



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2018 – MARZO 2019

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN LA ESCUELA DE FORMACIÓN DE
POLICÍAS CBOS SÓCRATES ARBOLEDA SANABRIA DEL CANTÓN
BABAHOYO. (LAS PEÑAS)**

EGRESADA:

MIRIAM MARLENE GAVILANES VILLACIS

TUTOR:

ING. SIXTO SEGUNDO SAMANIEGO SOTO

AÑO: 2019

INTRODUCCIÓN

La gestión en las instituciones públicas independientemente de las funciones o actividades que desempeñen, son organizaciones vinculadas al Estado, lo que implica que debe existir una organización y correcta administración de los recursos humanos y materiales, que colaboren al desarrollo social y humano del entorno en el que se encuentren, por lo que los procesos de administración dentro de las instituciones del estado son esenciales para el desarrollo de funciones de forma sistémicas y orientadas con la misión de la organización.

La presente investigación trata sobre el estudio realizado a la administración de la Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria Del Cantón Babahoyo, debido a que se han presentado problemas dentro de su ambiente laboral, por la inadecuada asignación de funciones, la misma que conlleva a diferentes inconvenientes en el desarrollo de las actividades internas de la organización.

El motivo principal de la investigación a presentar en detallar cuales son los principales problemas que se dan en la gestión administrativa de la institución objeto de estudio, y como éstos repercuten en la asignación de funciones de las diferentes dependencias que conforman la Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria Del Cantón Babahoyo, debido a que existen integrantes de la organización que no poseen las debidas competencias para el funcionamiento de la organización.

La investigación que se presenta tiene relación con la línea de investigación Modelo de Gestión Administrativa, debido a que se estudia la forma en que se realiza la gestión organizacional de la Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria Del Cantón Babahoyo, y cómo repercute en la asignación de funciones de las diferentes personas que conforman la institución, siendo uno de los principales problemas la presencia en el lugar

de trabajo de personas con deficientes capacidades profesionales en el desarrollo de cargos que demandan de habilidades específicas para su función.

Para el desarrollo del presente estudio de caso se aplicó los métodos inductivo y deductivo que ayudaron al análisis de premisas, y situaciones particulares para la elaboración de conclusiones generales, también se implementó una investigación descriptiva que permitió recopilar datos de forma cualitativa del tema objeto de estudio, a través de la aplicación de técnicas de investigación como la encuesta y entrevista, dirigidas a los miembros de la organización para consolidar toda la información necesaria para la investigación, y contrastar la opinión del investigador.

DESARROLLO

La historia de la Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria Del Cantón Babahoyo se remonta al año 1931, funcionaba en la destilería de alcohol de las Peñas, sin embargo, el 21 de marzo de 1958 mediante decreto número cuatrocientos treinta y cuatro, enunciado en el registro oficial 529 del 4 de junio de ese mismo año dichas dependencias pasó a ser parte de la policía nacional, y a partir de ahí funciona como escuela de formación de aspirantes de policías de forma integral, donde se brinda todas las competencias que requiere un oficial, tanto en su parte humana, ética y pedagógica

La Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria está ubicada a las afueras de la ciudad de Babahoyo en el Km 3 vía Jujan y tiene como principal función la formación de aspirantes de policías mediante el desarrollo de competencias profesionales que les permita desenvolverse con competitividad en las prevenciones de algún delito, siempre enmarcado a la protección de los derechos humanos y seguridad ciudadana, dicha institución busca la conjugación de aspectos físicos, psicológicos, sociales, y morales, esenciales en el proceso de formación de los aspirantes a policías.

La institución objeto de estudio acoge aspirantes de diferentes partes del país, por lo que es necesario que se brinde una atención adecuada, debido a que en dicho proceso se unen diversos factores sociales como la etnia, las culturas y creencias de las diferentes personas aspirantes a ser miembros de la policía nacional, he ahí la importancia de realizar un estudio donde se determine el nivel de incidencia de las actividades administrativas en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

La Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria como toda institución pública está conformada dentro de su estructura orgánica con un nivel superior, un nivel medio y un nivel operativo, este último también llamado agregador de valor, mientras que los procesos gobernantes dentro de la institución están a cargo del comandante general, y en los procesos desconcentrados se encuentran las áreas administrativas y legales conformadas por los departamentos de Talento Humano, Asesoría Legal, Pedagógico, Logística, Financiero y de Despacho, los cuales están ocupados en su mayoría por oficiales de policías que no tienen la experiencia previa para el cargo, lo que imposibilita tener un correcto desempeño en las actividades administrativas y rutinarias de la institución, y en el último nivel de la estructura orgánica se encuentran las personas encargadas de la instrucción policial a los aspirantes.

Uno de los principales problemas que existe en la institución objeto de estudio, es la asignación de funciones, debido a que no existe un manual de procesos en el que se determine de manera formal todas las actividades y tareas a realizar por parte de los miembros de la organización, por lo que la designación de las tareas o funciones están a cargo del comandante general, lo que provoca en determinados casos la distribución inadecuada de funciones dentro de los diferentes departamentos que conforman la institución.

Hay que mencionar que en la gestión de cualquier empresa ya sea pública o privada, el manual de funciones es muy importante porque permite establecer un orden a las actividades que se tienen que realizar en la compañía, además, brinda información a cada uno de los miembros de la organización sobre las tareas que tienen que realizar, evitando que exista confusiones entre los procedimientos a desempeñar por parte los departamentos de la organización.

El manual de funciones es de suma relevancia para el desarrollo organizacional de la institución porque se constituye como una herramienta necesaria para realizar las actividades internas acorde a la competencia laboral y perfil profesional de los miembros de la organización, además, que sirve de ayuda para desarrollar una de las fases del proceso administrativo que es el control interno. De acuerdo con Estupiñán & Niebel (2015) “El control interno es el plan que las organizaciones adoptan con sus respectivos procedimientos y métodos operacionales para ayudar al logro de los objetivos institucionales por medio de monitoreo y seguimiento continuo”

El comandante general, que es el director de la institución en determinadas ocasiones asigna tareas al personal administrativo que no le compete realizar dentro de sus funciones, lo que provoca que los procesos internos se detengan, y no lleven el curso normal para su debido despacho, es el caso que sucede con el personal de talento humano, debido a que ellos suelen ayudar con las funciones del departamento de logística, éste último como su nombre lo indica es el encargado de suministrar todos los materiales necesarios para las funciones principales que tiene la institución, lo que genera una inadecuada segregación de las funciones a realizar en las diferentes áreas. Según Lara (2013) menciona que:

La segregación es inadecuada cuando existe falta del presupuesto para operar con personas con competencias óptimas, bajo nivel de operaciones, una débil segregación provoca a la concentración de poder en unos pocos y que la institución se susceptible de muchos errores internos.

Cuando un departamento de la institución realiza funciones de otra área es una clara muestra de que no existe una organización que permita un mayor rendimiento individual y colectivo de la institución, debido a que no existe normas de control interno aplicadas en los procedimientos organizacionales que promueva una separación de funciones incompatibles.

Según la Contraloría General del Estado (2016) en las normas de control interno de las instituciones públicas menciona que

la separación de funciones es una tarea de la máxima autoridad de la empresa, de manera que exista independencia y se reduzcan los errores posibles, y dicha separación debe estar establecida en la estructura orgánica de la institución y socializada formalmente en la organización.

Hay que mencionar que además de la inadecuada segregación de funciones a desempeñar por parte del personal que integra la Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria, existen colaboradores que no tienen las competencias profesionales necesarias para ocupar cargos administrativos, y es un problema que provoca un efecto multiplicador negativo dentro de la institución, pues una tarea realizada de forma equívoca dentro de cualquier departamento provoca a que se retrase todo un proceso, y esto genera no poder lograr una sinergia organizacional dentro de la institución.

Para González , Olivares , & Socorro (2014) la sinergia engloba las actividades de la empresa de forma coordinada mediante equipos de trabajo y organizaciones bien complementadas, debido a que el logro colectivo es el mayor logro de la gestión interna, donde se hace mención que hay cosas que se puede lograr de forma individual, pero en las empresas solo lo lograr mediante el trabajo en equipo.

Durante la investigación de campo se pudo constatar que las integrantes del departamento de talento humano poseen títulos educativos como licenciatura en matemáticas y sistemas, instrucción académica ajena al perfil laboral que se requieren en dicha área, lo cual demuestra que no existe una adecuada administración del talento humano dentro de la institución, debido

a que la designación de puestos de trabajos están ligadas según el rango que tenga el miembro de la policía y no por su habilidades y conocimientos según la plaza de trabajo.

Según Villalpando (2014) la administración del talento humano es el nexo entre el nivel directivo y las necesidades de personal, el área de recursos humanos permite conocer el punto de vista de los trabajadores, y anticiparse a los hechos pues su función no solo consiste en reaccionar frente a las decisiones que dicta la dirección general de la organización, también la apoya en el diseño estrategias empresariales.

Uno de los departamentos que conforman el apoyo administrativo dentro de la estructura organizacional de la institución, es el departamento financiero, el cual en determinadas ocasiones ha tenido que ayudar a solucionar problemas administrativos en el despacho de un proceso, debido a su incorrecta elaboración en los demás departamentos.

El jefe financiero que es la persona que cuenta con un perfil laboral adecuado y con competencias profesionales idóneas dentro de su puesto de trabajo, se ha visto en la obligación de asumir funciones que no le compete, por enmendar errores que cometen sus compañeros de trabajo, situación que genera molestias y provoca el deterioro de las relaciones personales y del clima laboral. Según Prado (2014) en su obra literaria “Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales” menciona:

El clima laboral se refiere a las descripciones individuales de marco social y contextual de la organización de la cual son parte los trabajadores, el clima laboral corresponde a las percepciones de aspectos tales como políticas, y procedimientos organizacionales formales e informales, y todas las practicas que se desarrollan en la gestión organizacional.

La asignación inadecuada de funciones provoca que exista sobrecarga laboral sobre aquellos colaboradores que, si realizan su trabajo correctamente, muchas veces el recargo de las actividades recae sobre el jefe del departamento financiero, pues le ha tocado asumir la realización de tareas que no son competencia exclusiva de su cargo laboral, y esto se debe a que sus compañeros de trabajo desconocen cómo realizar ciertas funciones, dicha sobrecarga provoca cierto nivel de desmotivación. Para Tracy (2016):

La motivación depende de un factor clave que el rendimiento dentro del ámbito de trabajo y el nexo entre el gerente y los subordinados, es por ellos que la comunicación es muy importante por ayuda a la productividad, los resultados y la rentabilidad de una organización.

Una de las principales situaciones que evidencia las debilidades individuales que tiene el talento humano de la institución, se da cuando se tiene que realizar reformas al POA y PAC, los cuales son procesos que deben participar todos los departamentos de la institución, y principalmente talento humano, logística y financiero, debido a que son ellos los encargados de administrar los recursos de la institución, sin embargo, casi siempre el departamento financiero tiene que realizar un mayor esfuerzo para levantar el presupuesto institucional, debido a que no existe planificación estratégica de los recursos por parte de los demás departamentos. Según Santos (2015):

La planificación estratégica es la priorización de estrategias, planes, programas y proyectos que son necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos, y el control y monitoreo estratégicos de las actividades que se deben realizar en la gestión de la organización, y de esta manera diseñar los procedimientos adecuados para la previsión o detección de errores o situaciones adversas en la organización.

Hay que resaltar que cuando se presenta errores en la elaboración de un proceso interno no siempre se da por el desconocimiento de los miembros de la organización, también incide mucho la deficiente relación entre los departamentos que conforman el nivel medio de la institución, lo que evidencia que no existe una adecuada comunicación organizacional que permita lograr un mayor rendimiento colectivo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. De acuerdo con Castro (2017) “Es aquella que establecen las empresas como parte de su cultura o de sus normas, debido a ellos la comunicación entre los diferentes niveles, los jefes y subordinados y el resto de la organización deberá ser fluida” (p. 15).

Al existir miembros de la institución que no poseen competencias, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar un cargo administrativo, provoca que exista problemas en los procedimientos internos, debido a que existen oficiales de policías que no tienen conocimiento de cómo llevar un control de memorándums, archivos, o la realización de algún tipo de informe, esta situación provoca el retraso de las actividades internas de la organización lo que demuestra claramente que no se desarrollan desde un enfoque organizacional.

La institución presenta debilidades en su gestión administrativa, debido a que no existe un proceso de selección de personal acorde al perfil laboral, y una asignación de funciones adecuada, lo que ocasiona no poder cumplir con las metas previamente establecidas, situación que involucra a los departamentos que integra la organización pues todos deben tener una relación horizontal y de esa manera poder cumplir con los objetivos, el no contar con profesionales idóneos en la diversas áreas de la institución provoca que las actividades sean desempeñadas sin el debido nivel de eficiencia y eficacia organizacional. Para Prieto Herrera (2016) “la eficiencia y eficacia organización se mide por el desempeño individual y colectivo

de la organización, que significa hacer las cosas bien y como se deben hacer para optimizar los recursos necesarios”.

Los principales problemas en el desarrollo de las funciones se dan en el departamento de Talento Humano, porque en dicha dependencia se desarrollan las actividades de forma empírica, no existe el debido procedimiento para el cumplimiento de las tareas, además existen datos históricos en total desorden, no cuentan con la debida secuencia en años, y se han presentado casos como la pérdida de documentación, lo que demuestra serias deficiencias en la organización, debido a que la pérdida de un documento provoca el retraso de procesos administrativos pendientes.

La Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria, al no ejecutar de forma debida un proceso de contratación o selección de personal idóneo, incide que la institución posea miembros policiales sin habilidades para desempeñar funciones administrativas acordes al puesto de trabajo, esta problemática también se presenta en el departamento Pedagógico, cuya área es la encargada del proceso de formación académica, hay que recordar que la institución no sólo se dedica a la formación táctica y física de los aspirantes de policías, sino que también se los prepara pedagógicamente, sin embargo es algo que no se cumple a cabalidad, pues existe un bajo rendimiento académico porque no cuentan con profesores y policías que desarrollen eficientemente la instrucción académica y física.

Las actividades internas son realizadas sin el debido proceso administrativo, con la ausencia de las fases de planificación, organización, dirección y control debido a que las funciones son asignadas por el comandante de la institución que es el encargado del nivel directivo, el cual asigna funciones de una forma empírica irrespetando una estructura orgánica y ocasionando que los procesos no tengan el desarrollo adecuado para su debido despacho, hay que mencionar que la institución se maneja sin un modelo administrativo, porque a pesar

de ser una escuela de formación policial, no deja de ser una institución que maneja recursos públicos.

Además del problema de la asignación de funciones, y el inadecuado proceso de selección del personal, también se presentan inconvenientes en el dispensario médico, debido a que no existen suministros de medicinas que ayuden a los problemas de salud de los miembros de la organización, todas estas problemáticas evidencia el nulo sistema de control interno que posee la institución y la deficiente planificación que imposibilita controlar imprevistos que se dan dentro de la Escuela de Formación de Policías.

La inadecuada planificación estratégica de la Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria, provoca no poder anticiparse a problemas internos, debido a que en determinadas épocas del año los miembros de la policía tienen que realizar integraciones en otros lugares del país, y la institución no cuenta con los recursos disponibles para cancelar los viáticos, a pesar de que existe una partida presupuestaria para dichos eventos, en virtud de aquello los oficiales de policías han tenido que cancelar con su propio dinero, de cierto modo estas situaciones deterioran la imagen institucional. De acuerdo con Costa (2018) considera “la imagen institucional una perspectiva corporativa hacia los clientes y proveedores es la identidad común y propia de la institución que engloba valores, creencias, marca, imagen y reputación” (p. 149).

Una ineficiente dirección en la Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria, ha provocado la rotación del personal de manera constante, sin embargo, hay que acotar que la rotación no siempre es un factor negativo, sino que realizarlo sin el debido proceso o planificación del cambio a implementar y sumado a eso de que existen personas que no cuentan con las suficientes competencias profesionales en los puestos de trabajo provoca no poder desarrollar las actividades de forma normal afectando directamente a la

productividad empresarial. Según Hinojo (2018) “la productividad empresarial es una medida que se determinará por medio de la eficiencia del recurso empleado, cuanto mayor sea la productividad mejor es para la empresa”

De acuerdo a lo antes mencionado se resalta que para el éxito de una organización no solo dependen del número de personas que la conforman, sino de las capacidades y habilidades que posean para desempeñar las diferentes funciones de la organización, solo de esa manera se pueden llegar a cumplir los objetivos organizacionales con un alto nivel de competitividad, eficiencia y efectividad.

El no contar con un capital humano idóneo para el desempeño de las funciones de la Escuela de Formación de Policías Cbos. Sócrates Arboleda Sanabria, es causante de desmotivación en el resto de compañeros que, si ejecutan sus funciones como debe ser, debido a que causa molestias y disconformidad el tener que desempeñar funciones de otras áreas para poder cumplir con el proceso, todas estas anomalías son evidencias claras de que la institución no posee un adecuado desempeño laboral, que incide directamente en el rendimiento colectivo de la organización.

Según Ricalde (2016) el liderazgo es de vital importancia para el logro de las metas a corto y largo plazo de la institución, el líder, orienta, acompaña, es una autoridad moral, una persona adecuada o experta en áreas importantes que cuya experiencia no poseen los demás o no explotan como debería ser

Las situaciones adversas narradas a lo largo del estudio de caso demuestran la ausencia de un liderazgo gerencial eficiente por parte del comandante de la institución, que permita mitigar los problemas presentados por el inadecuado proceso de asignación de funciones, y personal si competencias profesionales y habilidades necesarias para el desarrollo de ciertas

actividades internas, todas estas debilidades demuestran la inadecuada gestión organizacional de la escuela de formación policial.

El problema de la asignación de funciones, las debilidades individuales y colectivas de la organización, causada por existir colaboradores con conocimientos profesional distintos al puesto aboral, evidencia que no existe un trabajo en equipo que permita desarrollar de la mejor manera posible los procedimientos internos de la organización. según Pato Rico (2017) “El trabajo en equipo es el grupo formal más destacado de toda institución y debe estar liderado por alguien que ayude a mejora óptimamente el rendimiento colectivo” (p. 15).

Un aspecto importante a resaltar es que a pesar de ser una escuela de formación policial no deja de ser una institución pública que maneja fondos del estado, por tal razón debe existir una adecuada administración donde primen los debidos procesos administrativos para el correcto desempeño de las actividades internas que permitan el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo, a través de una gestión estratégica de los recursos humanos, financieros y materiales. Según Santos (2016) en su obra “Gestión de talento humano y del conocimiento” considera:

Por gestión estratégica del talento humano al conjunto de procedimientos, decisiones y acciones de parte del nivel directivo en el ambiente de trabajo que incide en los miembros de la organización, con el objetivo de buscar la mejor continua, durante las fases de planeación, implantación y monitoreo de las estrategias empresariales, considerando todos los factores del entorno.

CONCLUSIONES

La Escuela de formación de policías Cbos Sócrates Arboleda Sanabria del cantón Babahoyo realiza sus actividades internas con la ausencia de un modelo administrativo que le permita tener una gestión eficiente en la administración del talento humano, materiales y financieros, donde se evidencia practicas empíricas en el desarrollo de procesos organizacionales de una institución pública.

Dentro de la administración del talento humano existe la rotación constante del personal que integra la organización, debido a que muchos de ellos no poseen un perfil profesional acorde al puesto de trabajo, lo que provoca el atraso de procesos internos y la sobrecarga laboral del resto de compañeros.

Existen miembros de la organización que son oficiales de policías que no poseen las competencias y habilidades requeridas en el puesto de trabajo, y eso se debe a que la persona encargada de asignar funciones dentro de la institución es el comandante general y en determinadas ocasiones distribuye tareas acordes al rango policial de la persona y más no por la exigencia del puesto de trabajo.

La sobrecarga laboral de los miembros de la organización se debe a que existen ciertos departamentos que no realizan de forma debida el despacho de un proceso, en virtud de aquello es otro el departamento que ayuda a mitigar el problema, realizando funciones que no son de competencia exclusiva del área, además, esta situación provoca el deterioro de las relaciones laborales porque genera molestias y desconformidad realizar tareas que deben ser realizadas por otros compañeros.

REFERENCIAS

- Castro, A. d. (2017). *Mnaual Práctico de Comunicación Organizacional*. Barranquilla: Editorial Verbum.
- Contraloría General del Estado. (12 de Mayo de 2016). *Normas de control interno*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 87 de 14-dic.-2009:
https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- Costa, J. (2018). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Universitat de València.
- Estupiñán , R., & Niebel, B. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- González , M., Olivares , S., & Socorro, N. (2014). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos, 2a.ed.* Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Hinojo, E. J. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. ADGD0210*. Málaga: C Editorial.
- Lara, A. (2013). *Toma el control de tu negocio*. México: LID Editorial.
- Pato Rico, S. (2017). *Manual. Habilidades de Direccion de Equipos (ADGD145PO). ESPECIALIDADES FORMATIVAS*. Madrid: EDITORIAL CEP.
- Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial El Manual Moderno.

Prieto Herrera, J. E. (2016). *Gerencia proactiva: Más allá de la visión empresarial*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Ricalde, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: Editorial Digital UNID.

Santos, A. C. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Santos, L. Z. (2015). *Planificación Estratégica, Volumen 2*. México: Dreams Magnet, LLC.

Tracy, B. (2016). *Motivación*. EE.UU.: Grupo Nelson.

Villalpando, R. F. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Digital UNID.

ANEXOS

Anexos 1. Preguntas de la entrevista dirigida a un miembro de la organización

1. ¿Cuántos años tiene en la empresa?

2. ¿Existen personas que laboran con un título profesional que no compagina con el puesto laboral que ocupan?

3. ¿Cree Ud. que los miembros de la organización en su totalidad poseen el perfil profesional adecuada para desempeñan tareas administrativas?

4. ¿Cree Ud., que la institución está siendo administrada de forma eficiente y eficaz por parte del comandante general?

5. ¿Dentro de la institución existe la socialización de un manual de funciones que exprese claramente las actividades de cada departamento?

Anexo 2. Preguntas de encuestas dirigidas a todos los miembros de la organización

1. ¿Existe un clima laboral propicio para el desarrollo normal y eficiente de las actividades internas?

Si

No

A veces

2. ¿Los procesos internos se desarrollan a través de un trabajo en equipo?

Si

No

3. ¿Dentro del ambiente laboral existen personas con un nivel de satisfacción adecuado?

Si

No

4. ¿Cree Ud. que las decisiones de los directivos influyen de manera sustancial en la productividad laboral global de la institución?

Si

No

5. Existe buenas relaciones personales entre los miembros de la organización

Si

No

Anexo 3. Organigrama de la institución

