

PLAN DE TESIS:

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE EFICIENCIA LABORAL EN LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN”

INVESTIGADORES:

DR. CPCC DOMINGO HERNANDEZ CELIS

MS. JESSICA NOEMI MATURRANO LEON

EQUIPO DE INVESTIGACION:

ANA APOLONIA VALLEJOS SOTO

JULIA PAOLA HERNANDEZ-CELIS VALLEJOS

LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS

ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS

I. TÍTULO

“El clima organizacional como factor de eficiencia laboral en la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción”

II. NOMBRE DE LA GRADUANDO

DDD

Apellidos: Maturrano León

III. LUGAR DONDE SE VA A DESARROLLAR LA TESIS

Calle Uno Oeste No. 060

Urb. Corpac

Distrito de San Isidro

Lima - Perú

Teléfono 616-2222

<http://www.produce.gob.pe>

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Se ha determinado la existencia de los siguientes antecedentes bibliográficos:

- 1) **La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología¹**. Este trabajo tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, específicamente en el Instituto de Oftalmología (INO). Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos utilizados en el instituto, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura dominante que se debería ver reflejada en un clima organizacional motivante, retador y participativo. Considerando que la Cultura Organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada.

- 2) **El comportamiento organizacional como instrumento para el mejoramiento continuo de los recursos humanos²**. En este trabajo el autor destaca las conceptualizaciones del comportamiento organizacional, los fundamentos del comportamiento individual; los valores, actitudes y satisfacción en el trabajo; las habilidades; los conceptos básicos de la motivación, fundamentos del comportamiento de grupo; y, comunicación. Destaca al comportamiento organizacional como instrumento relevante para que los recursos humanos de las empresas mejoren continuamente y faciliten la eficiencia y eficacia de las organizaciones empresariales.

¹Tesis presentada por Álvarez Valverde, Shirley de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima _ Perú. 2001, para optar el grado de Maestro en Administración. www.unsm.edu.pe

²Tesis presentada por Rodríguez Latinez, Arnulfo de la Universidad Católica de Chile. Santiago _ Chile. 2005, para optar el Grado de Magister en Administración. www.puc.cl

3) **Cultura organizacional para la eficacia institucional del estado**³.

En este trabajo el autor destaca que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

4) **El diagnóstico de la cultura organizacional. La experiencia en una empresa**⁴.

Según la autora de esta investigación, toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural. Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional. La cultura se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que

³Tesis presentada por Palomino Pandero, Perla de la Universidad Nacional Autónoma de México. México. 2004, para optar el Grado de Magister en Administración. www.unam.mx

⁴Tesis presentada por Teresa Cruz Cordero. Universidad de la Habana _ Cuba. 2005, para optar el Grado de Doctor en Administración. www.uh.cu

se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo. Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto sociopsicológico a nivel individual y grupal.

4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Oficina General de Administración apoya a la Alta Dirección del Ministerio de la Producción y demás órganos del Ministerio para el logro de los objetivos institucionales. Sin embargo este apoyo no se facilita en toda su magnitud por la falta de un adecuado clima organizacional de esta dependencia.

Por otro lado las normas establecen que la Oficina General de Administración, es el Órgano encargado de la administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la entidad. Estas funciones se realizan por que las normas así lo exigen; sin embargo el proceso de la administración no se cumple a cabalidad y especialmente en el marco de una administración efectiva por la falta de un adecuado clima organizacional entre los jefes, funcionarios, técnicos y auxiliares.

Esta dependencia tiene que ver también con la formulación y evaluación del presupuesto institucional; así como la orientación y supervisión de dichos aspectos en los Organismos Públicos Descentralizados y Proyectos del sector, de acuerdo a las normas emitidas sobre la materia; en este contexto al igual que en los casos anteriores se ha determinado actitudes negativas: hacia la dependencia, hacia las oportunidades de

ascenso que no se dan, hacia la función o contenido de los puestos de trabajo, hacia la supervisión mal intencionada, hacia la falta de recompensas financieras y morales, hacia las condiciones de trabajo y hacia los compañeros de trabajo, todo lo cual no es otra cosa que la falta de un adecuado clima organizacional y actúa en detrimento del logro de las metas y objetivos del sector.

En la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción labora personal profesional, técnico y auxiliar que apoyan los procesos administrativos que se dan en cada una de las dependencias del ministerio. Dicho personal se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficiencia laboral, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los jefes correspondientes y que además cuando se empieza a acostumbrarse son cambiados del cargo; otro aspecto es el deficiente empleo de la comunicación, la misma no fluye en todos los puntos cardinales de la dependencia; la alta rotación del personal sin previo aviso; el choque entre los valores de la entidad y los valores individuales; y otros. Todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficiencia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento que en común se torna retante o apático ante lo que sucede en la dependencia y en el ministerio, afectando directamente la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad.

Esto se complica a veces hasta alcanzar puntos críticos, por los choques entre el personal nombrado y contratado, lo que hace que se desarrollen subculturas organizacionales.

Además, el diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores hace que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar, como por ejemplo, la difusión de rumores y chismes, la presencia del individualismo antes que el trabajo en equipo, el figuereísmo, etc. todo lo cual afecta el adecuado clima organizacional que deben disponer las instituciones para cumplir sus objetivos.

4.2.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que manera concretar un buen clima organizacional; de tal modo que facilite la eficiencia laboral de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción y coadyuve al cumplimiento de las metas, objetivos y misión institucional?

4.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿De que manera la organización de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción puede facilitar la ergonomía laboral necesaria para disponer de un buen clima organizacional?
2. ¿Cómo se puede alcanzar los mejores niveles de productividad del personal de la Oficina General de Administración de modo que permita alcanzar las metas, objetivos y misión?

4.3. MARCO TEÓRICO

4.3.1.MARCO TEÓRICO

Según **Martínez** (2006)⁵, para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales,

⁵ Martínez Luis (2006) Clima Organizacional. México. Universidad Nacional autónoma de México.

ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

Analizando a **Escat** (2003) ⁶, determinamos que hace referencia a **Forehand y Gilmer** (1965), quien establece que el clima organizacional o laboral desde el punto de vista psicosocial, es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

Interpretando a **Venezuela Competitiva** (2004)⁷, se determina que el clima organizacional es el conjunto de condiciones psicológicas y sociales que caracterizan a una organización en un momento dado. Los elementos que incluye el clima organizacional son: el grado de identificación del personal con la empresa y sus propósitos, el grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización, las características y aceptación del liderazgo, los niveles de conflicto y consenso en la organización, los niveles de motivación del personal, las actitudes y opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma.

Según **Socorro** (2002) ⁸, hemos sido protagonistas de múltiples tendencias en el área gerencial como la Calidad Total, el Mejoramiento

⁶ Escat Cortés, María (2003) Clima Laboral. Madrid. Universidad Complutense de Madrid

⁷ Venezuela Competitiva (2004) Clima Organizacional. Caracas. ONG Venezuela Competitiva.

⁸ Socorro, Félix (2002) La Filosofía TEA: Mejorar el ambiente laboral. Barcelona-Venezuela. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho.

Continuo, Kaizen, Kyosei, etc. Todas han aportado grandes cambios luego de su aplicación. Así mismo la reingeniería, como herramienta de cambio, también ha tenido mucho que decir en el largo camino de las mejoras organizacionales. Todas dirigidas principalmente al proceso y a los resultados, pero ¿es sólo eso lo que hay que mejorar?. Las entidades deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, el cual va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo y podría ser conocido como la Filosofía TEA (Total Environment into Administration), que traducido al español se entiende como (Medio) Ambiente Total dentro de la Administración, o Filosofía ATA. Esta filosofía surge de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule al recurso humano con su entorno facilitando su identificación con él, resulta de relacionar el concepto del Nirvana, entendido por los budistas como la bienaventuranza por la absorción e incorporación del individuo en la esencia divina; con lo que entendemos por la organización y su medio, orientada a lograr que el individuo se encuentre en un estado de equilibrio total que le permite observar su impacto en la organización desde una óptica más amplia y profundamente relacionada con sus expectativas.

Según **Reyes** (2004)⁹, la administración de recursos humanos comprende la planeación, organización, integración, dirección y control del personal.. En la medida que las entidades planifiquen en forma táctica y estratégica, organicen estructural y funcionalmente dichos recursos, integren los diferentes niveles de funciones que realizan, dirijan dichos recursos con políticas adecuadas y establezcan instrumentos de supervisión, fiscalización y control; entonces se estará encaminando a la eficacia laboral. La eficacia es un proceso. La

⁹ Reyes Ponce Agustín (2004) Administración de Personal. México. Editorial LIMUSA.

obtención de un título profesional es una condición necesaria, pero no suficiente para el logro o la conservación de un empleo. Hoy en día, las entidades demandan de las personas, adicional a los conocimientos y habilidades técnicas, una serie de capacidades de orden afectivo social que permiten asegurar un desempeño laboral eficaz y eficiente. En ese sentido las entidades deben identificar las competencias de sus trabajadores para mantener, cambiar o crear buenos resultados en el rendimiento laboral

Interpretando a **Stoner** (2000)¹⁰, la eficiencia es un paradigma importado de la teoría económica, que ha orientado el trabajo de las organizaciones y sus dirigentes durante décadas, desde los trabajos de los economistas clásicos, Adam Smith y David Ricardo a mediados del siglo XVIII. Su planteamiento esencial llevado a lo laboral es la relación entre costos y gastos laborales que tiene que asumir la entidad y resultados obtenidos (productividad); es decir, su expresión es la reducción de los costos, o los costos mínimos. Tiene una lógica contundente, se tiene que producir con los costos laborales más bajos posibles, o dicho de otra forma, obtener los mayores resultados con los mismos costos y gastos laborales.

Interpretando a **Yoder** (2006)¹¹, la eficiencia laboral actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir los gastos laborales; sin embargo no se puede dejar de mirar afuera, para ajustar las estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.

¹⁰ Stoner, Freeman Gilbert (2000) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. de CV.

¹¹ Yoder, Dale (2006) Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México. Editorial LIMUSA.

Ante esto, Druker (2000)¹² dice que no basta que el personal haga bien las cosas (eficiencia), tiene que hacerlas correctamente (eficacia).

Según **Pereyra** (2003)¹³, la eficiencia laboral hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo. La eficacia (o efectividad) hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores (principalmente para el cliente), proporcionar eficacia (empowerment) a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.

Analizando a **Koontz & O`Donell** (2003)¹⁴, decir que la mejora continua de los procesos es necesaria para ser y permanecer entre los más competitivos es algo ya sabido y de lo cual mucho se ha escrito y hablado, lo importante es definir las estrategias y tácticas para llevarlo a cabo, como así también su forma de medición. En cuanto a la estrategia a utilizar para permitir una mejora continua tenemos el sistema kaizen basado en los desarrollos de Toyoda, Ohno, Ishikawa, Taguchi, Singo, y Mizuno entre otros, y compilado por Masaaki Imai, entre los cuales tuvieron fenomenal alcance las enseñanzas que sobre ellos impartieron consultores americanos del renombre de Deming y Juran. Cabe preguntarse porque se elige el kaizen como sistema a aplicar, a lo cual cabe responder, por dos motivos fundamentales.

¹² Druker Peter (2000) La gerencia en tiempos difíciles. México. Compañía Editorial Continental SA. de CV.

¹³ Pereyra Angélica (2003) LLamar la atención sin romper el clima. Buenos Aires. AP Consultores.

¹⁴ Koontz, Harold & O`Donnell, Cyril (2003) Curso de administración Moderna-Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.

Interpretando a **Porter** (1997)¹⁵, la incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de las entidades, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de esa competitividad que la entidad este alcanzando, o bien el nivel en que se encuentre. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de actividades. La ventaja comparativa de una entidad estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha entidad, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Según **Porter** (1996)¹⁶, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Competitividad significa un beneficio sostenible para la entidad. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

¹⁵ Porter Michael E. (1997) Estrategia competitiva. México. Compañía Editorial Continental, SA. de CV.

¹⁶ Porter Michael E. (1996) ventaja competitiva. México. Compañía editorial Continental, SA de CV.

Según **Chiavenato** (2004)¹⁷, hablar de competitividad es hablar de calidad. Aún cuando suele privilegiarse el enfoque de la calidad, orientado a las cuestiones de eficiencia y optimización de recursos, es necesario considerar que con base al análisis de otras experiencias, la calidad ofrece otras alternativas para promover la transparencia, la mejora continua y la competitividad de las entidades públicas.

4.3.2.MARCO CONCEPTUAL

4.3.2.1. OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

La Oficina General de Administración apoya a la Alta Dirección y demás órganos del Ministerio para el logro de los objetivos institucionales. Es el Órgano encargado de la administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la entidad, así como de la formulación y evaluación del presupuesto institucional; así como la orientación y supervisión de dichos aspectos en los Organismos Públicos Descentralizados y Proyectos del sector, de acuerdo a las normas emitidas sobre la materia.

Son funciones de la Oficina General de Administración:

- a) Proponer y velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos referidos a los asuntos administrativos y presupuestarios a su cargo;
- b) Efectuar el control previo y concurrente en las acciones de su competencia, en cumplimiento de las normas del Sistema Nacional de Control;
- c) Consolidar mensualmente en el ámbito de Pliego los Estados Financieros, en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes;

¹⁷ Chiavenato Idalberto (2004) Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill.

- d) Planear, organizar, dirigir y controlar la administración del personal, así como proponer y coordinar acciones de bienestar social;
- e) -Atender los requerimientos de adquisición y/o contratación de bienes y servicios, formulados por las unidades orgánicas del Ministerio, dando cumplimiento a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado;
- f) Informar oportunamente a los órganos y organismos correspondientes sobre la situación económica y financiera del Pliego;
- g) Emitir Resoluciones Directorales sobre asuntos de su competencia;
- h) Administrar el registro y archivo de las resoluciones que expida;
- i) Conducir el proceso de programación, formulación y evaluación del presupuesto institucional y del Sector;
- j) Conducir, supervisar y controlar el trámite documentario y Archivo General del Ministerio;
- k) Ejercer las facultades previstas en la Ley de Ejecución Coactiva; y l) Las demás que le asigne la Secretaría General.

La Oficina General de Administración está a cargo de un Director General quien depende de la Secretaría General y es un cargo de confianza.

El Director de la Oficina General de Administración en su ausencia es reemplazado por el funcionario que designe la Secretaría General a propuesta del mismo.

La Oficina General de Administración cuenta con los siguientes órganos:

- ❖ Oficina de Recursos Humanos
- ❖ Oficina de Programación y Presupuesto Público
- ❖ Oficina Financiera
- ❖ Oficina de Logística
- ❖ Oficina de Ejecución Coactiva
- ❖ Oficina de Trámite Documentario

4.3.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

PROPIEDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger, citados por Martínez¹⁸ postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas **propiedades de la organización**, tales como:

Estructura:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment):

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

¹⁸ Martínez Luis (2006) Clima Organizacional. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

Recompensa:

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío:

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones:

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación:

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos:

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general,

es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

El Clima Organizacional, según Martínez (2006)¹⁹ se puede medir por medio de las siguientes dimensiones:

Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa

Actitudes hacia las oportunidades de ascenso

Actitudes hacia el contenido del puesto

Actitudes hacia la supervisión

Actitudes hacia las recompensas financieras

Actitudes hacia las condiciones de trabajo

Actitudes hacia los compañeros de trabajo

¹⁹ Martínez Luis (2006) Clima Organizacional. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Hablar de clima en administración, dice Martínez (2006)²⁰ no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la entidad, sino también en la sociedad.

PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Este plan de iniciará haciendo un Diagnóstico Organizacional.

Continuará estableciendo los objetivos y las acciones para concretar la organización y dirección de un buen clima organizacional.

Para efectos de este plan, es necesaria la participación activa y dinámica de todo el personal de la Oficina de Administración del Ministerio de la Producción

4.3.2.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Reyes (2004)²¹, la administración de recursos humanos comprende la planeación, organización, integración, dirección y control en material de personal.

Interpretando a Chiavenato (1994)²², la administración de recursos humanos comprende la interacción entre las personas y las

²⁰ Martínez Luis (2006) Clima Organizacional. México. Universidad Nacional Autónoma de México

²¹ Reyes Ponce Agustín (2004) Administración de Personal. México. Editorial LIMUSA.

organizaciones, la definición de políticas y objetivos en materia de recursos humanos, la evaluación del desempeño, el desarrollo de recursos humanos y el desarrollo organizacional.

4.3.2.4. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Analizando a Chiavenato (2004)²³, la auditoría de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una entidad y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar.

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo.

4.3.2.5. ERGONOMÍA LABORAL

La Ergonomía es el campo de conocimientos multidisciplinarios que estudia las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afectan al diseño de productos o de procesos de producción. En todas las aplicaciones su objetivo es común: se **trata de adaptar** los productos, las tareas, las herramientas, los espacios y el entorno en general a la capacidad y necesidades de las personas, de manera que mejore la eficiencia, seguridad y bienestar de los consumidores, usuarios o trabajadores.

Tradicionalmente la ergonomía se ocupa de la **interacción: hombre / puesto de trabajo**, pero eso es sólo una parte de la misma, mediante el

²² Chiavenato Idalberto (2004) Administración de recursos humanos. Bogotá. Editorial Presencia Ltda..

²³ Chiavenato Idalberto (2004) Administración de recursos humanos. Bogotá. Editorial Presencia Ltda..

análisis del puesto de trabajo, porque del ambiente laboral se encarga la Psicología Ambiental y de las organizaciones la Psicología Organizacional.

Todo diseño ergonómico está supeditado a los objetivos de la organización, producción, rentabilidad, innovación, calidad, etc. en el servicio.

Interpretando a the University of California, Los Angeles, Labor Occupational Safety and Health (LOSH). Program, May 2004, podemos indicar que la ergonomía es el **proceso de adaptar el trabajo al trabajador**. La ergonomía se encarga de diseñar las máquinas, las herramientas y la forma en que se desempeñan las labores, para mantener la presión del trabajo en el cuerpo a un nivel mínimo. La ergonomía pone énfasis en cómo se desarrolla el trabajo, es decir qué movimientos corporales hacen los trabajadores y qué posturas mantienen al realizar sus labores. La ergonomía también se centra en las herramientas y el equipo que los trabajadores usan, y en el efecto que éstos tienen en el bienestar y la salud de los trabajadores.

PROBLEMAS ERGONÓMICOS:

Hay seis características conocidas como factores de riesgo:

1. **REPETICIÓN:** Es cuando el trabajador está usando constantemente sólo un grupo de músculos y tiene que repetir la misma función todo el día.
2. **FUERZA EXCESIVA:** Es cuando los trabajadores tienen que usar mucha fuerza continuamente, por ejemplo al levantar, empujar o jalar.
3. **POSTURAS INCÓMODAS:** Es cuando el trabajo obliga al trabajador a mantener una parte del cuerpo en una posición incómoda.
4. **TENSIÓN MECÁNICA:** Es cuando el trabajador tiene que golpear o empujar una superficie dura de la maquinaria o herramienta constantemente.

5. **HERRAMIENTAS** Es cuando el trabajador debe usar frecuentemente VIBRADORAS: herramientas vibradoras, especialmente en ambientes de trabajo fríos.

6. **TEMPERATURA:** Cuando los trabajadores tienen que realizar sus labores en lugares demasiado calientes o fríos.

4.3.2.6. SALUD LABORAL

En el ámbito de la prevención de riesgos laborales²⁴, se entiende por salud laboral el concepto básico que surge en el conflicto que se produce entre condiciones de trabajo y salud del trabajador, con el objetivo de alcanzar el máximo bienestar físico, psíquico y social de este último.

Nuestro país ostenta el dudoso honor de ocupar, puestos de cabeza en cuanto a personas muertas en accidente de trabajo, esos "asesinatos legales" amortajados con el morfinico eufemismo de siniestralidad laboral. Más de 1000 muertes en cerca de dos millones de accidentes cada año (más de la mitad, con baja laboral). Por el contrario, ocupamos los puestos de cola en la legislación que establece el reducido catálogo de enfermedades profesionales. El no-reconocimiento de muchas dolencias como enfermedad profesional, supone que múltiples daños a la salud ocasionados por las condiciones laborales, permanecen enmascarados como enfermedad común, recayendo el pago de los tratamientos en el y la trabajadora.

En el sector administrativo, los daños a la salud no se cuentan en muertes. Desarrolladas de una manera lenta muchas de ellas, no son enfermedades establecidas como "profesionales" (aquéllas donde se reconoce una relación con el trabajo desempeñado), por lo que no se adoptan medidas preventivas.

²⁴ www.solomantenimiento.com/diccionario-riesgos-laborales.htm

Debemos mentalizarnos de que cuando trabajamos ponemos en juego nuestra fuerza de trabajo pero no nuestra salud. Hay que exigir el derecho a un trabajo seguro y sin riesgo, y como parte de ello rechazar todo tipo de precariedad laboral.

4.3.2.7. PRODUCTIVIDAD LABORAL

Según Martínez de Ita (2006)²⁵, la productividad es un concepto que ha estado presente en el análisis de muchos economistas y que se ha desarrollado históricamente. Así, para Sumanth la primera vez que se hizo referencia a este concepto fue en 1766 en la obra de Quesnay, economista francés, pionero del pensamiento económico, quien afirmó que “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga” . Este planteamiento esta directamente relacionado con el utilitarismo y en él está presente los antecedentes que apuntan a la productividad y competitividad.

En Adam Smith, se encuentran los conceptos de productividad y competitividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, de las características de los trabajadores y del desarrollo tecnológico y la innovación. Al respecto, en el libro primero de La riqueza de las Naciones, señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo.

Para Adam Smith, las ventajas de la división del trabajo se fundamenta en la destreza de los trabajadores, el ahorro del tiempo debido a que no se tiene que cambiar de actividad y a la invención de maquinaria que facilita y abrevia el trabajo.

²⁵ Martínez de Ita María Eugenia (2006) El concepto de productividad en el análisis económico. Madrid. Universidad complutense.

Por su parte, David Ricardo quien planteó la teoría del valor, las ventajas absolutas y las ventajas comparativas, relacionó a la productividad con la competitividad de los países en el mercado internacional e incorporó la idea de los rendimientos decrecientes en el uso de los factores.

En otra línea de pensamiento económico, Karl Marx también se refirió al concepto de productividad⁴. En “ El Capital” , Marx lo desarrolla teórica y empíricamente tanto para el sector agrícola como para el industrial, particularmente la actividad textil, a diferencia de los clásicos que la analizan poniendo un mayor acento en la agricultura. Además, diferencia la idea de productividad de la de intensidad del trabajo.

Así pues, Marx define a la productividad del trabajo como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos muertos y/o aumentando la jornada laboral).

Un elemento importante, en el concepto de productividad de Marx es que incorpora en su definición, además de las características (destrezas) de los trabajadores, las características de la ciencia y la tecnología incorporadas en el proceso de producción.

A finales del siglo XIX diferentes autores profundizaron en términos teóricos el concepto de productividad y realizaron trabajos de medición a nivel nacional, en la industria manufacturera y en el

sector servicios. Sin embargo, es en este siglo cuando un número importante de economistas desarrollan teórica y metodológicamente el concepto de productividad, así como realizaron ejercicios de medición incrementándose cuantitativa y cualitativamente la investigación en el área. En dichos trabajos se analiza el impacto que tiene la productividad en el crecimiento económico, en la competitividad de los países (en términos internacionales) y las empresas y en el nivel de vida de los trabajadores.

4.3.2.8. EFICIENCIA LABORAL

Es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos humanos se utilicen del modo más racional posible.

Características

- La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.
- La eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios.

La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados.

Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

Entidades que persiguen Objetivos Sociales

La organización cuyos productos o resultados son intangibles tienen cierta dificultad para medir la eficiencia desde el punto de vista social. Esto provoca que para la sociedad le sea difícil establecer y reflejar la aceptabilidad del producto. Entonces las señales que indican si los objetivos son inaceptables se toman menos efectivos y quizás tarden más en aparecer.

4.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

4.4.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

4.4.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

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 recurso humano.

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 entidad e incluso la relación con proveedores y usuarios, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como **elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral**. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves. Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define **el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño**.

4.4.1.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La investigación parte de la problemática existente en el clima organizacional de la Oficina General de Administración del Ministerio de Producción. Sobre esa situación presenta planteamientos teóricos y experiencias sobre el tema, con el propósito de solucionar dicha problemática.

Este trabajo, describirá el funcionamiento integral de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción; luego explicará la manera como el clima organizacional puede convertirse en factor relevante de la eficiencia laboral del personal de la dependencia en mención.

4.4.1.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Un buen clima organizacional, tendrá consecuencias positivas para el funcionamiento de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. En síntesis un buen clima organizacional será determinante en la forma que tomará la Oficina General de Administración, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la dependencia. Resulta de total utilidad para la dependencia, para el sector y para el país.

4.4.2. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

El Clima Organizacional tendrá una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la dependencia pública. Esta

cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El fomento del buen clima organizacional tendrá un impacto en la eficiencia, eficacia, economía, mejora continua y competitividad de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción, lo que repercutirá en los usuarios de los servicios de este Sector.

V. OBJETIVOS

Los propósitos que busca esta investigación son los siguientes:

5.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan para organizar y dirigir el clima organizacional de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción, de modo que permita alcanzar la eficiencia laboral que necesita esta dependencia para facilitar el cumplimiento de las metas, objetivos y misión institucional.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Formular un modelo de planeación, organización y dirección del clima organizacional de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción, que facilite la ergonomía laboral, es decir la mejor forma de trabajar para el sector.
2. Identificar y conjugar apropiadamente las propiedades y dimensiones del clima organizacional, de modo que contribuya a lograr los mejores niveles de productividad de la Oficina General de administración del Ministerio de la Producción.

VI. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis son las respuestas formuladas a priori en relación con la problemática institucional. Al respecto se tiene las siguientes hipótesis:

6.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

La eficiencia laboral de la Oficina General de Administración será factible conseguirla mediante la planeación, organización y dirección de un buen clima organizacional; lo que facilitará el logro de las metas, objetivos y misión institucional.

6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. La planeación, organización y dirección del clima organizacional, permitirá disponer de la ergonomía laboral necesaria para la eficiencia de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción.

2. Los mejores niveles de productividad de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción se podrán alcanzar aplicando las propiedades y dimensiones que tiene el clima organizacional, lo que facilitará el logro de las metas, objetivos y misión del sector.

6.3. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES E INDICADORES:
<u>VARIABLE INTERVINIENTE:</u> X. OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCION INDICADORES: X.1. ORGANIZACIÓN X.2. RECURSOS HUMANOS
<u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u> Y. CLIMA ORGANIZACIONAL INDICADORES: Y.1. PLANEACION, ORGANIZACIÓN Y DIRECCION Y.2. PROPIEDADES Y DIMENSIONES
<u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u> Z. EFICIENCIA LABORAL INDICADORES: Z.1. ERGONOMIA LABORAL Z.2. PRODUCTIVIDAD LABORAL

VII. METODOLOGÍA

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Este trabajo de investigación será del tipo básica o pura, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción.

7.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar será del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describirá la problemática que experimenta la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción y se explicará la forma como un buen clima organizacional puede facilitar la eficiencia laboral. Y por tanto el logro de las acciones, objetivos, políticas y misión institucional.

7.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.**- Por cuanto se especificará todo el marco teórico del clima organizacional para efectos de aplicarlo en la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción y obtener la eficiencia laboral del personal.
- 2) **Inductivo.**- Para inferir la información de la muestra en la población y determinar las conclusiones que la investigación amerita. Se inferirá la información sobre el clima organizacional en el mejoramiento continuo del mismo para obtener la eficiencia laboral de los recursos humanos de la Oficina General de Administración.

7.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo de investigación, en primer lugar se han identificado los **problemas**, en base a los cuales se han propuesto las soluciones correspondientes a través de las **hipótesis**, asimismo se han propuesto los **objetivos** que persigue la investigación; estableciendo de esta forma una interrelación directa entre estos tres elementos metodológicos en base a las **variables** de la investigación.

Luego se desarrollará el planteamiento teórico y obtendrá los resultados de la investigación, se contrastarán los **objetivos específicos**, lo que permitirá contrastar y verificar el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos contrastados y verificados, serán la base para la formulación de las **conclusiones parciales**; las mismas que constituirán los resultados parciales de la investigación y por tanto serán la base para emitir la conclusión general del trabajo.

Luego se establecerá una interrelación entre el **objetivo general** contrastado y verificado con el resultado general representado por la **conclusión general**; la que se contrastará con la hipótesis principal de la investigación, llegando a confirmarla o no como válida sobre la base del desarrollo de los **planteamientos teóricos**, las **entrevistas** y **encuestas** que se realizarán.

7.5. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población estará conformada por todo el personal de la sede central del Ministerio de la Producción, ubicada en Lima-Perú. Esto equivale a un promedio de 600 personas entre jefes, profesionales, técnicos y auxiliares.

7.6. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra estará conformada por jefes, profesionales, técnicos y auxiliares de la Oficina general de Administración del Ministerio de la

Producción, también participarán personal docente de las Maestrías de Administración y empresas consultoras en clima organizacional. En total 100 personas seleccionadas en el marco del muestreo no probabilístico, por el carácter técnico del tema a investigar.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

COMPONENTES	ENTREVISTA	ENCUESTA	TOTAL
Jefes de las Oficinas	10	00	10
Personal profesional	00	40	40
Personal técnico	00	20	20
Personal auxiliar	00	20	20
Personal docente de maestrías	05	00	05
Personal empresas consultoras	05	00	05
TOTAL	20	80	100

Fuente: Elaboración propia.

7.7. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- 1) **Entrevistas.**- Esta técnica se aplicará a los Jefes de las Oficinas, a los Docentes de las Maestrías de Administración y al personal representante de las empresas consultoras en clima organizacional, con el fin de recabar información sobre la investigación.
- 2) **Encuestas.**- Se aplicará a los trabajadores profesionales, técnicos y auxiliares que laboran en las Oficinas de Recursos Humanos,

Contabilidad, Tesorería, Logística y otras, con el fin de recabar información sobre la investigación.

- 3) **Análisis documental.**- Se utilizará esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

7.8. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los siguientes:

- 1) **Guía de entrevista.**- Este instrumento servirá como hoja de ruta para el desarrollo de la entrevista.
- 2) **Cuestionario de encuesta.**- Este instrumento se aplicará para llevar a cabo la encuesta.
- 3) **Guía de análisis documental.**- Este instrumento será de utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes

7.9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.
- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitará disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.

- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa será ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.
- 5) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizarán los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos.
- 6) **Otras.**- el uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no es limitativa, es meramente referencial; por tanto en la medida que fuera necesario otros tipos.

7.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.**- Esta técnica se aplicará para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual.**- Se aplicará esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.
- 3) **Proceso computarizado con Excel.**- Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS.**- Para digitar, procesar y analizar datos de las empresas y determinar indicadores promedios, de asociación, diferenciación, correlación, regresión, etc.

ESQUEMA TENTATIVO DE LA TESIS

Título del proyecto

Nombre de la autora

Palabras célebres

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

Introducción

Capítulo I: Planteamiento Metodológico

Antecedentes bibliográficos

Planteamiento del problema

Justificación importancia

Objetivos

Hipótesis

Metodología

Capítulo II: Planteamiento Teórico

Oficina General de administración del Ministerio de la Producción

❖ Organización

❖ Recursos humanos

Clima organizacional

❖ Planeación, organización y dirección

❖ Propiedades y dimensiones

Eficiencia laboral

❖ Ergonomía laboral

❖ Productividad laboral

Capítulo III: Resultados

Presentación, análisis y resultados de la encuesta realizada

Verificación de los objetivos

Contrastación de hipótesis

Conclusiones Y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

VIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
PLAN DE TESIS:							
RECOLECCIÓN DE DATOS	X						
FORMULACIÓN	X						
PRESENTACIÓN	X						
APROBACIÓN		X					
TESIS:							
RECOPIACIÓN DE DATOS	X	X	X	X	X		
ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN				X	X		
PROCESO DE LA INFORMACIÓN					X		
REDACCIÓN DE LA TESIS						X	
PRESENTACIÓN						X	
SUSTENTACIÓN							X
APROBACIÓN							X

IX. PRESUPUESTO

RUBROS	CANT	UNIDAD	PRECIO UNIT.	SUB TOTAL	TOTAL RUBRO
I. BIENES:					1,720.00
BIENES	2	MILLAR	25	50.00	
LAPICEROS	5	DOCENAS	10	50.00	
TINTA DE COMPUTADORA	10	UNIDADES	30	300.00	
DISQUETES	3	DOCENA	20	60.00	
DISCOS COMPACTOS	1	DOCENA	60	60.00	
OTROS BIENES				1, 200.00	
II. SERVICIOS					4,480.00
ASESORIA ESPECIALIZADA				2,500.00	
APOYO SECRETARIAL				500.00	
MOVILIDAD				300.00	
VIÁTICOS				500.00	
TELÉFONO				200.00	
IMPRESIONES				180.00	
FOTOCOPIAS				100.00	
VARIOS				200.00	
TOTAL					6,200.00

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato Idalberto (1998) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Mc Graw Hill.
2. Chiavenato Idalberto (2004) **Administración de Recursos Humanos**. México. Mc Graw Hill.
3. Drucker Peter F. (2004) **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
4. Escat Cortés María (2004) **Cómo actuar para mejorar el clima**. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
5. Escat Cortés María (2003) **Clima Laboral**. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
6. Gómez Bravo, Luis (2006) **Mejoramiento Continuo**. La Habana. Universidad de la Habana – Cuba.
7. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) **Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones**. Barcelona- España. Closas Orcoyen S.L.
8. Koontz, Harold / O'Donnell, Cyril (2003) **Curso de Administración Moderna-Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas**. México. Litográfica Ingramex SA.
9. López Mas, Julio (2006) **Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg**. México. Editorial LIMUSA.

10. Martínez Luis (2006) **Clima Organizacional**. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
11. Martínez de Ita María Eugenia (2006) **El concepto de productividad en el análisis económico**. Madrid. Universidad Complutense.
12. Palomino Mariselli. Rogger Augusto (2005) **Temas de Recursos Humanos: Clima organizacional**. Buenos aires. Universidad Nacional de la Plata.
13. Pereyra Angélica (2003) **Llamar la atención sin romper el clima**. Buenos Aires. AP Consultores.
14. Porter, Michael E. (1996) **Ventaja Competitiva**. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
15. Porter, Michael E. (1996) **Estrategia Competitiva**. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
16. Reyes Ponce, Agustín (2004) **Administración de Personal**. México. Editorial LIMUSA.
17. Socorro, Félix (2002) **La Filosofía TEA: Mejorar el ambiente laboral**. Barcelona-Venezuela. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho.
18. Stoner, Freeman Gilbert (2000) **Administración**. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
19. Terry George (1990) **Principios de Administración**. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

20. Yoder, Dale (2006) **Manejo de Personal y Relaciones Industriales.** México. Editorial LIMUSA.
21. Venezuela Competitiva (2004) **Clima organizacional.** Caracas. ONG Venezuela Competitiva.