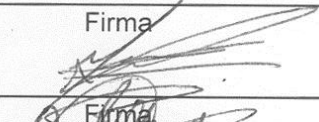
M. en C. Laura Patricia Saavedra Uribe  
Vocal

Dr. León Martín Cabello Cervantes  
Suplente

Dra. Nohemi Bello Gallardo  
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

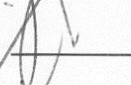
  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Mayo, 2011  
México

## RESUMEN

Uno de los desafíos más grandes y de mayor preocupación para las empresas en la actualidad 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 y que hace que el liderazgo, la cooperación, la motivación y la toma de decisiones fluyan de tal forma que la organización se sitúe por encima de sus competidores. El presente trabajo trata temas relacionados con la gestión del clima organizacional y el liderazgo, que en conjunto contribuyen de forma directa en mayores niveles de productividad y competitividad. Los elementos mencionados han sido presentados a través de modelos, los cuales serán desarrollados en la empresa Autoliv planta Querétaro, con el objetivo de propiciar un ambiente favorable en base a una correcta dirección, motivación, control y desarrollo del capital humano que genere progresos significativos en los niveles de productividad.

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

## SUMMARY

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 and makes that leadership, cooperation, motivation and decision-making flow so that the organizational climate and leadership, which together contribute directly to higher levels of productivity and competitiveness. The items above have been presented through models, which will be developed in the company Autoliv Querétaro Plant, with the aim of fostering an enabling environment based on the direction, motivation, control and human capital development that generates significant progress in levels productivity.

**(Key words:** Productivity, organizational climate, leadership)

**DEDICATORIAS**

Para todos aquellos que directa e indirectamente me apoyaron para lograr una meta mas en mi vida, para mi esposa Ana por su apoyo incondicional y ayuda en todo momento, para un angelito que desde el cielo me inspiro, para mi hija Vanessa que nació justo en la realización de esta investigación. A mis padres por su paciencia y esfuerzo tanto económico como moral para que yo llegará a ser un profesionista, a mis hermanas, mis sobrinos, mi sobrina, compañeros de la universidad, profesores y un sinfín de personas que siempre me alentaron a culminar con este logro, a todas muchas gracias. Por que sin ustedes este trabajo no se hubiera concretado y no tendría el mismo valor.

## **AGRADECIMIENTOS**

En la preparación de dicho trabajo se fusionaron conocimientos tan diferentes pero llenos de gran valía todos ellos, esto empezó hace ya algunos años, en el 2001 como una meta que me puse y que hoy puede ver cristalizada y que no hubiera sido posible sin la ayuda de tantas personas, para todos ellos mi más profundo agradecimiento.

A mis amigos y compañeros de clase tanto de la carrera como de la Maestría que con sus aportaciones y conocimientos hicieron de mí una persona con criterio y capacidad de respetar cualquier idea.

A mis maestros de la Facultad y asesores de Tesis Dra. Elia Socorro Díaz, por su experiencia y dedicación en la enseñanza y validación de este trabajo. Por sus conocimientos y paciencia para guiarme en el mundo del saber.

**ÍNDICE**

	<b>Página</b>
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1. Antecedentes del clima organizacional en la productividad	3
2.2. Planteamiento del problema	5
2.2.1. Importancia de la gestión del clima organizacional en la productividad	5
2.2.2. Consecuencias de la gestión del clima organizacional en la productividad	7
2.2.3. Alternativas para la gestión del clima organizacional en la productividad	8
2.2.4. Posibles causas del problema de productividad	9
2.3. Delimitación del problema	10
2.4. Justificación del trabajo	10
2.5. Proceso de investigación	12
2.5.1. Proceso de investigación	12
2.5.2. Tipos de investigación	13

2.5.3. El desarrollo metodológico de la investigación	15
2.5.4. Objetivos	16
3. REVISIÓN DE LITERATURA	19
3.1. Importancia de la productividad y la competitividad en las empresas	19
3.1.1. Antecedentes de la productividad	19
3.1.2. Conceptos de productividad y competitividad	21
3.1.3. Definiciones básicas de productividad	23
3.1.4. Enfoques de productividad	24
3.1.5. Factores internos y externos que afectan la productividad	25
3.1.6. Índice de productividad	26
3.1.7. Importancia del capital humano en la productividad y la competitividad	26
3.1.8. Modelos de productividad basados en la gestión del clima organizacional	27
3.2. Gestión del clima organizacional en la productividad	34
3.2.1. Antecedentes del clima organizacional	34
3.2.2. Concepto de clima organizacional	35
3.2.3. Elementos del clima organizacional	36
3.2.4. Variables del clima organizacional	37
3.2.5. Características del clima organizacional	38
3.2.6. Dimensiones que determinan la percepción del clima organizacional	39
3.2.7. Tipos de Climas existentes en las organizaciones	41

3.2.8. Modelo de gestión del clima organizacional enfocado a la productividad	43
3.3. Liderazgo aplicado a la productividad	47
3.3.1. Antecedentes del Liderazgo	48
3.3.2. Concepto de Liderazgo	49
3.3.3. Aptitudes del liderazgo	50
3.3.4. Estilos de liderazgo	51
3.3.5. Modelo de Liderazgo	59
4. ESTUDIO DEL CASO DE LA EMPRESA AUTOLIV PLANTA QUERÉTARO	62
4.1. Introducción a la compañía	62
4.2. Situación de la organización	65
4.3. Modelo de gestión del clima organizacional en la productividad	67
4.4. Descripción del modelo	69
4.5. Aportaciones prácticas	72
CONCLUSIONES	75
REFERENCIAS	77



**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
2.1. Cuadro de congruencia de la investigación	18
3.1. La producción no necesariamente implica productividad	28
3.2. Modelo de la productividad	32
3.3. Modelo de clima organizacional	45
3.4. La rejilla administrativa	56
3.5. Modelo de liderazgo	60
4.1. Organigrama General	64
4.2. Modelo de gestión del clima organizacional y liderazgo enfocado a la productividad	72

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día existen estructuras productivas más complejas y crecientemente integradas a la economía mundial, inmersas en un proceso de profunda mutación estructural y de modernización productiva que está lejos de haber finalizado. 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 desde los niveles más altos hasta la base de la empresa.

En la presente investigación se 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 la empresa establecer niveles de productividad y competitividad que sitúen a la misma en los estándares que el mercado le exige.

En el trabajo se contemplan 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 en el adecuado funcionamiento de la organización 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.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en 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. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Antecedentes del clima organizacional en la productividad**

A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad y competitividad ha evolucionado hasta el punto que el capital humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por establecer modelos de gestión del clima organizacional a través de esquemas de motivación, de liderazgo, de incentivos, de cooperación, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

El tema de la participación y del clima ha pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea.

Robbins (1999) mencionó que a través del tiempo, se han experimentado ciclos extendidos de crecimiento sustancial en la productividad, caracterizados por innovaciones en tecnología que se han aprovechado para incrementar la habilidad de producir más con menos recursos y a un menor costo. Los más famosos son las revoluciones industriales que se dieron a partir de la introducción de la máquina de vapor a principios del siglo XVIII y la expansión de la red ferroviaria en el siglo XIX. La primera permitió a las empresas establecerse en lugares que ya no fueran únicamente cerca de las fuentes de poder hidráulico, mientras que la segunda permitió establecer lugares centrales de producción y utilizar el ferrocarril para mover insumos y productos a lugares más lejanos.

Las ventajas de la gestión de la productividad mediante el establecimiento acertado de un buen clima organizacional en la industria es asegurar que el capital humano

continúe haciendo la función para la que fueron contratados, que se incremente la moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos, disponibilidad de los equipos de trabajo y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el ambiente de trabajo que genere dicho resultado.

Goleman (2006) destacó “Según revela una encuesta efectuada entre empleadores, más de la mitad de las personas que trabajan para ellos carecen de motivación para continuar aprendiendo y mejorando su desempeño. Cuatro de cada diez son incapaces de operar en colaboración con sus compañeros, y solo un 19% de quienes aspiran a ingresar en los puestos inferiores tienen suficiente autodisciplina en sus hábitos laborales” (p. 28).

Por lo anterior, la productividad está siendo analizada desde el punto de vista de la gestión del clima organizacional dentro de la empresa ya que es determinante establecer que las personas que se sienten a gusto con su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales, pueden rendir mucho más y representar el activo más valioso para la empresa.

La gestión del clima organizacional se refiere: al ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones y a la estructura organizacional que se expresa por variables (liderazgo, cooperación, objetivos, motivación, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales) que orientan su percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006).

En la actualidad, la productividad y la competitividad son consideraciones de interés nacional, tanto para los países desarrollados, como para los que están en desarrollo. En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben converger los esfuerzos tanto de empresarios, científicos y trabajadores.

A nivel de empresas, aquellas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.

La productividad y la gestión del clima organizacional se vinculan en el sentido, de que ésta evoluciona dado que su capital humano adquiere conductas sobre motivación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, liderazgo y cooperación que son aplicadas al fortalecimiento y crecimiento de la organización y de todos los que participan y se integran a ella incrementando y garantizando la competitividad de la empresa.

Goleman (2006) declaró “cada vez son más los empleadores que se quejan por la falta de habilidades sociales en los nuevos contratados, son demasiados los jóvenes que no pueden aceptar una crítica; cuando se les hace un comentario constructivo sobre lo que están haciendo, se ponen a la defensiva o se muestran hostiles. Reaccionan a la retroalimentación como si fuera un ataque personal” (p. 28).

Debido a tales circunstancias es necesario establecer rutas encaminadas a la productividad a través de la gestión del clima organizacional basado en un liderazgo estratégico, donde el capital humano es el punto central y de referencia para lograr ser cada día más competitivos y generar en la empresa sentimientos de certidumbre y confianza para hacer frente a los cambios de la actualidad y el futuro.

## **2.2. Planteamiento del problema**

### ***2.2.1. Importancia de la gestión del clima organizacional en la productividad***

Las empresas de la actualidad tienen como fin inmediato cumplir con los requerimientos del cliente en cuanto a cantidad y calidad de sus productos, por esta razón es que la

productividad a través de la gestión del clima organizacional toma gran importancia y relevancia para que se garantice que todos los elementos que intervienen en el proceso sigan realizando su función para evitar situaciones que pongan en riesgo el incumplimiento de los convenios acordados con los clientes.

De no contar con la confiabilidad de la productividad mediante la gestión del clima organizacional los problemas que tendría la organización serían los siguientes:

- Pérdida de la confiabilidad de parte de los clientes hacia la empresa.
- No hay garantía de iniciar nuevos proyectos con clientes potenciales.
- El enfoque hacia las personas cambiará sustancialmente debido a las repercusiones que tiene la productividad en la toma de decisiones de la empresa.
- Los costos unitarios se incrementan debido a la reprogramación de los envíos de los productos terminados después del tiempo previsto.
- Aumento en los costos de la mano de obra por la extensión de la jornada de trabajo para cumplir con los requerimientos de producción.
- El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos aumentará considerablemente.
- Los criterios para recompensar, como los bonos y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su productividad tendrán modificaciones importantes.
- Aumento de los conflictos y el estrés laboral.

Como se observa es fundamental buscar una correlación entre la Gestión de Clima Organizacional y la productividad, dado que su gestión tiene un efecto directo en la continuidad operativa y en la competitividad de la empresa.

### ***2.2.2. Consecuencias de la gestión del clima organizacional en la productividad***

Toda empresa se fija objetivos en materia de productividad dependiendo de los requerimientos del cliente. De hecho, la mayoría de las empresas revisan de forma constante sus niveles de productividad. Sin embargo, rara vez demuestran el mismo celo por supervisar los niveles de satisfacción de sus empleados hacia su trabajo. Realizar un análisis de correlación entre los niveles de satisfacción de los empleados y los de productividad resultan a todas luces fundamentales para monitorear de manera efectiva el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

Muchos factores inciden en la productividad, pero sin duda el capital humano juega un papel preponderante en ésta, la gestión del clima organizacional y el liderazgo pueden generar dentro de ciertas condiciones un efecto de influencia que incrementará o disminuirá el rendimiento de los trabajadores y por ende tendrá un efecto directo en el futuro de la empresa.

Abandonar los patrones antiguos de pensamiento, reenfocando la productividad sobre un pensamiento orientado al capital humano y su desarrollo, resulta clave para lograr una mejora continua en los niveles de productividad y con ello en los niveles de costos, permitiendo de tal forma hacer efectiva la *curva de experiencia*, con lo cual se logra desplazar a los competidores de los mercados, obteniendo consecuentemente una mayor cuota de mercado.

Es importante resaltar que si no se logra establecer un clima organizacional favorable, se ponen en riesgo la paz laboral de la empresa y la dificultad de responder a los compromisos que se adquieren con los clientes para suministro del producto, así mismo, se incrementan los costos, se pierde credibilidad ante los clientes, entre otras cosas; estos factores afectan directamente la competitividad de la empresa.



### ***2.2.3. Alternativas para la gestión del clima organizacional en la productividad***

Con la finalidad de evitar problemas relacionados con la productividad dentro de las empresas, es necesario desarrollar un sistema de gestión del clima organizacional de forma eficiente y oportuna, para asegurar que el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el trabajador sea el más adecuado para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos.

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran revalorización de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Una de las alternativas para gestionar el clima organizacional radica en elevar los esfuerzos para mejorar la vida laboral y que constituyen labores sistemáticas que deben llevar a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Para Torrecillas (2006), para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Una alternativa más es contar con empleados incentivados ya que éstos generan más rendimiento que los que carecen de un aliciente en su puesto de trabajo. Es decir, que una persona que trabaja durante ocho horas diarias en un clima laboral adverso es más propensa a bajar su rendimiento. La clave para mantener a los empleados conformes radica en reconocer y gestionar el clima organizacional adecuado para que los trabajadores puedan desempeñar de la mejor forma las actividades que su trabajo les demanda.

#### ***2.2.4. Posibles causas del problema de productividad***

Todas las organizaciones dentro de sus procesos de trabajo tienen que afrontar una serie de obstáculos o variables que limitan el buen desempeño de la misma, estas variables pueden ser de naturaleza dependiente e independiente, en la medida que sean afectadas o no por factores externos para su realización.

Para que la empresa tenga niveles confiables de productividad (variable dependiente), es necesario la gestión del clima organizacional y la aplicación de un liderazgo efectivo (variables independientes).

La gestión del clima organizacional contempla el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El liderazgo establece el control, la dirección, trabajo en equipo, motivación, desarrollo del capital humano, entre otros.

### **2.3. Delimitación del problema**

La investigación se centró a una situación real en la empresa Autoliv Steering Wheels S. de R.L. de C.V., Planta El Marques, Querétaro.

### **2.4. 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 mas 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.

*Alcances y aplicación*

El presente trabajo está relacionado con las áreas productivas y de Recursos Humanos directamente, y tiene un alcance hacia los clientes internos (Logística, Calidad, Seguridad e Higiene, Relaciones Laborales), así como a los clientes finales del producto.

Se busca una mejora en la productividad dentro de toda la organización y la función principal es reconocer el ambiente que impera en la empresa y el liderazgo utilizado que está poniendo en riesgo el buen funcionamiento de la organización y que está afectando directamente a la productividad de la misma.

*Impulso a otras investigaciones*

El trabajo a realizar no es de carácter limitativo a la gestión del clima organizacional aplicado a la productividad de la empresa dado que este es solo un factor que influye directamente pero no es el único, por esta razón se debe abrir el campo de acción y ver que otros factores pueden contribuir a la mejora de la productividad y que generen ventajas competitivas a la empresa. Algunas de las áreas de oportunidad son: inteligencia emocional, gestión de la calidad, motivación, cultura organizacional, entre otros.

*Contribuciones o solución de un problema*

La importancia de este trabajo reside en el hecho de que las contribuciones tendrán un impacto directo en mejorar los niveles de productividad, reducción de costos, disminución de conflictos laborales, elevación de niveles de desempeño tanto individuales como colectivos, mejora en los indicadores de seguridad, reducción de tiempos muertos, continuidad en los procesos de mejora continua y participación efectiva de los trabajadores en la obtención de los objetivos de la empresa.

### *Aportaciones a la operación de la empresa*

La aportación de este trabajo a la empresa es establecer un modelo de productividad basado en la gestión del clima organizacional y el liderazgo que podrá ser utilizado en cualquiera de las plantas del Grupo Autoliv, con el objetivo de garantizar niveles de productividad que la empresa requiere.

### *Productos de investigación*

El resultado que se obtiene de esta investigación, debe ser un modelo que permita establecer las bases que contribuyan a mejorar la productividad tomando como punto central el capital humano y la contribución directa que tiene éste en el buen funcionamiento de la organización.

El trabajo escrito en formato de Tesis, es considerado como un modelo que facilite el desarrollo de la productividad a través de la gestión del clima organizacional.

## **2.5. Proceso de investigación**

### ***2.5.1. 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 y concentrándolo en la empresa Autoliv Steering Wheels, Planta El Marques Querétaro. 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.

### ***2.5.2. Tipos de investigación***

#### *Investigación cuantitativa*

Hernández, Fernández y Baptista (2003), mencionan que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

*Sus características son:*

- Regularmente elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes.
- Luego de éstas deriva hipótesis y variables.
- Desarrolla un plan para probarlas.
- Mide las variables en un determinado contexto.
- Analiza las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos).
- Establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de estos.

#### *Investigación cualitativa*

De acuerdo con Grinell (citado en Hernández et al. 2003), el enfoque cualitativo, por lo

común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

A menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes.

*Sus características son:*

- Pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis.
- Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de la investigación más importantes; y, después, para refinarlas y responderlas (o probar hipótesis).
- El proceso se mueve dinámicamente entre los hechos y su interpretación en ambos sentidos.
- Su alcance final muchas veces consiste en comprender un fenómeno social complejo.
- El énfasis no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo.

*Investigación acción*

Rivas (2004), anunció que esta técnica tiene una fuerte aplicación en la administración y

la ingeniería, dado que consiste en resolver problemas prácticos con una metodología para la toma de decisiones, para el diseño y desarrollo, para la elaboración y análisis de casos, entre otros. Hay instituciones que diseñan sus reglamentos para que las tesis de maestrías, cuenten con un grado metodológico, pero de manera relevante deben tener un enfoque práctico que resuelva problemas concretos, que demuestren la capacidad del estudiante para resolver problemas de su especialidad.

### ***2.5.3. El desarrollo metodológico de la investigación***

- Se plantearon los objetivos, las preguntas de investigación y el cuadro de congruencia del proyecto.
- La revisión de la lectura de los textos se hizo de acuerdo a los temas involucrados con las palabras clave como Productividad, Competitividad, Gestión del Clima Organizacional y Liderazgo, entre otros.
- De acuerdo a los temas se elaboraron carpetas donde se concentró la información de diferentes autores, así mismo se realizó un registro de ellos, de ediciones, lugar de elaboración, entre otros, con la intención de facilitar después la elaboración de las diferentes secciones.
- Se redactaron fichas textuales, con el método APA (American Psychological Association) cuando así se requería, y en otras se tomó la idea del autor.
- La organización del material ya en el propio trabajo se hizo en base al orden de las variables dependientes e independientes en orden a su importancia e impacto en los objetivos principales.
- El material que no era compatible al 100% con el objetivo central se eliminó.
- Se examinó la congruencia del material en su contexto principal.



#### **2.5.4. Objetivos**

##### *Objetivo general de la investigación*

Diseñar un modelo de productividad confiable a través de la gestión del clima organizacional para las empresas del Grupo Autoliv.

##### *Objetivos específicos de la investigación*

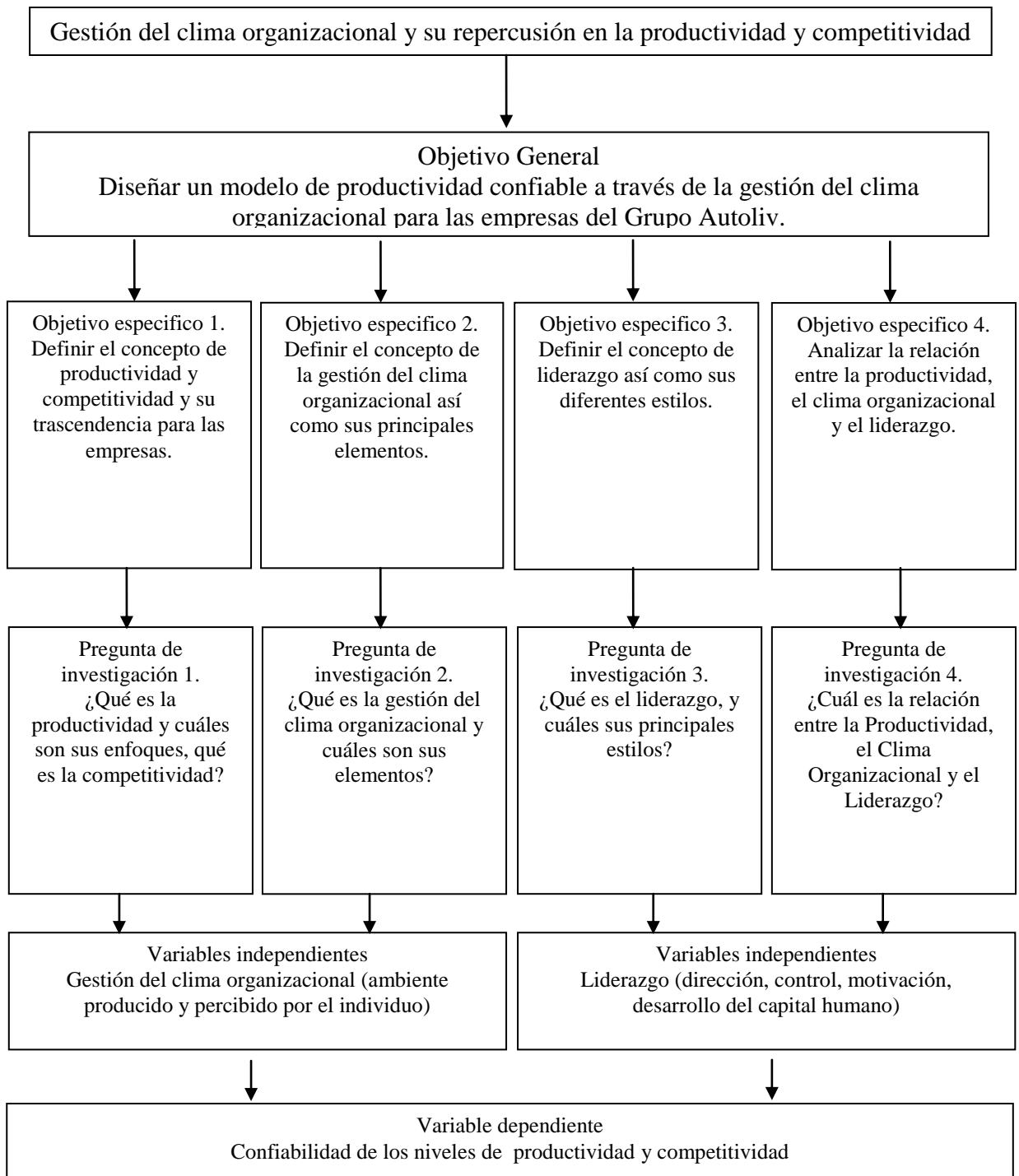
Los objetivos específicos sobre los que gira la presente investigación, deben ser considerados como estrategias o procedimientos que contribuyan a mejorar la productividad, con el propósito de alcanzar los niveles esperados por la empresa, estos objetivos son:

- Definir el concepto de productividad y competitividad y su trascendencia para las empresas.
- Identificar los principales enfoques de la productividad.
- Analizar la importancia del capital humano en la productividad y la competitividad.
- Definir el concepto de la gestión del clima organizacional así como sus principales elementos.
- Identificar las características del clima organizacional.
- Identificar modelos de gestión del clima organizacional.
- Definir el concepto de liderazgo así como sus diferentes estilos.
- Analizar la relación entre la productividad, gestión del clima organizacional y el liderazgo.
- Diseñar un modelo de gestión del clima organizacional para mejorar la productividad en la empresa Autoliv.

*Preguntas de investigación*

Las siguientes son las preguntas de investigación que giran en torno a la presente investigación:

- ¿Qué es la productividad y cuáles son sus enfoques, qué es la competitividad?
- ¿Cuál es la importancia del capital humano en la productividad y la competitividad?
- ¿Qué es la gestión del clima organizacional y cuáles son sus elementos?
- ¿Cuáles son las características del clima organizacional?
- ¿Qué es el liderazgo, y cuáles sus principales estilos?
- ¿Cuáles son las herramientas del clima organizacional que se aplican para el desarrollo de la productividad?
- ¿Cuál es la relación entre la Productividad, la gestión del Clima Organizacional y el Liderazgo?



*Figura 2.1.* Cuadro de congruencia de la investigación. Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas (2004).

### 3. REVISIÓN DE LITERATURA

#### 3.1. Importancia de la productividad y la competitividad en las empresas

##### 3.1.1. Antecedentes de la productividad

El término productividad, ha existido desde que el hombre ha tenido 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 embrutecen 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.

### ***3.1.2. Conceptos de productividad y competitividad***

La productividad es una variable que informa acerca de los resultados conseguidos en la organización, lo que posibilita el control y la mejora de la rentabilidad de la organización. De acuerdo a Sumanth (2001),

“la productividad es el cociente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre alguno de los factores de la producción. Así es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de las materias primas en función de que el monto de lo producido se considera en relación con el capital, la inversión o las materias primas” (p. 4).

Partiendo de la concepción clásica de productividad, que se centra en medir exclusivamente la relación existente entre los factores intervinientes y los resultados obtenidos, se ha pasado con el transcurso del tiempo a un nuevo concepto económico-social de más amplio espectro sobre la productividad, que implica nuevas formas de entender la organización. Para Schroeder (2004),

“la productividad es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora o también se tiene que menor número de insumos para misma producción, la productividad mejora” (p. 533).

Para Koontz y Weilric (1998) la productividad “*es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad*” (p. 13).

Es la capacidad de producir más satisfactores, sean bienes o servicios, con menos recursos. Esto redundaría en un costo bajo que permite precios más bajos, importante para organizaciones mercantiles, o presupuestos menores, importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social (Casanova, 2002).

Por tanto, las estrategias de productividad implican el uso de habilidades, esfuerzo, capital, tecnología, dirección, información, energía y otros recursos, para conseguir aumentos sostenibles que repercutan en una mejora en el nivel de vida de la población

(Bosch y Lázaro, 1984, p. 4), aunque interesan, principalmente, aquellas mejoras que incrementen la rentabilidad, puesto que la supervivencia de la organización depende de ésta última.

Ivancevich (1996), cita la siguiente definición: “Competitividad, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos” (p. 5).

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global.

La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

La competitividad, hace alusión a la capacidad de mantener un producto en el mercado sobre una base de sostenibilidad. La productividad, por otro lado, se refiere al mejoramiento del comportamiento de uno o varios factores de producción, a partir de acciones dentro del esquema productivo, dirigidas a fortalecer la competitividad de ese producto.

Para ser competitivo se requiere ser productivo y además utilizar con inteligencia los recursos del ambiente externo, lo que en otras palabras se puede expresar como la administración óptima interna y del ambiente de la organización.

Por ello, el gran desafío que enfrentan las empresas es elevar su productividad y competitividad a lo largo de toda su actividad, y a la vez reducir costos aumentando su efectividad, lo cual es necesario para su sobrevivencia.

Las ideas de productividad y competitividad están estrechamente vinculadas y reciben atención permanente por parte de los empresarios. Cada uno de ellos usa, implícita o explícitamente, estos conceptos en sus niveles de decisión, llegando a consecuencias diferentes que conforman decisiones de distinta índole.

### ***3.1.3. Definiciones básicas de productividad***

Para Sumanth (2001), las siguientes son definiciones básicas de productividad.

- Productividad parcial.- Es la proporción que viene de un resultado a una clase de insumo (mano de obra, energía, capital, materia prima).

$$\text{Parcial} = \frac{\text{producción total}}{\text{insumo}}$$

- Factor de productividad total.- Es la proporción entre el resultado neto y la suma de los insumos por mano de obra y capital.

$$\text{P.f.t} = \frac{\text{producción neta}}{\text{mano de obra} + \text{capital}}$$

Donde producción neta = producción total – servicios y bienes intermedios comprados.

- Productividad total.- Es la proporción entre el resultado total y la suma de todos los factores de insumos.
- Índice de la productividad total global.- Es el índice de la productividad total, multiplicado por el índice del factor intangible. Es la forma de medición más



elaborada; extiende la medida de la productividad total para incluir factores cualitativos definidos por el usuario, desde calidad del producto y calidad del proceso, hasta el porcentaje de participación de mercado, actitudes de la comunidad y cumplimiento de promesas de entrega.

Las anteriores definiciones establecen los conceptos que se deben tomar en cuenta para realizar un estudio de productividad.

#### ***3.1.4. Enfoques de productividad***

Los siguientes son enfoques de la productividad según Sumanth (2001).

1. Mantener igual los resultados y disminuir los recursos. Como ejemplos existen los bancos o a las maquiladoras que reducen la mano de obra.

$$P_1 = \frac{\equiv}{-}$$

2. Aumentar la producción manteniendo los mismos costos. Como ejemplo de esto se tiene a los empleados multifuncionales y motivados, además de mejorar tareas.

$$P_1 = \frac{+}{=}$$

3. Lo ideal es combinar el aumentar la producción junto con el disminuir costos, aunque obviamente esto es más difícil de lograr. Por ejemplo los bancos que atienden más personas con los cajeros automáticos y no tienen que pagar el salario de un cajero humano.

$$P_1 = \frac{+}{-}$$

### ***3.1.5. Factores internos y externos que afectan la productividad***

La productividad en una empresa puede estar afectada por diversos factores externos, así como por varias deficiencias en sus actividades o factores internos.

Para Kanaway (1998) los siguientes son factores internos y externos.

#### *Factores Internos*

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Maquinas y equipo
- Recurso Humano

#### *Factores Externos*

- Disponibilidad de materiales o materias primas
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas

Para Bain (1985), los factores que afectan la productividad son:

- Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la organización.
- Reglamentos inadecuados por parte del gobierno.
- El tamaño y madurez de las organizaciones.
- Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.

- Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, y los factores tecnológicos.

### ***3.1.6. Índice de productividad***

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como un punto de comparación:

$$P = 100 * (\text{productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad}).$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país). El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior se ve que se puede obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

### ***3.1.7. 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).

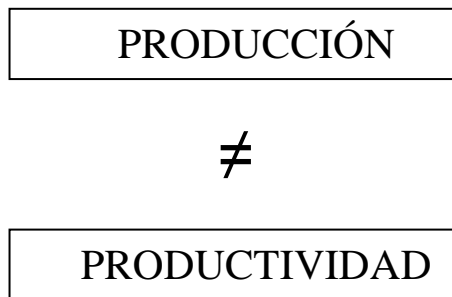
#### ***3.1.8. Modelos de productividad basados en la gestión del clima organizacional***

##### *La productividad en la mano de obra*

Uno de los aspectos más importantes para la empresa y para cualquier organización es contar con personal capacitado y confiable que proporcione un rendimiento acorde a las necesidades o estándares que la empresa plantee desde un principio como metas de producción. El comportamiento del capital humano (que lo hace más productivo, pero

que también lo puede hacer menos productivo) tiene que estar naturalmente dirigido a lograr un efecto determinante en el esquema de producción y, por lo tanto, a diseñar estructuras que permiten el buen desempeño de los trabajadores.

Para Forrester (citado en Sumanth, 2001) la productividad no se incrementa a una tasa constante. El aumento de la productividad se acelera o desacelera como respuesta a los grandes y significativos cambios del entorno económico. Su posición es que durante las últimas décadas existen presiones sociales e incertidumbre en el aspecto del crecimiento económico.



*Figura 3.1.* La producción no necesariamente implica productividad. Fuente: Sumanth (2001, p. 11).

Producción: se relaciona con la actividad de producir bienes y servicios.

Productividad: se le relaciona con la efectividad y eficiencia con los cuales se producen esos bienes y servicios

Para Sumanth (2001) una mejoría en la producción no significa necesariamente una mejoría en la productividad. En esencia la producción es el resultado generado, en tanto que la productividad es la proporción resultante de dividir el monto de lo producido entre el costo de los insumos necesarios para producir (ver figura 3.1).

En 1980 Drucker mencionó, hacer productivos los recursos es la tarea de la alta administración, a diferencia de las otras tareas del administrador: promoción de empresas y administración general.

#### *Administración de la productividad total*

Para Sumanth (2001), este concepto funciona debido a los conceptos fundamentales que lo caracterizan; además, estas ideas son universales en su naturaleza e incluyen lo siguiente:

1. La administración de la productividad total se centra en la idea de desarrollar a las personas, no en destruirlas.
2. La administración de la productividad total hace hincapié en que los aspectos tecnológicos y comportamiento humano no tienen igual importancia; pero en las organizaciones actuales orientadas a la tecnología, el ser humano es el activo más importante.
3. El sistema de la Administración de la Productividad Total recompensa por igual a todos los interesados, no solo a los dueños o a los empleados.

Este modelo no solo subraya el desarrollo de las personas en todos los niveles de la organización, así como la estabilidad de la misma; también crea el entorno natural que sostiene y motiva a las personas.

#### *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.

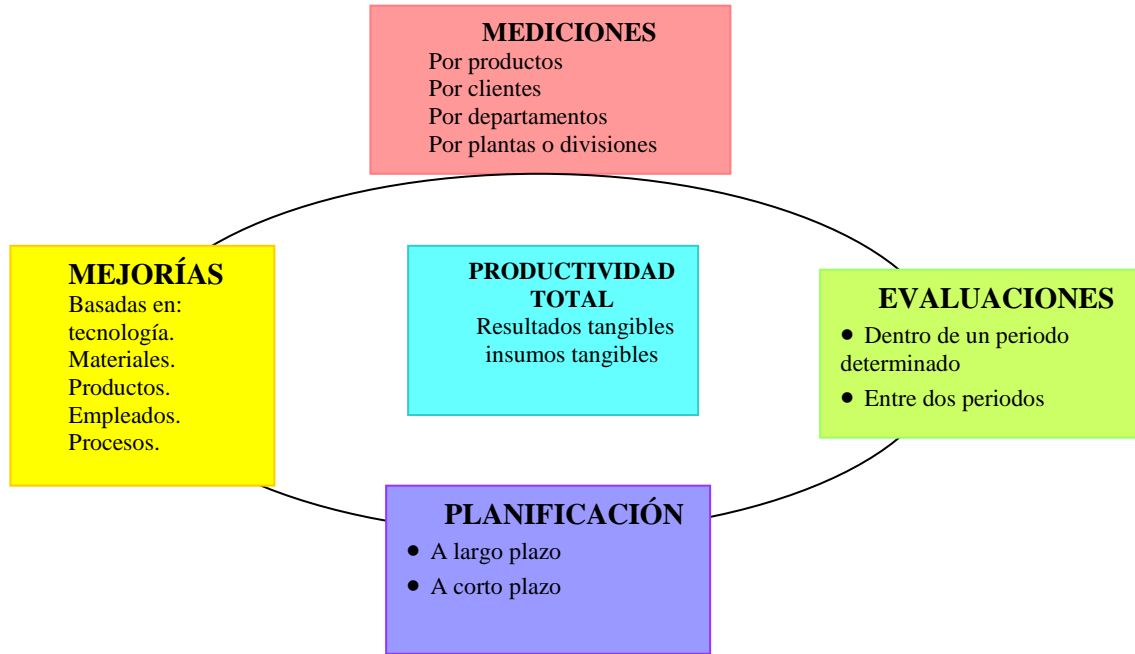
Al respecto de la importancia de no descuidar al factor humano, Goleman (2002) señaló, que en un mundo tan competitivo y tan cambiante como el que se palpa en la

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.

#### *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 3.2. 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.

#### *La fase de medición*

La primera fase del ciclo de productividad es la de medición. Una empresa debe iniciar en algún punto la medición de su productividad, ya que sin una medición, una mejora

de la misma carecería de enfoque, de referencia y de una obligada consideración tanto sistemática como analítica.

#### *La fase de evaluación*

Esta fase enlaza las fases de medición y planeación. La evaluación de la productividad es una comparación de la productividad en general y la productividad total en particular.

#### *La fase de planeación*

Esta fase se ocupa del establecimiento o determinación de objetivos para la productividad en general y la productividad total en particular. El objetivo de la productividad total para cierto periodo debe fijarse por lo menos un periodo antes del presente.

La planeación de la productividad se preocupa de fijar los niveles de productividad total o de productividad total general, de manera que tales objetivos se puedan utilizar a manera de benchmarking, para compararlos durante la etapa de evaluación del ciclo de productividad, así como para desarrollar el mapa de las estrategias necesarias para mejorar la productividad, dentro de la fase de mejoramiento del ciclo de productividad.

#### *La fase de mejoramiento*

La cuarta fase del ciclo de productividad es el mejoramiento de la productividad; esto es, mejoramiento de la productividad total (PT) y del control de la productividad total (CPT).

Existen cerca de 70 técnicas para estos tipos de mejoramiento, estas se dividen en cinco categorías básicas, mismas que abarcan técnicas basadas en ingeniería industrial, control de sistemas, investigación de operaciones, administración de ingeniería computacional, capital humano, psicología y otras ciencias del comportamiento en adición a otras muchas disciplinas.

## **3.2. Gestión del clima organizacional en la productividad**

### ***3.2.1. Antecedentes del clima organizacional***

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos. Weber formuló la hipótesis de que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas. Al poco tiempo el enfoque clásico, centrado en la tarea y el método de ejecutarla, fue cediendo lugar al enfoque humanístico, centrado en el hombre y el grupo social (Chiavenato, 2000).

En los últimos tiempos se ha reconocido la importancia del clima organizacional en la productividad de las organizaciones: cuando éste es adecuado, los empleados se sienten más identificados con la empresa, y esto se refleja en una mayor calidad de productos y servicios. A partir de diagnósticos y estrategias adecuadas, es posible gestionar al capital humano de manera que sus actitudes y comportamientos configuren este ambiente favorable. Sin embargo, los cambios requieren un compromiso serio, que debe empezar en la alta dirección.

Gordon (1997) explicó que los primeros teóricos se centraron en estructurar y diseñar el trabajo y las organizaciones. La teoría organizacional antes de 1900, la administración científica, la teoría clásica, la burocracia y la teoría de las decisiones abordaban cada una cuestiones de estructura organizacional. Antes de 1900 hubo muy poca administración formal o teorías organizacionales. Las fuerzas armadas, la iglesia católica y los gobiernos de Europa fueron modelos básicos de organizaciones eficaces porque entonces existían pocas organizaciones industriales del tipo que conocemos hoy.

Uno de los temas que más interés viene suscitando entre los estudiosos de la empresa moderna es el referido al clima organizacional. Día a día toma más relevancia pues queda de manifiesto que es determinante para el buen desempeño de los empleados y por ende del éxito o fracaso de la organización.

### ***3.2.2. Concepto de clima organizacional***

Las organizaciones tienen propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad.

De acuerdo con Chiavenato (2000) el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (p. 86).

Para Goncalvez (1997) *“son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”* (p. 92).

El clima organizacional se refiere *“al ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (liderazgo, cooperación, objetivos, motivación, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”* (Méndez 2006, p. 188).

Para Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) el clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; el clima es subjetivo, temporal y manipulable.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede establecer que el ambiente que se da al interior de la organización influye de forma determinante en el comportamiento de los trabajadores, por lo que los directivos deben considerar como punto de partida para obtener los mejores resultados un clima favorable de tal forma que los trabajadores se sientan a gusto y puedan ser más productivos.

El clima organizacional es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se refleja en las relaciones interpersonales.

Por todo ello, el clima de las organizaciones es característico de cada una de ellas.

### ***3.2.3. Elementos del clima organizacional***

Los elementos internos y externos que, de alguna manera afectan, son:

- Comunicación
- Objetivos
- Responsabilidad
- Beneficios
- Participación
- Creatividad
- Liderazgo
- Motivación
- Reconocimiento

- Patrones de calidad

El clima existente diagnostica, con razonable grado de acierto, las causas de las insatisfacciones, las angustias, las frustraciones, las tensiones y las ansiedades (expectativas) que brotan en el ambiente interno de las organizaciones, así como su grado de intensidad y frecuencia.

El grado de acierto de los programas internos está en función de la adecuación de los diagnósticos efectuados.

#### ***3.2.4. Variables del clima organizacional***

Likert & Likert (2003) señalan que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

##### *Las variables causales*

Llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

##### *Las variables intermedias*

Reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

##### *Las variables finales*

Denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la

organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

### ***3.2.5. Características del clima organizacional***

Según Da Silva (2002), para cambiar el clima de la organización, ésta debe tener capacidad de innovación, es decir, las características siguientes:

- Capacidad de adaptación: idoneidad para resolver problemas y reaccionar de manera rápida y flexible ante las exigencias cambiantes e inconstantes del medio ambiente.
- Sentido de identidad: para conocer y comprender el pasado y el presente, así como comprender y compartir los objetivos de la organización, por parte de todos sus participantes.
- Perspectiva exacta del medio ambiente: talento para diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- Integración de los participantes: aptitud de la organización para actuar como un todo orgánico.

Según Martínez (2000), el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de las personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa.

### ***3.2.6. Dimensiones que determinan la percepción del clima organizacional***

Likert, R., & Likert, J. (2003) miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.



- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Pritchard y Karasick (2000) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

- Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

### ***3.2.7. Tipos de Climas existentes en las organizaciones***

Likert, R. & Likert, J. (2003) llegan a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

#### ***Sistema I: Autoritario***

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente

burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

#### *Sistema II: Paternal*

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. En este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

#### *Sistema III: Consultivo*

Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

#### *Sistema IV: Participativo*

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. La comunicación es tanto vertical como horizontal, generándose una partida grupal, el clima de este tipo

de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

### ***3.2.8. Modelo de gestión del clima organizacional enfocado a la productividad***

Para Sikula (1983) no todo el mundo está convencido de que el clima organizacional y la moral de los empleados son asuntos de suma importancia. Desafortunadamente algunos administradores ven el clima y la moral como algo intangible y subjetivo que no tiene relación con el trabajo. Para ello, el clima y la moral son conceptos de relaciones humanas asociados con la estructura organizacional social e informal, pero carecen de importancia para las operaciones efectivas.

Un buen clima organizacional puede reducir el ausentismo de los trabajadores, el número de accidentes y el grado de desperdicio y de tiempo perdido, lo que da como resultado una mayor productividad, y lleva a una disminución del vandalismo entre los empleados. Los trabajadores más felices son también los más productivos y eficientes.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el capital humano.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

La productividad debe ir orientada a satisfacer las necesidades del consumidor de forma directa o indirecta. Para ello, la gerencia debe saber integrar todos los factores que intervienen en la productividad y desde luego, a uno de los más determinantes que le da vida a los resultados de la empresa, es el del factor humano.

Es necesario por tanto, reflexionar, de qué manera se está motivando al personal, cómo se les invita a ser productivos, a usar su talento, habilidades y destrezas a fin de optimizar la productividad y calidad de las funciones.

Para Gaither & Frazier (2000) ¿qué hace más productivos a los empleados? Las causas de la producción son muchas. Todavía no se ha desarrollado un conjunto de formulas que sirvan para predecir exactamente el comportamiento humano en general y la productividad en particular. Sin embargo, se empieza a comprender lo suficiente sobre el comportamiento de los empleados para eliminar algo de incertidumbre respecto a por qué los empleados son productivos.

Incrementar la productividad a través de adelantos tecnológicos es tan importante como el desempeño del puesto del empleado para elevar la productividad. La reducción de los defectos, el desperdicio y el retrabajo incrementan directamente la productividad de todos los factores de producción.

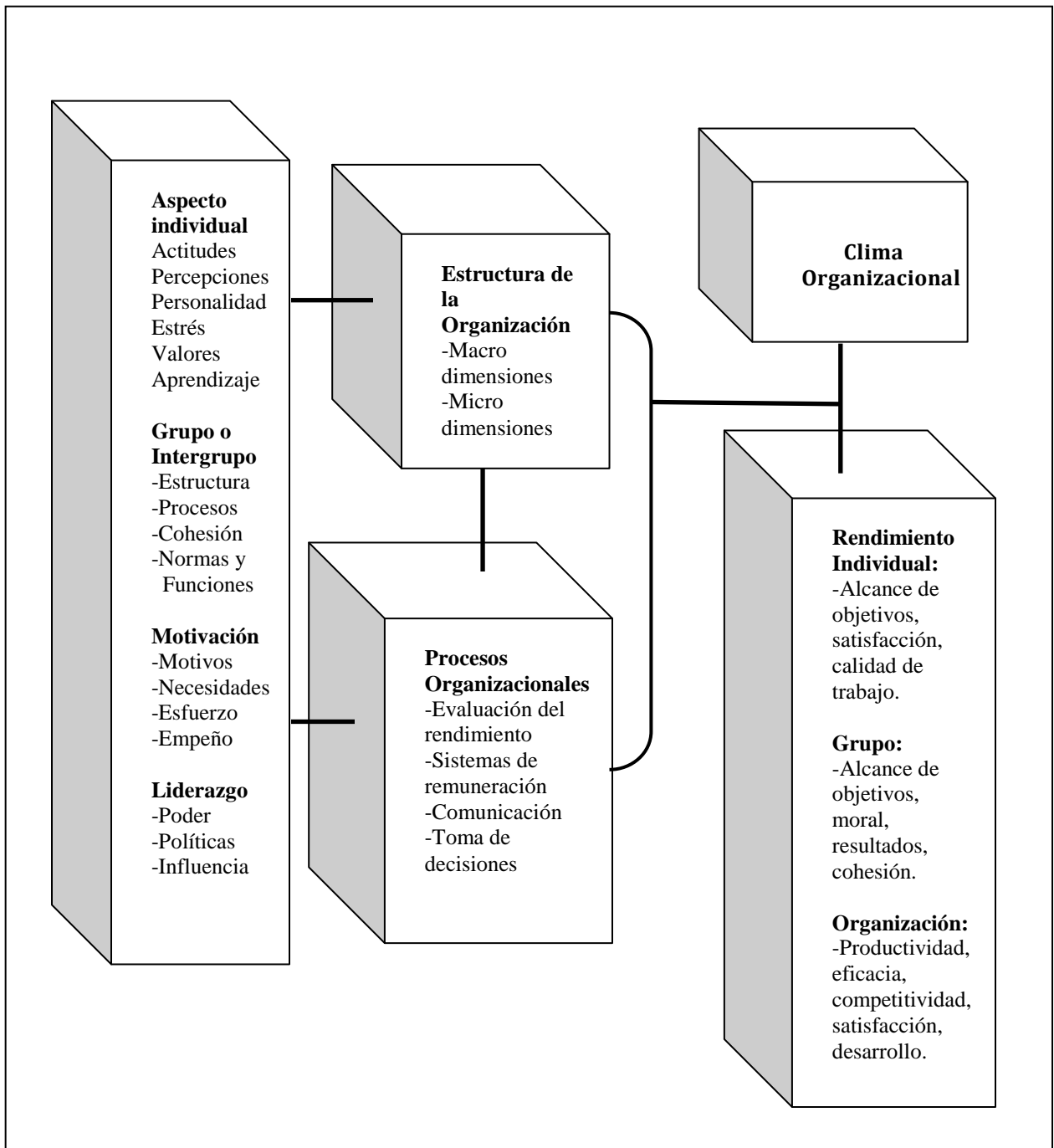


Figura 3.3. Modelo de clima organizacional. Fuente: Elaboración propia a partir de Abravanel, (1992).

Para Abravanel (1992), infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se afirma que el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Abravanel (1992), mencionó que dentro de la organización el clima está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, éstos son:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Como se muestra en la figura 3.3, 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.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores y el clima de trabajo de los mismos.

### **3.3. Liderazgo aplicado a la productividad**

El liderazgo siempre ha sido importante para las compañías y probablemente siempre lo será. La necesidad del liderazgo directivo efectivo y la dificultad de proporcionarlo han aumentado con rapidez debido a la creciente complejidad de la vida organizacional. Los líderes se convierten en parte integral de una organización, grupo o equipo sólo luego de demostrar su valor a los subordinados. Sus recompensas son, tanto económicas como psicológicas. Sin embargo, las personas buscan el liderazgo incluso cuando no hay recompensas económicas.



El capitán de un equipo de basquetbol, un dirigente sindical y el líder de una iglesia no ocupan puestos remunerados, pero por lo general ejercen liderazgo. El liderazgo recompensa a la gente otorgándole poder sobre los demás; con este poder, la gente se cree capaz de influir hasta cierto grado sobre el bienestar de otros y controlar su futuro.

### ***3.3.1. Antecedentes del Liderazgo***

De acuerdo a Rodríguez (1998), en todo el mundo se vive una grave crisis de autoridad. La autoridad se ha desacralizado; las modernas ideas democratizantes a partir de la Revolución Francesa, llevan a ver al jefe como un igual, a criticarlo, y aun a desafiarlo. El jefe no cuenta como antes, con el apoyo y la garantía del respeto religioso al superior. Ahora él debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente. Ser jefe es hoy un mérito personal, más que un don o una herencia. El jefe que no sabe serlo está destinado a fracasar.

Rodríguez (1998), mencionó que uno de los más exitosos magnates de los negocios, John D. Rockefeller, llegó a decir: *“Yo pagaría más por alguien que supiera manejar a la gente que por cualquier otra habilidad bajo el sol”*. Y uno de los más notables estudiosos de la administración y liderazgo, Peter Drucker, afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz. Los dirigentes que son el recurso fundamental, son también el recurso más escaso de cualquier organización.

En la actualidad el mundo es sometido a enormes cambios, a un proceso de grandes transformaciones y posibilidades. En apenas unos pocos años, se ha presenciado el nacimiento de la sociedad posindustrial, el crecimiento de la era de la información y de las computadoras, el nacimiento de la biotecnología y, como si estos cambios fueran poco, la revolución en las relaciones humanas.

### 3.3.2. *Concepto de Liderazgo*

El liderazgo es una forma de pensar y no una posición, muchos creen que el líder es el que tiene un nombramiento o un puesto más elevado, mentira. No se necesitan altos estudios académicos para dirigir masas, sino la forma de pensar correctamente como líder. Por lo anterior, un joven, un trabajador y un estudiante pueden ser líderes si su mente tiene los paradigmas correctos que rijan sus comportamientos.

Para Goleman (2002), el líder es la persona a quien los demás recurren en busca de convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo.

“El líder para la empresa es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos” (Casares 1996, p. 27).

Para Robbins y De Cenzo (1996), “*los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa*” (p. 313).

En el año 1983, Davis, enfatizó que el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en la definición son influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. A falta de liderazgo una empresa sería sólo una confusión de personas y máquinas, cualquier organización requiere liderazgo para desarrollar al máximo sus preciosos activos.

Para Powell (2003), “*el liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia de la administración dice que es posible*”.

Koestenbaum (1999), sugirió que el liderazgo actual debe transmitir un concepto que es tan sencillo como fundamental: los productos y servicios de calidad tienen que estar sustentados por gente de calidad. Precisamente el mismo esfuerzo metódico y profesionalismo consumado que las compañías invierten en crear productos y servicios de calidad debe invertirse en cultivar gente de calidad. Las compañías entienden a la perfección las soluciones técnicas. ¿Pero acaso comprenden que son los seres humanos los que aplican las soluciones técnicas?

De acuerdo a las anteriores definiciones el liderazgo no solo es estar por encima de los demás y tener autoridad sino que es obtener la aceptación y reconocimiento de la gente y que mediante esta aceptación se logren los objetivos y el desarrollo del potencial de los individuos y de la organización, los líderes son gente de acción y por supuesto logran que la gente se mueva en torno a él.

Un buen líder siempre toma en cuenta las sugerencias que le hacen sus subordinados y se ocupa de lograr el consenso del grupo de trabajo. Ejerce continuamente su influencia en el desarrollo de las actividades de la empresa, lo cual establece el tono y el clima de interacción entre los miembros de su grupo de trabajo. Su estilo invita a la imitación por los otros gerentes en jerarquía subordinada.

### ***3.3.3. Aptitudes del liderazgo***

Según Davis (1983), los líderes utilizan tres clases de aptitudes: técnicas, humanas y conceptuales. Aunque éstas son interdependientes en la práctica, pueden considerarse por separado.

- *La aptitud técnica.* Se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnicas. Por ejemplo, se puede citar la capacidad adquirida por contadores, ingenieros, mecanógrafas y mecánicos. Esta

capacidad es el requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo; pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas disminuyen proporcionalmente en importancia.

- *La aptitud humana.* Es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo de equipo. Ningún líder de ningún nivel organizacional escapa al requisito de la aptitud humana eficaz. Constituye una parte vital de la conducta del liderazgo.
- *La aptitud conceptual.* Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias tales como los planes a largo plazo. Se hace cada vez más importante en los empleos gerenciales de más alto nivel.

Las aptitudes conceptuales se relacionan con ideas, en tanto que la aptitud humana concierne a las personas y la aptitud técnica a las cosas.

#### ***3.3.4. Estilos de liderazgo***

De acuerdo con Davis (1983), el conjunto total de acciones explícitas e implícitas de los líderes, según las vean los empleados, se llama estilos de liderazgo. Se trata de una combinación constante de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que son parte del comportamiento de una persona.

##### *Líderes positivos y negativos*

Existen diferencias en la forma en que los líderes se acercan a las personas para motivarlas. Si su enfoque pone énfasis en las recompensas —económicas o de otro tipo— ese líder usa el liderazgo positivo. Mejorar los estudios de los empleados, mayores exigencias de independencia y otros factores, han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependa del liderazgo positivo.

Cuando se presta mayor atención a los castigos, el líder aplica el liderazgo negativo. Aunque este enfoque permite lograr rendimiento aceptable en muchas situaciones, tiene costos humanos altos. Los líderes negativos actúan dominando a las personas. A fin de lograr que se realice el trabajo, amenazan a su personal con castigos, como la pérdida del trabajo, reprimendas en presencia de otros y unos cuantos días de suspensión sin goce de sueldo. Despliegan su autoridad en la falsa creencia de que atemorizan a todo el mundo y logran productividad. Son jefes más que líderes.

*Líderes autocráticos, consultativos y participativos*

La forma en que el líder utiliza el poder también establece un estilo. Cada estilo autocráticos, consultativos y participativos tiene beneficios y limitaciones. Es frecuente que los líderes utilicen los tres estilos en determinado periodo, si bien uno tiende a predominar.

- *Líderes autocrático:* Centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice, y que no piensen por su propia cuenta. El líder asume toda la autoridad y toda la responsabilidad. El estilo autocrático suele ser negativo, pues se basa en amenazas y castigos; pero también puede ser positivo, ya que en ocasiones brinda ciertas recompensas a sus empleados. Las ventajas son que frecuentemente resulta satisfactorio para el líder, permite decisiones rápidas, posibilita el uso de subordinados menos competentes y brinda seguridad y estructura a los empleados. Su desventaja principal es que desagrade a muchos trabajadores, en particular si es suficientemente extremo para generar miedo y frustración. Por añadidura, pocas veces logra el compromiso organizacional fuerte del personal, el que lleva a tasa baja de ausentismo y rotación de personal.

- *Los líderes consultativos:* Se acercan a uno o más empleados y les piden su aportación antes de tomar decisiones. Sin embargo, luego tal vez opten por utilizar o desechar la información y los consejos recibidos. En caso de que se perciba el uso de sus aportaciones, los empleados tienden a sentir que producen un efecto positivo, mientras que en el supuesto de que se rechacen constantemente, es probable que sientan que se desperdicia su tiempo.
- *Los líderes participativos:* Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como en el caso de los autócratas, ya que los líderes participativos aprovechan las aportaciones y la participación de sus seguidores. Informan a los empleados acerca de las condiciones que afectan a su trabajo y los alientan para que expresen sus ideas, hagan sugerencias y emprendan acciones. La tendencia general es hacia el uso más amplio de las prácticas participativas, ya que son compatibles con los modelos de apoyo y colegiado del comportamiento organizacional.

Para Hampton (1989), los estilos de liderazgo se clasifican como sigue:

*El líder orientado a la tarea*

Las clases de actividades que los líderes muy centrados en las tareas efectuaban tendían a asignar las labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo por seguir, recalcando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos. La esencia de este estilo del líder es una preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución. Este estilo ha sido descrito en varias formas como un estilo que pone de relieve la estructura de iniciación, como el hecho de mostrar interés por la producción.

Los resultados acerca de los efectos que el liderazgo centrado en las tareas tiene sobre la productividad, la satisfacción y la cohesión del grupo pueden resumirse de la siguiente manera:

- La mayor parte de las veces este tipo de liderazgo se relaciona positivamente con la productividad.
- El liderazgo orientado a las tareas suele disminuir la satisfacción y la cohesión. Pero hay una excepción importante. Estructurar el trabajo de los subordinados, en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos, suele aumentar su satisfacción y cohesión.

#### *El líder orientado a las personas*

Las clases de funciones que cumplía este tipo de líder tendían a consistir en escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso y accesible, ayudar a los subordinados en sus problemas personales y en defender a los integrantes del grupo. La esencia de este tipo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas.

Los resultados de los efectos que el liderazgo tiene en las personas, la productividad, la satisfacción de los empleados y la cohesión del grupo son los siguientes:

- El liderazgo orientado a 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.
- El liderazgo orientado a las personas tiende a aumentar su satisfacción; también suele acrecentar la cohesión del grupo.

Una combinación del líder orientado en la tarea y el líder orientado en la gente puede dar como resultado la consecución de los objetivos y en el caso particular de la

empresa el aumento de la productividad, a la gente le gusta ser reconocida y apreciada y en la medida que el líder le proporcione esos beneficios la gente se sentirá en las condiciones de ofrecer el máximo de su esfuerzo y por consiguiente el aumento de la productividad.

En el año 2003, Lombardi remarca que los líderes han dejado de entender la relación que existe entre ellos y la gente; es decir, la gente desea ser tanto independiente como dependiente, quiere imponerse, pero que al mismo tiempo pretende que se le diga lo que debe hacer.

Un buen líder siempre toma en cuenta las sugerencias que le hacen sus subordinados y se ocupa de lograr el consenso del grupo de trabajo. Ejerce continuamente su influencia en el desarrollo de las actividades de la empresa, lo cual establece el tono y el clima de interacción entre los miembros de su grupo de trabajo. Su estilo invita a la imitación por los otros gerentes en jerarquía subordinada.

#### *La Rejilla Administrativa*

Para Hampton (1989), uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés.



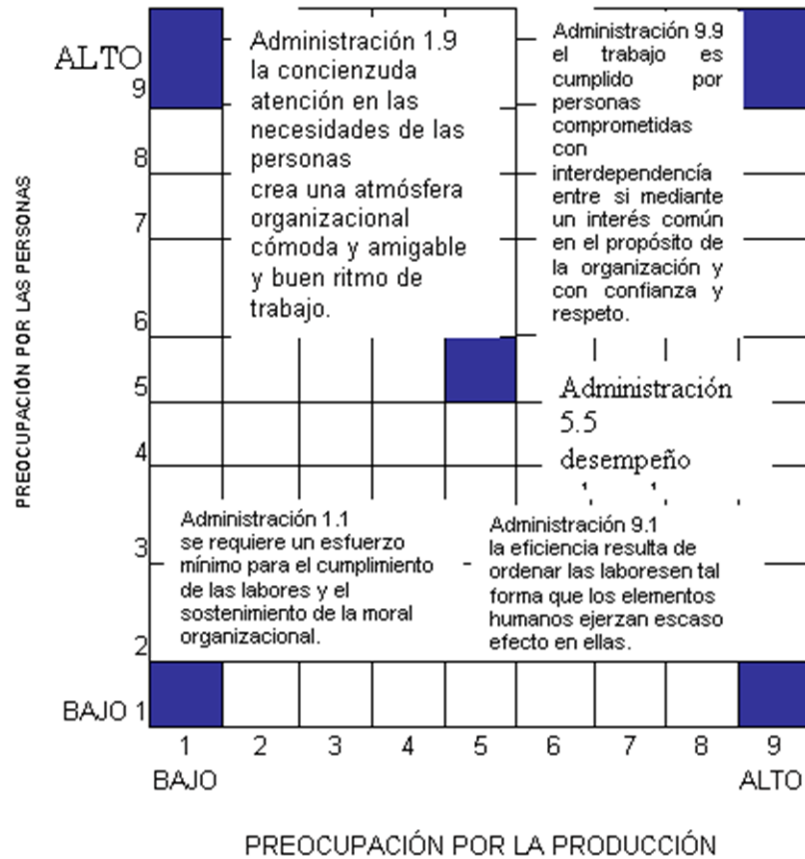


Figura 3.4. La rejilla administrativa. Fuente: Blake & Mouton (citados en Hampton 1989, p. 497).

De acuerdo a Blake y Mouton, (citados en Hampton, 1989), la rejilla tiene dos dimensiones, preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión *preocupación por* significa *cómo* se interesan los administradores en la producción o cómo se interesan en las personas, no, por ejemplo cuánta producción les interesa obtener de un grupo. La *preocupación por la producción* incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el

volumen de producción. La *preocupación por las personas* también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

### *Teoría X y teoría Y*

McGregor desarrolló en 1960, las siguientes teorías referentes al estilo de mando de los directivos.

Estableció, en extremos contrarios, dos tipos de supuestos sobre los seres humanos, que imaginó estaban implícitos en las actuaciones de los administradores despóticos y de los tolerantes. Es importante observar que las suyas fueron deducciones intuitivas, que no estaban basadas en ninguna clase de investigación. El administrador déspota o Teoría X, se presume que emite los juicios siguientes sobre sus empleados.

- El ser humano normal tiene una aversión natural al trabajo, y lo evitará cuantas veces pueda.
- Debido a esta característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, amenazada con castigo para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
- El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición, y por encima de todo, quiere la seguridad.

En el extremo opuesto se encuentra el administrador tolerante, o teoría Y, quien supone:

- El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos con los cuales han adquirido un compromiso.
- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.
- El ser humano normal aprende, en condiciones adecuadas, no solo a aceptar sino también a buscar la responsabilidad.
- La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización se halla ampliamente distribuida en el común de las gentes.
- Bajo las condiciones de la vida industrial de hoy, la capacidad intelectual del ser humano promedio sólo se utiliza en parte.

*¿Qué teoría es más acertada?*

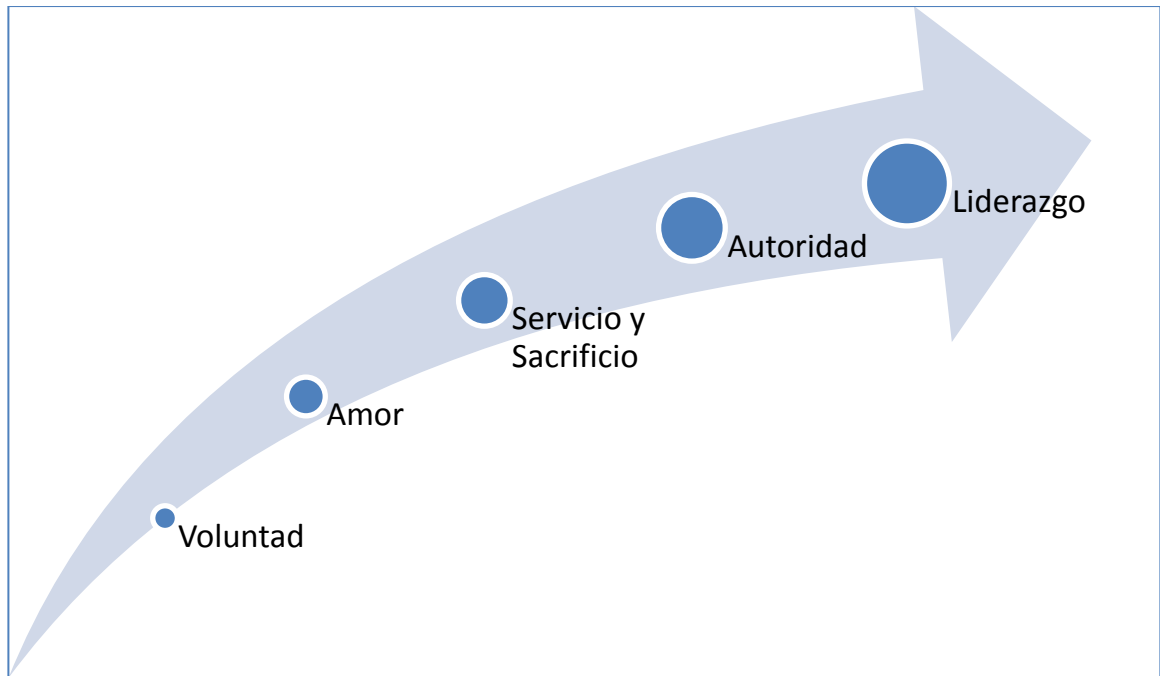
Aunque la Teoría X, es todavía aplicada por muchos directivos, se considera una forma de pensar obsoleta. McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

Davis (1983) mencionó que los líderes constituyen el recurso humano clave de cualquier organización. Generalmente se considera que las compañías compiten por medio de sus productos, pero es muy probable que lo hagan más a través de sus líderes. Los mejores líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores productos,

por lo cual una empresa, que cuenta con mejores líderes efectúa una mayor contribución a la sociedad y obtiene una ventaja competitiva. Al igual que la compañía requiere capital e instalaciones físicas modernas, también necesita un abastecimiento completo de líderes competentes que llenen los espacios que se tienen en las organizaciones.

### ***3.3.5. Modelo de Liderazgo***

Dentro de cualquier organización es necesario contar con una persona que asuma un grado importante de responsabilidad acerca del rumbo que se debe seguir para lograr la consecución de los objetivos planteados con anticipación, un líder que comande la nave y la dirija de forma adecuada a través de actitudes que hagan que la gente le reconozca y valore su posición dentro de la organización. Un liderazgo bien orientado hace que la gente y el ambiente contribuyan a obtener niveles de satisfacción y de productividad necesarios para que la empresa continúe llevando a cabo la función para la cual fue creada.



*Figura 3.5.* Modelo de liderazgo. Fuente: Elaboración propia a partir de Hunter (2001, p. 90).

Hunter (2001) declara que cuando se trabaja con gente, cuando se quiere conseguir que la gente haga cosas, se encuentran siempre con dos dinámicas: la tarea y la relación humana. Es fácil que los líderes desequilibren la balanza a favor de una de las dinámicas y, claro está, en detrimento de la otra.

El liderazgo empieza con la voluntad, que es la única capacidad que, como seres humanos, se tiene para que las acciones sean consecuentes con las intenciones y para elegir un comportamiento. Con la voluntad adecuada se puede elegir amar, verbo que tiene que identificar y satisfacer las legítimas necesidades, no los deseos, de aquellos a los que se dirige.

Al satisfacer las necesidades de los otros se está llamado, por definición, a servir e incluso sacrificarse por ellos.

Cuando se sirve a los otros y se sacrifica por ellos, se está forjando la autoridad que es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se quiere debido a la influencia personal. Y cuando se forja nuestra autoridad sobre la gente, entonces se gana el derecho a ser llamados y reconocidos como líderes.

El liderazgo de largo alcance, el que aguanta la prueba del paso del tiempo, tiene que construirse sobre la autoridad. El liderazgo cimentado en la autoridad, se funda en el servicio y el sacrificio.

## **4. ESTUDIO DEL CASO DE LA EMPRESA AUTOLIV PLANTA QUERÉTARO**

### **4.1. Introducción a la compañía**

La compañía fue fundada en 1956 y tiene su sede en Estocolmo, Suecia. Autoliv, Inc., 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.

Autoliv, 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.

Autoliv 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. Autoliv actualmente cuenta en México con 5.000 trabajadores.

Para la empresa Autoliv 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.



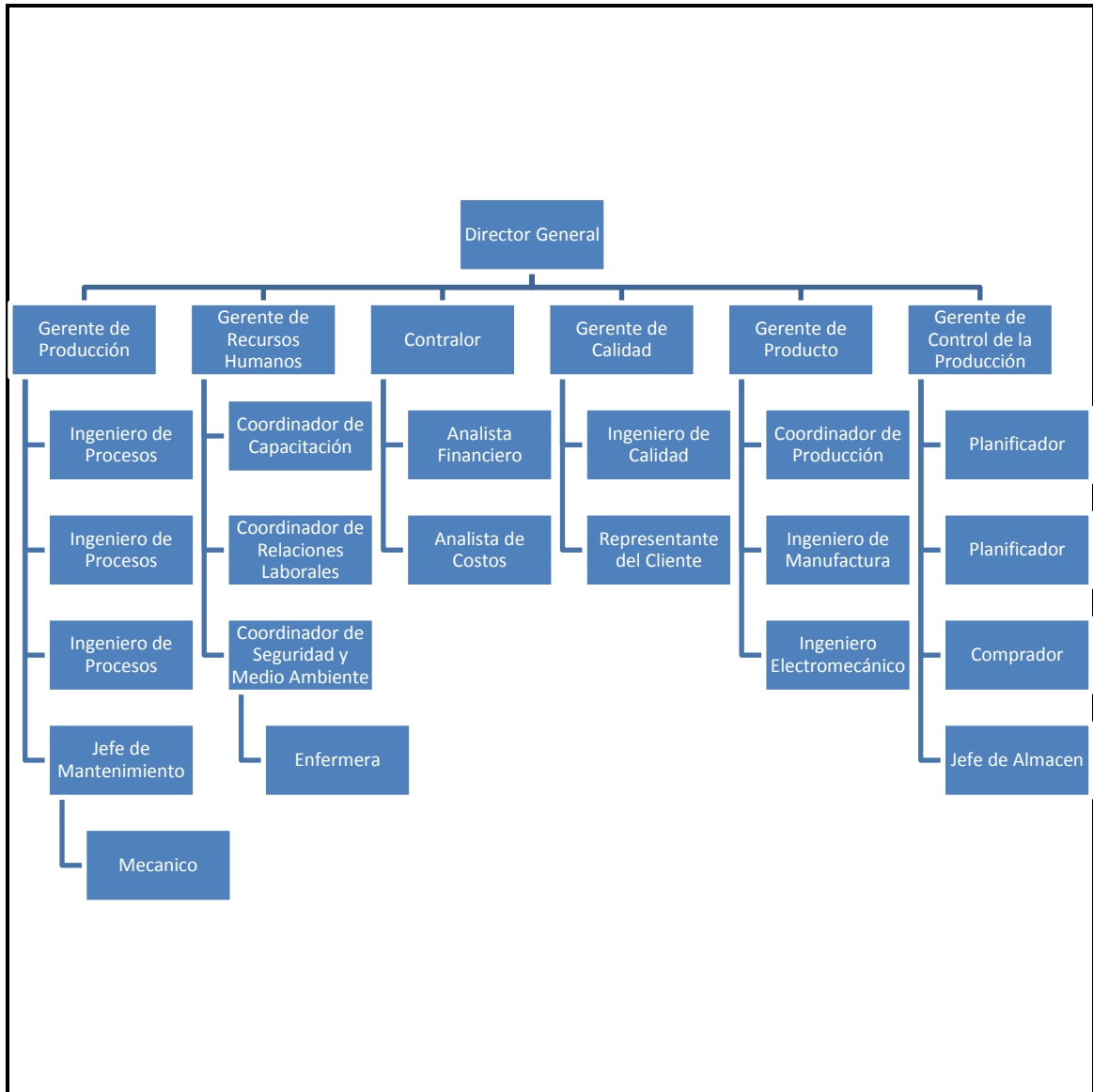


Figura 4.1. Organigrama General. Fuente: Elaboración propia a partir de Autoliv (2007).

Todos los departamentos influyen en el establecimiento del clima organizacional pero es el departamento de Recursos Humanos el encargado de estudiar sus consecuencias, este departamento deberá garantizar el buen manejo de la gente y el ambiente que le rodea de tal manera que pueda generar que los resultados sean los adecuados.

En general las organizaciones están constituidas por una combinación de recursos financieros, materiales, maquinaria o equipo y gente. Cada uno de estos elementos es muy importante para el éxito de una organización. Desde luego que uno de los más importantes es la gente que la constituye. Y el departamento de Recursos Humanos está dirigido hacia la gente y al servicio de la misma, el interés principal se centra en los trabajadores como seres humanos individuales. Cada uno es respetado por lo que es, lo que necesita y lo que desea llegar a ser. En el trabajo los individuos muestran patrones similares de comportamiento y hasta cierto grado características similares; pero también muestran muchas diferencias. Cada individuo que trabaja tiene sus propias necesidades, motivaciones, metas y creencias, y en muchas ocasiones se ven afectadas por las relaciones que se dan en el ambiente de trabajo; es por esto que este departamento a través de un liderazgo bien fundamentado y del manejo correcto del clima organizacional puede generar en el individuo condiciones favorables para que su comportamiento y dedicación hacia el trabajo se vean reflejados en pro de la productividad y la competitividad de la organización.

En Autoliv y específicamente en el departamento de Recursos Humanos se pone en práctica la política de puertas abiertas, cualquier trabajador que se sienta en desacuerdo por las condiciones de trabajo o por el trato que reciba puede acudir con plena confianza hacia los responsables seguro de que recibirá un trato amable y cordial y se escuchará con toda puntualidad sus comentarios con el fin de resolver el problema que se está generando.

#### **4.2. Situación de la organización**

Dentro del mundo empresarial actual se está siempre en continuo movimiento, debido y provocado por el ambiente de la globalización, lo anterior genera profundos cambios que

si no logran ser superados por las empresas éstas se ubicarán al abismo de la desaparición. Pero esto tiene, al menos, una gran ventaja, atraer la atención de los gestores y directivos de empresas hacia temas de gran relevancia.

Debido a que las calificaciones de los clientes son cada día de mayor exigencia a la hora de adquirir un producto, la tendencia de las empresas por satisfacer las necesidades del cliente deben estar en profundo análisis y dedicación, cuando un cliente solicita una determinada cantidad de productos y requiere la entrega en tiempo y en condiciones de calidad, la empresa no puede hacer más que cumplir con estos requisitos para de esta forma seguir garantizando su existencia dentro del mercado.

Para la empresa Autoliv es fundamental garantizar continuidad operativa y estratégica de los planes de trabajo, que permita cumplir con los compromisos que se tienen con los clientes, tanto en cantidad, calidad y tiempos de entrega, como en costo beneficio.

La industria automotriz ha sido duramente golpeada tras la pasada crisis económica y Autoliv no fue la excepción ya que se encuentra inmersa en esta industria, los años 2008 y 2009 fueron de los peores en cuanto a ventas dentro de esta industria y las consecuencias no han sido menores y es que en Autoliv se perdieron cientos de plazas de los trabajadores aun cuando la empresa hizo hasta lo imposible por no afectar al capital humano y a sus familias, actualmente las condiciones han cambiado y ahora la industria de los automóviles inicia su repunte, en la empresa las condiciones son totalmente diferentes a comparación con meses atrás y ahora los problemas que se están teniendo están íntimamente relacionados con la productividad, ya que las órdenes de producción han tenido un incremento muy favorable pero el capital humano no está cumpliendo con los requerimientos que la empresa necesita para dar cumplimiento a sus clientes. Esta

situación se recrudece al constatarse que han existido actos de sabotaje por parte de algunos trabajadores que incitan a sus compañeros a no producir la cantidad que la empresa establece de acuerdo a los requerimientos, las inconformidades de los trabajadores se han incrementado pues la gente siente que la empresa les exige mucho y no los recompensa de forma correcta, lo anterior en referencia con los bonos de productividad pues al no cumplir con los requerimientos de la producción no obtienen sus bonos.

En relación a los costos, estos se han incrementado pues se tienen programados embarques diarios por vía terrestre y al no cumplir con la demanda de producción se tienen que realizar envíos extras además vía aérea incrementando considerablemente los gastos de transportación, adicional a esto se tienen que programar tiempo extra incluso los días domingo.

Una de las áreas de oportunidad que se tiene es en relación al liderazgo ejercido en las líneas de producción pues a diario existen quejas hacia los líderes ya que los trabajadores no se identifican con ellos, por lo anterior es visible que el liderazgo aplicado no ha sido el más eficiente por lo cual se debe examinar lo que hasta hoy se ha estado realizando es ese aspecto y en relación con la gestión del clima organizacional enfocarlo para que éste sea el adecuado y tenga repercusiones positivas en la productividad de la organización.

#### **4.3. Modelo de gestión del clima organizacional en la productividad**

La ejecución de la propuesta contribuye en lograr un modelo de productividad confiable que representa el objetivo general, 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 la empresa Autoliv 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 gente trabajando de forma constante y en beneficio de la organización y de ellos 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 permita 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.



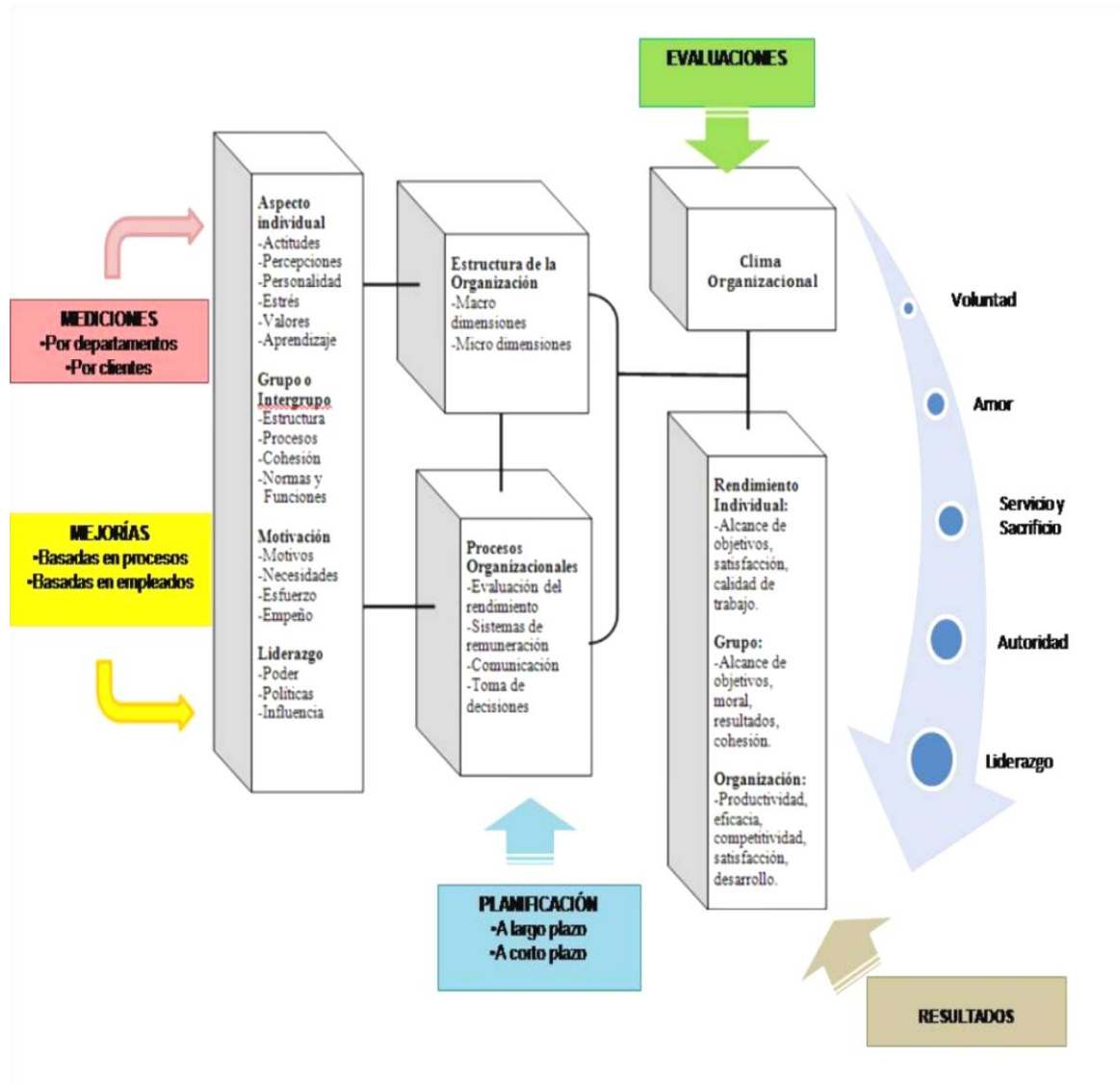


Figura 4.2. Modelo de gestión del clima organizacional y liderazgo enfocado a la productividad. Fuente: Elaboración propia a partir de Abravanel (1992) Sumanth y Hunter (2001).

#### 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.

## 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 se puede 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 Autoliv 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.

**REFERENCIAS**

- Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional*. Colombia: ed. Legis.
- Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (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 octubre, 15, 2009 desde <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: Ed. 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. & 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: Editorial Plaza & Janes.
- Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 22 de septiembre 2009 desde <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php#superior>.

- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall
- Gutiérrez, H. (2001). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-HILL.
- Hampton, R. (1989). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3<sup>a</sup>. 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: Editorial McGraw Hill.
- Koestenbaum, P. (1999). *Liderazgo, la grandeza interna*. México, D.F. Prentice-Hall.
- Koontz, H. & Weilric, H (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Likert, R. & 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 Interamericana editores, S.A.
- Martínez, M. (2000). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid 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, D.F. McGraw-Hill Interamericana editores.
- Pritchard y Karasick (2000). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 03 de octubre de 2009, desde [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](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: Editorial 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 Hispanoamericana S.A.
- 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 el 03 de octubre de 2009, desde <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 el 22 de septiembre de 2009, desde

<http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.