

Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE SERVICIOS A LA SALUD.

DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AT THE PROVINCIAL COMPANY OF SERVICES TO HEALTH.

Autor:

Yordanis Maturell Montoya¹

Universidad de Guantánamo.

yordanimm@cug.co.cu. Guantánamo, Cuba.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yordanis Maturell Montoya (2019): "Diagnóstico del clima organizacional en la empresa provincial de servicios a la salud", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/diagnostico-clima-organizacional.html>

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en la Empresa Provincial de Servicios a la Salud, con el objetivo de realizar un diagnóstico del clima organizacional para su posterior mejora continua con el fin de elevar el nivel de gestión organizacional en la empresa, sin perder de vista el recurso humano, mediante un grupo de métodos y técnicas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de los resultados, dentro de las cuales se encuentran: revisión de documentos, aplicación de encuestas, test, trabajo grupal, aplicación del diagrama de Pareto, procesadas mediante las tablas dinámicas de Excel, el SPSS 15.0 entre otras; comprobando cierto nivel de insatisfacción de los trabajadores, en el que influye fundamentalmente las dimensiones: motivación, relaciones interpersonales, participación en la toma de decisiones y liderazgo.

Abstract

The present work developed in the health's service provincial company for the sake of accomplishing a diagnosis of the organizational climate for his later continuous improvement with the aim of lifting the level of organizational step at the company without losing sight of the human resource, by means of a group of methods and techniques that they enabled the compilation, processing and income analysis,, which they meet within,: Revision of documents, application of opinion polls, test, group work, application of Pareto's diagram, intervening defendants Excel's expeditious tie, the SPSS 15,0 between another one; Checking the workers' certain level of

¹Licenciado en estudios socioculturales ,graduado de administración superior. especialista en logística de almacén y logística de las FAR.Profesor instructor de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Técnicas de la Universidad de Guantánamo, Cuba

dissatisfaction, in the one that you influence fundamentally the dimensions: Motivation, personal relations, participation in the overtaking and leadership.

Dentro de las diferentes actividades que realiza una organización para poder medir la productividad, nivel de desempeño y otros indicadores relacionados con una correcta gestión del capital humano se encuentra la evaluación del clima organizacional. Este comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la entidad constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades, lo que puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Es por ello que en las organizaciones donde se busca constantemente la mejora en sus procesos productivos el clima organizacional tiene un papel de suma importancia.

A su vez la Gestión de Recursos Humanos ha ido tomando importancia para las organizaciones, en especial para los servicios públicos, pues resulta ser un área de interés que ayuda a generar ventajas competitivas para cualquier organización (Sziklai, 2006). Por esta razón, la realización de investigaciones organizacionales, que tomen en cuenta variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño, toman especial relevancia, pues contribuyen en la detección de necesidades de capacitación o entrenamiento, de tal forma que un buen diagnóstico identificará las variables críticas a potenciar en una determinada organización. (Andrés A. et al., 2016)

Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios.

Algunos autores consideran al clima organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tiene los trabajadores sobre su organización influenciada por variables psicosociales, laborales y organizacionales, teniendo en cuenta factores como: el ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales, comportamiento organizacional y el momento circunstancial que repercuten sobre el comportamiento del colectivo y la productividad empresarial.

Los antecedentes del concepto de clima se ubican en los trabajos de Tolman (1926), Lewin, que introduce el término "clima" (1935), Murrin (1938), Cornell (1955).

Los estudiosos del tema se distribuyen en dos direcciones, en dependencia de la naturaleza objetiva o subjetiva que le atribuyen al clima. De esta forma se distinguen dos aproximaciones:

- ❖ Aproximación objetiva o realista
- ❖ Aproximación subjetiva o fenomenológica

Para estos autores "el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen tal como es vista por sus miembros" Esta concepción, aunque no niega la existencia de las percepciones, si considera al clima como un atributo de la entidad, independiente de estas, sin embargo esta perspectiva niega el papel determinante que juegan las motivaciones y características de los miembros de la empresa, su subjetividad y por lo tanto su capacidad de transformar y desarrollar a la empresa,

Otras tendencias consideran que el clima organizacional es fundamentalmente subjetivo y psicológico. Algunos de los autores representativos de este enfoque son: (James y Jones, 1974), (Schneider, 1975), (Joyce y Slocum, 1982), entre otros.

Por consiguiente el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, las percepciones que los miembros respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización. Además, transmite símbolos de identidad individual y social, incide directamente en el estilo de dirigir, permite la construcción, modernidad y estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y cultura del país por lo que es de gran importancia en la administración de empresas.

Para un mejor entendimiento de la temática hay que tener en cuenta un grupo de variables tales como:

- 1) Estado de relaciones entre los miembros de la organización.
- 2) Relaciones entre personal y los directivos.
- 3) Líder y estilo de liderazgo.
- 4) Comunicación interna (y externa).
- 5) Ambiente de trabajo.
- 6) Condiciones de trabajo.
- 7) Motivación en la empresa.
- 8) Política salarial.
- 9) Imagen de la empresa de cara al exterior.
- 10) Nivel de cumplimiento de las metas de la entidad
- 11) Sentido de pertenencia.
- 12) Dirección colectiva
- 13) Factores no relacionados con el puesto de trabajo

Lo que demuestra que cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización. De lo contrario se corre el riesgo de alcanzar consecuencias negativas dentro de las que se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras.

Según (Goncalves, 2000) "el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo 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. De esa manera, muchos autores plantean que el clima ofrece una "retrato fiel de lo que ocurre en una organización, variando en dependencia de las condiciones internas y externas de esta, por lo que se recomienda su estudio periódico.

Por tal razón el clima organizacional constituye una herramienta fundamental para intervenir en una serie de variables que conducen y potencian la eficiencia de cualquier organización. Existiendo para ello una serie de aspectos que influyen en el clima organizacional de los empleados y que se asocian normalmente con la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación, el proceso de toma de decisiones y los grupos dentro de la organización, por lo que para mantener un favorable clima organizacional es necesario la constante medición o evaluación del mismo mediante el llamado "*DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*".

En Cuba, de manera sistemática, desde la década del 90, comienzan a realizarse estos tipos de estudios, ejemplos de ellas son las investigaciones efectuadas en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, y las del Instituto de Estudios de Investigación del Trabajo. Estas instituciones por lo regular, han utilizado la metodología de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) ajustada a las organizaciones estudiadas.

Esto demuestra la necesidad que tienen las organizaciones de un estudio constante de su dinámica. Además de la importancia que le ven a ello para desarrollar la Gestión de los Recursos Humanos y el esfuerzo de las entidades académicas en fomentar la necesidad de este tipo de estudios en el sistema empresarial para prevenir resultados que pongan en riesgo los objetivos, metas y propósitos de cualquier organización.

Una muestra de ello se reveló en la Empresa Provincial de Servicios a la Salud de Guantánamo donde en intercambios con los trabajadores de la organización se pudo apreciar que existe una insuficiente gestión para lograr una máxima eficiencia en la empresa, basado en que se pudieran implementar mejores acciones para aumentar la misma, inexistencia, además, de insuficientes espacios para plantear sus criterios, pues los matutinos y reuniones sindicales no son suficientes y las soluciones a los problemas planteados en ocasiones no satisfacen las expectativas.

Otro aspecto planteado tiene que ver con el insuficiente reconocimiento moral al trabajo de los empleados por parte de los directivos, unido a ello, no está completamente implementado un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, elementos que demuestran que: *el*

insuficiente tratamiento del clima organizacional en la Empresa Provincial de servicio a la salud influye de forma negativa en la satisfacción y motivación de los trabajadores y por consiguiente en los resultados productivos de dicha entidad.

Por lo que la presente investigación tendrá como propósitos realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Servicios a la Salud perteneciente a la provincia de Guantánamo con la finalidad de brindarles herramientas para la transformación de la negativa situación organizacional existente en la organización.

DESARROLLO

Metodologías para la evaluación del clima organizacional.

Muchos autores han abordado múltiples variantes para la medición del clima organizacional, dentro de ellos (Leon, 2011) propone una metodología compuesta por ocho etapas:

Etapa 1: Inicio del estudio.
Etapa 2: Selección y descripción de los instrumentos de medición.
Etapa 3: Aplicación de los instrumentos de medición.
Etapa 4: Análisis de los resultados de los instrumentos de medición aplicados.
Etapa 5: Determinación de las causas que influyen en el clima organizacional.
Etapa 6: Jerarquización de las causas que influyen en el clima organizacional.
Etapa 7: Propuesta del plan de intervención.
Etapa 8: Implementación y medición del impacto.

Por su parte, en su trabajo de diploma, (Aleman, 2012) expone una metodología compuesta por cuatro etapas:

Etapa I: Creación de Grupos de Trabajo.
Etapa II: Definición de las posibles variables y herramientas del Clima Organizacional.
Etapa III: Diagnóstico del Clima.
Etapa IV: Propuesta de Mejora.

Se debe de tener en cuenta también el Procedimiento propuesto por (Mena, 2014) el cual lo agrupa en cinco fases:

a) Fase de preparación, en donde en función de los objetivos a conseguir se determina el alcance de la muestra y las técnicas o herramientas a utilizar.
b) Fase de diseño y desarrollo del cuestionario. La elaboración de las preguntas y cuestiones no deben dejar dudas en su respuesta, deben de ser sencillas y adecuadas al perfil al que va dirigido el cuestionario.
c) Fase de lanzamiento y realización, en el que se incluye la campaña de información a todo el personal.
d) Fase de conclusiones y resultados. En la que habrá que intentar que la información que proporcionemos sea oportuna y fiable, con una base homogénea. Y un aspecto muy importante es que se divulgue de manera adecuada, con nivel de detalle adecuado al nivel de cada puesto.

Se puede mencionar además el trabajo publicado por (virtual15, 2018) para Instituciones Deportivas donde aportó la siguiente metodología:

Entrevista – Análisis de la estructura de la organización.
Diseño de la herramienta a utilizar (encuestas).
Aplicación de herramienta.
Análisis, clasificación, elaboración de reporte y plan de acción.
Presentación de resultados.
Seguimiento al plan propuesto.

A diferencia de la metodología Ernesto expuesta por (Rodríguez, 2016) que está compuesta por los siguientes pasos:

Selección de la muestra para aplicar la encuesta.
Selección de la técnica para la recolección de datos.
Aplicación del instrumento
Análisis de los resultados

El autor luego analizar las metodologías expuestas, coincide en que todas logran evaluar el clima organizacional en algunas variables no obstante existen incoherencias en su ciclo de evaluación, además son poco flexibles para introducir novedades y aportes de otros autores.

Tampoco se tiene en cuenta al equipo de trabajo en lo referente a su correcta selección, organización y capacitación lo cual puede poner en riesgo el estudio propuesto. Otra problemática evidenciada es que no incluyen un análisis del entorno y las circunstancias que pudieran influir en el clima organizacional en el momento de la medición.

A su vez en estas metodologías no se manejan las variables circunstanciales debido a que el clima organizacional tiene una estrecha relación con los momentos circunstanciales en el que se encuentre enmarcada la entidad y su entorno, puesto que ¿será lo mismo exigir la llegada a tiempo a los trabajadores en tiempos normales que en tiempo de crisis del transporte por los recursos energéticos a nivel de país sin poder la propia empresa asegurar el transporte a los trabajadores. ?

Teniendo en cuenta estos aspectos ,se decidió tener como base metodológicas las propuestas por (COPEME, 2016) y el diseñado por (Salud(OPS), 2017) lo cual sirvió de sustento para diseñar un procedimiento acorde a las particularidades y peculiaridades de nuestro país, y que se caracterice por ser coherente en su ciclo de evaluación, flexible, multifactorial y multidimensional.

Es por ello que en el procedimiento propuesto se revela una serie de elementos a tener en cuenta en el análisis de los resultados mediante las diversas dimensiones reveladas en lo adelante del trabajo.



Caracterización de la Empresa Pprovincial de Servicio a la Salud.

Por Resolución 103, de fecha primero de marzo del 2010, se autoriza de manera experimental la transformación de la Unidad Presupuestada Complejo de Servicios a la Salud a Empresa Provincial de Abastecimientos de Servicios a la Salud (EPASS), subordinada al Poder Popular Provincial, y metodológicamente al MINSAP, con el propósito de comercializar a las unidades del sector salud los insumos no médicos para garantizar la asistencia, quedando formada por cinco almacenes, y una Tienda de ventas de uniformes y calzados.

Tiene como **Misión** garantizar de manera eficiente los aseguramientos no médicos y su transportación, así como la reparación y mantenimiento de los inmuebles, que den respuesta a las necesidades básicas del sector de la salud, para que estos brinden un servicio de excelencia

Su Objeto Social se encuentra en:

- 1) Comercializar al sistema de Salud de la provincia para garantizar la calidad en los servicios que se prestan las actividades de ventas, de forma mayorista de insumos, vestuarios,
- 2) lencerías, equipos no médicos, de forma minoristas uniformes, ropas y calzados de trabajo.
- 3) Prestar servicios de reparación y mantenimiento a inmuebles de las unidades del sistema de salud de la provincia.

En el organigrama de la empresa se puede distinguir su estructura (anexo 1). Esta institución cuenta con una plantilla aprobada de 132 trabajadores de los cuales 36 son mujeres y 96 son hombres existiendo una desproporción en cuanto a la composición representado como se muestra en el Gráfico 2.1.

Gráfico 2.1 Composición de la plantilla por sexo.



Fuente: Elaboración propia

Al desglosar estos 132 trabajadores por categoría ocupacional se obtiene que 3 de los mismos son dirigentes, 47 es obrero, 42 son de servicio y 40 son técnicos, observándose que los obreros son el personal más representativo en la institución representando el 36 % del total de trabajadores, tal como se muestra en el Gráfico 2.2.

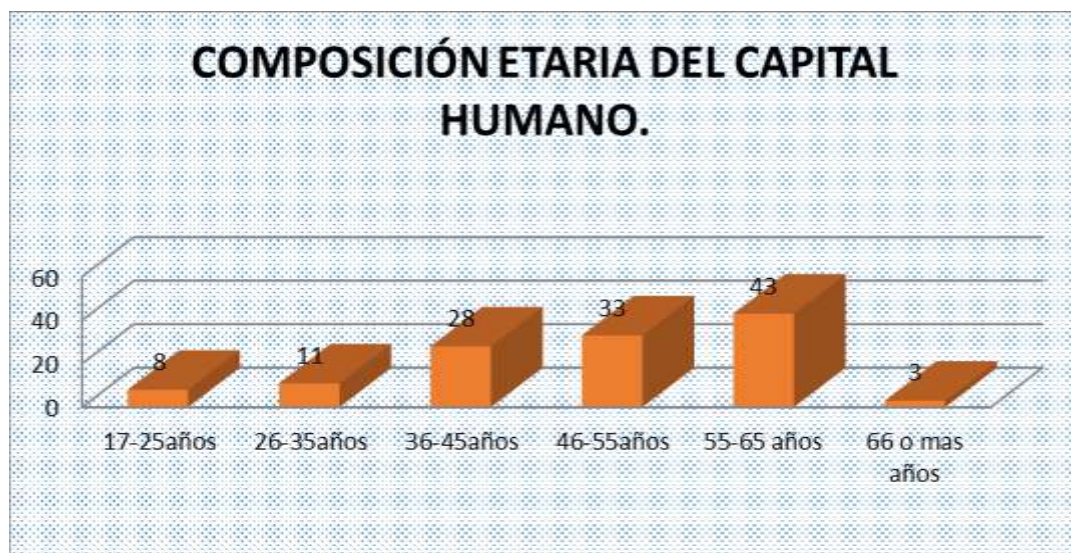
Gráfico 2.2 Composición de la plantilla por categoría ocupacional.



Fuente: Elaboración propia

El promedio de edad que predomina en la institución se encuentra entre los 46 y 65 años dentro del cual el intervalo de 50 a 60 años de edad es el más influyente observándose que cuenta con un personal no joven como se muestra en el Gráfico 2.3.

Gráfico 2.3 Composición del capital humano por edad.



Fuente

: Elaboración propia

Las áreas que componen la empresa se muestran a continuación:

AREAS	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Dirección	6
Dpto económico	10
Dpto de recursos humanos	3
U/A servicios interno	5
U/A. agente de seguridad y protección	27
Dpto comercial	28
Departamento de transporte y talleres	7
Brigada de mantenimiento	9
Taller de automotriz	14
Taller provincial de electromecánica	23

Fuente: Elaboración propia

Aplicación del procedimiento diseñado.

En lo adelante se vislumbrará el procedimiento propuesto así como los resultados obtenidos de su aplicación:

Objetivo de la metodología:

- Contribuir al perfeccionamiento de la empresa a través de un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional.
- Propiciar que las acciones que se tomen en la empresa tengan un alcance cualitativamente superior, abarcando aspectos perceptibles e imperceptibles.
- Contribuir a agregar valor estratégico para la organización y para las personas, a través del mejoramiento individual – grupal y organizacional.
- Brindar herramientas a los directivos que les permitan asumir un enfoque renovador en su estilo de dirección.

ETAPA 1- ELABORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO APLICAR.

Paso 1: Estudio del arte referente al tema.

Objetivo: Identificarse con los investigadores afines al problema y establecer relaciones de trabajo, así como conocer cuánto ha avanzado la ciencia en este campo con la mayor actualidad posible.

Se evaluaron diferentes metodologías de evaluación del clima organizacional, siendo consideradas por el autor las propuestas por (COPEME, 2016), (Leon, 2011), (WILLIAMS, 2013), (Mena, 2014),(virtual15, 2018),(CICAP, 2016), (Salud(OPS), 2017) y (Soto, 2018) verificando que las metodologías con el objeto de estudio tienen mucha relación, así como en la consideración de los instrumentos para evaluar el clima organizacional.

Paso 2: Elaboración del procedimiento para evaluar el clima organizacional.

Objetivo: Elaboración de un procedimiento que permitirá adecuar los métodos teóricos y prácticos a las particularidades de la unidad de análisis.

El autor considerando las metodologías antes mencionadas elabora un procedimiento basado en la metodología propuesta por (COPEME, 2016) y el procedimiento para evaluar el clima organizacional diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (Salud(OPS), 2017) al establecer una mejor complementación de estas dos metodologías con el resto. Ello se demuestra con el análisis hecho en el software Ucinet 6.135 basado en el índice de centralidad de estas dos metodologías.

ETAPA 2 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Paso 3: Organización del trabajo .

Objetivo: Garantizar disciplina y seriedad durante el proceso de evaluación del clima organizacional, así como crear un ambiente de confianza para las encuestas.

Se organiza y planifica el trabajo a realizar, de conjunto con la dirección y trabajadores de la EPSS acordando realizar la encuesta del 16-20 de abril por áreas con una duración para responder las preguntas de 45 min.

Paso 4: Conocimiento de las características de la empresa.

Objetivo: Una familiarización con la empresa para conocer todas las generalidades y particularidades de la empresa.

En este paso se entrevistó a Directivos de la EPSS, con el objetivo de conocer la concepción que tiene sobre el funcionamiento de la empresa. Se profundizó en cuanto a la estructura, áreas que la componen, los valores compartidos, la misión y visión, las estrategias, objetivos y la historia de la organización. Se determinó además la no existencia en la organización de cambios que pudieran incidir en los resultados del clima organizacional. La entrevista a realizar aparece en el Anexo 2.

ETAPA 3: CONSTRUCCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

Paso 5: Construir los instrumentos de medición del clima organizacional.

Objetivo: Construir los instrumentos teniendo en cuenta las diferentes dimensiones e indicadores como resultado de la caracterización de la unidad de análisis. Así como las características circunstanciales del entorno.

La encuesta utilizada para medir el clima organizacional consta de 25 ítem que describen a 6 parámetros que a su vez se evalúan mediante indicadores. La distribución de los ítems a través de los parámetros e indicadores se comporta de la siguiente forma:

Tabla 2.4 Dimensiones e indicadores del clima organizacional.

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
LIDERAZGO	Reconocimiento por parte de lideres	20
	Información suficiente de líderes para mi trabajo	17
	Tiempo para realizar mi trabajo	5
	Funciones definidas	10
	Distribución carga de trabajo	22
MOTIVACIÓN	Remuneración acorde con la responsabilidad	21
	Remuneración v/s mercado	11
	Participación en actividades de la empresa	16
	Beneficios	9
	Motivación por parte de los lideres	6
	Ambiente de trabajo	2
	Materiales-equipos para mi trabajo	19
COMUNICACIÓN RELACIONES INTERPERSONALES	Planes de desarrollo de talentos	8
	Comunicación	3;4;18
	Compromiso de apoyo al trabajo de los demás	12
	Relaciones entre compañeros	7
TOMA DE DESICIONES	Trabajo en equipo	1
	Respaldo de lideres	14;15
	Apoyo de lideres	13
SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción con el trabajo que realiza	23
	Satisfacción institucional	24

Fuente: Elaboración propia

Paso 6: Capacitar al personal directivo y no directivo.

Se realizó un taller de capacitación con una duración de dos horas en local designado por el director con el objetivo de exponer los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, además explicar los beneficios y perjuicios de este estudio así como la formade utilización de los instrumentos de medición en la evaluación del clima organizacional, explicando la necesidad de la participación activa, voluntaria y consiente de los trabajadores, comprometiéndolos con la realización de un proceso investigativotransparente.

Etapa 4: Aplicación de los instrumentos de medición y procesamiento de los resultados.

Paso 7: Selección de la muestra.

El autor decide realizar un muestreo estratificado aleatorio se realiza el 100% de la población estratificándose por cada área de la institución. La población seleccionada para la investigación es de diez departamentos de trabajo, seleccionados con el criterio de su incidencia en la prestación del servicio para una poblaciónde 132 trabajadores.

Paso 8: Aplicación de los instrumentos de medición.

Objetivo: Recoger los datos a través de preguntas para obtener respuestas de forma oral o escrita, esta última preferentemente.

La aplicación de la encuesta de clima organizacional (Anexo 3) a todo el personal se llevó a cabo teniendo en cuenta las pautas para realizar la encuesta (ANEXO 4) expuestas en la metodología de (COPEME, 2016), totalmente anónima para asegurando la confiabilidad de los resultados, se dispuso de un mecanismo para asegurar tal anonimato, un ánfora para depositar las encuestas. Se contó con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta.

Paso 9: Procesamiento de los resultados.

Objetivo: Tabular y graficar los resultados a nivel de toda la institución y por área, así como por cada criterio de evaluación además determinar fiabilidad y validez de los resultados.

Una vez realizada la encuesta se tabularon los resultados por áreas de trabajo (ver anexo 8) y a nivel de la empresa (ver anexo 7) desde un Libro Excel, y mediante el software SPSS permitiendo un manejo amplio de la información recogida para mejor análisis de los resultados.

Se calcularon además la media aritmética por cada indicador a nivel de empresa (ver anexo 9) y se sitúa en una escala que oscila de 1 a 5, que cualitativamente se traduce desde muy desfavorable hasta muy favorable respectivamente.

Tabla 2.5 Escala de medición.

ESCALA (según las medias obtenidas)	CLIMA ORGANIZACIONAL
de 1 a 2.20	Muy desfavorable
de 2.21 a 2.70	Desfavorable
de 2.71a 3.50	Medianamente favorable
de 3.51 a 4.40	Favorable
de 4.41 a 5	Muy favorable

Fuente: Elaboración propia

Paso 10: Análisis e interpretación de resultados de los instrumentos de medición.

Después de tabulados los resultados se procedió a determinar ,a través del software profesional SPSS versión 15 ,la fiabilidad mediante el “Alfa de Cronbach”obteniéndose que en las encuestas aplicadas a los trabajadores se obtuvo un valor de alfa igual a 0.806, mayor que 0.7, lo que se considera un resultado confiable.

Tabla 2.6 Estadísticos de fiabilidad (Trabajadores)

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,806	36

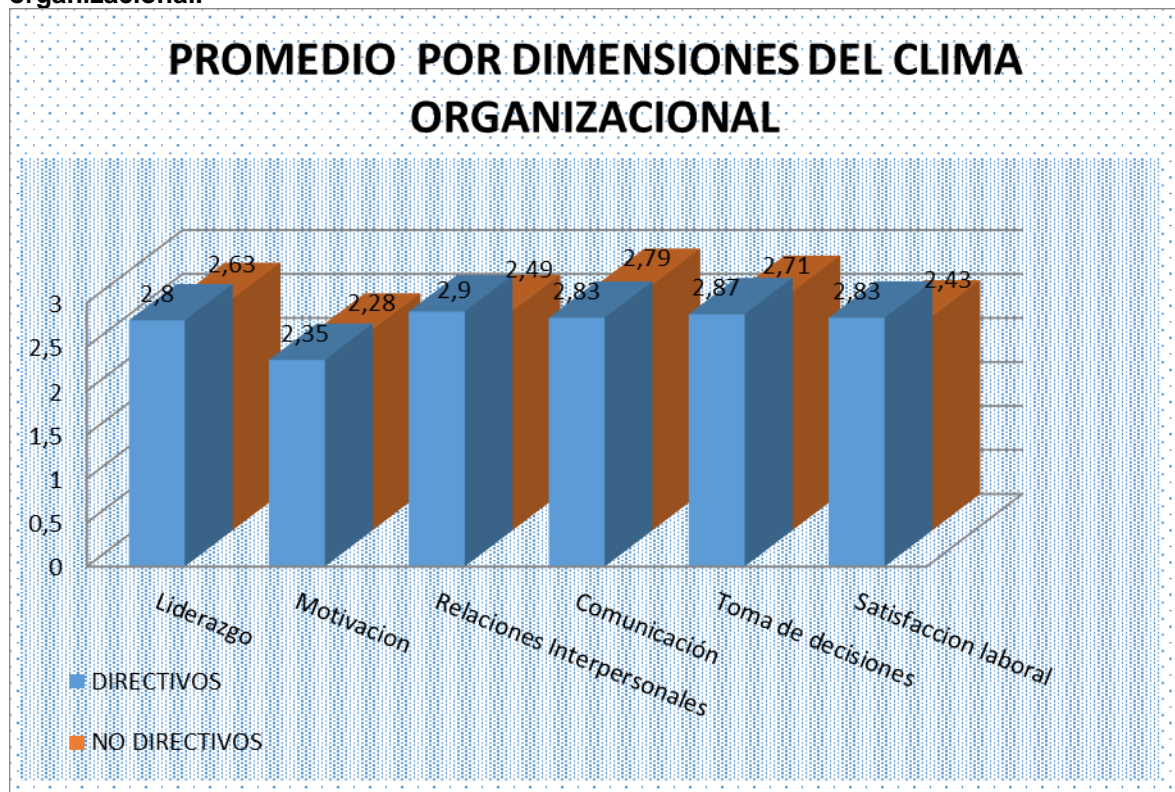
Fuente: Elaboración propia

Etapa 5: Informe y recomendaciones

Paso 11: Ddiagnóstico del clima organizacional de la entidad.

Objetivo: Verificar la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, además verificar la incidencia (ya sea de manera positiva o negativa) en el desempeño de dicha organización en su conjunto o en determinadas personas que se encuentran dentro de ella,así como distinguir la influencia en el comportamiento de quienes integran la empresa.

Gráfico 3.1: Promedio Institucional de las diferencias sobre las percepciones del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados de la encuesta del clima organizacional a nivel de institución se determinó mediante el gráfico 3.1, que existen diferencias entre los criterios de los directivos y los subordinados en cuanto a la toma de decisiones, liderazgo, relaciones interpersonales y la satisfacción laboral; no siendo así con la motivación y la comunicación que la diferencia es mínima y observándose la coincidencia en la percepción que tanto los directivos como los subordinados tienen acerca de estas dimensiones.

Si lo vemos de manera independiente al analizar el criterio de los dirigentes se aprecia que los elementos de motivación y satisfacción laboral son los más deteriorados y según el criterio de los subordinados se encuentra deteriorados los elementos de relaciones interpersonales, motivación y satisfacción laboral puesto que lo que representa los valores más bajo.

De la aplicación de la encuesta se obtuvo un promedio general de 2.52 lo que representa un clima organizacional desfavorable determinado por las respuestas de los trabajadores a los ítems (ver anexo 8).

El **liderazgo** a nivel de institución es evaluada de desfavorable con un promedio general de 2,64 evidenciando los trabajadores reciben menos beneficios de los que esperan, aunque de manera regular a los subordinados se les brinda la información suficiente por parte de líderes para realizar el trabajo (2,91), se evidencia como influencias negativas el pobre el reconocimiento por parte de líderes (2,61), además de insuficiente el tiempo para realizar el trabajo (2,51), las funciones en la empresa no están claramente definidas (2,62) y la distribución incorrecta de la carga de trabajo (2,56). Podemos decir que el liderazgo es del tipo autoritario o autocrático caracterizado por estar orientado exclusivamente hacia la tarea, sin tener en cuenta sus criterios o recomendaciones.

La **motivación** a nivel de institución es evaluada de desfavorable con un promedio general de 2,28 evidenciando los trabajadores reciben menos beneficios de los que esperan, siendo este el promedio más bajo de todas y aspecto fundamental donde se deberá trabajar ya que los trabajadores no se sienten motivados por los líderes (1,67), lo que trae consigo que no participen en actividades de la empresa (2,55), además la remuneración que se les paga consideran insuficiente para cubrir sus necesidades personales (2,24), el ambiente de trabajo consideran desfavorable (2,63), los materiales, equipos y medios de trabajo son insuficientes (2,11), no existe una concepción para el desarrollo de talentos (2,26), el sistema de pago no resulta atractivo.

La **comunicación** a nivel de institución es evaluada de regular con un promedio de (2,80) evidencia que al estar por debajo de la media (3,10) los directivos deben trabajar en mejorar este aspecto dado que constituye la base para poder trabajar en función de las otras dimensiones, existiendo un nivel medio de comunicación en las áreas (2,85) siendo mejor que entre las áreas con la dirección (2,82), además, los directivos brindan ideas a los subordinados de cómo mejorar sus puntos débiles para su evaluación de desempeño (2,73) por lo que se debe fortalecer en este aspecto el trabajo para alcanzar niveles más altos de comunicación fluida a nivel institucional.

Las **relaciones interpersonales** a nivel de institución tienen un estado desfavorable con un promedio general de (2,52) evidenciando los trabajadores reciben menos beneficios de los que esperan, aunque consideran el trabajo en equipo (2,72) es apenas regular, las relaciones entre compañeros en general son evaluadas de desfavorables (2,50), por lo que en sentido general (ver anexo 5) los trabajadores no se sienten comprometidos para apoyar el trabajo de los demás evidenciando la falta de unidad existente en el centro.

A nivel institucional la toma de decisiones con un promedio regular de (2,73), teniendo en cuenta que no siempre los directivos escuchan las sugerencias de los subordinados cuando se detecta una situación problemática que afecta al proceso productivo y la autonomía brindada por los directivos para el cumplimiento de las tareas de los subordinados es evaluada de mala (2,65).

Todo lo anterior demuestra como la satisfacción laboral a nivel de institución es evaluada de desfavorable con un promedio de (2,46) evidenciando los trabajadores reciben menos beneficios de los que esperan, proporcionada por el escaso nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa lo que evidencia poco sentido de pertenencia con la empresa (2,65).

Seguido se precisa los departamentos que poseen mayor insatisfacción en las diferentes dimensiones:

No	DIMENSIONES	ÁREA DE TRABAJO
1	Liderazgo y Comunicación	Servicio Interno
2	Motivación	Taller Electromecánica
3	Relaciones Interpersonales	Taller electromecánica
4	Participación en la Toma de Decisiones	Recursos Humanos
5	Satisfacción Laboral:	Taller automotriz

Después de analizar los resultados de la técnica aplicada para la recogida de información (encuesta del clima organizacional) se procede a determinar las principales causas que influyen en la insatisfacción de los trabajadores de las áreas estudiadas.

Según el Diagrama de Pareto (ver anexo 8) basado en el porciento que afectan el estado del clima organizacional diagnosticado a la EPSS establecido por la sumatoria de las respuestas a los ítems evaluados de muy malo y malo se determinaron como indicadores más desfavorables:

- ❖ Las funciones no están claramente definidas.
- ❖ La motivación por parte de los líderes.
- ❖ El tiempo para realizar el trabajo.
- ❖ El reconocimiento por parte de líderes.
- ❖ La remuneración v/s mercado.
- ❖ Los beneficios.
- ❖ Materiales-equipos para mi trabajo.
- ❖ Compromiso de apoyo al trabajo de los demás.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Apoyo de líderes.
- ❖ Autonomía dada por los líderes.

Para determinar otras causas de peso que estén influyendo en la insatisfacción de los trabajadores se pasó a realizar una tormenta de ideas seleccionando trabajadores de cada una de las áreas para llegar a un resultado más exacto.

Las ideas generadas fueron las siguientes:

- ❖ Su salario no le permite satisfacer las necesidades personales y familiares.
- ❖ Deficiente mantenimiento y reparación de equipos de trabajo.
- ❖ No siempre se cuenta con las herramientas y utensilios necesarios para realizar el trabajo.
- ❖ Los criterios y opiniones de los trabajadores respecto al trabajo no siempre son tomados en cuenta por la dirección.
- ❖ Los trabajadores no sienten el deseo de hablar de los problemas observados, ni de expresar sus criterios y opiniones.
- ❖ El grupo de trabajo no siempre se caracteriza por la cohesión, unidad, amistad y apoyo.
- ❖ Existen a menudo discrepancias entre el personal debido a los diferentes caracteres y pensamientos existentes.
- ❖ Los intereses del área anteponen a los intereses del grupo de trabajo.

Ponderación y ordenamiento de las causas que influyen en la insatisfacción de los trabajadores.

Al determinar las causas fundamentales que influyen en la insatisfacción de los trabajadores, se seleccionó un método que permitiera evaluarlas y ordenarlas según su importancia, partiendo de la experiencia y el conocimiento humano, por lo que se hizo necesario el aporte de los especialistas.

Los expertos fueron seleccionados en función de la complejidad, características del trabajo que desarrollan y el nivel de confianza que se debe obtener. Se calculó el número de expertos que como mínimo hacen falta por la fórmula siguiente:

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{I^2} = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.10^2} = 6.5898 \approx 7 \text{ EXPERTOS MINIMO}$$

Dónde:

P = 0.01 (Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos)

K = 6.6564 (Para un nivel de confianza del 99 %)

I = 0.1 (Nivel de precisión que se asumió)

Según la aplicación de la fórmula para el cálculo de la cantidad de expertos, como mínimo se obtuvo un resultado de 7 expertos, pero se seleccionaron 9, ya que se recomienda emplear de 9 a 25 expertos (POM 2006).

Se analizaron los expedientes laborales, las responsabilidades desempeñadas y años de experiencia en la profesión. Analizadas todas estas características fueron escogidos como posibles expertos

Después de identificado los posibles expertos se emplea el software Decisión, con el fin de seleccionar entre ellos los que se encuentren en el intervalo de competencia entre 0.8-1.

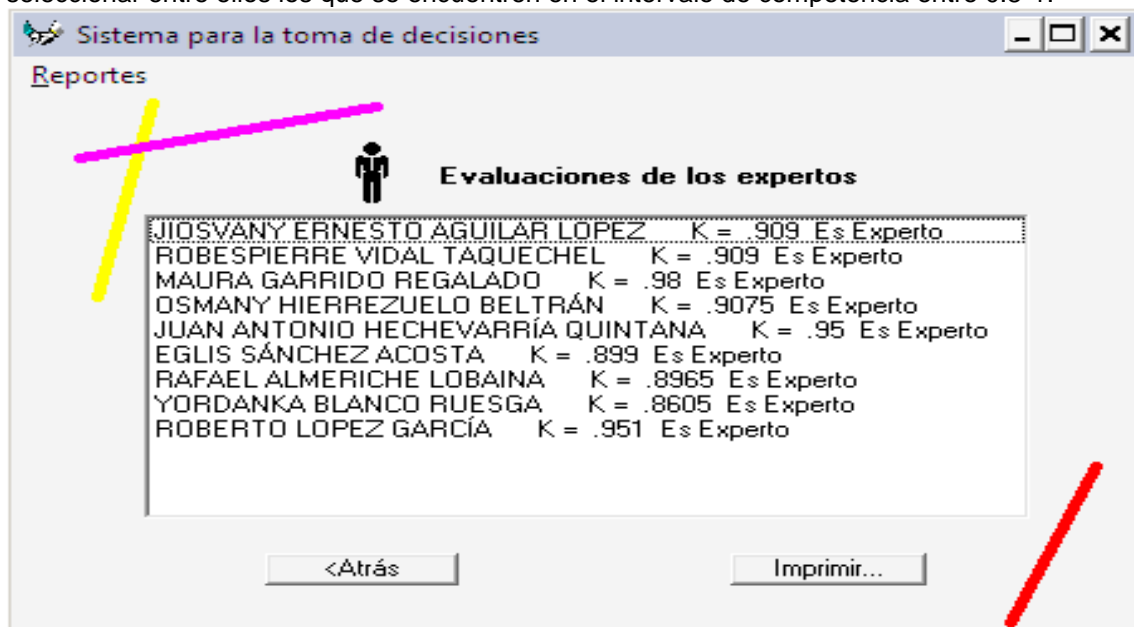


Figura 2.1 Índice de competencia de los expertos según Decisión 1.0

Mas adelante se , se ordena en una matriz de juicio (tabla 3.10); donde Rj significa la sumatoria de los valores otorgados por c/u de los expertos (E). Decidiendo de la Rj menor la causa más importante y de la Rj mayor la causa menos importante. Después se calcula la concordancia(C) según la formulación correspondiente $C = (1 - Vn/Vt) * 100$

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos participantes.

Si se alcanza un valor de C de 60% para cada Rj se acepta un buen nivel de consenso; de darse el caso de que se encuentre alguna C por debajo de ese valor se realiza una segunda ronda, y entonces si se obtuviera el mismo resultado por debajo del valor deseado (60%); se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento, pero no la veta como causa.

Tabla 2.8 Ponderaciones de las causas.

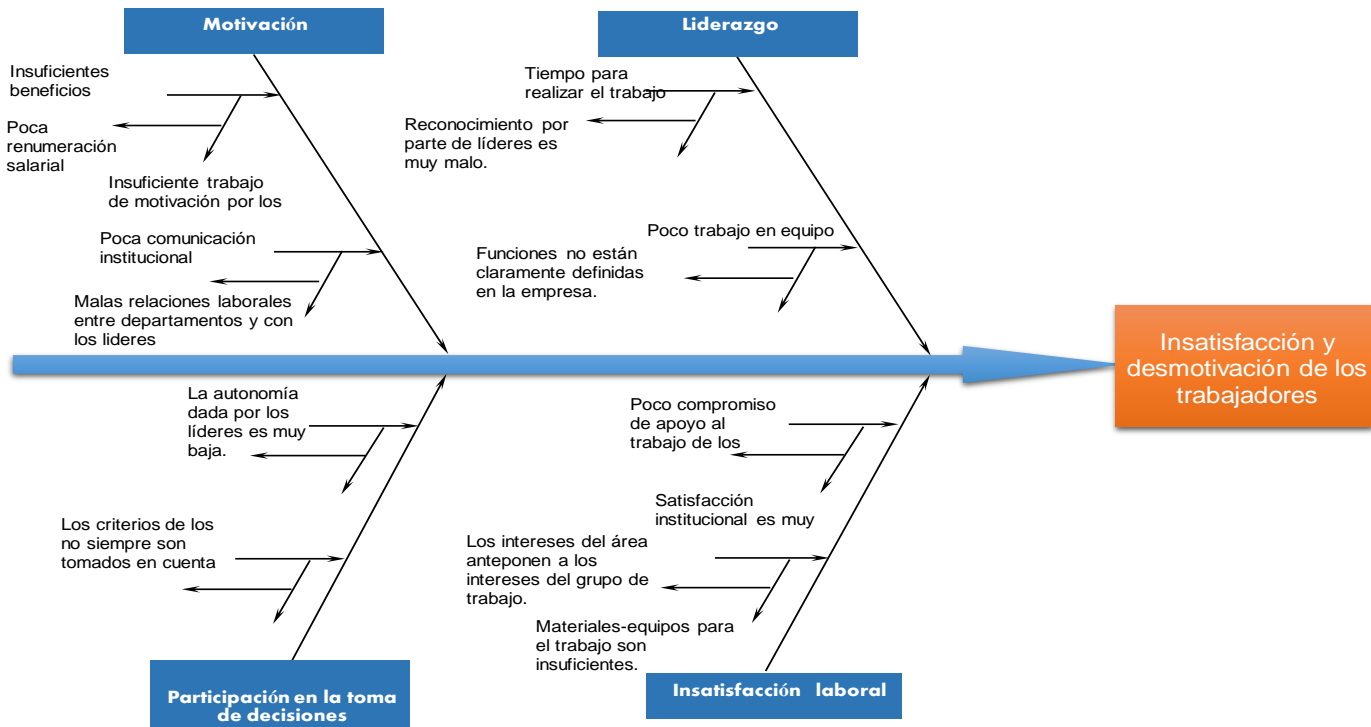
No	Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	C(%)
1	Apoyo de líderes	2	7	7	7	7	7	12	7	7	63	77,8
2	Motivación por parte de los líderes	1	8	1	1	1	1	1	1	1	16	88,9
3	Compromiso de apoyo al trabajo de los demás	4	12	4	4	4	4	4	4	9	49	77,8
4	Funciones no están claramente definidas en la empresa	5	5	5	5	5	5	5	13	4	52	77,8
5	Tiempo para realizar el trabajo insuficiente	6	6	6	6	6	6	6	5	6	53	88,9
6	Remuneración v/s mercado	3	2	2	2	2	2	7	8	2	30	66,7
7	Reconocimiento por parte de líderes	7	3	3	3	3	3	3	6	3	34	77,8
8	Autonomía dada por los líderes	8	11	8	8	8	8	8	2	8	69	77,8
9	Satisfacción institucional	10	9	9	9	9	9	9	9	14	87	77,8
10	Trabajo en equipo	9	10	10	10	10	10	10	10	10	89	88,9
11	Los criterios de los no siempre son tomados en cuenta por la dirección	13	13	11	11	11	11	2	11	11	94	66,7
12	Materiales-equipos para el trabajo	11	1	12	12	12	12	11	12	12	95	66,7
13	Los intereses del área anteponen a los intereses del grupo de trabajo	12	4	13	13	13	13	13	3	13	97	66,7
14	Beneficios obtenidos de la empresa	14	14	14	14	14	14	14	14	5	117	88,9

Fuente: Elaboración propia

Realizada la ponderación de las causas, se procede a su ordenamiento según los resultados del cálculo de las Rj correspondiente a cada una de ellas, por los valores obtenidos se puede inferir que la causa de mayor importancia para los expertos es la referida a "Motivación por parte de los líderes" y la de menor importancia para ellos, es la que expresa que "Beneficios obtenidos de la empresa. "Además, como todas las C tienen valor mayor que 60%, se puede decir que existe un buen nivel de consenso, es decir, todos los criterios expuestos son válidos.

Para reflejar las causas ordenadas por el nivel de importancia que le otorgaron los expertos se utilizó el diagrama Ishikawa Ponderado. (Figura 2.1)

Diagrama de Ishikawa Fishbone Diagram



Paso 12: Informe de los resultados a directivos de la entidad.

Objetivo: Informar a los directivos los resultados del diagnóstico del clima organizacional practicado a la empresa para posteriormente permitir a los directivos definir programas de intervención dirigidos al mejoramiento del clima organizacional.

La empresa se desarrolla en un clima organizacional desfavorable del tipo autoritario paternalista explotador ya que la dirección no posee confianza en sus empleados, lo que conlleva que los jefes tengan un liderazgo rígido hacia sus trabajadores, se caracteriza por usar amenazas y ocasionalmente recompensas, además las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta dirección, aunque prevalecen comunicaciones y formas de control descendentes sobre ascendentes.

Además, la empresa no responde de manera adecuada a la satisfacción de los empleados, lo que permite observar que no se utilizan mecanismos para estimular el compromiso de los empleados con los objetivos y metas de la organización, originando que la motivación y satisfacción de los trabajadores no se logre con efectividad debiendo trabajar en los siguientes indicadores de forma urgente para mejorar las percepciones que hoy tienen los trabajadores del ambiente existente en la empresa.

CONCLUSIONES

- 1) Se elaboró el marco teórico práctico referencial de la investigación a partir del análisis de bibliografía actualizada, que permitió sentar las bases para el estudio del objeto y campos propuestos.
- 2) Se elaboró un procedimiento a partir de los referentes estudiados que permitió la realización del diagnóstico del clima organizacional de la entidad.
- 3) Se demuestra que la entidad se desarrolla en un clima organizacional desfavorable teniendo en cuenta los resultados obtenidos por los instrumentos de medición aplicados.
- 4) Los directivos deben tomar medidas que estén orientadas a aumentar los esfuerzos por eliminar la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- 1) Implementar del plan de intervención para la mejora continua del clima organizacional en la Empresa Provincial de Servicios a la Salud.
- 2) Fortalecer programas de intercambios de experiencias y de las actividades que realizan en sus áreas de trabajo, que permitan mejorar su calidad de vida y los recursos que necesitan para su mejor desempeño; todo esto con el objetivo de contribuir a la solución de las necesidades de afiliación de los miembros de la institución.
- 3) Generalizar los resultados de esta investigación, con la finalidad de lograr su consolidación teórico-práctica y su incorporación gradual a la documentación de las empresas.

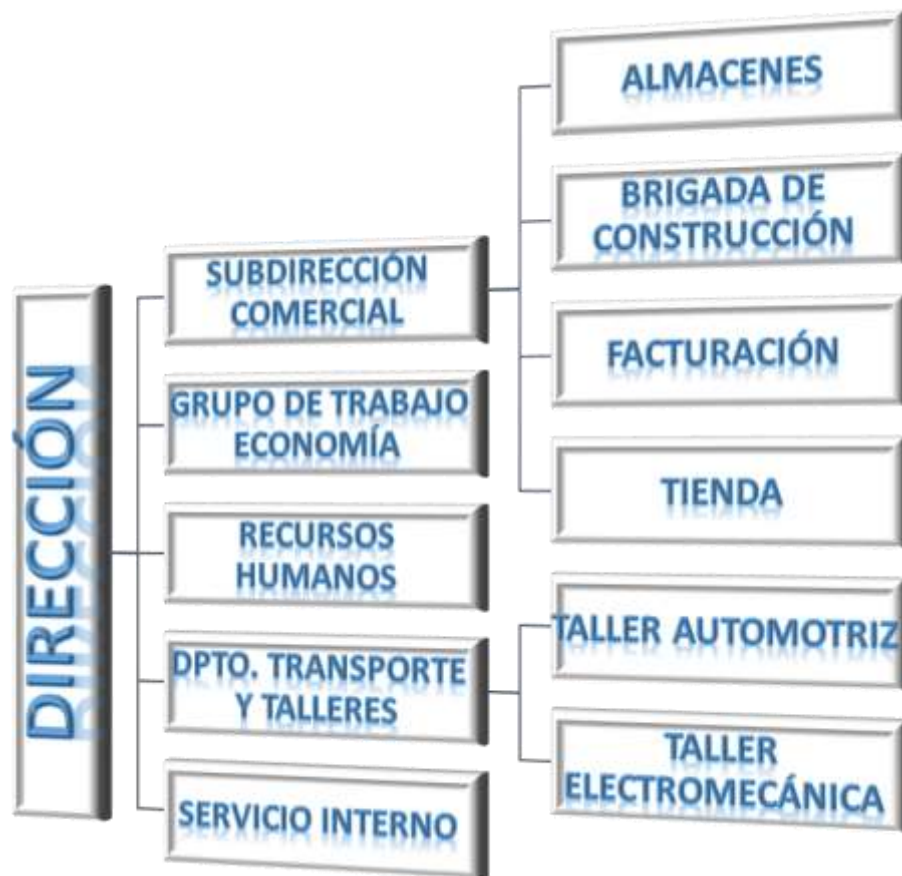
BIBLIOGRAFÍA

1. Aleman, Y., 2012. *Diagnostico y propuesta para la mejora del clima organizacional en la Empresa Alastor Matanzas.*, Matanzas,Cuba: Universidad de Matanzas.
2. Anzardo, D. M., 2006. *Estudio del Clima Organizacional de la OBET Jagüey Grande. Empresa Eléctrica Matanzas.*, Matanzas,Cuba: Universidad de Matanzas.
3. Autores, C. d., 2000. *Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo.*. 1 ed. Cuba: s.n.
4. Chiavenato, 1994. *Administración de Recursos Humanos.* 1ra ed. Bogotá: Mc Graw-Hill.
5. CICAP, A. b., 2016. *Clima organizacional: Su relevancia y aspectos importantes para mejorarlo.*, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
6. COPEME, 2016. *Medición del clima laboral para IMF.* Mexico: Ford foundation.
7. Cuesta, 2005. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.*. 2da Revisada y Ampliada ed. La Habana,Cuba: Academia.
8. Daniel Fiallo Moncayo, P. A. A. y. L. S. S. M., 2015. *“El clima organizacional dentro de un empresa”.*, s.l.: Revista Contribuciones a la Economía.
9. Edel, R. G. A. C. R., 2007. *Clima y Compromiso Organizacional.*, s.l.: internet.
10. Gastón, 2010. *Diagnóstico del Clima Organizacional y su Incidencia en la Fluctuación Laboral.*, s.l.: s.n.
11. Gómez, M., 2008. *Material Complementario de la Asignatura Comportamiento Organizacional.*. Cuba: UMCC.
12. Goncalves, 1997. *Dimensiones del Clima Organizacional.*. s.l.:s.n.
13. Goncalves, A., 2000. *“Fundamentos del clima organizacional”.*. s.l.:Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
14. González Guerra, L., 2015. *Estudio de organización del trabajo en la Empresa de Producción de Materiales de la Construcción de Guamá.*, Cuba: Universidad de Holguín.
15. Gordon, 1997. *Comportamiento organizacional.* 1ra ed. Boston: Camell schol of management Boston College.
16. Leon, 2011. *Cima laboral.*, Holguin,Cuba: Universidad de Holguin.
17. Martínez, 2008. *Consideraciones sobre inteligencia emocional.*. La Habana: Científica-Técnica.
18. Martínez, R., 2009. *Diagnóstico del clima organizacional en el BCC de Martí. Matanzas, Cuba:* Universidad de Matanzas.
19. Maslow, A., 2002. *“Motivación y personalidad”.*. 1ra ed. s.l.:Díaz de Santos.
20. Mena, 2014. *Aspectos claves para elaborar un estudio de clima laboral.*, Mexico: UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.
21. Ngo, T., 2010. *Diagnóstico del Clima Organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción de Matanzas (UBP), SERVICOM.*. p. 14.
22. ONN, 2007. *NC 3000. 2007. “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.*. Cuba: s.n.
23. Oramas Izquierdo, L., 2004. *“Clima Organizacional Una perspectiva para su estudio e intervención”.*, s.l.: s.n.
24. Quesada, L., 2004. *El poder de la motivación.*, s.l.: s.n.
25. Robbins, S., 1994. *Comportamiento Organizacional.* Bogota: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
26. Robbins, S., 1999. *“Comportamiento Organizacional”.*. 8va ed. México, D.F: Prentice Hall..
27. Rodríguez, E., 2016. *El clima organizacional presente en una empresa de servicio.*, Venezuela: Universidad de Carabobo..
28. Salud(OPS), O. P. d. l., 2017. *Instructivo para la aplicación del instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” que evalúa clima organizacional.*. [En línea] Available at: <https://www.gestion.org/contacto/> [Último acceso: 14 febrero 2018].
29. Sandoval, 2004. *Concepto y dimensiones del clima organizacional.*, Mexico: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
30. Silva, 1996. *“El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención”.* 1ra ed. Barcelona: s.n.
31. Soto, 2018. *La medición del clima laboral.*. [En línea] Available at: <https://www.gestion.org/contacto/> [Último acceso: 23 enero 2018].
32. Stoner, J. F., 1997. *“Administración.”.* 5ta ed. Madrid: Me Grow Hill.

33. virtual15, 2018. "Diagnóstico del Clima Organizacional 2018 para Instituciones Deportivas.". [En línea] Available at: <https://virtual5.com.mx/> [Último acceso: 12 enero 2018].
34. WILLIAMS, 2013. *Estudio diagnostico de clima laboral en una dependencia publica.*, MONTERREY, NUEVO LEÓN: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.

ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIGRAMA DE LA EPSS



ANEXO 2: Guía de entrevista para el conocimiento de la organización.

1. Nombre de la organización
2. Misión, visión y objetivos
3. Valores compartidos
4. Tiempo de fundada
5. Estructura de la organización
6. Conocer si existe algún proceso de cambio importante por el que esté transitando la organización.
7. Tiempo que lleva de directivo en la entidad.
8. Estrategias desarrolladas para mejorar el trabajo en la empresa.
9. Factores que entorpecen o favorecen el trabajo de la organización.

ANEXO 3: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Organizacional. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal. A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

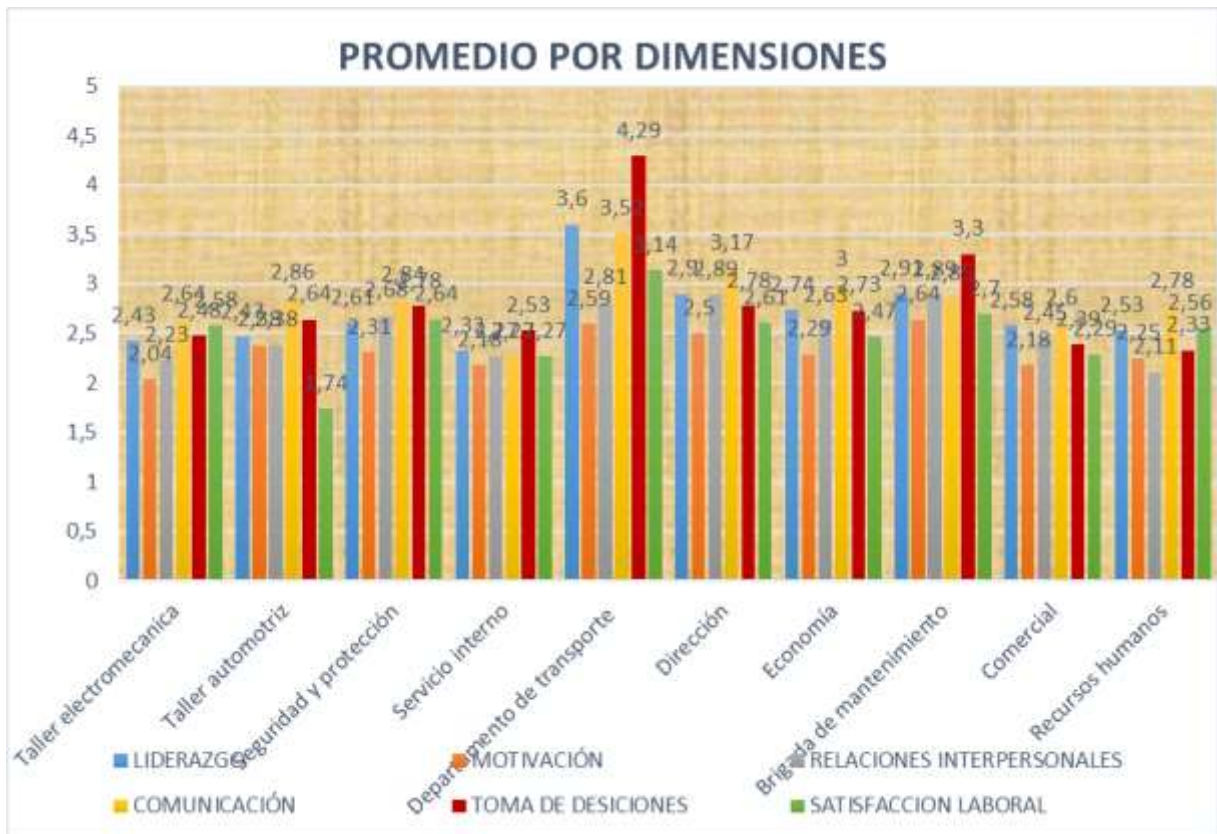
- 1-En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 2- Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es
 Muy Malo Malo Regular Bueno Muy bueno ___
- 3-Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 4-Existe comunicación fluida entre mi área y la dirección.
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 5-Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 6-Los jefes en la empresa mantienen en alto el nivel de motivación del personal
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 7-La relación entre compañeros de trabajo en la empresa es
 Muy Malo Malo Regular Bueno Muy bueno ___
- 8-La empresa pone en práctica planes y acciones para mejorar mi trabajo.
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 9-La empresa otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 10-En la empresa las funciones están claramente definidas
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 11-Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis amistades en otras empresas del mismo tipo
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 12-El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la empresa es
 Muy Bajo Bajo Regular Alto Muy Alto ___
- 13-Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 14-Mi jefe me respalda frente a sus superiores
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 15-Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 16-Participo de las actividades con fines recreativos que la empresa realiza.
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 17-Mi jefe me proporciona información suficiente, para realizar bien mi Trabajo
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 18-Mi jefe me brinda las ideas necesarias para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 19-El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es
 Muy Malo Malo Regular Bueno Muy bueno ___
- 20-Los jefes reconocen y valoran mi trabajo
 Nunca ___A veces Con cierta Frecuencia Casi Siempre Siempre ___
- 21-Mi remuneración, comparada con la de otros y según el cargo, es
 Muy Mala Mala Regular Buena Muy bueno ___
- 22-La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es
 Muy Mala Mala Regular Buena Muy bueno ___
- 23- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa?
 Muy Bajo Bajo Regular Alto Muy Alto ___
- 24- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la empresa?

Muy Bajo Bajo Regular Alto Muy Alto _____
 25- ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la empresa?

Muy Bajo Bajo Regular Alto Muy Alto _____

Le agradeceremos nos haga llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

Gracias por su colaboración

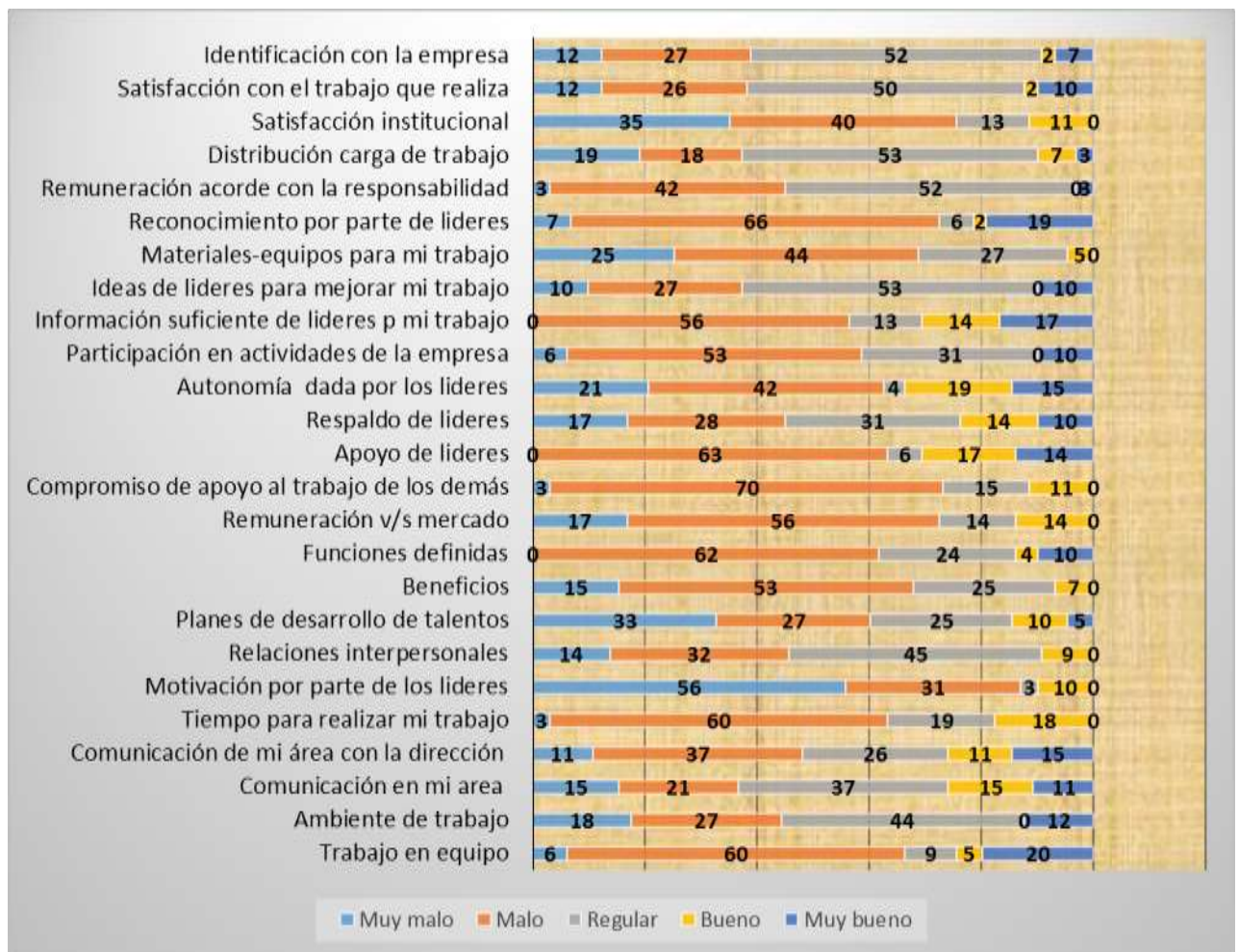


ANEXO 5: GRAFICO 1 PROMEDIO DIMENSIONES POR AREA DEL CLIMA LABORAL

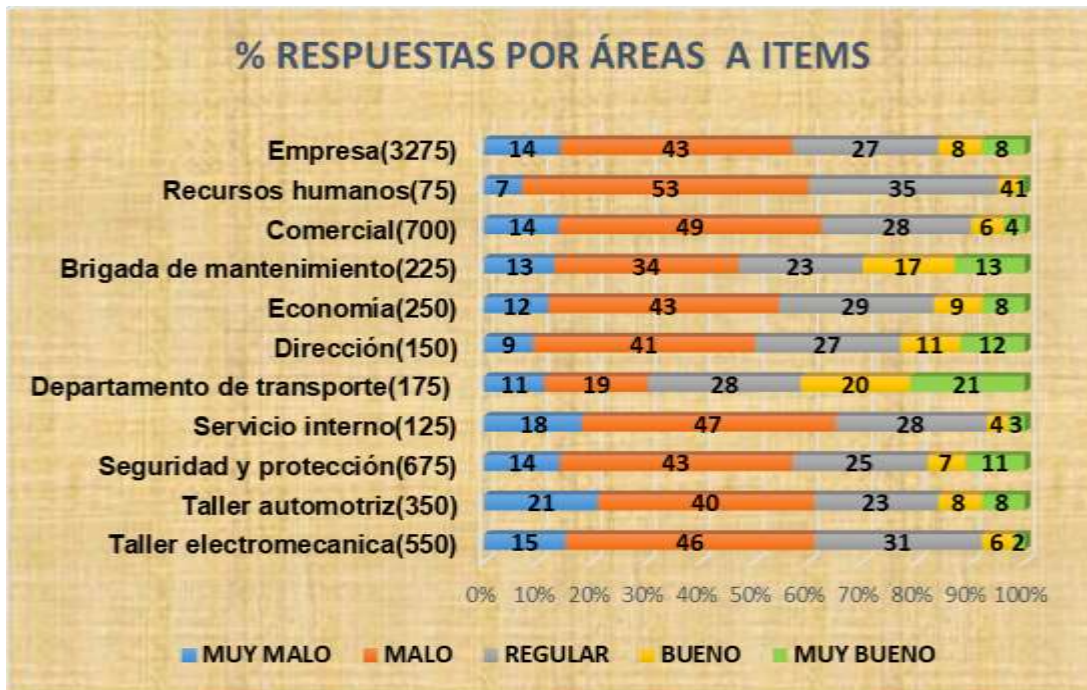
ANEXO 6: GRAFICO 2 PROMEDIO GENERAL DIMENSIONES POR AREA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.



ANEXO 7: Grafico 3: % Respuesta ítems a nivel institucional.



ANEXO 8: GRAFICO 4 % RESPUESTAS POR AREAS A ITEMS.



ANEXO 9: GRAFICO 5 PROMEDIO POR ITEMS A NIVEL INSTITUCIONAL.



ANEXO 9: DIAGRAMA DE PARETO.

