

**Universidad Católica de Santa María**

**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales**

**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL  
MODELO EFQM PARA LOS CONDUCTORES PROFESIONALES DE CARGA  
PESADA EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA Y  
LOGISTICA”**

Tesis presentada por el Bachiller:

Subia Pinto, Abraham

Para Optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Asesor:

Dr. Valdivia Llerena, César Alonso Renato

Arequipa – Perú

2020

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES ESCUELA  
PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO  
DE BORRADOR DE TESIS



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL  
MODELO EFQM PARA LOS CONDUCTORES PROFESIONALES DE CARGA  
PESADA EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA Y  
LOGISTICA

PRESENTADO POR EL(LA) BACHILLER (ES):

Abraham Subia Pinto \_\_\_\_\_

NUESTRO DICTAMEN ES:

Favorable \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

\_\_sin observaciones\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Arequipa, \_\_26 de septiembre\_\_ del 2020.



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: \_\_Cesar Valdivia Llerena

Código: \_\_\_\_\_2433\_\_



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Sofia Estremadoyro Bejarano

Código: \_\_7798\_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo profesional a Dios por darme la inspiración de estudiar una carrera que es la base de donde parten mis principios y desarrollo profesional

A mis padres que son mi ejemplo de vida y a mi madre por estar presente en los momentos más importantes de mi vida.



## AGRADECIMIENTOS

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de los logros se los debo a ustedes, en los que incluyo este. Me formaron con reglas y ciertas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron con constancia para alcanzar mis anhelos.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se evaluará la situación actual del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de una empresa de servicio de transporte de carga pesada y logística, considerando la influencia de diferentes variables que se evaluarán por medio de dos cuestionarios y una evaluación significativa con el modelo EFQM, el cual se encuentra direccionado a la mejora de calidad en la empresa, siendo este un modelo a aplicar en aquellas organizaciones que desean obtener la acreditación ISO:9001 de sistemas de gestión de la calidad.

La finalidad de la aplicación de dichos instrumentos se centra en el conocimiento y el establecimiento de un modelo de mejora del clima organizacional el cual repercutirá de manera positiva en la satisfacción del personal, relación que ha sido demostrada en distintos trabajos de investigación; siendo el pilar de la presente tesis, la propuesta de una herramienta de gestión del clima organizacional que sea accesible para su implementación en la organización y la cual busca mejorar todos los aspectos evaluados en la presente investigación; teniendo implicancias positivas en la percepción del personal que labora en la entidad.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, EFQM, Modelo, Herramienta de gestión.

## ABSTRACT

In this research work, the current situation of the organizational climate and job satisfaction in the personnel of a heavy-duty transport and logistics service company will be evaluated, considering the influence of different variables that will be evaluated through two questionnaires and a significant evaluation with the EFQM model, which is aimed at quality improvement in the company, this being a model to be applied in those organizations that wish to obtain the ISO: 9001 accreditation of quality management systems.

The purpose of the application of these instruments focuses on the knowledge and establishment of a model of improvement of the organizational climate which will have a positive impact on the satisfaction of the staff, a relationship that has been demonstrated in different research projects; being the pillar of this thesis the proposal of an organizational climate management tool that is accessible for implementation for the organization and which seeks to improve all aspects evaluated in the present research; having positive implications in the perception of personnel working in the entity.

Keywords: Organizational climate, Job satisfaction, EFQM, Model, Management tool.

## INTRODUCCION

El estudio de la satisfacción laboral como variable organizacional inició con la investigación realizada por Elton Mayo en la empresa Western Electric Company, los resultados que obtuvo relacionaron las variables de tipo de supervisión a las actitudes que tomaban los trabajadores con estas; este fue el inicio para la aplicación de cuestionarios cualitativos en los que se identificaron las fuentes de satisfacción e insatisfacción del personal, con el fin de utilizar el conocimiento adquirido para mejorar las relaciones humanas.

Las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha se realizaron en 1935 por Hoppock, estas transformaron la percepción de las relaciones entre el trabajador y su actividad laboral, volviéndose un tópico de estudio en los análisis del clima organizacional, dado que se encontraron implicaciones en el funcionamiento de las empresas y la calidad de vida del personal.

Luego de dichas investigaciones que dieron a conocer la satisfacción como una variable que incide en diferentes aspectos organizacionales, este concepto ha tomado importancia a lo largo del pasar de los años, siendo entendida como el grado de bienestar que una persona percibe en su trabajo, considerada uno de los factores más importantes que incide en el rendimiento, eficiencia y desenvolvimiento.

En la actualidad existen muchas personas que pasan gran parte de su tiempo como recurso humano de organización, convirtiéndose este en un lugar valioso para el desarrollo del personal, por lo que las empresas van considerando cada vez más importante el factor de satisfacción sus empleados, por esta razón es fundamental implementar acciones que los trabajadores perciban como motivación y recompensa por realizar su mejor esfuerzo posible; de esta manera la compañía obtiene beneficios como el incremento de la productividad.

## INDICE GENERAL

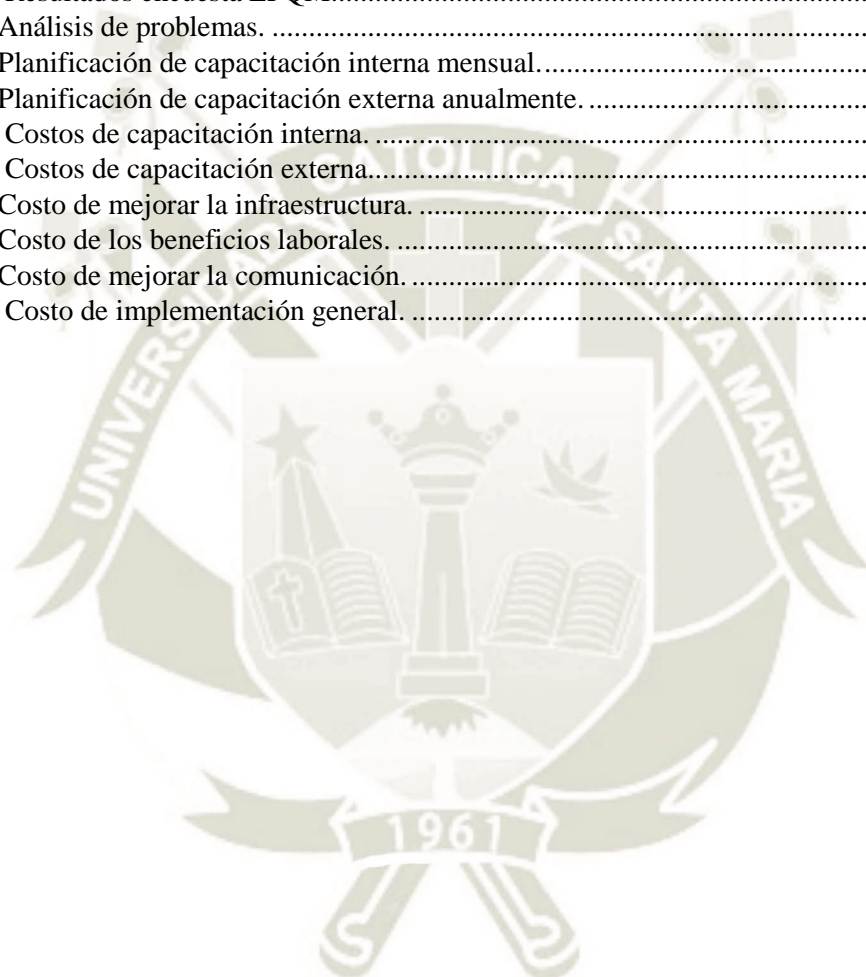
1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.	Definición del problema. ....	1
1.1.1.	<b>Identificación del problema.</b> .....	1
1.1.2.	<b>Descripción del problema.</b> .....	1
1.2.	Objetivos. ....	2
1.2.1.	<b>Objetivo General.</b> .....	2
1.2.2.	<b>Objetivos Específicos.</b> .....	2
1.3.	Hipótesis.....	2
1.4.	Variables.....	2
1.4.1.	<b>Variable independiente.</b> .....	2
1.4.2.	<b>Variable dependiente.</b> .....	3
1.4.3.	<b>Operacionalización de variables.</b> .....	3
1.5.	Limitaciones.....	5
1.6.	Tipo de investigación.....	5
1.6.1.	<b>Nivel de investigación.</b> .....	5
1.6.2.	<b>Línea de investigación.</b> .....	5
1.7.	Justificación del problema.....	5
1.8.	Tamaño de Muestra.....	5
1.8.1.	<b>Unidad de análisis.</b> .....	5
1.8.2.	<b>Población.</b> .....	6
2.	MARCO TEORICO.....	7
2.1.	Marco Referencial.....	7
2.2.	Marco Conceptual.....	10
3.	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES.....	28
3.1.	Análisis de factores.....	28
3.1.1.	<b>Tamaño de la muestra.</b> .....	28
3.1.2.	<b>Análisis de la Satisfacción Laboral.</b> .....	29
3.1.3.	<b>Análisis del clima organizacional.</b> .....	41
3.1.4.	<b>Análisis de los resultados.</b> .....	52
4.	ANÁLISIS CON EL MÉTODO EFQM.....	55
4.1.	La Empresa.....	55
4.1.1.	<b>Descripción.</b> .....	55
4.1.2.	<b>Rubro.</b> .....	56
4.1.3.	<b>Actividad principal.</b> .....	56
4.1.4.	<b>Reseña Histórica.</b> .....	56

4.1.5.	<b>Misión.</b>	56
4.1.6.	<b>Visión.</b>	56
4.1.7.	<b>Organigrama.</b>	56
4.1.8.	<b>Proceso productivo.</b>	58
4.1.9.	<b>Productos y servicios.</b>	59
4.1.10.	<b>Principales clientes.</b>	59
4.1.11.	<b>Flota vehicular en Arequipa.</b>	60
4.2.	Modelo EFQM.	60
4.2.1.	<b>Agentes.</b>	61
4.2.2.	<b>Resultados.</b>	87
4.3.	Resultados modelo EFQM.	104
5.	PROPUESTA DE MEJORA.	108
5.1.	Objetivo.	108
5.2.	Análisis de los problemas.	108
5.3.	Modelo propuesto.	110
5.3.1.	<b>Lineamientos.</b>	110
5.3.2.	<b>Actividades de implementación.</b>	112
5.3.3.	<b>Costos totales de implementación.</b>	128
	Conclusiones	129
	Recomendaciones	130
	ANEXOS	130
	ANEXO 1. CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN	132
	ANEXO 2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN.	137
	ANEXO 3. CUESTIONARIOS EVALUACIÓN MODELO EFQM.	149
	ANEXO 4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA EFQM.	151

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	4
Tabla 2. Factor Condiciones físicas y/o materiales.....	31
Tabla 3. Factor Beneficios laborales y/o remuneraciones.....	32
Tabla 4. Factor Políticas administrativas.....	33
Tabla 5. Factor Relaciones sociales.....	34
Tabla 6. Factor Desarrollo personal.....	35
Tabla 7. Factor Desempeño de tareas.....	36
Tabla 8. Factor Relación con la autoridad.....	37
Tabla 9. Resultados.....	38
Tabla 10. Indicador Estructura de la organización.....	41
Tabla 11. Indicador Comunicación.....	42
Tabla 12. Indicador trabajo en equipo.....	43
Tabla 13. Indicador Capacitación, recompensa y estímulos.....	44
Tabla 14. Indicador Seguridad e Higiene.....	46
Tabla 15. Indicador Calidad en el servicio.....	47
Tabla 16. Indicador Mejora continua.....	48
Tabla 17. Indicador Sentido de pertenencia.....	49
Tabla 18. Clima Organizacional.....	50
Tabla 19. Resultados de las variables.....	53
Tabla 20. Clientes de RACIEMSA.....	59
Tabla 21. Flota vehicular de la empresa en Arequipa.....	60
Tabla 22. Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 1.....	62
Tabla 23. Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 2.....	63
Tabla 24. Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 3.....	64
Tabla 25. Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 4.....	65
Tabla 26. Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 5.....	66
Tabla 27. Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 6.....	67
Tabla 28. Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 7.....	68
Tabla 29. Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 8.....	69
Tabla 30. Agente Planificación Estratégica Pregunta 1.....	70
Tabla 31. Agente Planificación Estratégica Pregunta 2.....	71
Tabla 32. Agente Planificación Estratégica Pregunta 3.....	72
Tabla 33. Agente Planificación Estratégica Pregunta 4.....	73
Tabla 34. Agente Personas Pregunta 1.....	74
Tabla 35. Agente Personas Pregunta 2.....	75
Tabla 36. Agente Personas Pregunta 3.....	76
Tabla 37. Agente Personas Pregunta 4.....	77
Tabla 38. Agente Alianzas y Recursos Pregunta 1.....	79
Tabla 39. Agente Alianzas y Recursos Pregunta 2.....	80
Tabla 40. Agente Alianzas y Recursos Pregunta 3.....	81
Tabla 41. Agente Alianzas y Recursos Pregunta 4.....	82
Tabla 42. Agente Procesos Pregunta 1.....	83
Tabla 43. Agente Procesos Pregunta 2.....	84
Tabla 44. Agente Procesos Pregunta 3.....	85
Tabla 45. Agente Procesos Pregunta 4.....	86
Tabla 46. Resultados en la satisfacción de los clientes pregunta 1.....	87
Tabla 47. Resultados en la satisfacción de los clientes pregunta 2.....	88
Tabla 48. Resultados en la satisfacción de los clientes pregunta 3.....	89
Tabla 49. Resultados en la satisfacción de los clientes pregunta 4.....	90
Tabla 50. Resultados en la satisfacción de las personas pregunta 1.....	91
Tabla 51. Resultados en la satisfacción de las personas pregunta 2.....	93

Tabla 52. Resultados en la satisfacción de las personas pregunta 3.....	94
Tabla 53. Resultados en la satisfacción de las personas pregunta 4.....	95
Tabla 54. Resultados en la sociedad Pregunta 1.....	96
Tabla 55. Resultados en la sociedad Pregunta 2.....	97
Tabla 56. Resultados en la sociedad Pregunta 3.....	98
Tabla 57. Resultados en la sociedad Pregunta 4.....	99
Tabla 58. Resultados clave Pregunta 1.....	100
Tabla 59. Resultados clave Pregunta 2.....	101
Tabla 60. Resultados clave Pregunta 3.....	102
Tabla 61. Resultados clave Pregunta 4.....	103
Tabla 62. Resultados encuesta EFQM.....	105
Tabla 63. Análisis de problemas. ....	109
Tabla 64. Planificación de capacitación interna mensual.....	115
Tabla 65. Planificación de capacitación externa anualmente. ....	116
Tabla 66. Costos de capacitación interna.....	117
Tabla 67. Costos de capacitación externa.....	118
Tabla 68. Costo de mejorar la infraestructura. ....	122
Tabla 69. Costo de los beneficios laborales. ....	126
Tabla 70. Costo de mejorar la comunicación.....	128
Tabla 71. Costo de implementación general. ....	128



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo EFQM (EFQM, 2019).....	20
Figura 2. Factor Condiciones físicas y/o materiales. ....	31
Figura 3. Factor beneficios laborales y/o remunerativos. ....	32
Figura 4. Factor Políticas administrativas. ....	33
Figura 5. Factor Relaciones sociales. ....	34
Figura 6. Factor Desarrollo Personal. ....	35
Figura 7. Factor Desempeño de tareas. ....	36
Figura 8. Factor Relación con la autoridad. ....	37
Figura 9. Resultados. ....	38
Figura 10. Diagrama Ishikawa Satisfacción laboral. ....	40
Figura 11. Gráfico Indicador Estructura de la organización. ....	42
Figura 12. Gráfico Indicador Comunicación. ....	43
Figura 13. Indicador trabajo en equipo. ....	44
Figura 14. Indicador Capacitación, recompensa y estímulos. ....	45
Figura 15. Indicador Seguridad e Higiene. ....	46
Figura 16. Índice Calidad en el servicio. ....	47
Figura 17. Indicador Mejora continua. ....	48
Figura 18. Indicador Sentido de pertenencia. ....	49
Figura 19. Clima organizacional. ....	50
Figura 20. Ishikawa de factores críticos para el clima organizacional. ....	51
Figura 21. Logo de RACIEMSA (RACIEMSA, 2019). ....	55
Figura 22. Organigrama RACIEMSA (RACIEMSA, 2019).....	57
Figura 23. Proceso Productivo RACIEMSA (RACIEMSA, 2019).....	58
Figura 24. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 1. ....	62
Figura 25. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 2. ....	63
Figura 26. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 3. ....	64
Figura 27. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 4. ....	65
Figura 28. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 5. ....	66
Figura 29. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 6. ....	67
Figura 30. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 7. ....	68
Figura 31. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 8. ....	69
Figura 32. Resultados Encuesta EFQM sobre el agente Planificación Estratégica Pregunta 1. ....	70
Figura 33. Resultados Encuesta EFQM sobre el agente Planificación Estratégica Pregunta 2. ....	71
Figura 34. Resultados Encuesta EFQM sobre el agente Planificación Estratégica Pregunta 3. ....	72
Figura 35. Resultados Encuesta EFQM sobre el agente Planificación Estratégica Pregunta 4. ....	73
Figura 36. Resultados de la encuesta EFQM sobre el agente personal, gestión del personal administrativo Pregunta 1. ....	75
Figura 37. Resultados de la encuesta EFQM sobre el agente personal, gestión del personal administrativo Pregunta 2. ....	76
Figura 38. Resultados de la encuesta EFQM sobre el agente personal, gestión del personal administrativo Pregunta 3. ....	77
Figura 39. Resultados de la encuesta EFQM sobre el agente personal, gestión del personal administrativo Pregunta 4. ....	78
Figura 40. Resultados de la encuesta EFQM para el agente Alianzas y recursos Pregunta 1. ....	79
Figura 41. Resultados de la encuesta EFQM para el agente Alianzas y recursos Pregunta 2. ....	80
Figura 42. Resultados de la encuesta EFQM para el agente Alianzas y recursos Pregunta 3. ....	81
Figura 43. Resultados de la encuesta EFQM para el agente Alianzas y recursos Pregunta 4. ....	82
Figura 44. Resultado de la encuesta EFQM del agente Procesos Pregunta 1. ....	83
Figura 45. Resultado de la encuesta EFQM del agente Procesos Pregunta 2. ....	84
Figura 46. Resultado de la encuesta EFQM del agente Procesos Pregunta 3. ....	85

Figura 47. Resultado de la encuesta EFQM del agente Procesos Pregunta 4. ....	86
Figura 48. Resultado de la encuesta EFQM sobre Resultados de la satisfacción del usuario pregunta 1. ....	87
Figura 49. Resultado de la encuesta EFQM sobre Resultados de la satisfacción del usuario pregunta 2. ....	88
Figura 50. Resultado de la encuesta EFQM sobre Resultados de la satisfacción del usuario pregunta 3. ....	89
Figura 51. Resultado de la encuesta EFQM sobre Resultados de la satisfacción del usuario pregunta 4. ....	90
Figura 52. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la satisfacción de las personas pregunta 1. ....	92
Figura 53. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la satisfacción de las personas pregunta 2. ....	93
Figura 54. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la satisfacción de las personas pregunta 3. ....	94
Figura 55. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la satisfacción de las personas pregunta 4. ....	95
Figura 56. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la sociedad Pregunta 1.....	96
Figura 57. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la sociedad Pregunta 2.....	97
Figura 58. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la sociedad Pregunta 3.....	98
Figura 59. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la sociedad Pregunta 4.....	99
Figura 60. Resultados encuesta EFQM sobre Resultados claves Pregunta 1.....	101
Figura 61. Resultados encuesta EFQM sobre Resultados claves Pregunta 2.....	102
Figura 62. Resultados encuesta EFQM sobre Resultados claves Pregunta 3.....	103
Figura 63. Resultados encuesta EFQM sobre Resultados claves Pregunta 4.....	104
Figura 64. Gráfico del resultado promedio de las encuestas EFQM. ....	105
Figura 65. Modelo propuesto para mejorar el clima organizacional. Elaboración propia.....	113
Figura 66. Modelo de cuadro de escala salarial. ....	123
Figura 67. Modelo de cuadro de categorías y funciones. ....	123
Figura 68. Propuesta de Evaluación de Desempeño RACIEMSA. Elaboración propia. ....	125

## CAPITULO I.

### 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Definición del problema.

##### 1.1.1. Identificación del problema.

¿Cómo mejorar el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa RACIEMSA S.A.?

##### 1.1.2. Descripción del problema.

Las condiciones de trabajo generan bastante interés en el ámbito profesional ya que en los últimos años se ha aumentado el interés por encontrar un clima organizacional saludable, para el logro de los objetivos profesionales y un mejor desenvolvimiento laboral del personal, un entorno laboral bueno repercute en las personas y los procesos de trabajo, ello genera y mejora los resultados en cada organización.

Las empresas actualmente no le prestan mucha importancia al tema del clima social, institucional y laboral lo que a futuro genera una insatisfacción en el trabajador, la realidad que viven, son los aspectos fundamentales que manifiestan el desarrollo estratégico de cualquier empresa. El clima laboral puede formar un vínculo positivo o negativo con el trabajador que se convierta en un obstáculo, para un buen desempeño y labor eficiente del personal.

Siendo la satisfacción del personal un factor importante, se ha tomado como tema de investigación a la empresa RACIEMSA, la que proyecta niveles de insatisfacción por parte de sus operarios, lo que se ve reflejado en la actitud de estos, así como, las constantes quejas que presentan hacia sus

supervisores; el clima institucional es un factor de influencia en el comportamiento de sus empleados, lo que lleva a pensar que la empresa, sin duda tiene que mejorar la satisfacción laboral en sus operarios, para incrementar el rendimiento de su personal y lograr se sientan identificados institucionalmente (RACIEMSA G. H., 2018)

## **1.2. Objetivos.**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional que repercutirá en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa RACIEMSA S.A. bajo la metodología EFQM.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar los factores y variables no estructuradas del clima laboral que tienen impacto en la organización.
- Efectuar un diagnóstico de la empresa basada en la metodología EFQM.
- Describir el modelo de mejora del clima y satisfacción laboral en la empresa RACIEMSA S.A.

## **1.3. Hipótesis.**

La propuesta de autoevaluación basada en la metodología EFQM repercutirá de forma positiva en el clima y satisfacción laboral de la compañía.

## **1.4. Variables.**

### **1.4.1. Variable independiente.**

Propuesta de autoevaluación basada en la metodología EFQM.

#### 1.4.2. Variable dependiente.

Clima y satisfacción laboral de la compañía.

#### 1.4.3. Operacionalización de variables.



Tabla 1.  
Operacionalización de variables.

Cuadro de Operacionalización de variables				
	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Independiente	Propuesta de autoevaluación basada en la metodología EFQM	Liderazgo	Porcentaje de involucramiento en el trabajo	Encuestas
			Percepción de los trabajadores sobre su comunicación y relaciones interpersonales con los jefes	Observación/ Encuestas
		Planificación y estrategia	Porcentaje de consideración de la cultura organización en la planificación de la organización	Encuestas
		Gestión de personal	Porcentaje de personal que cumple con el perfil del cargo que tienen	Encuestas
			Percepción de los trabajadores sobre el reconocimiento de su trabajo	Observación/ Encuestas
		Recursos y alianzas	Cantidad de alianzas estratégicas que la empresa ha garantizado en los últimos años	Observación/ Encuestas
		Procesos	Cantidad de funciones del puesto que son efectuadas por las personas en el cargo	Observación/ Encuestas
		Satisfacción de usuarios	Se considera la opinión de los clientes en la planificación y toma de decisiones	Observación/ Encuestas
		Satisfacción del personal	Se realizan inspecciones y mediciones de las condiciones y satisfacción del personal y se les comunica	Encuestas
		Impacto en la sociedad	Se pondera el impacto y se realizan comparaciones con otras empresas del sector	Observación/ Encuestas
Se rectifica el impacto por medio de medidas y mejora continua	Observación/ Encuestas			
Resultados clave	Se ponderan los resultados de la planificación, administración y gestión de RRHH	Observación/ Encuestas		
Dependiente	Clima y satisfacción laboral de la compañía	Satisfacción laboral	Rendimiento del personal	Estadísticas
			Nivel de eficiencia promedio del personal	Estadísticas
			Percepción de la calidad en cuanto a las condiciones de trabajo	Encuestas
		Clima laboral	El ambiente de trabajo es adecuado	Encuestas
			Nivel de comunicación	Encuestas
			La organización cumple procedimientos y reglas	Encuestas
			Nivel de compromiso con la organización	Encuestas
Oportunidades de desarrollo profesional	Encuestas			

### **1.5. Limitaciones.**

- El estudio se realizará en un tiempo de 6 meses, en el cual se tomarán las encuestas y analizarán los resultados obtenidos.

### **1.6. Tipo de investigación.**

No experimental.

#### **1.6.1. Nivel de investigación.**

Descriptivo.

#### **1.6.2. Línea de investigación.**

Competencias empresariales.

### **1.7. Justificación del problema.**

El clima laboral ligado a la satisfacción laboral en muchas empresas se presenta como un problema de gran interés, por ello se busca mejorar ambos con el objetivo de lograr aumentar el grado de eficacia, eficiencia y efectividad en la empresa, pero sobre todo mejorar el ambiente laboral de los conductores, generando en ellos un mayor compromiso hacia la empresa, lo cual, se verá reflejado en la calidad en sus servicios, y al sentirse satisfechos, mejorarán la percepción del cliente y mayor captación para hacer uso de los servicios de la empresa de carga pesada RACIEMSA S.A.

### **1.8. Tamaño de Muestra.**

#### **1.8.1. Unidad de análisis.**

Personal de la empresa RACIEMSA S.A.

### 1.8.2. Población.

Operarios que laboran en la empresa RACIEMSA sede Arequipa, en el periodo de junio a diciembre del año 2019.



## CAPITULO II.

### 2. MARCO TEORICO.

#### 2.1. Marco Referencial.

"PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL" UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

La presente tesis tiene como objetivo general plantear propuestas de mejora en la gestión del clima laboral de una organización educativa privada para tener resultados en lograr el incremento de satisfacción en los integrantes de la institución y así generar mayor productividad en lo que respecta a enseñanza y calidad educativa. La principal motivación para la presente propuesta es poder aplicar herramientas propias de gestión y con ello demostrar el efecto que produce una adecuada gestión de clima laboral en la satisfacción laboral de los colaboradores y cómo repercute ello en su productividad. se consideró que utilizar una institución educativa permitirá explorar dicho mercado, el tema planteado en el rubro educativo no ha sido utilizado con frecuencia; es decir, la mayoría de las instituciones educativas no miden ni toman en cuenta el clima laboral. Se decidió utilizarla siguiente metodología y está dividida en cinco capítulos. En el primer capítulo, se desarrolla la problemática en general; es decir, el planteamiento del problema encontrado en la organización educativa, en el primer capítulo se presenta la situación potencial del problema que aqueja a la organización y el punto de partida para la ejecución del presente proyecto. En el segundo capítulo Se decidió utilizar el modelo de encuesta propuesto por Sonia Palma, ya que se encuentra validada y logra adaptarse a una empresa de servicios, se ha considerado también la variable de satisfacción laboral. En el tercer capítulo, se describe la situación de la organización en la actualidad, tomando en cuenta el contexto interno y

externo, también se presenta un análisis comparativo de la organización educativa objeto de estudio con otras dos instituciones, las cuales son parte de su entorno y contexto. En lo que respecta al cuarto capítulo, se presenta el desarrollo de la propuesta y se explican las herramientas utilizadas: encuesta de clima, focus y entrevistas a profundidad, y se detalla por qué se eligió emplear estas herramientas, el resultado más trascendente ha sido encontrar el clima laboral de la organización como desfavorable, se ha logrado identificar factores críticos en la organización y se hace hincapié en ellos por medio de focus y entrevistas respectivamente, para poder plantear propuestas de mejora. En el quinto capítulo se manifiestan las propuestas de mejora en la gestión del clima laboral de la institución educativa, planteando objetivos generales y específicos para cada factor crítico detectado; Con relación a las conclusiones, se indican los puntos críticos identificados que pueden ser objeto de mejora. Con las recomendaciones se pretende demostrar lo conveniente de la aplicación del plan propuesto y cómo mantenerlo a lo largo de la vida institucional de la organización educativa. (Beltrán Maldonado & Palomino Llanos, 2014)

“LA AUTOEVALUACIÓN BASADA EN EL MODELO EFQM PARA LA MEJORA CONTINUA EN EL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL DE LA RED ASISTENCIAL LAMBAYEQUE DE ESSALUD -2016.” UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

La presente tesis tiene como objetivo general formular una propuesta de evaluación basado en el modelo EFQM para mejorar las funciones directivas y operativas en el Órgano de Control Institucional en la Red Asistencial Lambayeque de ESSALUD. El tipo de investigación es de carácter descriptivo - propositivo; desarrollado bajo un diseño del diagnóstico de la realidad, estudios teóricos y propuesta. Los métodos de investigación aplicados fueron el de análisis y síntesis, el inductivo – deductivo; así

como las técnicas de gabinete y de campo. El cuestionario bajo el cual se ha trabajado ha sido tomado en función al Modelo EFQM que contiene nueve criterios. La muestra utilizada son los trabajadores del órgano de control institucional de la Red Asistencial de Essalud. Las conclusiones arribadas son: conjunto de conocimientos de calidad y mejora continua; en el desarrollo de la evaluación; durante la elaboración de la propuesta del plan de mejora, se logró la participación de los miembros de la institución así como se logra la corrección de sus errores, de aprender de la experiencia, de tomar en consideración los requerimientos de un entorno cambiante y de acción en su orientación permanente hacia el logro de los fines, las metas. . (Yerrén, 2019)

“PROPUESTAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA JEP” UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA-SEDE MATRIZ CUENCA (Méndez Guzhñay & Urgiles Ortiz, 2010)

La presente tesis tiene como objetivo general probar que la satisfacción laboral dentro de una empresa es muy importante, ya que podremos saber el grado de comodidad de los empleados dentro de la empresa pues trata de un concepto complejo ya que se relaciona con la visión de los empleados respecto del entorno laboral, las recompensas, supervisión, las exigencias del puesto, entre otros. Los métodos de investigación aplicados fueron ayudar a establecer factores estratégicos de recursos humanos, diagnósticos estratégicos, factores estratégicos que se extienden a lo largo de tres capítulos para lograr la satisfacción laboral dentro de la empresa. (Méndez Guzhñay & Urgiles Ortiz, 2010)

## 2.2. Marco Conceptual.

- Conductores/Operadores. - Se entiende por operador u operadores a aquel trabajador que por lo general se encarga de realizar algún tipo de actividad relacionada con maquinarias o tecnología de cualquier modelo (Angulo Santizabal, Angulo Rosales, & Ramirez Bedoya, 2012).
- Carga pesada. – Está considerada dentro de las cargas especiales, debido a que es diferente por el cuidado de su manipulación, condiciones tal como el peso, el grado de conservación, peligrosidad entre otros; este tipo de carga que requieren de tratamientos especializados para ser transportados con seguridad (Flores, 2011).
- Clima laboral.- es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional (Espinal Torres, 2012).
- Satisfacción laboral. - el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. (Perez & Gardey, 2014).
- Políticas Administrativas. - Son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía (Encina, 1994).
- Relaciones Sociales. - Aquellas interacciones sociales que se encuentran reguladas por normas sociales entre dos o más personas, presentando cada

una de ellas una posición social y desplegando un papel social. 1  
Desempeño de Tareas. - Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento o méritos laborales (Ortiz, 2012).

- Desarrollo Personal. - Conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida (Jimenez, 2011).
- Condiciones Físicas y/o Materiales.- El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador (Peres & Merino, 2010).
- Beneficios Remunerativos. - Se entiende por remuneración el íntegro de lo que el trabajador percibe como contraprestación por sus servicios, en dinero en especie y siempre que sea de su libre disposición (Torres, 2019).
- Clima laboral. - El clima organizacional es un conjunto de factores que se dan en distintos entornos laborales, en sí es un conjunto de factores que se dan en un trabajo. Otro concepto manifiesta que el clima organizacional son las cualidades o propiedades del ambiente organizacional laboral que percibe un experimento por los miembros de dicha organización y que influye directamente sobre su conducta. Son patrones de expectativas y valores de incentivos que existen en una empresa u organización nada.

El clima organizacional se refiere a las características de distintos medios de ambiente de trabajo, es la forma de cómo los empleados perciben el ambiente laboral que los rodea, las características son percibidas por el trabajador de forma directa o indirecta y las funciones que causan en su patrón de vida laboral serán según el entorno productivas o improductivas

El clima organizacional es una interviniente moderna que fluctúa entre los factores organizacionales y los factores individuales. Las distintas características de las organizaciones son relativamente estables según su tiempo; la diferencia entre una organización y otra se manifiestan según su productividad e identidad corporativa, ya que esto afecta directamente el comportamiento y la percepción de los individuos o trabajadores de una organización y en otra organización.<sup>2</sup> En una organización el medio interno o la atmósfera psicológica ya sea positiva o negativa constituyen el clima organizacional. El clima organizacional está directamente relacionado con la moral y la satisfacción de sus necesidades, puede manifestarse de forma saludable o de forma enfermiza, también pueden ser calientes o fríos, positivos o negativos, satisfactorio e insatisfactorio, depende de los participantes como se sientan en relación con la organización donde laboran. El concepto de clima organizacional involucra distintos factores estructurales, como el tipo de organización, la tecnología que utilizan, las distintas políticas de la empresa, las metas operacionales, sus reglamentos internos, el concierto de clima organizacional además se presentarán las actitudes de conducta social los cuales son motivados o sancionados a través de los factores sociales y empresariales (Perez Herrera, 2014).

- Satisfacción laboral. - Define que el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador o empleado es el logro de las metas dentro de la organización según los planes de tiempo determinados.

Expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. X En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. (ARAUJO & GUERRA, 2007)

La evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar los recursos humanos en las organizaciones, este análisis ayuda a detectar los distintos problemas tales como son la supervisión e integración del trabajador en una empresa o institución, asimismo se podrá evaluar el cargo que desempeña, la falta de aprovechamiento de su potencial humano o laboral y generalmente la motivación si es nula, escasa normal o buena hacia la empresa. La empresa utiliza los resultados a la hora de evaluar y decidir puestos laborales, asimismo la asignación de sus incentivos económicos y sobre todo la formación y motivación de sus empleados. Los empleados y trabajadores también mantienen distintos beneficios como conocer las expectativas que tienen sus jefes, gerentes, o jefes inmediatos superiores, asimismo ayudan a comprender analizar y solucionar los problemas de la empresa (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016).

Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo." Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Cuando se manifiesta la palabra "desempeño" se describe al ejercicio práctico

de una persona que tiene ejecutar distintas obligaciones inherentes o acordes a su profesión, cargo u oficio el cual le fue asignado en la empresa (CHIAVENATO, 1999).

La Evaluación de Desempeño: Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

Las ideas pueden ser agregadas para mejorar la evaluación del desempeño y mejorar el proceso de estima en el rendimiento laboral global del empleado o trabajador, se tiene que medir constantemente el desempeño de una persona y su desenvolvimiento en el trabajo y la pauta de la eficiencia en la conducción de la empresa o desenvolvimiento en su área laboral, se generará la apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su máximo potencial de desarrollo.

La definición anterior relaciona que se tiene que evaluar y proceder para conocer su máxima extensión, destacando sus conflictos y sus condiciones, así como sus acciones realizadas dentro del entorno laboral, a partir de los conjuntos de datos obtenidos se fundamentarán informes con la máxima intervención de los participantes, para emitir un juicio sobre su evolución, complejidad en las tareas asignadas.

La herramienta de la evaluación es un juicio que nos permitirá contrastar la realidad laboral en la cual exigirá una plena coincidencia en la identificación de las referencias y su aplicación

La evaluación es el complemento necesario de la formación, para que haya un auténtico desarrollo profesional. Con la evaluación se pueden detectar puntos fuertes y débiles en la actividad del profesor, identificar los objetivos logrados y las dificultades que impiden el logro de otros, analizar la situación real a la que hay que adaptar todo tipo de intervención, como planes de formación y de mejoras, etc. Pasa por un proceso de evaluación en el que se recoja información, se analice e interprete, se valore y se tomen decisiones coherentes con tal valoración y con los objetivos del proceso educativo en el que la evaluación está inmersa. La evaluación de la actuación del perfil del conductor profesional se hace también necesaria, como medio de control profesional para garantizar los conocimientos y la actuación responsable de los miembros de esa profesión. Al mismo tiempo, en la medida en que los profesores en cuanto profesionales, adquieren mayor autonomía en sus actuaciones, encontrarán en la evaluación una herramienta útil para explicar y justificar ante otros las decisiones y las acciones que cada profesor ha desarrollado. (KOONTZ, 1993).

- Motivación intrínseca. – “Es aquella que tiene su origen en el interior de la persona con el objeto básico de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. Cuando alguien está motivado intrínsecamente obtiene placer por la propia realización de la tarea, es decir, disfruta con el propio proceso” (Springs, 2019) .
- Motivación extrínseca. – “Depende de las satisfacciones que recibamos del exterior, de las otras personas. En el ámbito laboral, dichas satisfacciones suelen estar relacionadas con recompensas económicas: aumento de sueldo, bonificaciones, beneficios o un ascenso” (Springs, 2019).

- Factores que favorecen la satisfacción laboral. – Los siguientes factores suman a favor del bienestar y las sensaciones positivas de los empleados:
  - Contratar a las personas adecuadas para cada puesto.
  - Crear lazos con los trabajadores.
  - Contar con un sistema de incentivos.
  - Promover el trabajo en equipo y la formación adecuada.
  - Crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café (Springs, 2019).
- Factores de insatisfacción laboral. - “Los factores que provocan insatisfacción laboral y sus temibles consecuencias, que causan que el trabajador no se sienta involucrado con el proyecto general de la empresa, cometa errores, baje la calidad del trabajo y los mejores talentos acaben marchándose a la competencia.
  - Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.
  - Mala relación con los compañeros o jefes. Las actitudes prepotentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son el principal motivo de una mal ambiente laboral.
  - Escasa o nulas posibilidades de promoción. Es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.
  - Malas condiciones laborales. Falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los

factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.

- Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral. Las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.
- Por otra parte, el equilibrio es fundamental para conseguir la satisfacción laboral. Un empleado al que se le exige un trabajo por debajo de sus expectativas y posibilidades puede causarle frustración y sentimientos de fracaso. Pero el caso contrario, es decir, exigirle demasiado es muy probable que le provoque excesiva presión y estrés. Estas situaciones, aunque diferentes, deben siempre evitarse, pues ambos casos conducen al malestar e insatisfacción del empleado (Springs, 2019).
- Metodología.- La palabra metodología tiene su origen en el idioma griego, y se refiere al modelo aplicable que deben necesariamente seguir los métodos de investigación, aun cuando resulten cuestionables. Es la teoría normativa, descriptiva y comparativa acerca del método o conjunto de ellos, sumado al proceder del investigador.

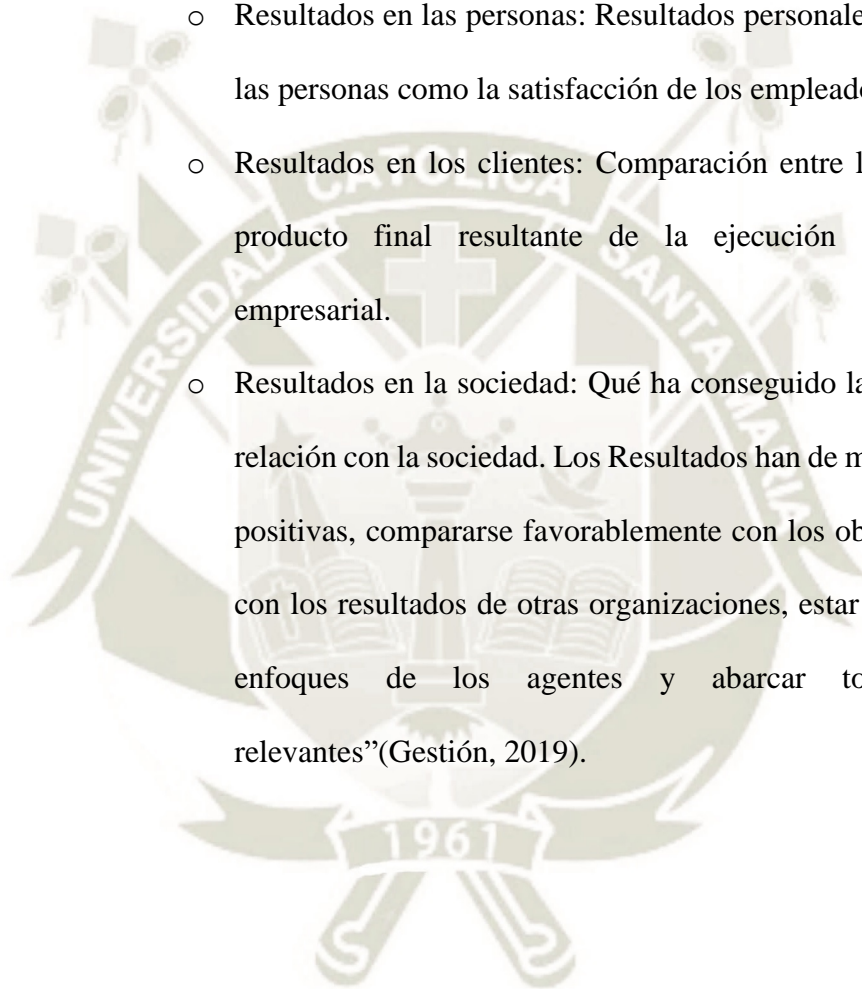
Mientras el método es el plan con el que el científico cree que se alcanzará determinado objetivo, la metodología es la ciencia que estudia aquellos métodos, sin detenerse en la validez pragmática, sino –justamente–, en la metodológica (Raffino, 2019).

- Modelo EFQM. – (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) es un modelo de carácter no normativo que desarrolla el concepto de la Calidad Total y está orientado hacia la Excelencia. El objetivo es la evaluación del progreso de un Sistema de Gestión de una determinada organización, basándose en los criterios propios del Modelo. Una vez adquirido, la empresa recibirá el reconocimiento de las organizaciones públicas por la mejora continua de su gestión hacia la excelencia. Este Modelo integra herramientas normativas tales como ISO o herramientas industriales de gestión. Para que su aplicación se realice con éxito, es necesario conocer las características generales y específicas (por áreas de actividad) de la empresa. Los criterios propios del modelo están divididos en dos grandes grupos: Los agentes y los resultados. Los Agentes son las causas de los resultados. Han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión. Su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar. Han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización (EFQM, 2019).
  - Liderazgo: Comportamiento y actitudes del equipo directivo y de los demás líderes de la organización que fomentan una cultura de gestión de la calidad. - Personas: Cómo se aprovecha en la empresa el potencial máximo de su plantilla de trabajadores.
  - Política y estrategia: Se refiere a cómo se formula, desarrolla y revisa la política empresarial y cómo la convierte en planes y acciones.
  - Alianzas y recursos: Gestión por parte de la organización de sus recursos disponibles de manera eficaz y eficiente.

- Procesos: Procesos de gestión, revisión, identificación y mejora de los procesos presentes en la organización.

En cuanto a los apartados dentro de los Procesos, representan lo que la organización consigue para cada uno de sus agentes y para la sociedad.

- Resultados en las personas: Resultados personales conseguidos en las personas como la satisfacción de los empleados.
- Resultados en los clientes: Comparación entre los objetivos y el producto final resultante de la ejecución de la actividad empresarial.
- Resultados en la sociedad: Qué ha conseguido la organización en relación con la sociedad. Los Resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes”(Gestión, 2019).



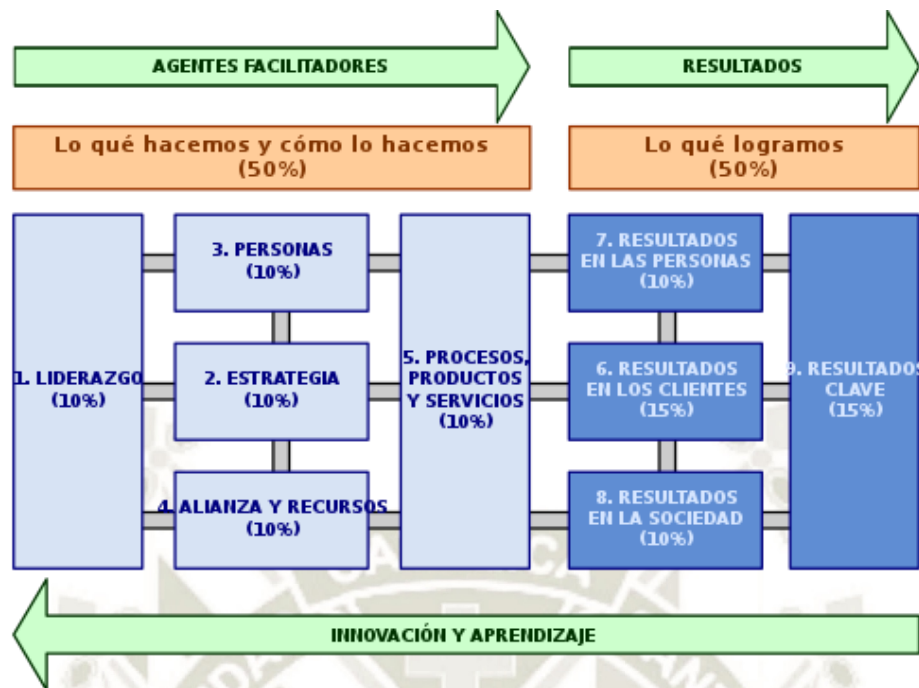


Figura 1. Modelo EFQM (EFQM, 2019).

Es un modelo que no tiene normas, pero sí ciertos criterios. El Modelo EFQM, llamado de Excelencia desde el año 1999, tiene como objetivo ayudar a las 36 organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

Total Quality Management (TQM) publica en su portal la idea básica del Modelo que es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros. La ventaja del modelo es servir como guía operativa, para luego de conocida la situación inicial planificar la mejora continua:

- Las organizaciones lo pueden utilizar para ayudarse a desarrollar su visión y alcanzar sus metas a futuro de una manera tangible.
- Sirve como instrumento a las organizaciones que necesitan identificar y entender la naturaleza de su negocio o procesos

- Es una herramienta que permite establecer un mismo lenguaje y modo de pensar en toda la organización.
- Existe evidencia empírica que la organización que asume el modelo EFQM obtiene ventajas cualitativas que son: Es más rentable, logra un mejor clima de trabajo y ofrece una excelente calidad de servicio

Son las condiciones y etapas para resolver y alcanzar las metas de calidad o resultados. Los agentes están referidos a 5 aspectos clave: la organización, las personas, las estrategias, los recursos y alianzas y los procesos. Son los agentes que facilitan la calidad, o mejora de ésta. Sus correspondientes definiciones son extraídas de (Europea, 2012):

- “Liderazgo en la organización o agente facilitador 1
  - El modelo EFQM de Excelencia concede especial importancia al papel de los líderes en el desarrollo e implantación de los valores necesarios para alcanzar la excelencia empresarial, así como a su implicación personal en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. Presenta 5 subcriterios que son:
    - Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.
    - Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
    - Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad.

- Refuerzo por parte de los líderes de una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

Los cambios en la organización son definidos e impulsados por los líderes

- Las personas o agente facilitador 2

Las personas, el recurso más importante que tiene que desarrollarse para conseguir resultados exitosos. Es aquí cuando surge la necesidad del liderazgo personal y colectivo, sustentado en importantes herramientas de la gestión, la planificación y la mejora de los recursos humanos, sobre la base de la evaluación de los resultados. En este proceso es vital la comunicación y la capacidad de adaptación al proceso de cambio. Este agente se efectúa por 4 medios:

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
  - Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
  - Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
  - Existencia de un diálogo entre las personas de la organización
  - Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
- Política y estrategia o agente facilitador 3

Evalúa cómo y en base a qué la organización establece su política y estrategia.

Se evalúa el cumplimiento del plan estratégico. Una vez definida dicha política y estrategia se tratará la manera en que la implanta, la revisa y modifica, de manera que sea la adecuada a la situación de la organización en cada momento. La política y la estrategia están orientadas al desarrollo y

actualización de la misión organizacional, la visión, los valores que las caracterizan, las metas fijadas para la actualidad y el futuro, a través de diferentes indicadores e índices, que presupone una mayor cohesión organizacional para consolidar su desempeño en todos sus niveles jerárquicos y productivos. Es explicado por 4 subcriterios que son:

- Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia
- La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia
- Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia
- Comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave
- Recursos y alianzas o agente facilitador 4

Este criterio evalúa cómo gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos más importantes con excepción de los recursos humanos a los que la EFQM contempla en el criterio 2 del modelo. “Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés. Se explica por 5 subcriterios:

- Gestión de las alianzas externas
- Gestión de los recursos económicos y financieros
- Gestión de los edificios, equipos y materiales

- Gestión de la tecnología
- Gestión de la información y del conocimiento
- Procesos o agente facilitador 5.

Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas de materiales o información con valor añadido. Se trata de cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés. Se describe con 5 subcriterios:

- Diseño y gestión sistemática de los procesos
  - Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor
  - Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes
  - Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios
  - Gestión y mejora de las relaciones con los clientes” (Fernandez Jeri, 2014)
- Escala SL – SPC. – “Es un instrumento diseñado con la escala Lickert explorando la variable Clima laboral, que comprende los aspectos tales como la percepción del trabajador de su ambiente laboral, exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como

posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

- AUTOREALIZACION

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional. Ejemplo de ítems en esta área son: Existen oportunidades de progresar en la institución. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

- INVOLUCRAMIENTO LABORAL

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización, los trabajadores están comprometidos con la organización.

- SUPERVISION

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Ejemplo de ítems en esta área son: El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan, la evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar.

- COMUNICACION

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta área son: Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, la institución fomenta y promueve la comunicación interna.

- CONDICIONES LABORALES

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son: La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones, se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada; para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarizado para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral, que de acuerdo con las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general de 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación lo contrario. También se ofrecen normas percentilares que permiten una comparación de la variable de estudio con relación a la muestra de tipificación

que corresponde a los trabajadores y se adjunta a la interpretación, la intervención organizacional sugerida en cada caso y se puede además, en gráfico, visualizar el perfil que corresponde a los resultados” (Palma Carrillo, 2004).



## CAPITULO III.

### 3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES.

#### 3.1. Análisis de factores.

La Empresa RACIEMSA es una empresa de transportes que, en la actualidad se encuentra ante un desafío inminente para todas las organizaciones, el cual está centrado en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores, y que afecta directamente sobre el rendimiento de estos; es por esta razón que se considera en el presente trabajo de investigación realizar una evaluación contundente para encontrar los factores que afectan en la satisfacción y clima laboral.

##### 3.1.1. Tamaño de la muestra.

La muestra con la cual se trabajó se obtuvo mediante la fórmula de población finita. Se utilizó dado que se conoce el total de la población.

Se empleó un error tolerable, que suele establecerse en el 5% basándonos en el total de la población; dado que se desconoce el valor de P y Q siempre nos ponemos en la peor situación, caso en el que el tamaño de la muestra es máximo, y consideramos que  $P=Q=50$ .

En cuanto al nivel de confianza utilizado este es de un 95% dado que es el más corriente con el que se trabaja en este tipo de muestras.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = ?$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$Z = 1.96$  (Tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

$N = 302$  (Universo de los Conductores de carga pesada)

$p = 0.50$  (Probabilidad a favor)

$q = 0.50$  (Probabilidad a en contra)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(1 - 0.50)(302)}{(302)(0.05)^2 + (1.96)^2 + (0.50)(1 - 0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)(302)}{(302)(0.0025) + (3.4816) + (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(302)}{0.755 + (3.4816) + (0.25)}$$

$$n = \frac{290.040}{0.755 + 0.9604}$$

$$n = \frac{290.040}{1,7154}$$

$$n = 169.0800$$

La muestra para las encuestas se tomará de un total de 169 operarios, esto se realiza con el objetivo que, la investigación realizada en el presente trabajo de investigación tenga una confiabilidad de 95%.

### 3.1.2. Análisis de la Satisfacción Laboral.

Para poder conocer los niveles de satisfacción laboral es necesario utilizar una escala que determine, de manera cualitativa dichos niveles; es por esta razón que se considera la “Escala SL-SPC”, elaborada por (Palma Carrillo, 2004),

consta de 5 ítems dividido en 7 factores (condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de funciones, relaciones con la autoridad).

Respecto a la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, según Palma (2005) fue validado con trabajadores de Lima Metropolitana mediante el método de consistencia interna, obteniendo resultados mayores a 8 para los coeficientes Alfa de Cronbach y Guttman, y establece las siguientes categorías finales:

- Parcial insatisfacción laboral: entre 93-111 puntos.
- Regular insatisfacción laboral: entre 112-148 puntos.
- Parcial satisfacción laboral: entre 149-167 puntos.

Para el presente trabajo de investigación, se aplicó la encuesta basada en el modelo SL-SPC para medir la satisfacción laboral en la empresa RACIEMSA, el que mide 9 aspectos, detallados a continuación.

### ***3.1.2.1. Condiciones físicas y/o materiales.***

El factor de condiciones físicas y/o materiales es de “importante análisis en la problemática de cualquier organización, puesto que está referido a los elementos que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales, así como a las situaciones que viven los trabajadores; incluye la duración del trabajo, la organización y contenido del mismo, los servicios sociales y remuneraciones entre otras. Se incluye la higiene y la seguridad en el trabajo; prácticas y principios administrativos; jornadas laborales” (Palma Carrillo, 2004).

**Tabla 2.**  
**Factor Condiciones físicas y/o materiales.**

	f	%
<b>Deficiente</b>	62	36,7
<b>Regular</b>	84	49,7
<b>Alto</b>	23	13,6
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente. Elaboración propia.

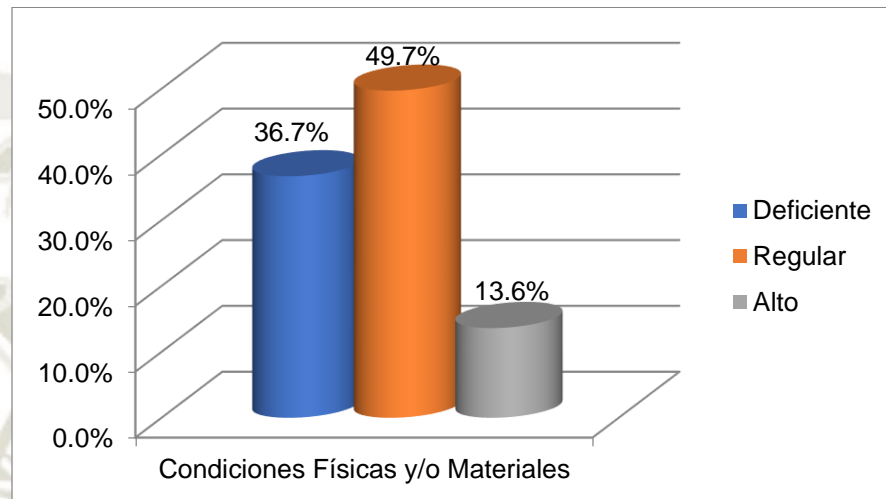


Figura 2. Factor Condiciones físicas y/o materiales.

El factor es crítico debido a que es importante mantener a los trabajadores de toda empresa con adecuadas condiciones físicas en el área que se desenvuelven y siempre mantener un continuo suministro de materiales debido a que estos se utilizan para realizar las actividades primarias de la organización, es así como en las encuestas realizadas se manifiesta que los trabajadores de la empresa se encuentran insatisfechos, debido a que perciben que las condiciones físicas del ambiente son inadecuadas y siempre que se requieren suministros se ponen trabas, el resultado regular es de 49.7%.

### **3.1.2.2. Beneficios laborales y/o remunerativos.**

Los beneficios laborales y/o remunerativos en la organización son un factor de evaluación debido a que, tienen una relación directa en cuanto a la satisfacción laboral percibida por el trabajador, puesto que, si estos

consideran que su trabajo no es remunerado de manera adecuada, percibirán un malestar propio porque no se valora su esfuerzo.

**Tabla 3.**  
**Factor Beneficios laborales y/o remuneraciones.**

	F	%
<b>Deficiente</b>	85	50,3
<b>Regular</b>	64	37,9
<b>Alto</b>	20	11,8
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente. Encuestas.

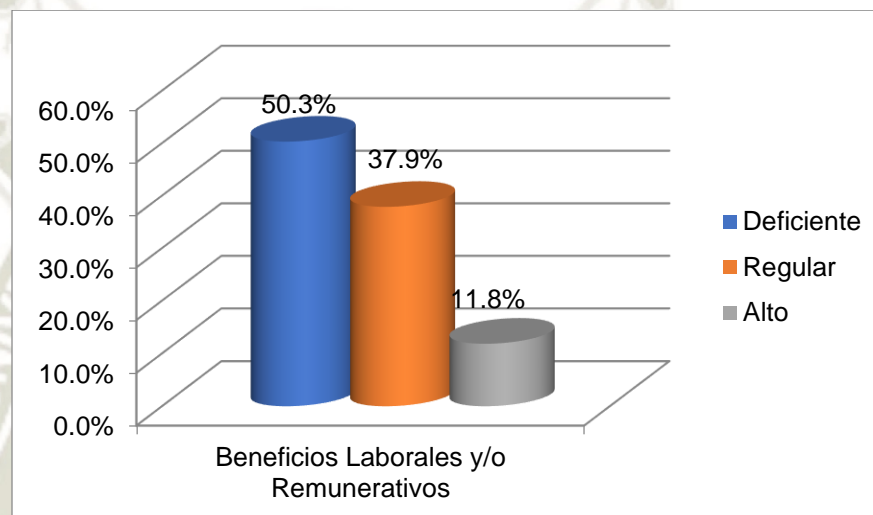


Figura 3. Factor beneficios laborales y/o remunerativos.

Este factor también es considerado de suma importancia puesto que, si los trabajadores no sienten que están siendo adecuadamente remunerados por el trabajo que realizan, tendrá consecuencias negativas en el desarrollo de las actividades que efectúan diariamente, en los resultados de las encuestas se aprecia la insatisfacción con un 50.3% que considera no es suficiente, representando más de la mitad de los trabajadores que no se encuentran contentos con su sueldos, mientras un 37.8% lo considera regular.

### **3.1.2.3. Políticas administrativas.**

Las políticas administrativas de la organización se traducen en las funciones inherentes al puesto, de las cuales tienen responsabilidad todos los

trabajadores, así como las normas que se deben cumplir en el ambiente laboral.

**Tabla 4.**  
**Factor Políticas administrativas.**

	f	%
<b>Deficiente</b>	38	22,5
<b>Regular</b>	92	54,4
<b>Alto</b>	39	23,1
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente. Encuestas.

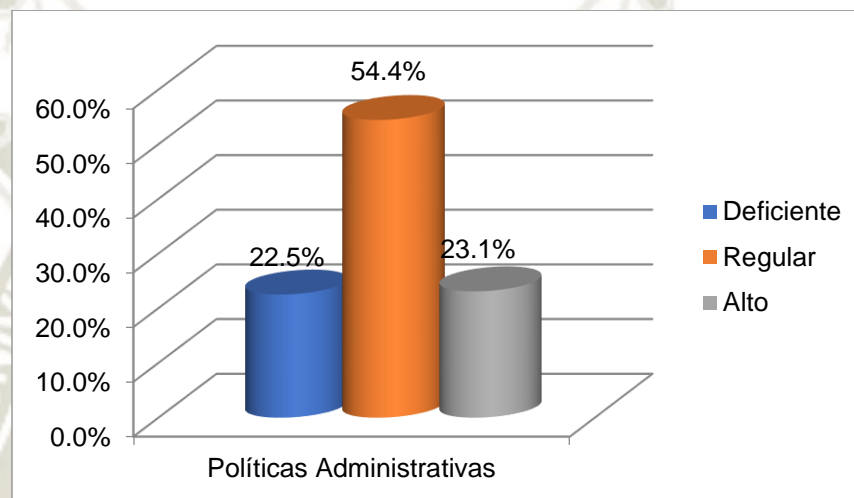


Figura 4. Factor Políticas administrativas.

En cuanto al análisis de las Políticas Administrativas de la empresa los trabajadores manifiestan que están con un nivel de tendencia regular con el 54.4%, y con niveles de alto con el 23.1%, y finalmente con el 22.5% que consideran las políticas administrativas de la organización no son claras ni concisas, es decir se encuentra una deficiente aplicación de estas, e incluso algunos trabajadores desconocen de manera general estas políticas de la empresa.

#### **3.1.2.4. Relaciones sociales.**

En todas las organizaciones es importante que, los trabajadores entablen relaciones interpersonales, lo cual ayuda en su desarrollo profesional, así como influye en la percepción del clima organizacional.

**Tabla 5.**  
**Factor Relaciones sociales.**

	f	%
<b>Deficiente</b>	42	24,9
<b>Regular</b>	93	55,0
<b>Alto</b>	34	20,1
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente. Encuestas.

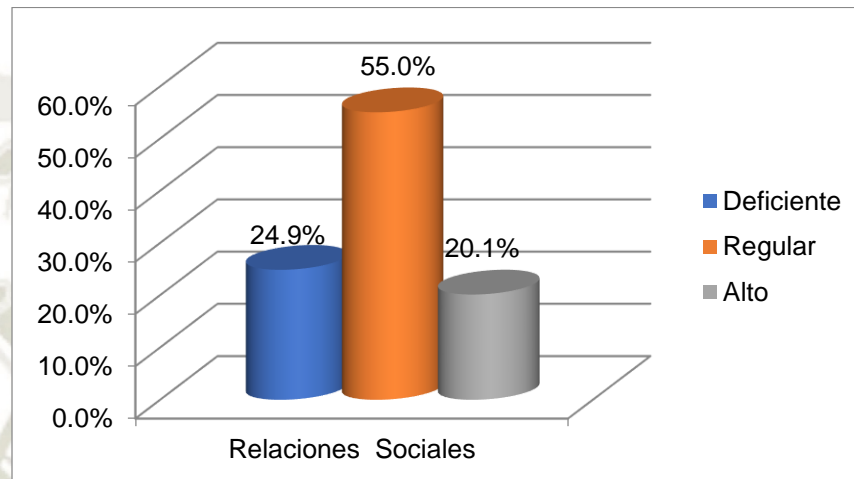


Figura 5. Factor Relaciones sociales.

Para las relaciones sociales entre los trabajadores de las distintas áreas se manifiesta que la mayor proyección es la regular, seguida por una deficiente satisfacción con un 24.6%, y solo el 20.1% de los trabajadores proyecta un nivel adecuado, se aprecia que la tendencia de las relaciones sociales establecidas en la organización no satisfacen a los colaboradores de manera total, esto se debe a que, los altos directivos y personal con altos cargos no se relaciona de manera continua con los trabajadores de menor rango.

### **3.1.2.5. Desarrollo personal.**

La percepción de los trabajadores en cuanto a su desarrollo personal influye de forma directa en su rendimiento, si un trabajador no siente que se desarrolla personalmente en la organización, será un trabajador insatisfecho.

**Tabla 6.**  
**Factor Desarrollo personal.**

	f	%
<b>Deficiente</b>	66	39,1
<b>Regular</b>	78	46,2
<b>Alto</b>	25	14,8
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente. Encuestas.

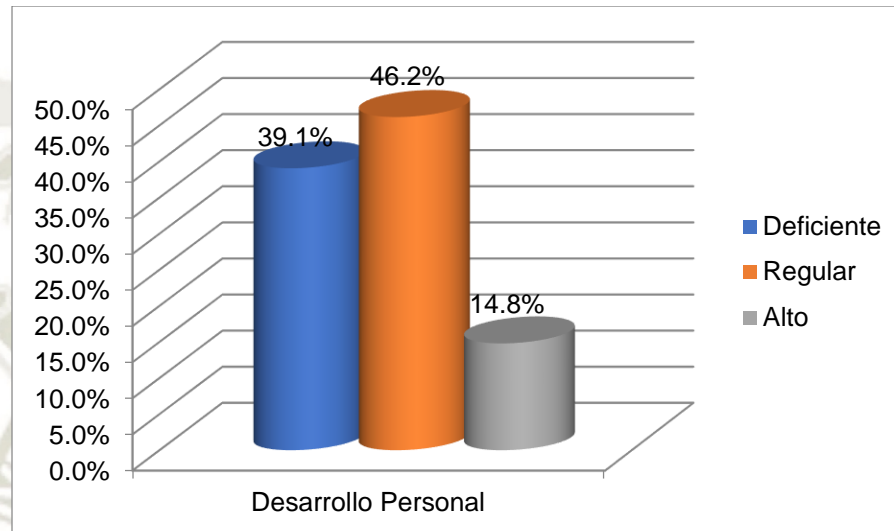


Figura 6. Factor Desarrollo Personal.

En el análisis de la dimensión de Desarrollo Personal, se logra apreciar que la tendencia es disconforme a regular, por ello la presencia de los encuestados en el nivel deficiente se encuentra un 39.1%, es decir los trabajadores de esta organización no consideran que puedan proyectarse profesionalmente a corto o largo plazo, de la misma manera un 46.2% sienten que se desarrollan en el ambiente personal y profesional de forma regular y solo un 14.8% manifiesta un alto desarrollo personal, esta estadística compromete a los gerentes y personal de alto mando considerados en la encuesta realizada.

### **3.1.2.6. Desempeño de tareas.**

El factor desempeño de tareas, brinda un panorama general para conocer la satisfacción con la que, los empleados realizan sus tareas.

**Tabla 7.**  
**Factor Desempeño de tareas.**

	f	%
<b>Deficiente</b>	45	26,6
<b>Regular</b>	102	60,4
<b>Alto</b>	22	13,0
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

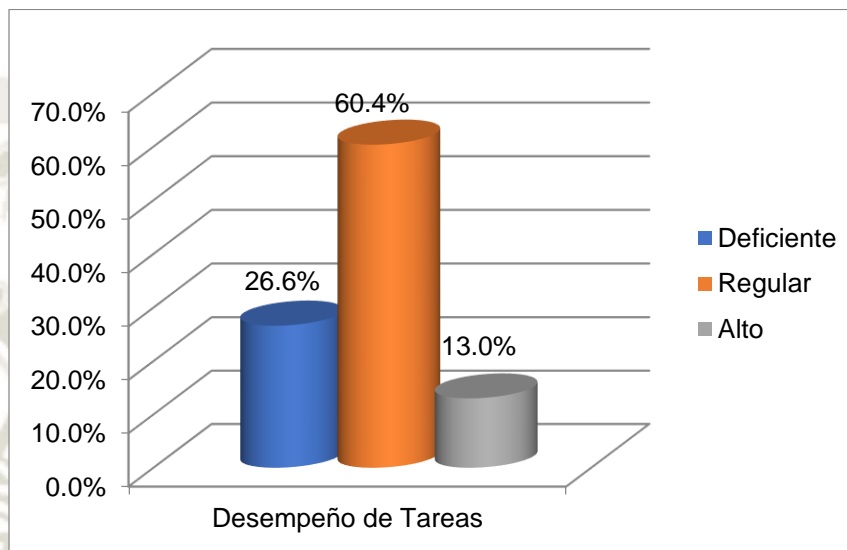


Figura 7. Factor Desempeño de tareas.

En cuanto al desempeño en las tareas ya sea del área administrativa u operacional la proyección de los encuestados es de nivel regular con el 60.4% y una proyección deficiente del 26.6%, y solo el 13% manifiestan un nivel alto en el cumplimiento de sus tareas, esto se traduce en un rango bajo de compromiso de parte de los empleados para poder finalizar las tareas encomendadas, esto debe evaluarse puesto a que, si los trabajadores no llegan a completar sus tareas probablemente exista un déficit de atención en el transporte y procesos administrativos desordenados.

### **3.1.2.7. Relación con la autoridad.**

La percepción de los trabajadores en cuanto a su relación con los jefes de área, o jefe inmediato es importante para medir su grado de satisfacción en el trabajo.

**Tabla 8.**  
**Factor Relación con la autoridad.**

	F	%
<b>Deficiente</b>	35	20,7
<b>Regular</b>	114	67,5
<b>Alto</b>	20	11,8
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

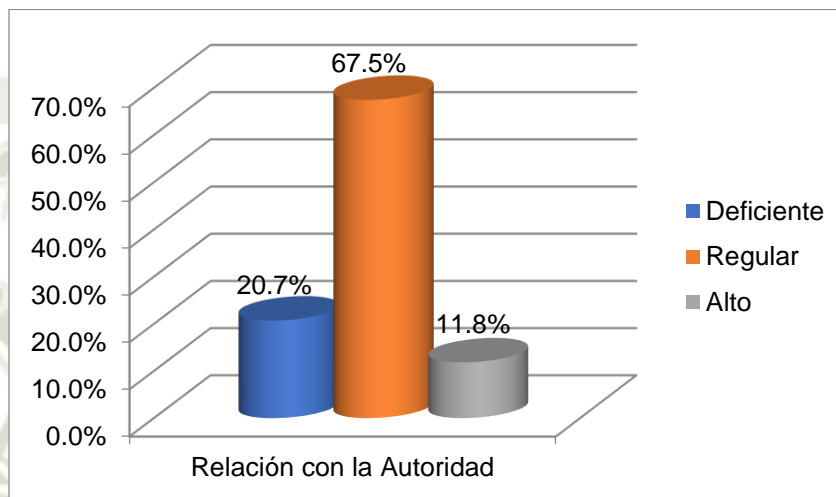


Figura 8. Factor Relación con la autoridad.

En cuanto al análisis con relación a la autoridad, los encuestados manifiestan un nivel regular del 67.5% y un nivel negativo del 20.7%, la relación con la autoridad no se encuentra establecida de manera adecuada en la empresa ya que se suceden altercados constantes y no existe un rango que pueda darle solución a estos, por ello solo el 11.8% manifiesta un nivel alto en las relaciones según la jerarquía.

### **3.1.2.8. Resultados consolidados de la evaluación.**

El análisis probabilístico de los factores se efectuó con el objetivo de explicar de manera concisa la problemática que presenta el diagnóstico actual de la organización, es así como se efectuó un resumen de estos datos probabilísticos en la tabla que se muestra a continuación.

**Tabla 9.**  
**Resultados.**

Nivel de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Deficiente</b>	<b>53.29</b>	<b>31.53%</b>
<b>Regular</b>	<b>89.6</b>	<b>53.01%</b>
<b>Ato</b>	<b>26.14</b>	<b>15.46%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>169.03</b>	<b>100.00%</b>

Fuente. Encuestas.

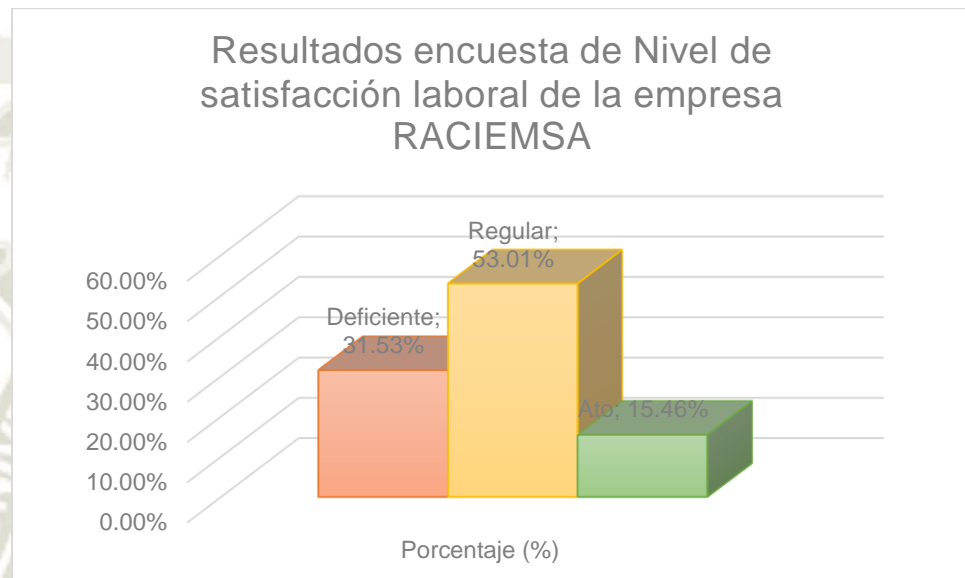


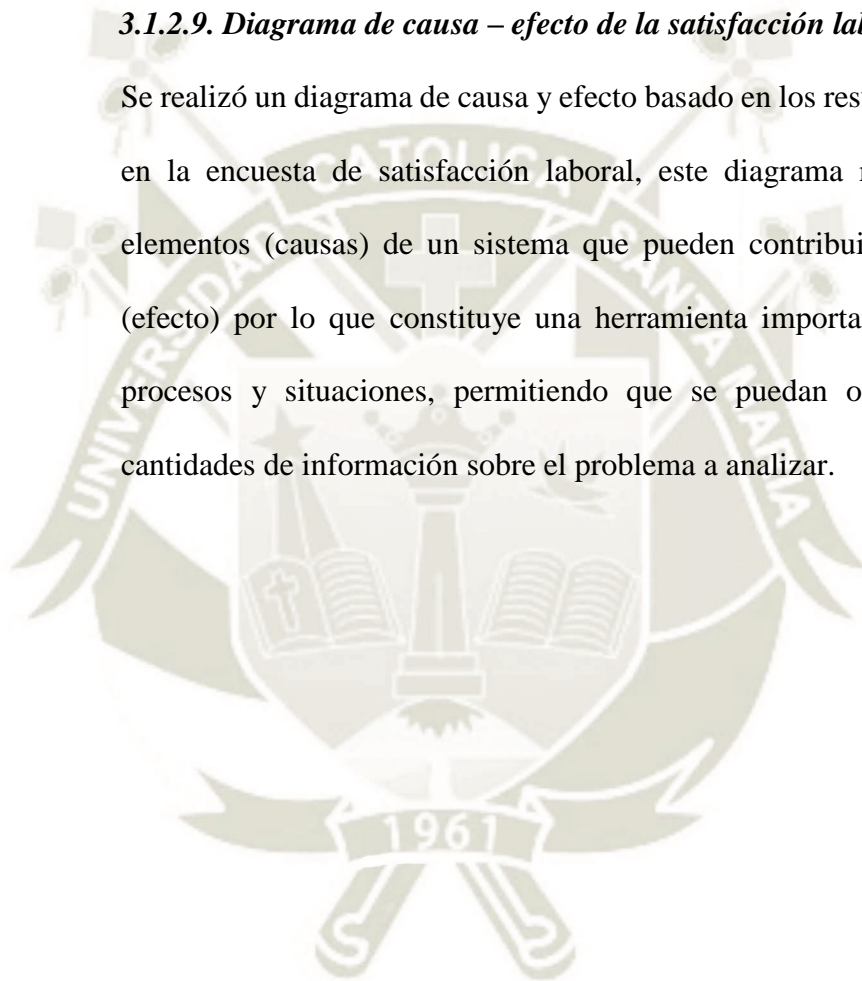
Figura 9. Resultados.

Se establece que el consolidado de la encuesta determina un **nivel Deficiente** de satisfacción laboral de un **31.53%**, lo cual conlleva a la decisión de efectuar mejoras en el clima organizacional, puesto que los problemas actuales los perciben más de una cuarta parte de la empresa, siendo muy probable que ocasionen mayores inconvenientes a futuro, ocasionando una inadecuada disponibilidad y coordinación del transporte. En el análisis de la satisfacción laboral se proyecta una tendencia de percepción regular con un 53.01% en la satisfacción de los trabajadores de la empresa RACIEMSA, así mismo se registra un 31.53% de trabajadores que exhiben su insatisfacción respecto a todos los puntos ya mencionados, es este porcentaje el que representa la mayor cantidad de personal retirado, provocando un alto nivel de rotación en la organización, se muestra un

cambio de panorama en cuanto a la tendencia alta de satisfacción laboral que representa un 15.46%, debido a que se incluyó cargos gerenciales para la encuesta y dichos cargos se encuentran ocupados por personas de confianza de los directivos, siendo este otro factor de la insatisfacción laboral, puesto que genera malestar en los demás trabajadores de la empresa.

### ***3.1.2.9. Diagrama de causa – efecto de la satisfacción laboral.***

Se realizó un diagrama de causa y efecto basado en los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral, este diagrama representa varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto) por lo que constituye una herramienta importante para estudiar procesos y situaciones, permitiendo que se puedan organizar grandes cantidades de información sobre el problema a analizar.



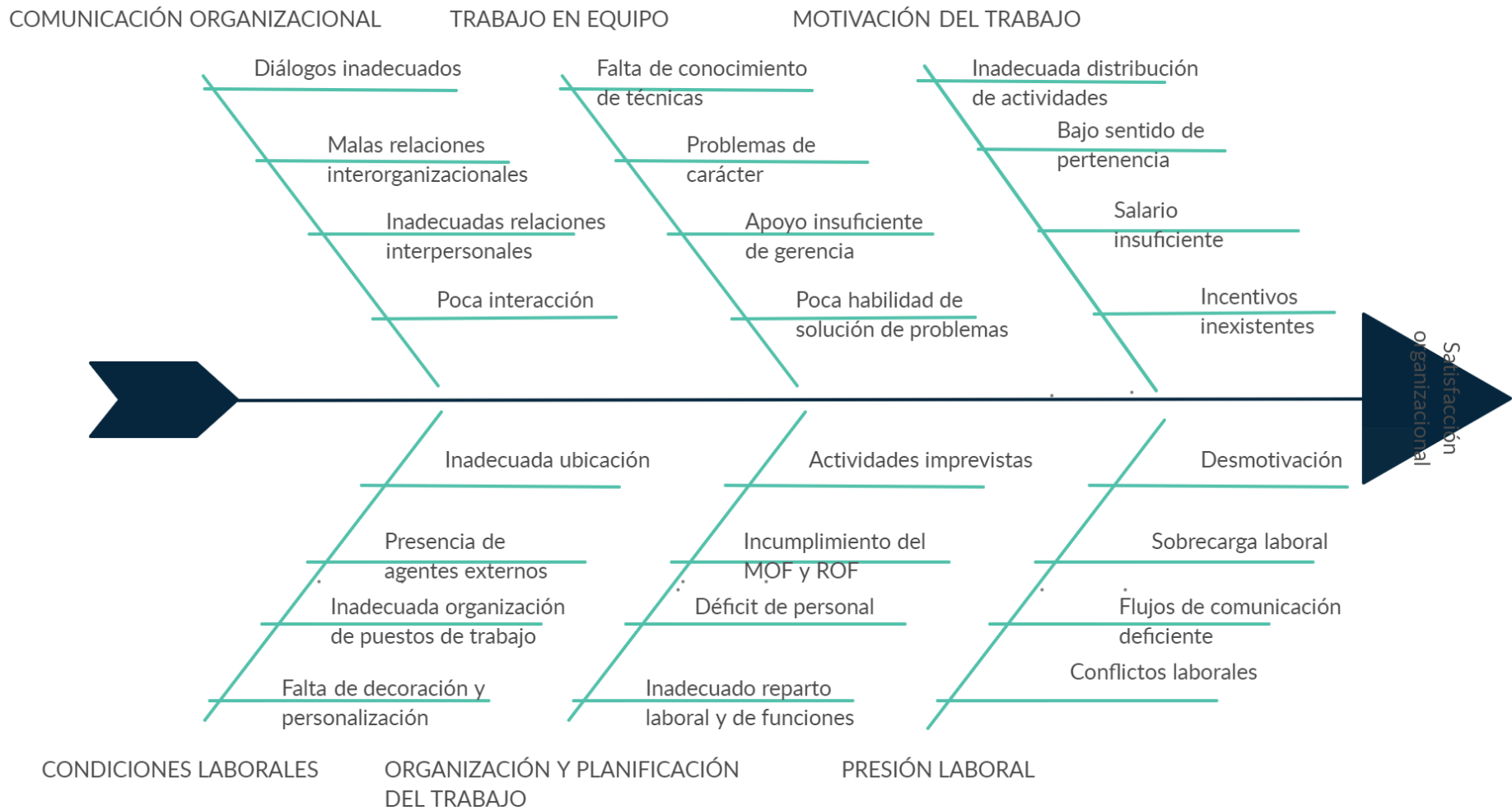


Figura 10. Diagrama Ishikawa Satisfacción laboral.

### 3.1.3. Análisis del clima organizacional.

El cuestionario que se utiliza para medir el clima organizacional es el de “LITWIN G, STEERS, R Y BRAUNSTEIN, D; este instrumento posee 50 ítems y mide 9 dimensiones del clima: estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas, y riesgo). Además, es posible obtener un índice de clima general.

La confiabilidad por consistencia interna de este instrumento obtenida en esta investigación es buena ( $\alpha = 0.855$ )” (Torres Chura, 2014).

“El puntaje final califica el clima organizacional como:

- Ineficaz : 43 – 63 puntos
- Bueno : 22 – 42 puntos
- Motivador : 0 – 21 puntos” (Torres Chura, 2014)

#### 3.1.3.1. Estructura de la organización.

El indicador Estructura de la organización, permite determinar el conocimiento de los operarios, acerca del organigrama, manual de organización y funciones, reglas y políticas, así como su apreciación acerca de la distribución de trabajo equitativo; los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 10.**  
*Indicador Estructura de la organización.*

	F	%
<b>Bajo</b>	51	30,3
<b>Regular</b>	107	63,6
<b>Bueno</b>	10	6,1
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente. Elaboración propia.

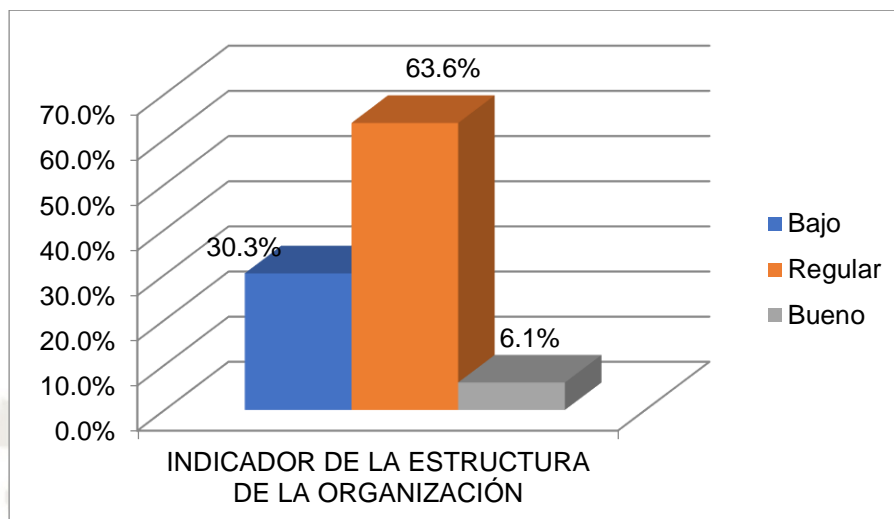


Figura 11. Gráfico Indicador Estructura de la organización.

En promedio el personal de la organización considera que la estructura organizacional es regular, pero existe un 30.3% que representa un nivel considerable de apreciación baja acerca de la estructura, por lo cual se está considerando como un indicador relevante puesto que la estructura organizacional es clave en todas las organizaciones, si se desconoce esta los trabajadores no podrán efectuar de adecuada forma sus actividades laborales.

### 3.1.3.2. Comunicación.

El indicador de comunicación en una compañía es importante para determinar si la comunicación en la organización es efectiva y eficiente, así como el grado de satisfacción de esta de los empleados.

**Tabla 11.**  
**Indicador Comunicación.**

	F	%
<b>Bajo</b>	62	36,4
<b>Regular</b>	87	51,5
<b>Bueno</b>	20	12,1
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

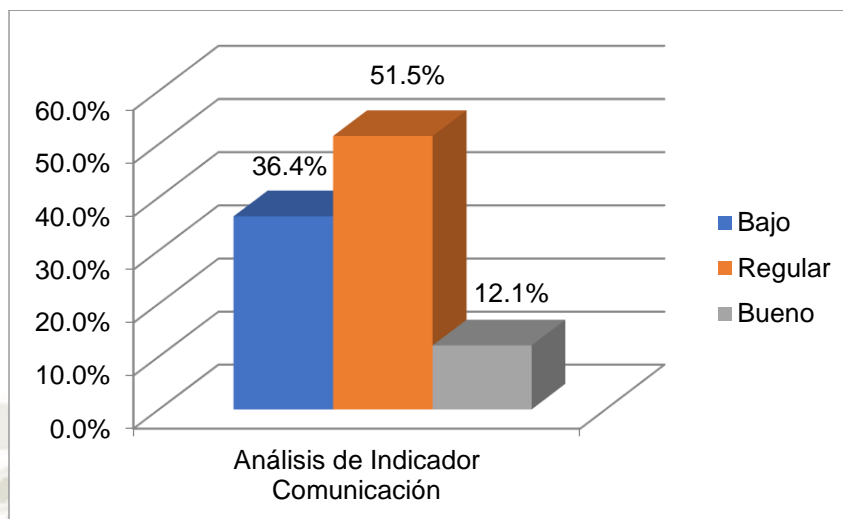


Figura 12. Gráfico Indicador Comunicación.

El indicador de comunicación empresarial permite conocer el grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto a su desenvolvimiento en los centros de trabajo, la cual es percibida en un 51.5% de manera regular, y un 36.4% percibe la comunicación empresarial como inadecuada, puesto que no existe una buena relación laboral entre directivos y trabajadores, esto se debe a que las personas con cargos de alto rango no tienen una comunicación adecuada con aquellos de cargos menores.

### 3.1.3.3. Trabajo en equipo.

En la encuesta realizada a los trabajadores, se impulsa a los trabajadores a incentivar la formación de equipos, así como, la colaboración y coordinación para la solución de dilemas empresariales.

**Tabla 12.**  
**Indicador trabajo en equipo.**

	F	%
<b>Bajo</b>	26	15,2
<b>Regular</b>	113	66,7
<b>Bueno</b>	31	18,1
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia

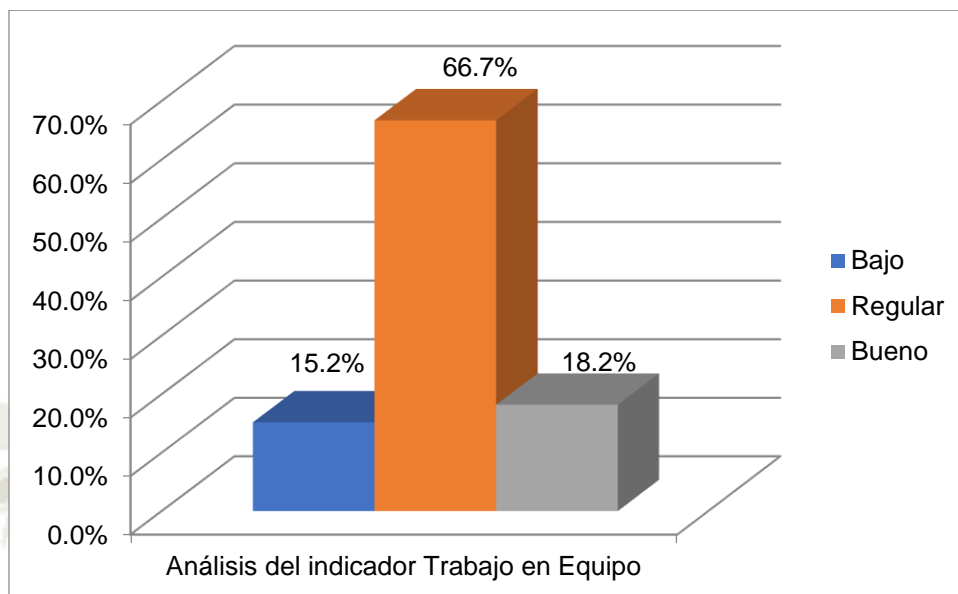


Figura 13. Indicador trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se tiene que liderar sabiamente para poder cumplir con las metas trazadas por los encargados y de la empresa en sí, es por esta razón que en la empresa el trabajo en equipo tiene un 66.7% de percepción regular, mientras que perciben un bajo nivel el 15.2% es decir no todos siempre ponen de su parte para cumplir las metas trazadas y eso repercute en su desempeño laboral, no cumpliendo con lo establecido en la planificación de trabajo.

#### 3.1.3.4. Capacitación, recompensa y estímulos.

El indicador, permite conocer la percepción del trabajador en cuanto a los esfuerzos y capacitaciones constantes que realiza, y si se sienten correctamente retribuidos por estos esfuerzos.

**Tabla 13.**  
**Indicador Capacitación, recompensa y estímulos.**

	f	%
<b>Bajo</b>	56	33,3
<b>Regular</b>	102	60,6
<b>Bueno</b>	10	6,1
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

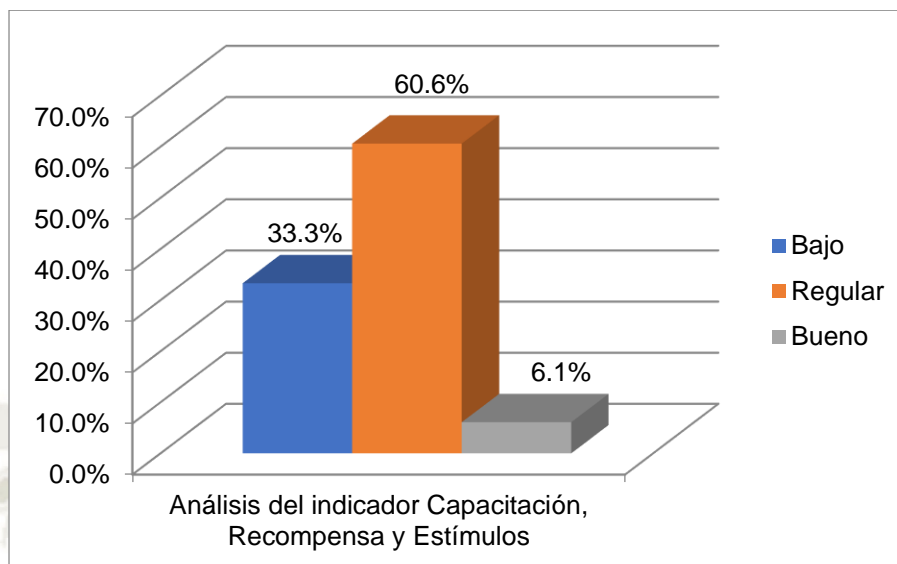


Figura 14. Indicador Capacitación, recompensa y estímulos.

Es en el presente indicador de “Capacitación, Recompensa y Estímulos” que el personal busca obtener la satisfacción profesional que desean. Para obtener motivación que conlleve a un excelente desenvolvimiento en el personal, las empresas optan por ofrecer este tipo de estímulos y los trabajadores aspiran a lograr ascensos progresivos, además que el reconocimiento de sus esfuerzos es percibido por los trabajadores como algo positivo en la organización. Al respecto el 60.6% del personal manifiesta un nivel regular en el presente factor, mientras el 33.3% no se siente recompensado por las labores que realiza, además que opinan que no se tienen estímulos de motivación, siendo estos empleados, los que presentan una alta insatisfacción laboral.

### ***3.1.3.5. Seguridad e Higiene.***

El indicador de seguridad e higiene en el trabajo se refiere al nivel de satisfacción del empleado en cuanto a su ambiente de trabajo y recursos, si son los adecuados para sus funciones, así también como estándares de seguridad que posea la empresa.

**Tabla 14.**  
*Indicador Seguridad e Higiene.*

	F	%
<b>Bajo</b>	62	36,4
<b>Regular</b>	51	30,3
<b>Bueno</b>	56	33,3
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

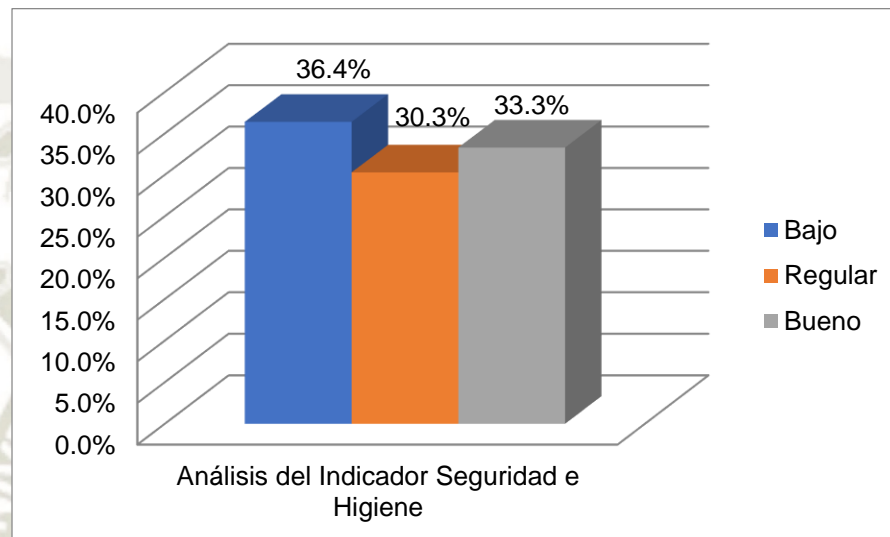


Figura 15. Indicador Seguridad e Higiene.

Esta parte es importante dentro de la empresa ya que se manifiesta la forma en que el personal conoce temas relacionados a la seguridad e higiene laboral y que el área de trabajo siempre cuente con los servicios, enseres e instalaciones adecuadas para el perfecto desenvolvimiento del personal; por ello el 33.3% del personal manifiesta un nivel bueno y el 36.4% un nivel bajo, representando el malestar de los trabajadores que sienten que les falta insumos para una seguridad e higiene adecuada.

### **3.1.3.6. Calidad en el servicio.**

El indicador demuestra el nivel de compromiso del empleado con el trabajo eficiente, con lo cual se asegura de entregar un buen producto o servicio al cliente; además de comprometerse con la mejora continua.

**Tabla 15.**  
**Indicador Calidad en el servicio.**

	f	%
<b>Bajo</b>	56	33,3
<b>Regular</b>	82	48,5
<b>Bueno</b>	31	18,2
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

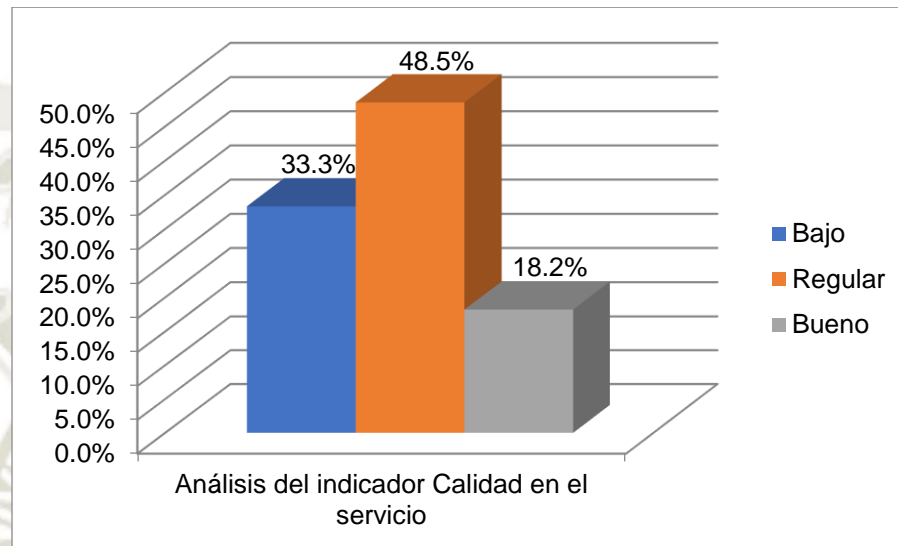


Figura 16. Índice Calidad en el servicio.

La calidad en el servicio se manifiesta en los productos o servicios brindados, ya que en esto se plasma la satisfacción laboral de los empleados, mientras más satisfecho se encuentre el trabajador, será capaz de brindar productos o servicios de mayor calidad, además de asegurar que el cliente se encuentre satisfecho con esto, por ello el nivel regular tiene el 48.5%, el nivel bajo manifiesta una inconformidad en este sentido y son representados por el 33.3%, solo el 18.2% manifiesta un nivel de calidad de servicio bueno.

### **3.1.3.7. Mejora continua.**

El nivel de satisfacción en cuanto a mejora continua para los empleados se traduce en calidad y certificaciones alcanzadas por la organización, así como la aplicación de políticas de calidad y objetivos en el puesto de trabajo.

**Tabla 16.**  
**Indicador Mejora continua.**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	56	33,3
<b>Regular</b>	77	45,5
<b>Bueno</b>	36	21,2
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia

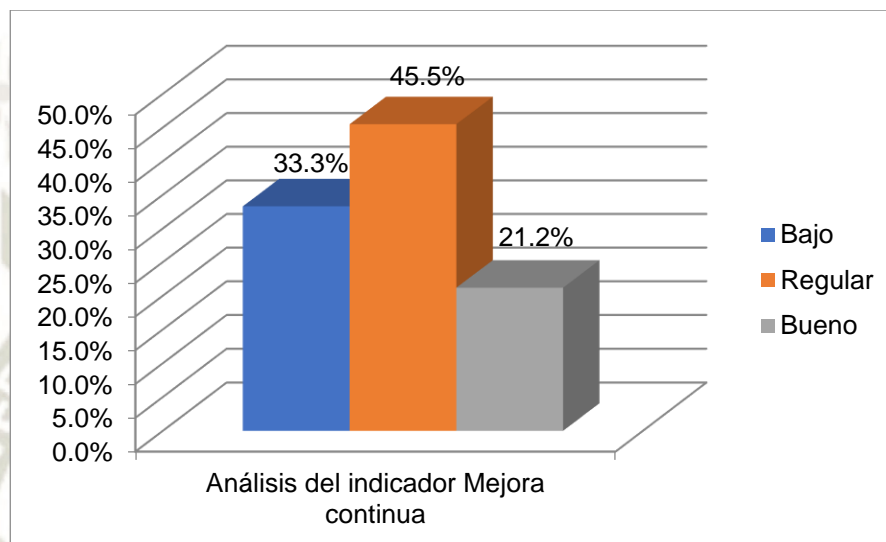


Figura 17. Indicador Mejora continua.

La mejora continua es la evolución de los trabajadores ya sea profesional o técnico, la capacitación constante hace que un empleado no se desfase con las tecnologías cambiantes en el área de transporte por ello se debe estar a la vanguardia de la tecnología, el personal manifiesta un nivel regular con el 45.5%, mientras el nivel bajo del 33.3% manifiesta que no se realizan capacitaciones constantes, y en caso estas se realizarán los jefes inmediatos no permiten que asistan o no existe una adecuada coordinación. Finalmente, los trabajadores que consideran que la capacitación es continua y regular es del 21.2%.

### 3.1.3.8. Sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia traduce la realidad en cuanto a satisfacción laboral del trabajador, porque si contamos con personal realmente satisfecho, se sentirán identificados con la empresa lo cual es conveniente dado que, los trabajadores identificados son más eficientes y leales a la organización.

**Tabla 17.**  
**Indicador Sentido de pertenencia.**

	f	%
<b>Bajo</b>	149	87,9
<b>Regular</b>	20	12,1
<b>Bueno</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

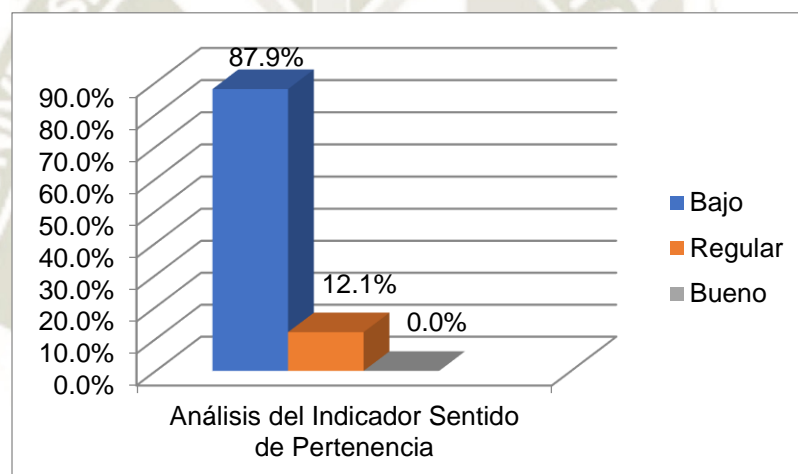


Figura 18. Indicador Sentido de pertenencia.

En este indicador el trabajador debe sentir identidad por la empresa en la cual labora y manifestar sus deseos de que la empresa crezca, la identidad empresarial es un detalle que marca y define al trabajador hoy en día, puesto que estos deben manifestar el confort de los deberes que realizan, lamentablemente en esta organización los trabajadores presentan un nivel bajo de identidad empresarial con el 87.9% mientras que el regular solo tiene el 21.1%. y el nivel adecuado no posee representatividad en este indicador.

### 3.1.3.9. Resultados Clima organizacional.

Los resultados de las encuestas se encuentran resumidos en este apartado, con el objetivo de mostrar un panorama general.

**Tabla 18.**  
**Clima Organizacional.**

	F	%
<b>Bajo</b>	41	24,3
<b>Regular</b>	92	54,5
<b>Bueno</b>	36	21,2
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

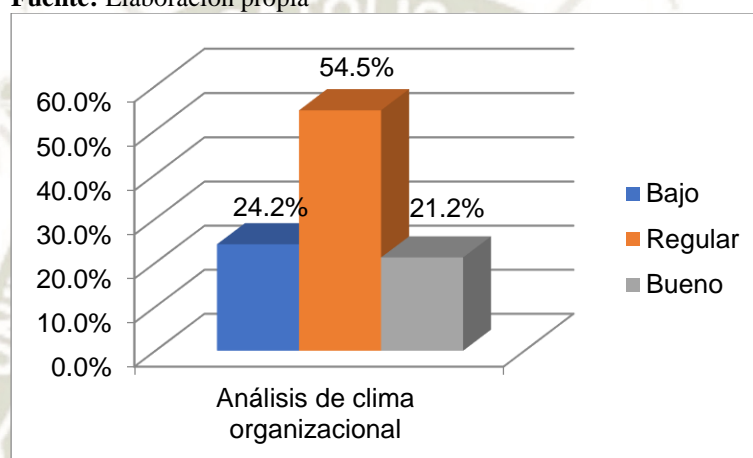


Figura 19. Clima organizacional.

En los resultados obtenidos de la encuesta se observa un claro nivel regular en cuanto a la apreciación del clima organizacional, el que es representado por el 54.44%, la apreciación negativa se manifiesta con el 24.2% y se posee una apreciación buena del 21.2%.

### 3.1.3.10. Diagrama de causa – efecto del clima organizacional.

Según el análisis realizado, todos los factores son críticos en cuanto al clima organizacional, aun así, tenemos algunos indicadores que representan una problemática mayor, los cuales se muestran en el gráfico Ishikawa.



Figura 20. Ishikawa de factores críticos para el clima organizacional.

### 3.1.4. Análisis de los resultados.

Después de haber trabajado y analizado las variables del clima y satisfacción laboral se obtuvo los siguientes resultados, según los puntajes para cada variable.

Para el clima laboral los resultados obtenidos se dividieron según el puntaje alcanzado por cada operador. El puntaje final califica el clima laboral como:

Bajo : 43 – 63 puntos

Regular : 22 – 42 puntos

Bueno : 0 – 21 puntos

Para el caso de la satisfacción laboral se trabajó de igual manera con los siguientes parámetros:

Deficiente satisfacción laboral : entre 93-111 puntos

Regular satisfacción laboral : entre 112-148 puntos

Alta satisfacción laboral : entre 149-167 puntos

**Tabla 19.**  
**Resultados de las variables.**

VARIABLES	INDICADORES	MEDICION %	INTERPRETACIÓN
Clima laboral	Estructura de la organización	Bajo: 30.3 Regular: 63.6 Bueno: 6.1	Nos indica el poco conocimiento que se tiene acerca de la estructura de la empresa con un 63.6% regular
	Comunicación	Bajo: 36.4 Regular: 51.4 Bueno: 12.1	La comunicación se encuentra en un nivel regular con un 51.4%
	Trabajo en equipo	Bajo: 15.2 Regular: 66.7 Bueno: 18.1	El trabajo en equipo es regular predominando un 66.7%
	Capacitación, Recompensa y Estímulos	Bajo: 33.3 Regular: 60.6 Bueno: 6.1	Este indicador no demuestra el poco reconocimiento que se tiene a los operadores con un 60.6% regular.
	Seguridad e Higiene	Bajo: 36.4 Regular: 30.3 Bueno: 30.3	Se encuentra con una medición casi igual en todos los niveles.
	Calidad en el servicio	Bajo: 33.3 Regular: 48.5 Bueno: 18.2	La calidad en el servicio es regular con un 48.8%
	Mejora continua	Bajo: 33.3 Regular: 45.5 Bueno: 21.2	Se cuenta con una mejora continua regular con un 45.5%
	Sentido de Pertenencia	Bajo: 87.9 Regular: 12.1 Bueno: 0.0	No se cuenta con un sentido de pertenencia siento este en su mayoría bajo con un 87.9%
Satisfacción Laboral	Condiciones Físicas y/o Materiales	Deficiente: 36.7 Regular: 49.7 Alto: 13.6	Las condiciones en las que se encuentran los operadores son regulares con un 49.7%
	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	Deficiente: 50.3 Regular: 37.9 Alto: 11.8	Los beneficios económicos no son los esperados por los operadores sientes estos deficientes en un 50.3%
	Políticas Administrativas	Deficiente: 22.5 Regular: 54.4 Alto: 23.1	No se conoce las políticas de la empresa por parte de los operadores siendo el nivel de estas regular con un 54.4%
	Relaciones Sociales	Deficiente: 24.9 Regular: 55 Alto: 20.1	La relación entre el personal es regular con un 55%
	Desarrollo Personal	Deficiente: 39.1 Regular: 46.2 Alto: 14.8	No se cuenta con un buen desarrollo personal por parte de los operadores siendo este representado con un nivel regular de 46.2%
	Desempeño de Tareas	Deficiente: 26.6 Regular: 60.4 Alto: 13	El desempeño de las funciones es regular con un 60.4%
	Relación con la Autoridad	Deficiente: 20.7 Regular: 67.5 Alto: 11.8	Se cuenta con una relación de los operadores con sus jefes de un nivel regular con 67.5%

Al analizar los indicadores del clima laboral podemos observar que casi todos reflejan una situación de clima laboral regular; a excepción del indicador de “sentido de pertenencia” el cual se encuentra ubicado con un

porcentaje de 87.9 en el nivel de clima bajo y con un nivel regular de 12.1%; esto nos lleva a concluir que se debe aplicar mejoras al clima laboral y especialmente al indicador de sentido de pertenencia dado que la fidelización del trabajador con la empresa es un tema muy importante.

De igual manera al ver los resultados de la satisfacción laboral encontramos que casi todos los indicadores se encuentran en un nivel de regular; siendo el indicador de “beneficios laborales” el que se encuentra en un nivel deficiente con un 50.3%; siendo este el indicador que se debe de mejorar primero.

Los resultados en general nos demuestran que al tener un clima laboral regular este se reflejara en un nivel de satisfacción regular por parte de los operadores; asimismo vemos que el indicador del clima que obtuvo un nivel más bajo “sentido de pertenencia” 87.9% influye directamente al obtener un indicador de satisfacción laboral también bajo “beneficios laborales” 50.3%

## CAPITULO IV.

### 4. ANÁLISIS CON EL MÉTODO EFQM.

#### 4.1. La Empresa.

##### 4.1.1. Descripción.

RACIEMSA es una empresa de transportes perteneciente al Grupo Gloria, llevando adelante su política de innovación ha replanteado todos sus procesos en la búsqueda constante de mejorar los excelentes resultados obtenidos hasta el momento. Los objetivos de la empresa se sustentan en la continua modernización de la flota y en una inmediata respuesta a las necesidades de transporte en las diferentes modalidades que requiere el mercado y sus clientes.

La empresa tiene como filosofía de trabajo suministrar todas las facilidades de transporte que necesitan los clientes, de tal forma, que las tarifas de transporte sean las más razonables del mercado y en lo posible estables en el tiempo, proporcionándoles una atención oportuna y entrega de la carga en los plazos comprometidos.



Figura 21. Logo de RACIEMSA (RACIEMSA, 2019).

#### **4.1.2. Rubro.**

RACIEMSA cuenta con más de tres décadas de experiencia en el rubro de transporte de carga pesada.

#### **4.1.3. Actividad principal.**

La actividad principal de RACIEMSA es el transporte por carretera de carga pesada tanto nacional como internacional; teniendo como principales clientes a empresas como Yura S.A. Supermix S.A Gloria S.A.

#### **4.1.4. Reseña Histórica.**

RACIONALIZACION EMPRESARIAL S.A. se funda en noviembre de 1990. Forma parte del Grupo Gloria, y, por otra parte, se la conoce como: RACIEMSA. Se dedica a brindar servicios de transporte de carga.

#### **4.1.5. Misión.**

Proporcionar servicios de la más alta calidad y confiabilidad en el transporte de carga satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, asegurando una rentabilidad creciente para sus accionistas. Teniendo como soporte un equipo altamente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa.

#### **4.1.6. Visión.**

Mantener el liderazgo en los servicios que prestamos con eficiencia, seguridad y confiabilidad, convirtiéndonos en socios estratégicos de nuestros clientes, incorporando innovaciones tecnológicas y de mejora continua que agreguen valor a nuestras actividades.

#### **4.1.7. Organigrama.**

A continuación, se presenta el actual organigrama general de la empresa, este fue brindado por parte del área de RRHH de la empresa RACIEMSA.

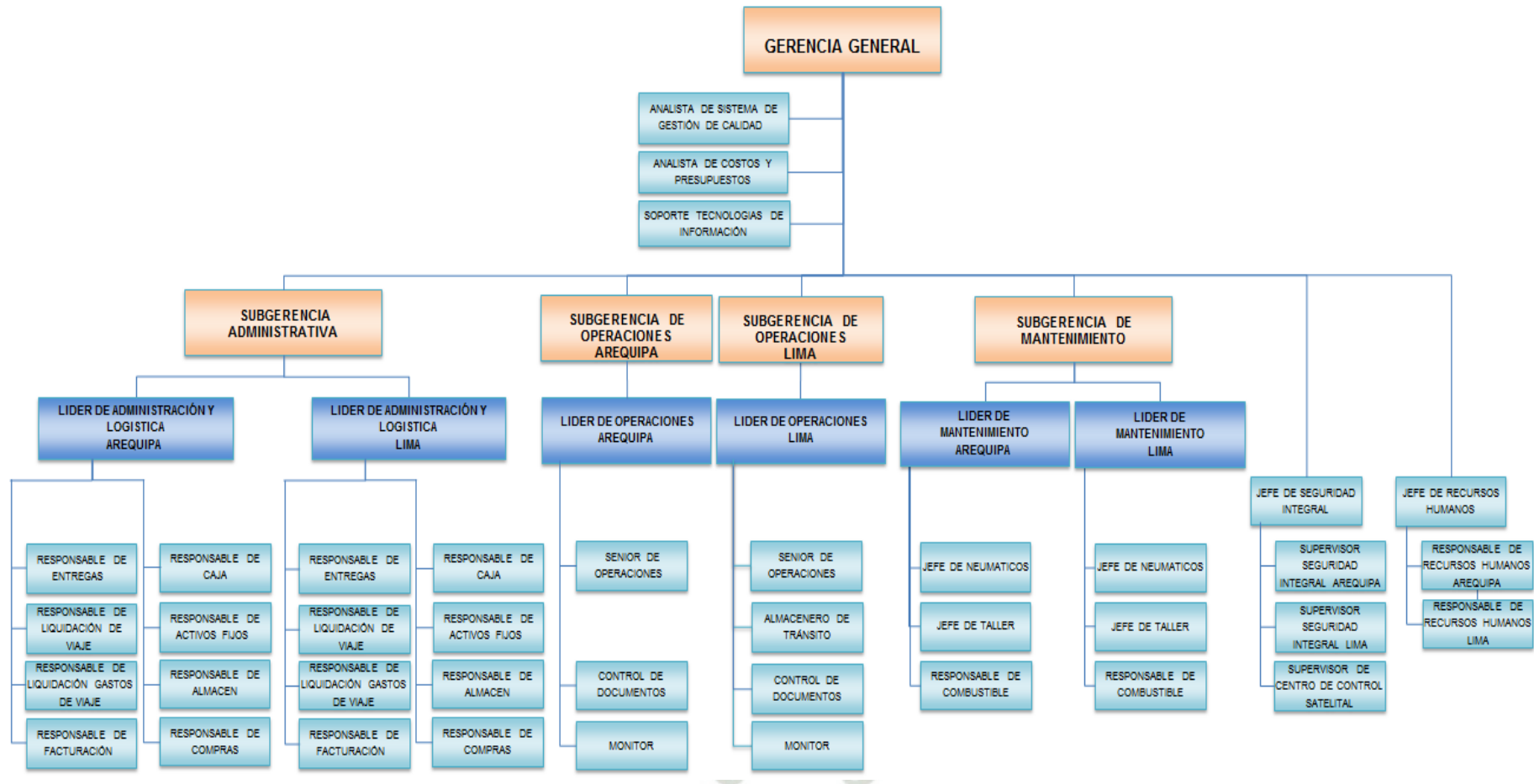


Figura 22. Organigrama RACIEMSA (RACIEMSA, 2019).

#### 4.1.8. Proceso productivo.

A continuación, se presenta el conjunto de operaciones necesarias para poder llevar a cabo el servicio de transporte de carga, este servicio empieza con él con el requerimiento por parte del cliente y sus especificaciones y culmina con la entrega de los materiales transportados.

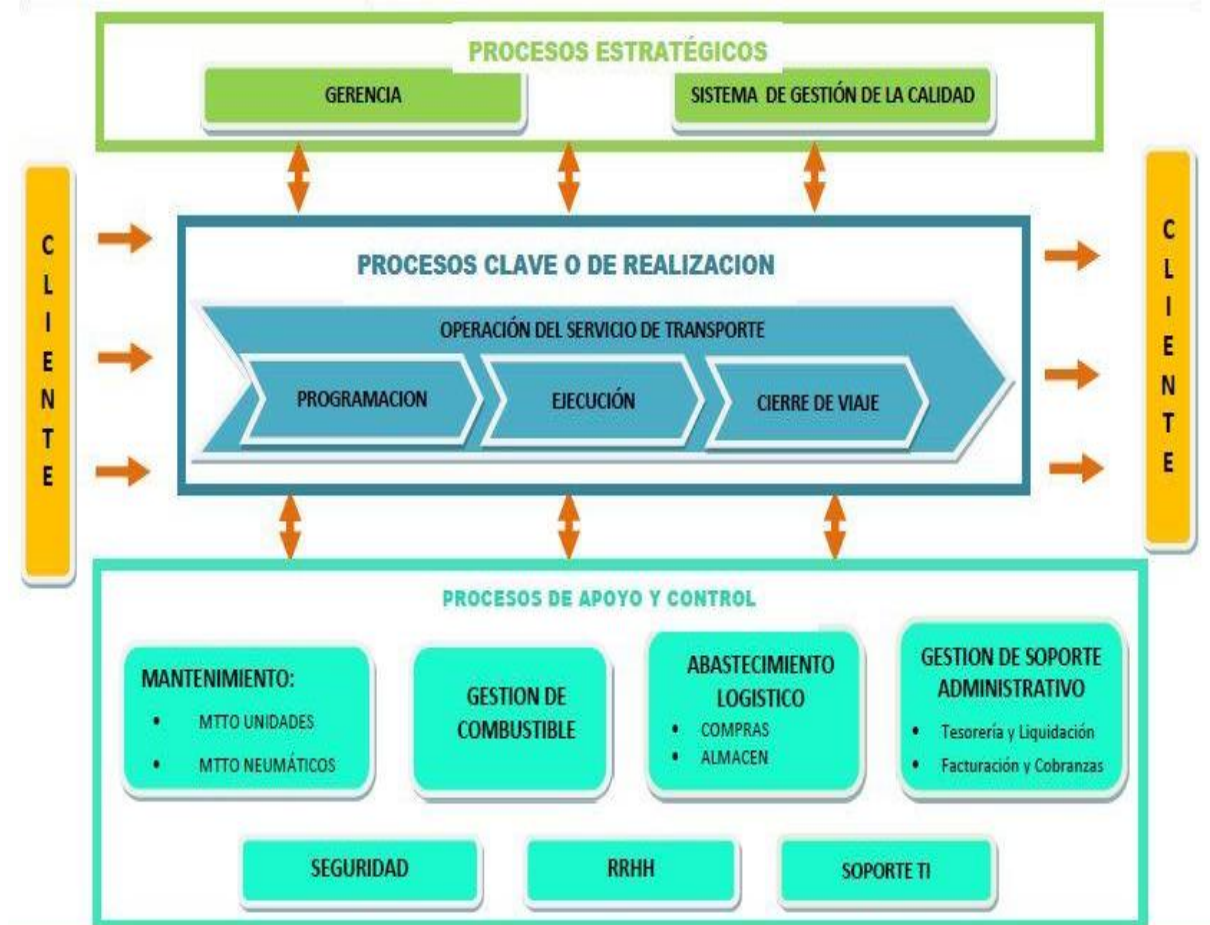


Figura 23. Proceso Productivo RACIEMSA (RACIEMSA, 2019).

#### 4.1.9. Productos y servicios.

Los servicios prestados por la empresa son el transporte por carretera de materiales peligrosos y carga especializada para diferentes sectores industriales en el Perú, tales como concentrado de minerales, cemento, nitrato de amonio, bolas y barras de acero, cátodos de cobre.

#### 4.1.10. Principales clientes.

Dentro de los clientes a los cuales RACIEMSA realiza el servicio de transporte tenemos:

**Tabla 20.**  
***Clientes de RACIEMSA.***

<b>Clientes</b>	<b>Materiales transportados</b>
Yura	Cemento, Personal, Maquinaria amarilla
Supermix	Adocreto, Adoquín, Agregados, Personal, Maquinaria
Cesur	Cal
Gloria	Leche fresca, Leche en Cisterna
Deprodeca	Abarrotes, Refrigerados
Casagrande	Azúcar
Cartavio	Azúcar
Agrolmos	Productos agrícolas
Soboce	Cemento
Logística del pacífico	Varios (contenedores, camionetas)
Conductores eléctricos	Cátodos de cobre
Trupal	Cartón
Pil Andina	Leche, Mantequilla
Agroindustrial	Materiales Varios (Cilindros)

Fuente. (RACIEMSA, 2019).

#### 4.1.11. Flota vehicular en Arequipa.

La flota vehicular con la que cuenta la empresa en la ciudad de Arequipa se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 21.**  
*Flota vehicular de la empresa en Arequipa.*

Descripción general	Arequipa
<b>Camión</b>	<b>72</b>
Cisterna de agua	5
Cisterna para leche	3
Furgón	1
Furgón Frigorífico	3
Grúa	2
Volquete	58
<b>Ómnibus</b>	<b>27</b>
Interurbano	3
Metropolitano	10
Urbano	14
<b>Remolcador</b>	<b>268</b>
Cabina Litera	11
Cabina Simple	29
Remolcador	228
<b>Remolcador – Jalador</b>	<b>1</b>
Remolcador – Jalador	1
<b>Total</b>	<b>368</b>

Fuente. (Huertas Lazarte, 2017)

#### 4.2. Modelo EFQM.

Para efectuar la evaluación de la organización en base al modelo EFQM, se necesita realizar una encuesta a los dirigentes de la compañía, con la que se pretende medir los aspectos fundamentales de la metodología, con el objetivo de obtener un panorama general de la situación actual de la empresa.

Para la elaboración de los cuestionarios basados en el modelo EFQM, se consideraron los agentes y resultados de dicho modelo; se adecuaron a la situación de la organización, y de esta manera se realizó

la evaluación dentro de la empresa, se consideró un grupo de profesionales capacitados para dicha actividad.

Se elaboró el cuestionario en base a los criterios y agentes del modelo los cuales incluyen:

Agentes: Liderazgo, planificación, gestión de personal, recursos y procesos.

Resultados: Satisfacción al cliente, satisfacción del personal, impacto en la sociedad y resultados.

De acuerdo con estos se efectuó el cuestionario y se detallarán los resultados por cada categoría.

Las encuestas realizadas para el modelo EFQM se realizaron de acuerdo con la escala Likert, en la cual se encuentran 5 niveles.

#### **4.2.1. Agentes.**

##### ***4.2.1.1. Liderazgo.***

El liderazgo gerencial en una organización es necesario para alcanzar el éxito debido a que, estos son los que desarrollan los valores que permitirán lograr la permanencia a largo plazo, e impulsan a los trabajadores en la consecución de la visión y misión.

El involucramiento de los líderes es un factor importante en el desarrollo de la organización, porque asegura la implantación de los sistemas y acciones necesarios para lograr el éxito organizacional.

**Tabla 22.**  
**Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 1.**

<b>Implica en gestión de calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	5	3%
Casi Siempre	12	7%
A veces	26	15%
Casi Nunca	58	34%
Nunca	68	40%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)

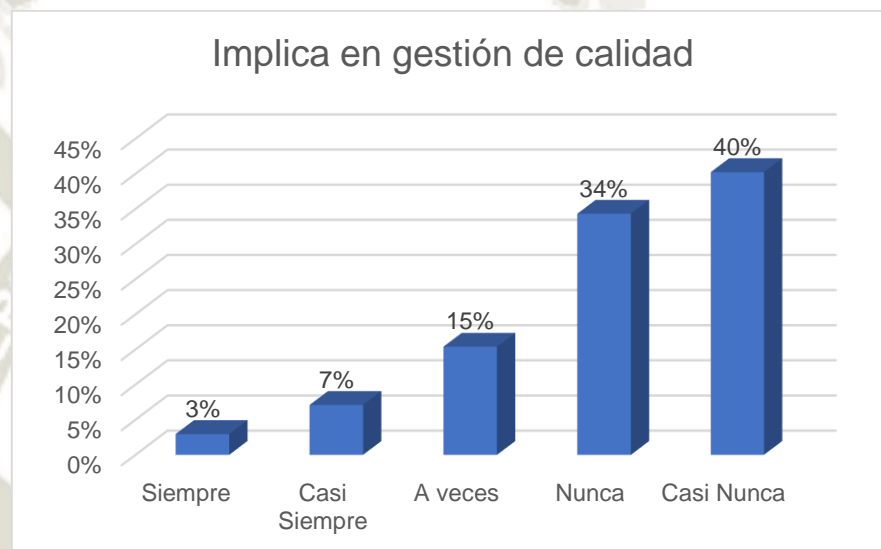


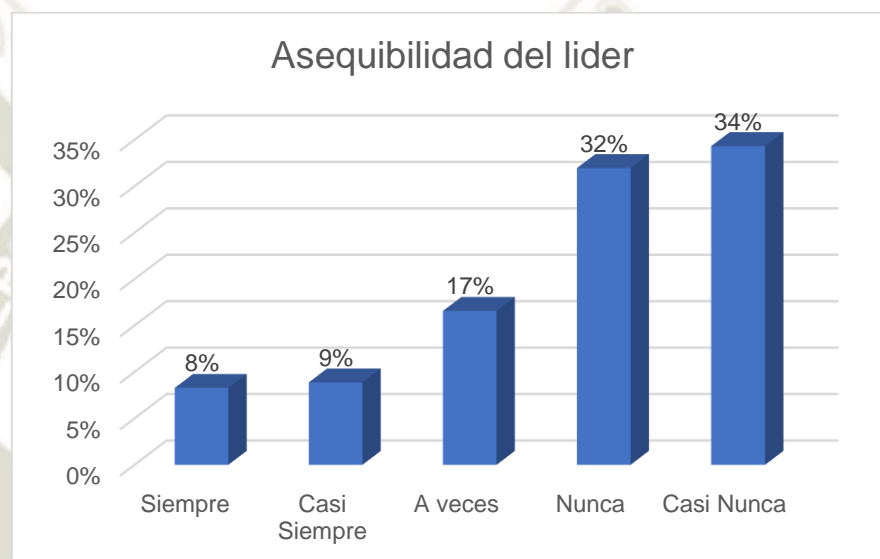
Figura 24. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 1.

Los resultados de la encuesta brindan información sobre las acciones del líder que implica la gestión de calidad, para el cual un 3% y 7% de personal administrativo respectivamente considera que casi siempre o siempre se realizan, lo que revela que una mínima cantidad de personal se encuentra satisfecho con la planificación estratégica de calidad, mientras que el 40% de personal administrativo de la empresa notoriamente asegura que casi nunca se les implica en la gestión de calidad, se sugiere mejorar en cuanto a este aspecto para encaminar la planificación de la organización y su coherencia en cuanto a misión, visión, objetivos entre otros.

**Tabla 23.**  
*Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 2.*

<u>Asequibilidad del líder</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	14	8%
Casi Siempre	15	9%
A veces	28	17%
Casi Nunca	54	32%
Nunca	58	34%
TOTAL	169	100%

Fuente. (empresa, 2019)



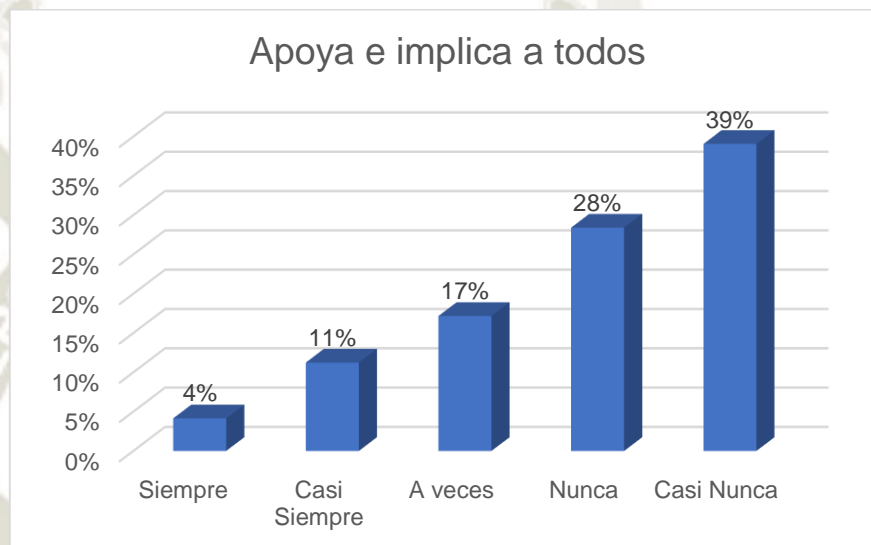
**Figura 25.** Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 2.

Los resultados de la encuesta brindan información sobre las acciones del líder en cuanto a su asequibilidad, vemos que el 32% y 34% del personal administrativo respectivamente considera que nunca o casi nunca atiende al personal y sus problemáticas, lo que revela que una gran cantidad de miembros de la empresa se encuentra insatisfecho con la asequibilidad del líder, mientras que el 17% de personal administrativo de la empresa asegura que si percibe la asequibilidad de parte de los líderes, da una pequeña muestra de satisfacción del personal administrativo sobre todo de alto rango, en cuanto a la asequibilidad de los líderes en la compañía.

**Tabla 24.**  
*Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 3.*

<b>Apoya e implica a todos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	7	4%
Casi Siempre	19	11%
A veces	29	17%
Casi Nunca	48	28%
Nunca	66	39%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



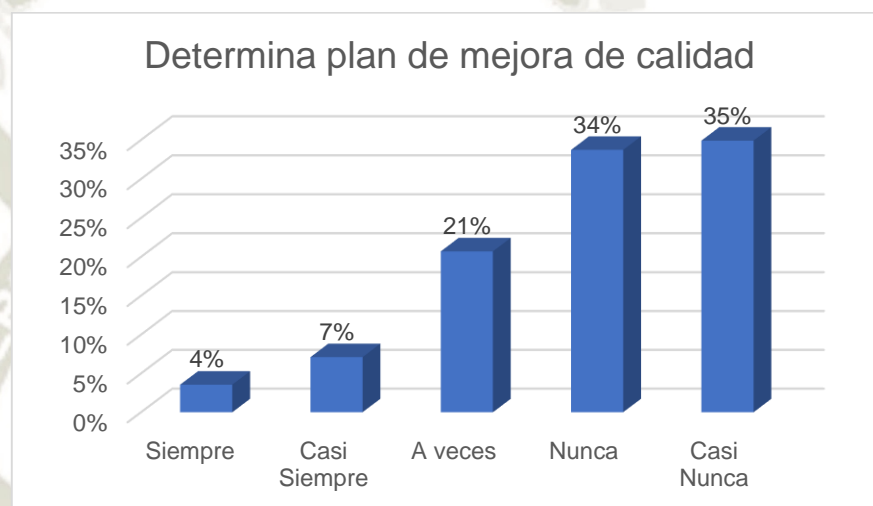
**Figura 26.** Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 3.

Los resultados de la encuesta brindan información sobre las acciones del líder en cuanto a su área, favoreciendo las mejoras, dedicando los recursos y apoyo apropiados, vemos que el 15% del personal administrativo respectivamente considera que siempre o casi siempre apoya al personal, como se puede observar en los datos es la opinión de los altos cargos, lo que revela que una gran cantidad de personal de menor rango se encuentra insatisfecho con el apoyo brindado por los líderes, esta cantidad haciendo al 28% y 29% de personal administrativo de la empresa respectivamente que asegura que nunca o casi nunca apoya o implica a todos.

**Tabla 25.**  
*Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 4.*

<b>Determina plan de mejora de calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	6	4%
Casi Siempre	12	7%
A veces	35	21%
Casi Nunca	57	34%
Nunca	59	35%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



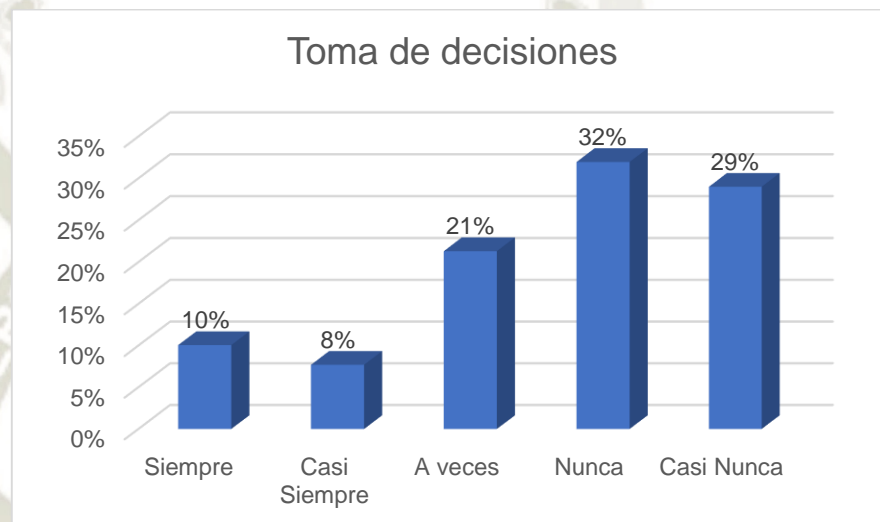
**Figura 27.** Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 4.

Los resultados de la encuesta brindan información sobre las acciones del líder, si contribuye en determinar los planes de mejora de la calidad, notamos que un 4% y 7% de personal administrativo respectivamente considera que siempre o casi siempre se realizan, lo que revela que una mínima cantidad de personal se encuentra satisfecho con la acción del líder en cuanto a determinar un plan de mejora de calidad, el 21% se encuentra en una posición neutral, mientras que el 69% notoriamente asegura que casi nunca o nunca se ha establecido o desarrollado un plan adecuado para la mejora de calidad, siendo este porcentaje mayor del personal administrativo que el satisfecho.

**Tabla 26.**  
*Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 5.*

<b>Toma de decisiones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	17	10%
Casi Siempre	13	8%
A veces	36	21%
Casi Nunca	54	32%
Nunca	49	29%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



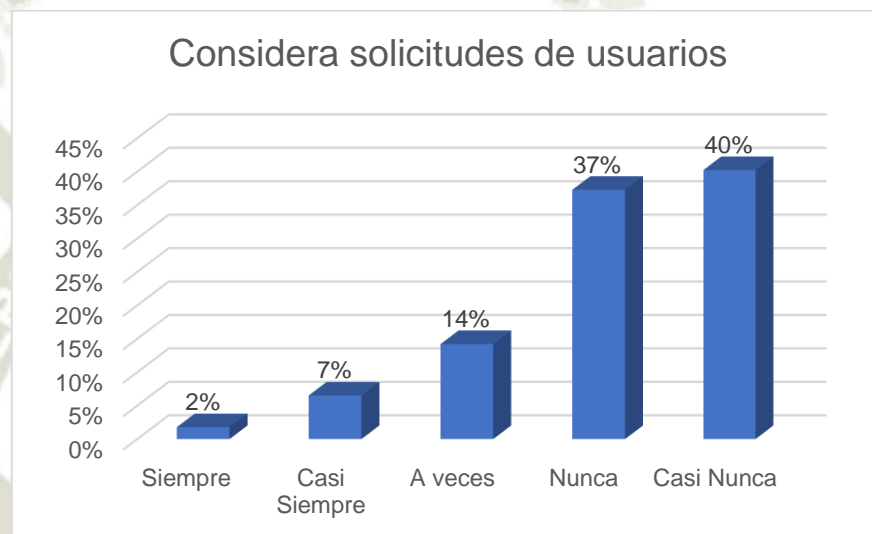
**Figura 28.** Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 5.

Los resultados de la encuesta brindan información sobre las acciones del líder en la toma de decisiones pertinentes y oportunas para la mejora de la gestión, notamos una mejora ya que el 10% y 8% del personal administrativo respectivamente considera que siempre o casi siempre el líder realiza la toma de decisiones para mejorar la gestión, el personal administrativo insatisfecho asciende a un 61% que asegura que casi nunca o nunca toma decisiones pertinentes y oportunas para la mejora de la gestión, siendo el 21% de personal administrativo que se encuentra en una situación neutra.

**Tabla 27.**  
**Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 6.**

<b>Considera solicitudes de usuarios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	3	2%
Casi Siempre	11	7%
A veces	24	14%
Casi Nunca	63	37%
Nunca	68	40%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



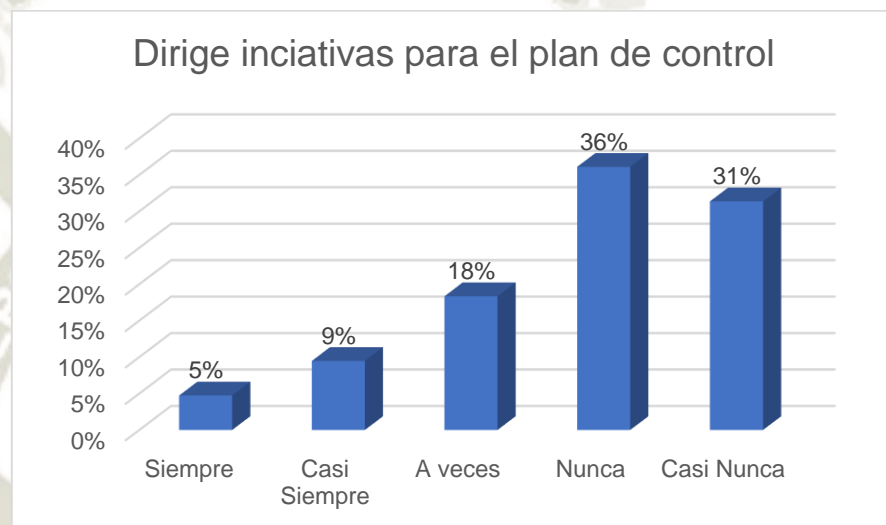
**Figura 29. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 6.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre las acciones del líder en cuanto a su consideración de las solicitudes y requerimientos de los usuarios y comunidad, notamos que una mínima parte del personal administrativo considera que siempre o casi siempre el líder considera solicitudes de usuarios con el 2% y 7% respectivamente, una gran parte del personal administrativo que asciende al 77% asegura que casi nunca o nunca el líder considera las solicitudes y requerimientos de los usuarios y comunidad, podemos concluir por esto que notan desinterés de parte de los líderes.

**Tabla 28.**  
*Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 7.*

<b>Dirige iniciativas para el plan de control</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	8	5%
Casi Siempre	16	9%
A veces	31	18%
Casi Nunca	61	36%
Nunca	53	31%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* (empresa, 2019)



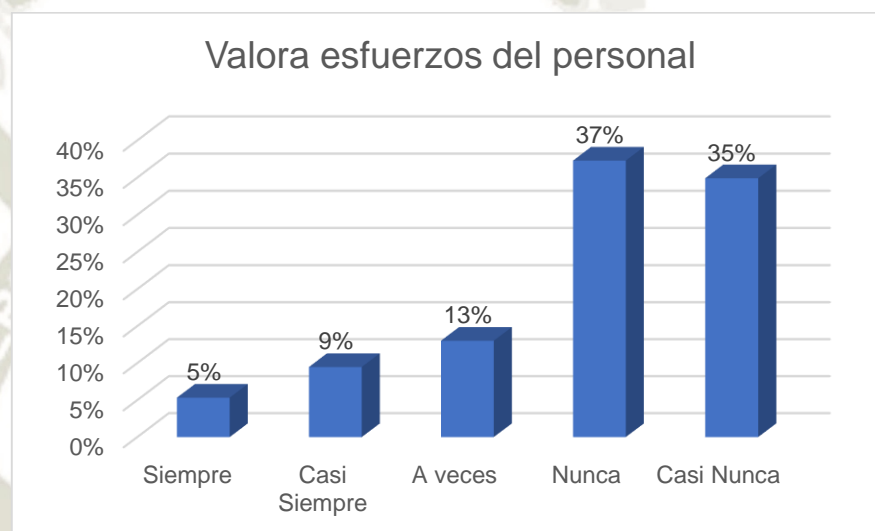
**Figura 30. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 7.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre las acciones del líder en cuanto dirigir iniciativas para la generación de los planes de control, notamos que una mínima parte del personal administrativo considera que siempre o casi siempre el líder dirige iniciativas para la generación de los planes de control, se ve reflejado en el 5% y 9% respectivamente, una gran parte del personal administrativo 36% y 31% asegura que casi nunca o nunca el líder dirige iniciativas para la generación de los planes de control, quedando el 18% del personal administrativo en posición neutral.

**Tabla 29.**  
**Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 8.**

<b>Valora esfuerzos del personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	9	5%
Casi Siempre	16	9%
A veces	22	13%
Casi Nunca	63	37%
Nunca	59	35%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 31. Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Liderazgo Gerencial Pregunta 8.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre las acciones del líder para poder apreciar si distingue y estima los esfuerzos del personal implicado en la planificación estratégica, notamos que una gran parte del personal administrativo considera que nunca o casi nunca el líder distingue y estima los esfuerzos del personal implicado en la planificación estratégica, se ve reflejado en el 37% y 35% respectivamente, una mínima parte del personal administrativo 14% asegura que casi nunca o nunca el líder estima los esfuerzos del personal implicado en la planificación estratégica, quedando el 13% del personal administrativo en posición neutral.

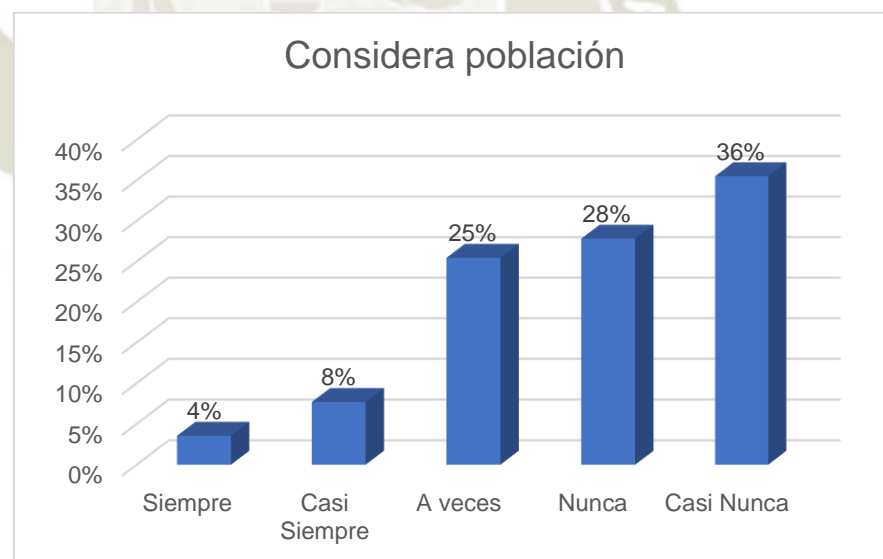
#### 4.2.1.2. Planificación estratégica.

Las políticas organizacionales como la visión, misión, objetivos, entre otros, deben ser implementados en la compañía por medio de una estrategia que se centra e incluye la opinión de los grupos de interés, esta estrategia está fundamentada en planes, políticas, metas entre otros objetivos de la organización.

**Tabla 30.**  
**Agente Planificación Estratégica Pregunta 1.**

Considera población	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	4%
Casi Siempre	13	8%
A veces	43	25%
Casi Nunca	47	28%
Nunca	60	36%
TOTAL	169	100%

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 32. Resultados Encuesta EFQM sobre el agente Planificación Estratégica Pregunta 1.**

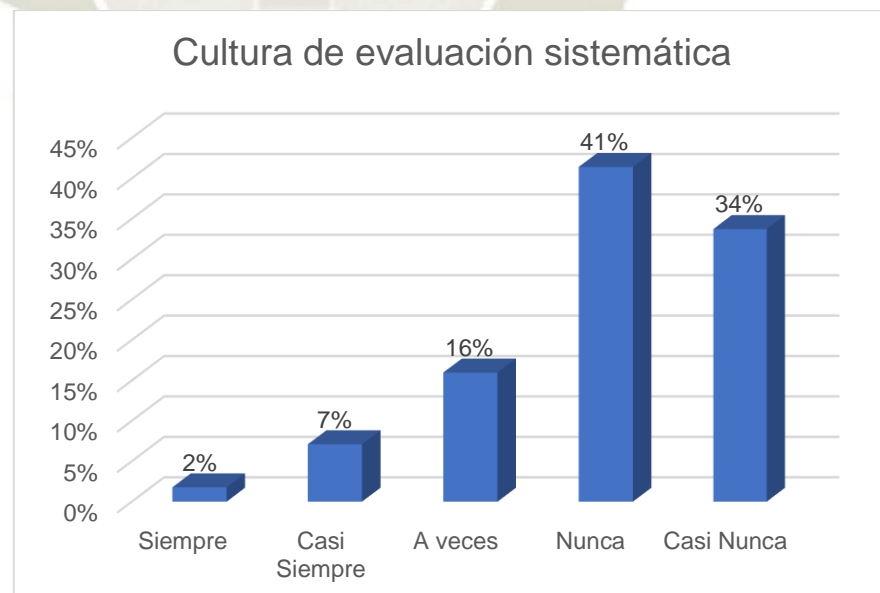
Los resultados de la encuesta brindan información sobre la elaboración del plan anual de control se ha efectuado considerando las necesidades y expectativas de los ciudadanos, notamos que un total de 64% de personal administrativo respectivamente considera que casi

nunca o nunca, se elabora el plan considerando las necesidades o tomando en cuenta las expectativas de los ciudadanos, lo que revela que una mínima parte de personal se encuentra satisfecho con esta planificación ya que solo 4% y el 8% considera que siempre o casi siempre se elabora el plan considerando las necesidades y expectativas de los ciudadanos, para encaminar la planificación de estrategia de la organización y su coherencia en cuanto a misión, visión, objetivos entre otros.

**Tabla 31.**  
**Agente Planificación Estratégica Pregunta 2.**

<b>Cultura de evaluación sistemática</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	3	2%
Casi Siempre	12	7%
A veces	27	16%
Casi Nunca	70	41%
Nunca	57	34%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 33. Resultados Encuesta EFQM sobre el agente Planificación Estratégica Pregunta 2.**

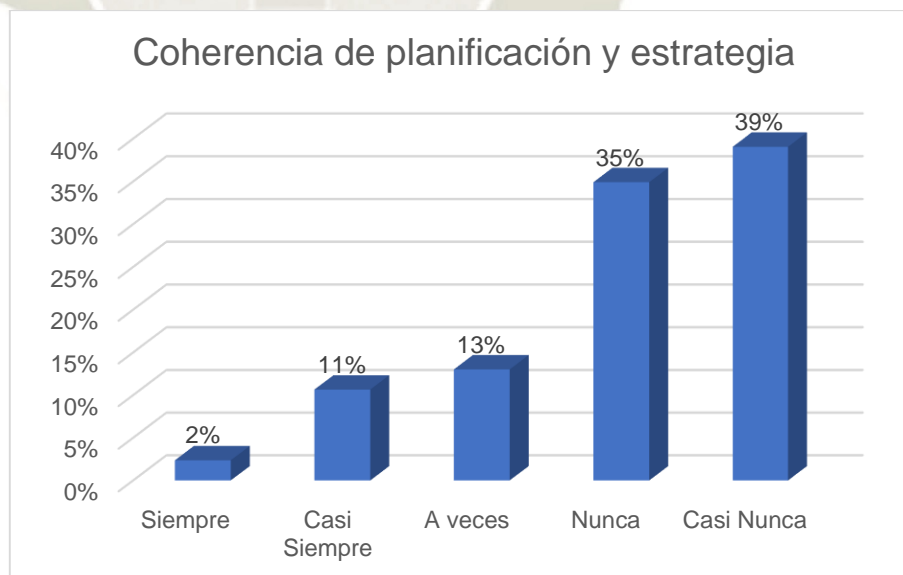
Los resultados de la encuesta brindan información sobre si la institución planifica considerando una cultura de evaluación

sistemática de la planificación de los servicios de control programados en el plan anual de control, notamos que una pequeña parte de la compañía 9% se siente satisfecho ya que considera que si toma en cuenta la evaluación sistemática de la planificación de los servicios, mientras que el 75% considera que la institución nunca o casi nunca planifica considerando una cultura de evaluación sistemática de la planificación de los servicios de control programados en el plan anual de control, el 16 % se encuentra en una posición neutral.

**Tabla 32.**  
**Agente Planificación Estratégica Pregunta 3.**

<b>Coherencia de planificación y estrategia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	2%
Casi Siempre	18	11%
A veces	22	13%
Casi Nunca	59	35%
Nunca	66	39%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 34. Resultados Encuesta EFQM sobre el agente Planificación Estratégica Pregunta 3.**

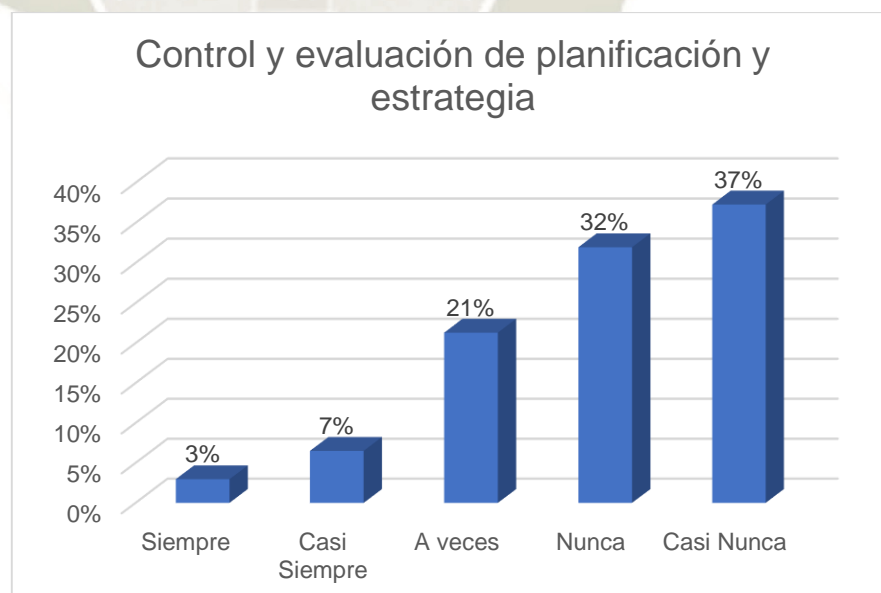
Los resultados de la encuesta brindan información si existe coherencia dentro de la planificación y estrategia, acorde con la realidad,

observamos que una pequeña parte de la compañía del 2% y 11% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre existe coherencia dentro de la planificación y estrategia, acorde con la realidad, mientras que el 35% y 39% considera que nunca o casi nunca respectivamente siente que exista coherencia dentro de la planificación y estrategia, acorde con la realidad, siendo esta la mayor parte de personal administrativo sumando el 74% que observa que no se realiza esta actividad.

**Tabla 33.**  
**Agente Planificación Estratégica Pregunta 4.**

<b>Control y evaluación de planificación y estrategia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	5	3%
Casi Siempre	11	7%
A veces	36	21%
Casi Nunca	54	32%
Nunca	63	37%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 35. Resultados Encuesta EFQM sobre el agente Planificación Estratégica Pregunta 4.**

Los resultados revelan la situación de la organización acerca de la existencia de una cultura de control y ponderación periódica de la

planificación y estrategia, observamos que una mínima parte de la compañía 10% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre existe una cultura de control y ponderación periódica de la planificación y estrategia, mientras que el 32% y 37% considera que nunca o casi nunca respectivamente, aquí tenemos el 21% del personal administrativo se siente en una posición neutra respecto en cuanto a la pregunta de si en la organización existe una cultura de control y ponderación periódica de la planificación y estrategia.

#### 4.2.1.3. *Personas.*

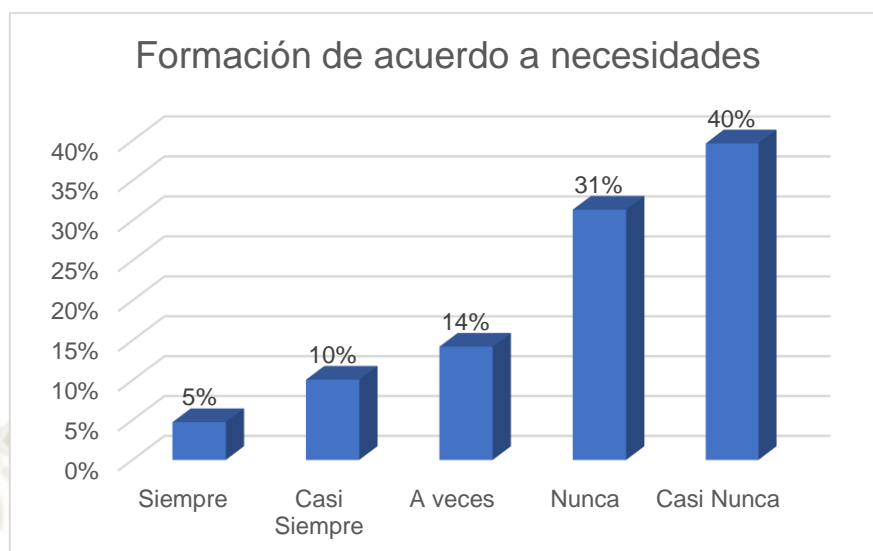
Para la organización las personas son el recurso más importante que poseen debido a que, es la compañía la que desarrollará y obtendrá provecho de las capacidades, conocimiento y potencial de las personas que laboran para su empresa, y es función la empresa obtener el mayor rendimiento de estas, así como efectuar una correcta planificación y aseguramiento de sus actividades las cuales se encuentran respaldadas por la política y estrategia organizacional.

De esta gestión de recursos humanos dependerá directamente la eficiencia en los procesos inherentes a la compañía.

**Tabla 34.**  
**Agente Personas Pregunta 1.**

<b>Formación de acuerdo con las necesidades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	8	5%
Casi Siempre	17	10%
A veces	24	14%
Casi Nunca	53	31%
Nunca	67	40%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



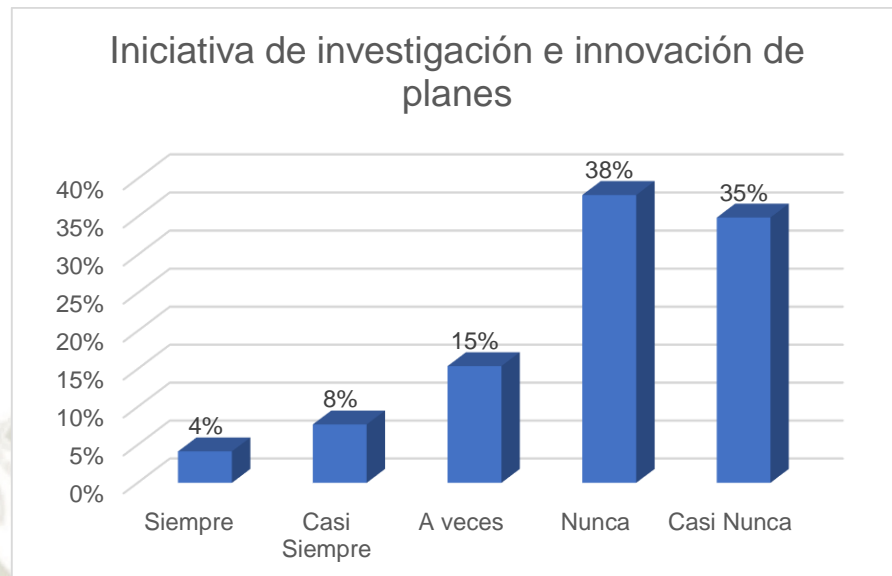
**Figura 36. Resultados de la encuesta EFQM sobre el agente personal, gestión del personal administrativo Pregunta 1.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre los estudios del personal competen a las necesidades de la organización, observamos que en una posición neutra se encuentra el 14% de personal administrativo, siendo esta la mínima parte, observamos que el 15% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre los estudios del personal competen a las necesidades de la organización, mientras que el 31% y 40% considera que nunca o casi nunca los estudios del personal involucran las necesidades de la organización, respectivamente.

**Tabla 35.  
Agente Personas Pregunta 2.**

Iniciativa de investigación e innovación de planes	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	4%
Casi Siempre	13	8%
A veces	26	15%
Casi Nunca	64	38%
Nunca	59	35%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



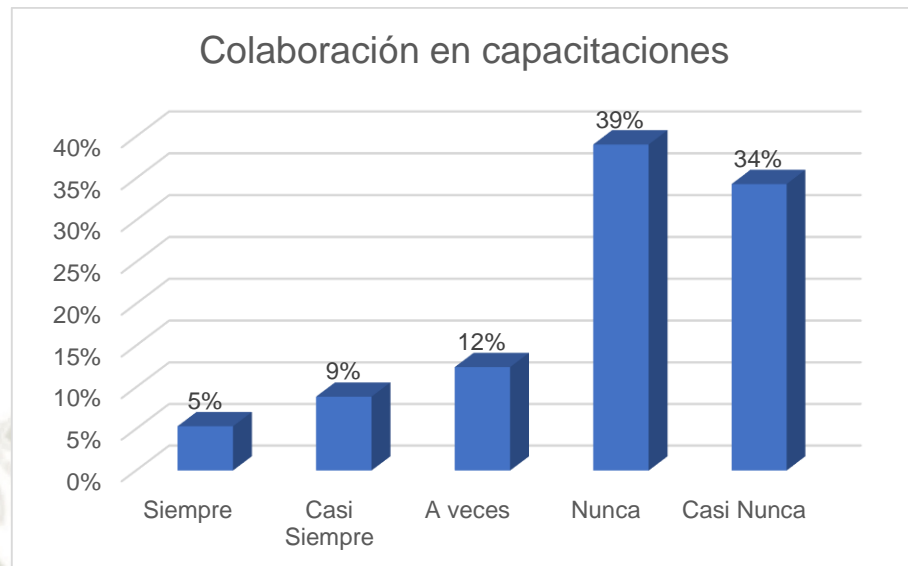
**Figura 37. Resultados de la encuesta EFQM sobre el agente personal, gestión del personal administrativo Pregunta 2.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se estimulan las iniciativas para la investigación e innovación de los planes, notamos que el 15 % se encuentra en una posición neutral y que el 12% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se estimulan las iniciativas para la investigación e innovación de los planes, un total del 73% considera que nunca o casi nunca se estimulan las iniciativas para la investigación e innovación de los planes, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

**Tabla 36.  
Agente Personas Pregunta 3.**

Colaboración en capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	5%
Casi Siempre	15	9%
A veces	21	12%
Casi Nunca	66	39%
Nunca	58	34%
TOTAL	169	100%

Fuente. (empresa, 2019)



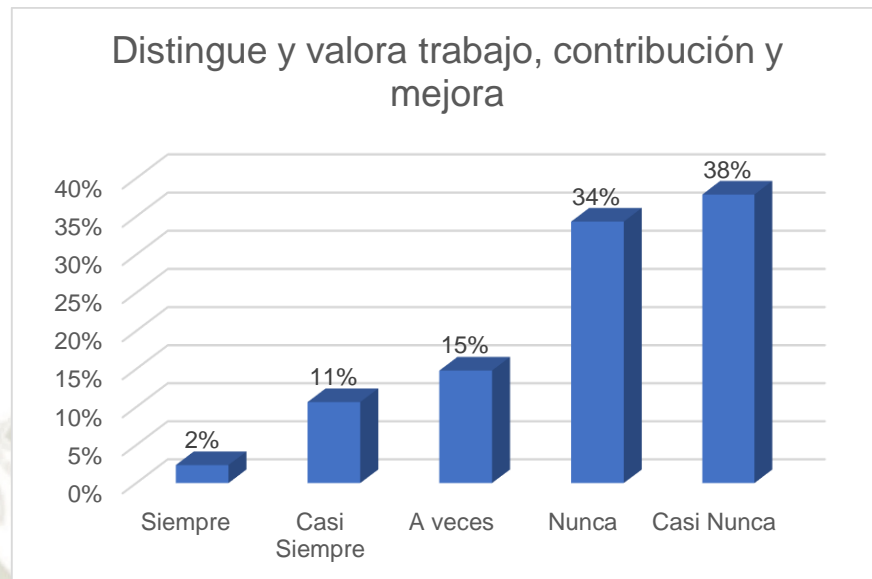
**Figura 38. Resultados de la encuesta EFQM sobre el agente personal, gestión del personal administrativo Pregunta 3.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se instituye la colaboración del personal en las capacitaciones, notamos que el 12 % se encuentra en una posición neutral y viene a ser la menor parte del personal administrativo, el 14% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se instituye la colaboración del personal en las capacitaciones, un total del 73% considera que nunca o casi nunca se instituye la colaboración del personal en las capacitaciones, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

**Tabla 37. Agente Personas Pregunta 4.**

Distingue y valora trabajo, contribución y mejora	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	2%
Casi Siempre	18	11%
A veces	25	15%
Casi Nunca	58	34%
Nunca	64	38%
TOTAL	169	100%

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 39. Resultados de la encuesta EFQM sobre el agente personal, gestión del personal administrativo Pregunta 4.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se distingue y valora el trabajo, la contribución y el ánimo de mejora del personal, notamos que el 15 % se encuentra en una posición neutra y viene a ser la menor parte del personal administrativo, el 13% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se distingue y valora el trabajo, la contribución y el ánimo de mejora del personal, un total del 72% considera que nunca o casi nunca se distingue y valora el trabajo, la contribución y el ánimo de mejora del personal.

#### **4.2.1.4. Alianzas y Recursos.**

Las alianzas para las organizaciones son aquellos acuerdos de colaboración, en los que se brindan aportes por parte de ambas partes de acuerdo con el objetivo de la alianza, es así como la organización pretende expandirse y enfrentar situaciones de mercado que lo ameritan, así como obtener nuevo conocimiento, entre otros objetivos.

Este agente hace referencia a la forma en la que las organizaciones realizan el planeamiento y gestión de dichas alianzas, así como de los recursos propios con el respaldo de las estrategias, políticas y para favorecer los procesos.

**Tabla 38.**  
**Agente Alianzas y Recursos Pregunta 1.**

<u>Se cuenta con lo necesario</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	3	2%
Casi Siempre	16	9%
A veces	24	14%
Casi Nunca	68	40%
Nunca	58	34%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 40. Resultados de la encuesta EFQM para el agente Alianzas y recursos Pregunta 1.**

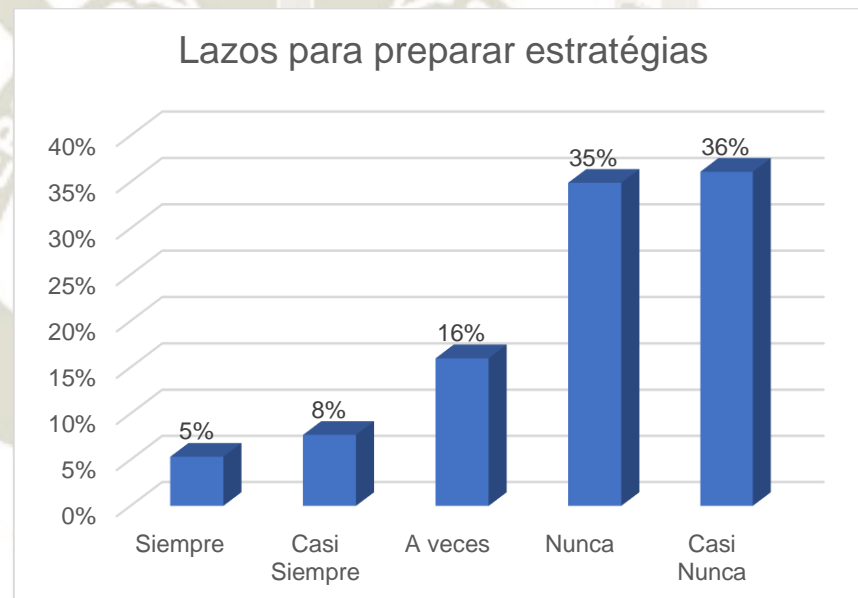
Los resultados de la encuesta brindan información sobre si la infraestructura, los elementos tecnológicos, activos destinados garantizan las necesidades de la organización, notamos que el 10 % se encuentra en una posición satisfecho y viene a ser la menor parte del personal administrativo, el 14% se siente neutra ya que no tiene claro si la infraestructura, los elementos tecnológicos, activos

destinados garantizan las necesidades de la organización, un total del 74% la mayor parte del personal administrativo está insatisfecho.

**Tabla 39.**  
**Agente Alianzas y Recursos Pregunta 2.**

Lazos para preparar estrategias	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	5%
Casi Siempre	13	8%
A veces	27	16%
Casi Nunca	59	35%
Nunca	61	36%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



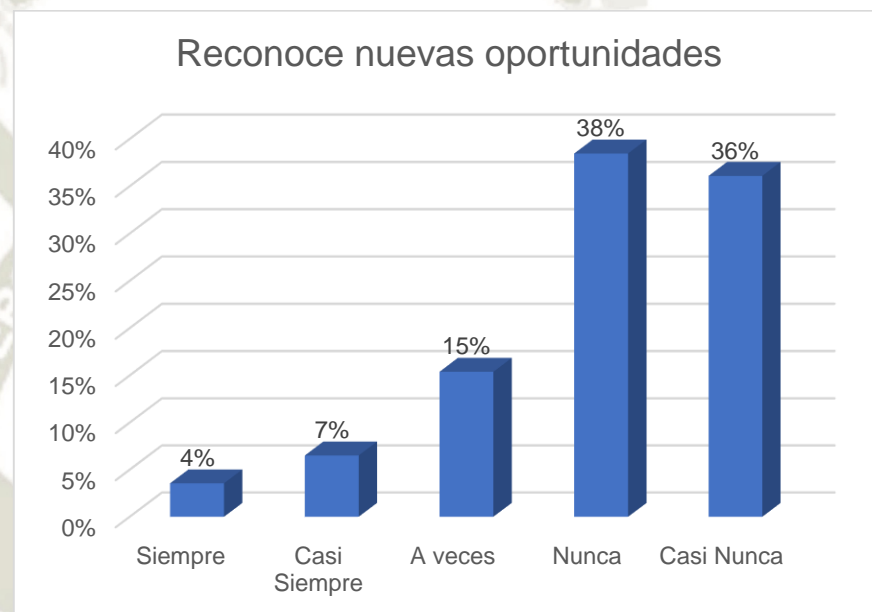
**Figura 41. Resultados de la encuesta EFQM para el agente Alianzas y recursos Pregunta 2.**

Los resultados de la encuesta brindan información si se podrá entablar lazos con las áreas de alto mando para la preparación estratégica, observamos que la mayor parte del personal administrativo que es el 71% se encuentra en una posición insatisfecha, el 16% se siente neutra ya que no tiene claro si se podrá entablar lazos con las áreas de alto mando para la preparación estratégica, un total del 13% la menor parte del personal administrativo está satisfecho.

**Tabla 40.**  
**Agente Alianzas y Recursos Pregunta 3.**

<b>Reconoce nuevas oportunidades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	6	4%
Casi Siempre	11	7%
A veces	26	15%
Casi Nunca	65	38%
Nunca	61	36%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



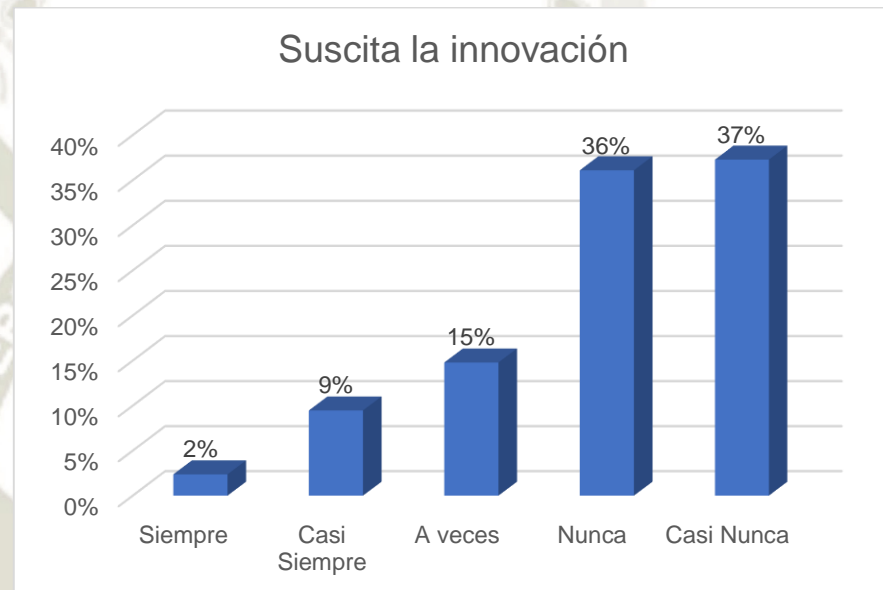
**Figura 42. Resultados de la encuesta EFQM para el agente Alianzas y recursos Pregunta 3.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre producir innovaciones en concertación con la central para reconocer nuevas oportunidades, observamos que la mayor parte del personal administrativo que es el 74% se encuentra en una posición insatisfecha, el 15% se siente neutra ya que no tiene claro si producir innovaciones en concertación con la central para reconocer nuevas oportunidades, un total del 11% la menor parte del personal administrativo está satisfecho.

**Tabla 41.**  
**Agente Alianzas y Recursos Pregunta 4.**

<u>Suscita la innovación</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	4	2%
Casi Siempre	16	9%
A veces	25	15%
Casi Nunca	61	36%
Nunca	63	37%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 43. Resultados de la encuesta EFQM para el agente Alianzas y recursos Pregunta 4.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si suscita y fortalece la innovación en la inspección, notamos que el 15 % se encuentra en una posición neutral y viene a ser la menor parte del personal administrativo, el 11% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se suscita y fortalece la innovación en la inspección, un total del 73% considera que nunca o casi nunca suscita y fortalece la innovación en la inspección.

#### **4.2.1.5. Procesos.**

Los procesos de la organización deben mantenerse en una constante mejora continua, el agente se centra en la organización, gestión y

mejora de los procesos para evaluar su estrategia y políticas, de forma que se cree un mayor valor y se logre la satisfacción total de los grupos de interés.

**Tabla 42.**  
**Agente Procesos Pregunta 1.**

<b>Reclamos considerados en la planificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	9	5%
Casi Siempre	16	9%
A veces	21	12%
Casi Nunca	59	35%
Nunca	64	38%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 44. Resultado de la encuesta EFQM del agente Procesos Pregunta 1.**

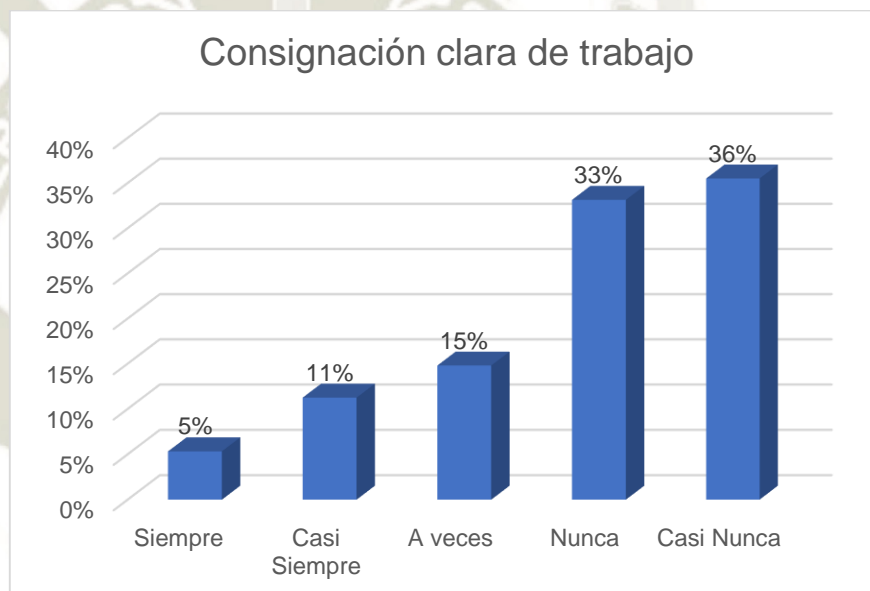
Los resultados de la encuesta brindan información sobre la consideración de los reclamos en la planificación de la organización, notamos que el 5% y 9% del personal administrativo respectivamente considera que siempre o casi siempre los reclamos son considerados en la planificación de la organización, el personal administrativo insatisfecho asciende a un 73% que asegura que casi nunca o nunca los reclamos son considerados en la planificación de la organización,

siendo el 21% de personal administrativo que se encuentra en una situación neutra.

**Tabla 43.**  
**Agente Procesos Pregunta 2.**

Consignación clara de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	5%
Casi Siempre	19	11%
A veces	25	15%
Casi Nunca	56	33%
Nunca	60	36%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



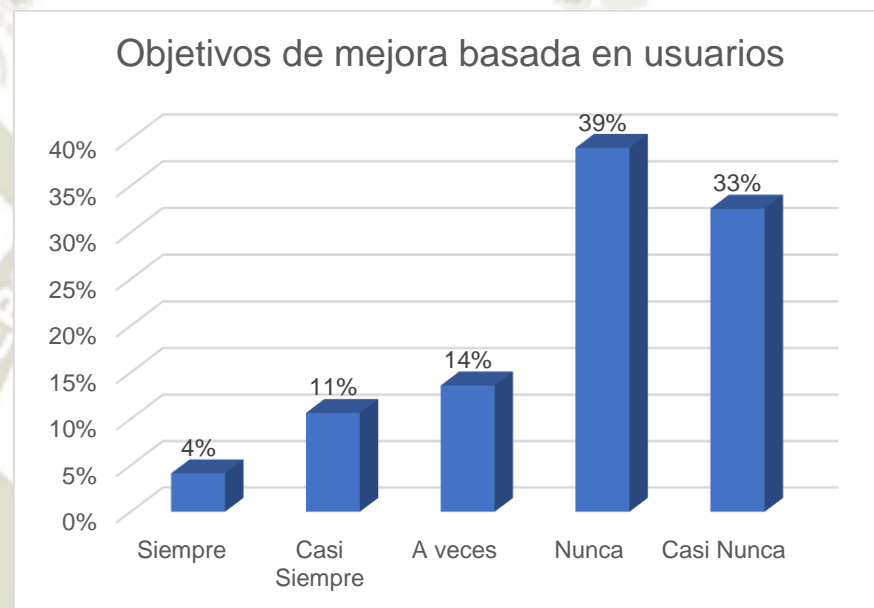
**Figura 45. Resultado de la encuesta EFQM del agente Procesos Pregunta 2.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se consigna con claridad el trabajo a los responsables, notamos que el 15% se encuentra en una posición neutra y viene a ser la menor parte del personal administrativo, el 16% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se consigna con claridad el trabajo a los responsables, un total del 69% considera que nunca o casi nunca se consigna con claridad el trabajo a los responsables, teniendo como consecuencia la confusión de los colaboradores.

**Tabla 44.**  
**Agente Procesos Pregunta 3.**

<b>Objetivos de mejora basada en usuarios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	7	4%
Casi Siempre	18	11%
A veces	23	14%
Casi Nunca	66	39%
Nunca	55	33%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 46. Resultado de la encuesta EFQM del agente Procesos Pregunta 3.**

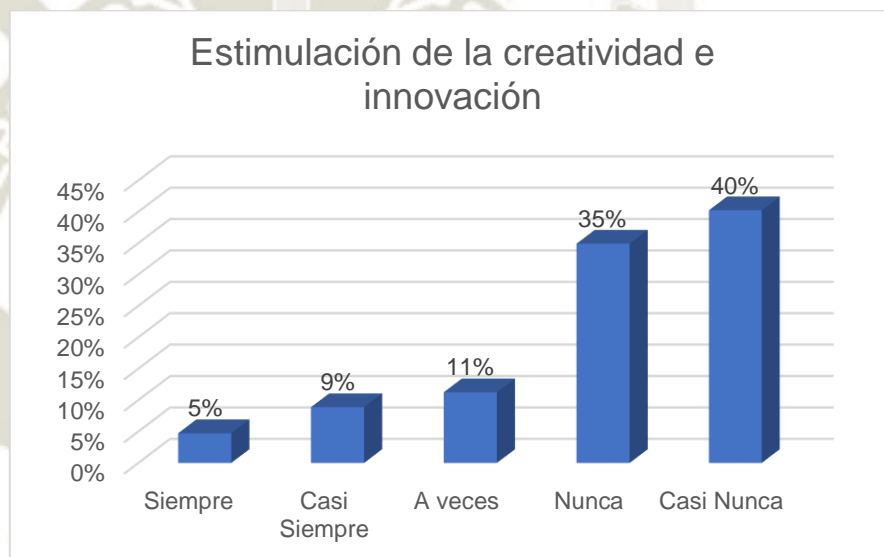
Los resultados de la encuesta brindan información sobre los objetivos de mejora se establecen partiendo de la información que se consigue de los usuarios, observamos que un 4% y 11% de personal administrativo respectivamente considera que siempre o casi siempre se realizan, lo que revela que el personal se encuentra satisfecho con los objetivos de mejora se establecen partiendo de la información que se consigue de los usuarios, el 14% se encuentra en una posición neutral, mientras que el 72% notoriamente asegura que casi nunca o nunca los objetivos de mejora se establecen partiendo de la información que se consigue de los usuarios, siendo esta una mayor

cantidad de personal administrativo que labora en la compañía se encuentra insatisfecha.

**Tabla 45.**  
**Agente Procesos Pregunta 4.**

<b>Estimulación de la creatividad e innovación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	8	5%
Casi Siempre	15	9%
A veces	19	11%
Casi Nunca	59	35%
Nunca	68	40%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 47. Resultado de la encuesta EFQM del agente Procesos Pregunta 4.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se estimula la creatividad e innovación en el personal, observamos que un 5% y 9% de personal administrativo respectivamente considera que siempre o casi siempre se realizan, lo que revela que el personal se encuentra satisfecho ya que se estimula la creatividad e innovación en el personal, el 11% se encuentra en una posición neutra es la menor parte del personal administrativo, mientras que el 72% notoriamente asegura que casi nunca o nunca se estimula la creatividad e innovación

en el personal, siendo esta una mayor cantidad de personal administrativo que labora en la compañía se encuentra insatisfecha.

#### 4.2.2. Resultados.

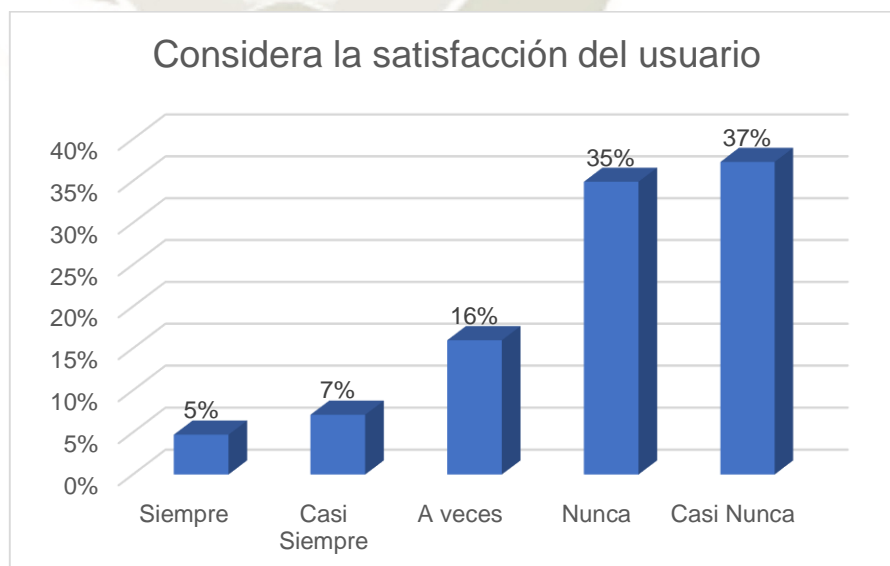
##### 4.2.2.1. Resultados en la satisfacción de los clientes.

Se refiere a los resultados que logra la organización relacionados a los clientes externos de esta, al ser ellos los consumidores de los productos o servicios de la empresa, son los que deben de juzgar la calidad y satisfacción hacia estos.

**Tabla 46.**  
**Resultados en la satisfacción de los clientes pregunta 1.**

Considera la satisfacción del usuario	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	5%
Casi Siempre	12	7%
A veces	27	16%
Casi Nunca	59	35%
Nunca	63	37%
TOTAL	169	100%

Fuente. (empresa, 2019)



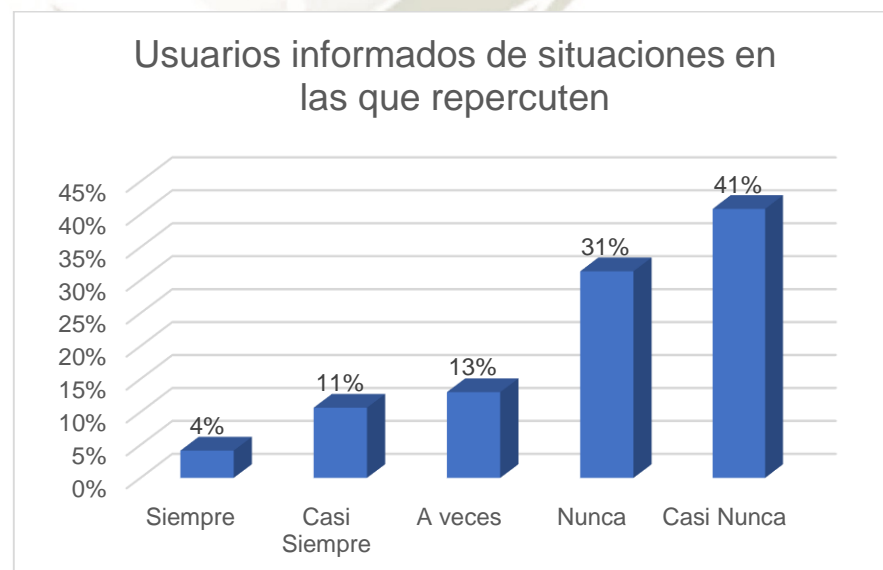
**Figura 48. Resultado de la encuesta EFQM sobre Resultados de la satisfacción del usuario pregunta 1.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre la consideración de la apreciación de los usuarios en las situaciones decisivas, notamos que una mínima parte del personal administrativo considera que siempre o casi siempre se considera la apreciación de los usuarios en las situaciones decisivas, se ve reflejado en el 5% y 7% respectivamente, una gran parte del personal administrativo 35% y 37% asegura que casi nunca o nunca se considera la apreciación de los usuarios en las situaciones decisivas, quedando el 18% del personal administrativo en posición neutral.

**Tabla 47.**  
**Resultados en la satisfacción de los clientes pregunta 2.**

Usuarios informados de situaciones en las que repercuten	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	4%
Casi Siempre	18	11%
A veces	22	13%
Casi Nunca	53	31%
Nunca	69	41%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



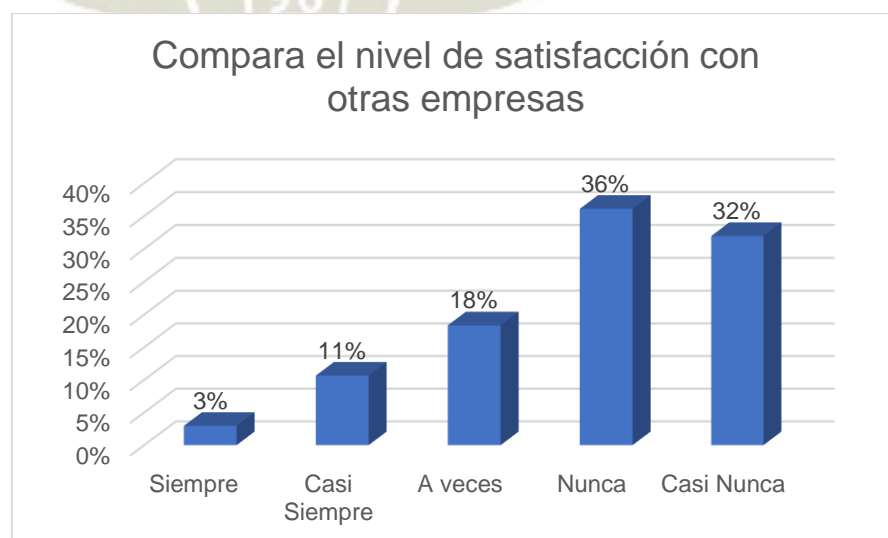
**Figura 49. Resultado de la encuesta EFQM sobre Resultados de la satisfacción del usuario pregunta 2.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si los usuarios están instruidos en aspectos en los que repercute su satisfacción, notamos que una mínima parte del personal administrativo considera que siempre o casi siempre se considera que los usuarios están instruidos en aspectos en los que repercute su satisfacción, se ve reflejado en el 4% y 11% respectivamente, una gran parte del personal administrativo 31% y 41% asegura que casi nunca o nunca se considera que los usuarios están instruidos en aspectos en los que repercute su satisfacción, quedando el 13% del personal administrativo en posición neutral.

**Tabla 48.**  
**Resultados en la satisfacción de los clientes pregunta 3.**

Compara el nivel de satisfacción con otras empresas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	3%
Casi Siempre	18	11%
A veces	31	18%
Casi Nunca	61	36%
Nunca	54	32%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



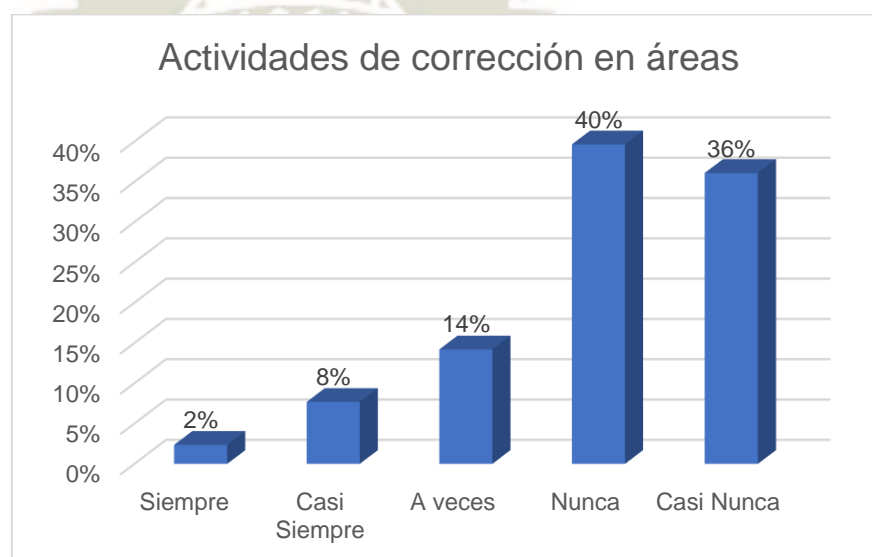
**Figura 50. Resultado de la encuesta EFQM sobre Resultados de la satisfacción del usuario pregunta 3.**

Los resultados de la encuesta brindan información si se coteja el nivel de satisfacción de los clientes con el de otras organizaciones, observamos que una mínima parte de la compañía 14% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se coteja el nivel de satisfacción de los clientes con el de otras organizaciones, mientras que el 36% y 32% considera que nunca o casi nunca respectivamente, aquí tenemos el 18% del personal administrativo se siente en una posición neutra respecto en cuanto a la pregunta de si se coteja el nivel de satisfacción de los clientes con el de otras organizaciones.

**Tabla 49.**  
**Resultados en la satisfacción de los clientes pregunta 4.**

Actividades de corrección en áreas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	2%
Casi Siempre	13	8%
A veces	24	14%
Casi Nunca	67	40%
Nunca	61	36%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 51. Resultado de la encuesta EFQM sobre Resultados de la satisfacción del usuario pregunta 4.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre se procede con actividades de corrección sobre las áreas en función del nivel de satisfacción, observamos que la mayor parte del personal administrativo que es el 76% se encuentra en una posición insatisfecha, el 14% se siente neutra ya que no tiene claro si se procede con actividades de corrección sobre las áreas en función del nivel de satisfacción, un total del 10% la menor parte del personal administrativo está satisfecho.

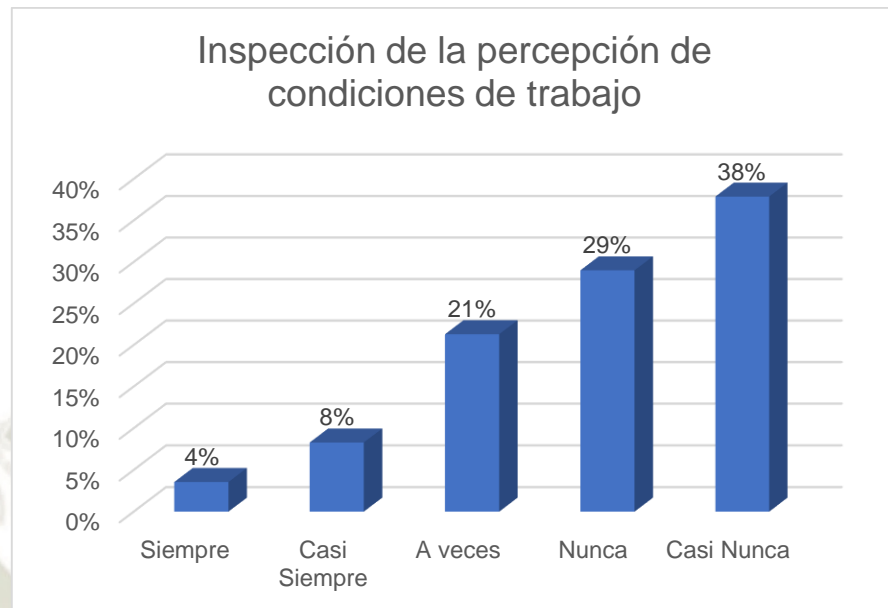
#### **4.2.2.2. Resultados en la satisfacción de las personas.**

Son los logros de la organización en relación con las personas que laboran en esta, la satisfacción laboral juega un papel importante en este ámbito, así como la manera en que la empresa maneja su clima organizacional, es importante comparar estos resultados con los obtenidos en el análisis de factores, así podremos obtener información validada.

**Tabla 50.**  
**Resultados en la satisfacción de las personas pregunta 1.**

<b>Inspección de la percepción de condiciones de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	6	4%
Casi Siempre	14	8%
A veces	36	21%
Casi Nunca	49	29%
Nunca	64	38%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



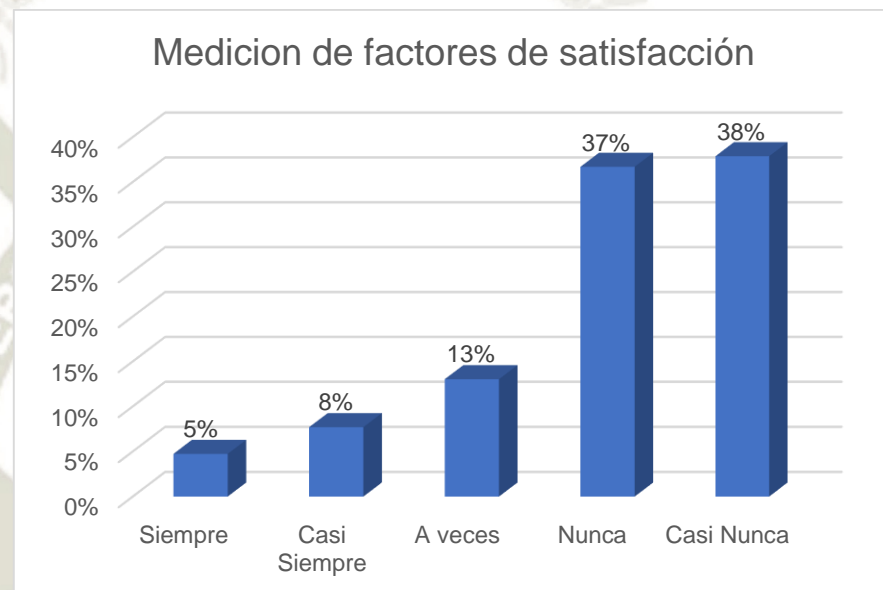
**Figura 52. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la satisfacción de las personas pregunta 1.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se efectúa una inspección periódica de la percepción de las condiciones de trabajo, comunicación en la empresa y sistema de recompensas, observamos que un 4% y 8% de personal administrativo respectivamente considera que siempre o casi siempre se realizan, lo que revela que el personal se encuentra satisfecho ya que se efectúa una inspección periódica de la percepción de las condiciones de trabajo, comunicación en la empresa y sistema de recompensas, el 21% se encuentra en una posición neutral, mientras que el 67% notoriamente asegura que nunca o casi nunca se efectúa una inspección periódica de la percepción de las condiciones de trabajo, comunicación en la empresa y sistema de recompensas, siendo esta una mayor cantidad de personal administrativo que labora en la compañía se encuentra insatisfecha.

**Tabla 51.**  
**Resultados en la satisfacción de las personas pregunta 2.**

Medición de factores de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	5%
Casi Siempre	13	8%
A veces	22	13%
Casi Nunca	62	37%
Nunca	64	38%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



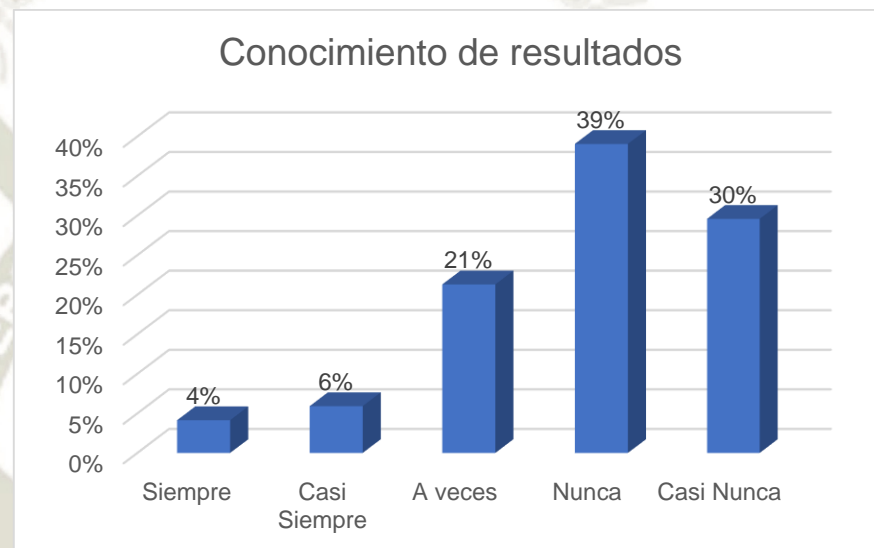
**Figura 53. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la satisfacción de las personas pregunta 2.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se ejecuta una medición periódica de los factores de satisfacción, estimulación, formación, reclamos e intervención, observamos que una mínima parte del personal administrativo considera que siempre o casi siempre se ve reflejado en el 5% y 8% respectivamente, una gran parte del personal administrativo 35% y 37% asegura que casi nunca o nunca se ejecuta una medición periódica de los factores de satisfacción, estimulación, formación, reclamos e intervención, quedando el 18% del personal administrativo en posición neutral.

**Tabla 52.**  
**Resultados en la satisfacción de las personas pregunta 3.**

Conocimiento de resultados	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	4%
Casi Siempre	10	6%
A veces	36	21%
Casi Nunca	66	39%
Nunca	50	30%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



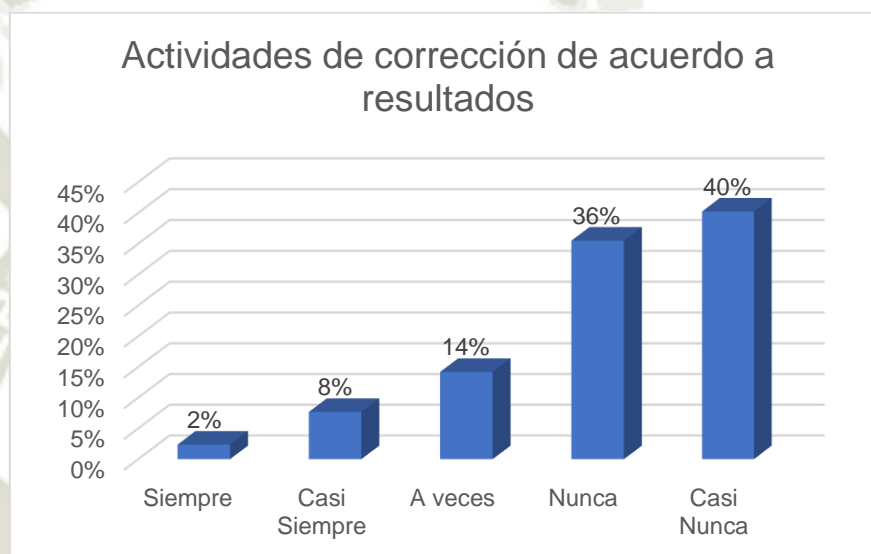
**Figura 54. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la satisfacción de las personas pregunta 3.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si el personal tiene conocimiento de las consecuencias de procesos anteriores, observamos que una mínima parte del personal administrativo considera que siempre o casi siempre el personal tiene conocimiento de las consecuencias de procesos anteriores, se ve reflejado en el 4% y 6% respectivamente, una gran parte del personal administrativo 69% asegura que casi nunca o nunca el personal tiene conocimiento de las consecuencias de procesos anteriores, quedando el 21% del personal administrativo en posición neutral.

**Tabla 53.**  
**Resultados en la satisfacción de las personas pregunta 4.**

<b>Actividades de corrección de acuerdo con resultados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	2%
Casi Siempre	13	8%
A veces	24	14%
Casi Nunca	60	36%
Nunca	68	40%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 55. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la satisfacción de las personas pregunta 4.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se efectúan actividades de corrección en las áreas que lo demandan según los resultados de evaluación anteriores, notamos que el 14 % del personal administrativo se encuentra en una posición neutra, el 10% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se efectúan actividades de corrección en las áreas que lo demandan según los resultados de evaluación anteriores, un total del 76% considera que nunca o casi nunca se efectúan actividades de corrección en las áreas que lo demandan según los resultados de evaluación anteriores, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

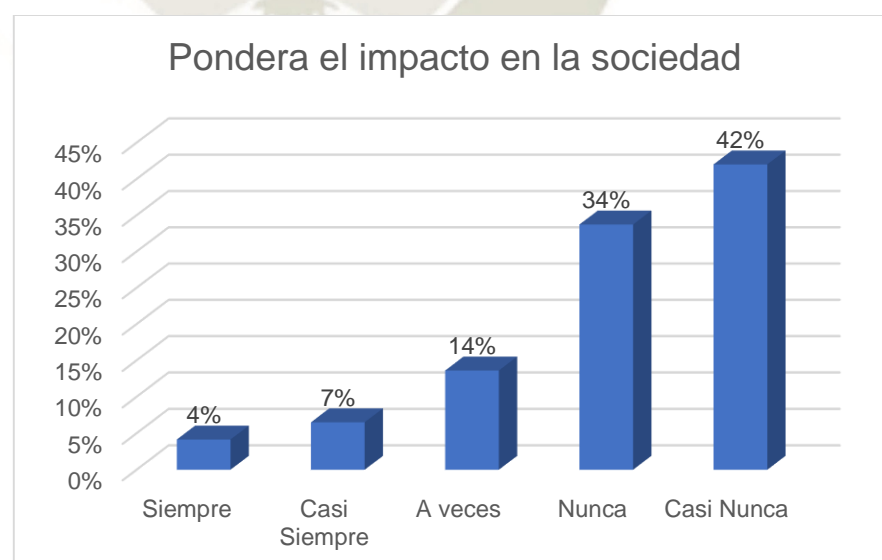
#### 4.2.2.3. Resultados en la sociedad.

Los resultados en la sociedad se refieren a los logros en relación con la sociedad a la cual el producto o servicio va dirigido, se considera de manera local, nacional o internacional; es decir la percepción que la sociedad externa tiene acerca de la organización, aquella apreciación que es realmente importante en todas las empresas, puesto a que de esto depende si las personas consumirán el producto o servicio.

**Tabla 54.**  
**Resultados en la sociedad Pregunta 1.**

<b>Pondera el impacto en la sociedad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	7	4%
Casi Siempre	11	7%
A veces	23	14%
Casi Nunca	57	34%
Nunca	71	42%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



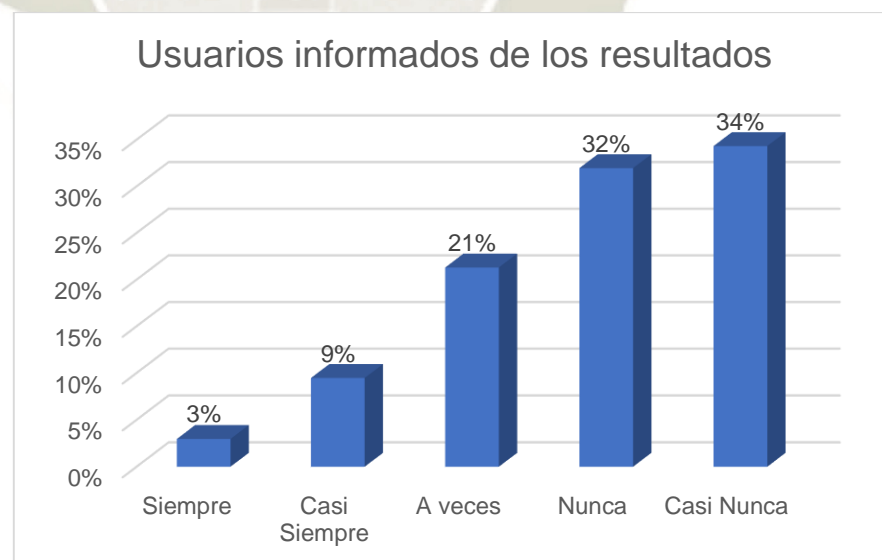
**Figura 56.** Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la sociedad Pregunta 1.

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se ejercen ponderaciones del impacto en la sociedad, notamos que el 14% del personal administrativo se encuentra en una posición imparcial, el 11% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se ejercen ponderaciones del impacto en la sociedad, un total del 76% considera que nunca o casi nunca se ejercen ponderaciones del impacto en la sociedad, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

**Tabla 55.**  
**Resultados en la sociedad Pregunta 2.**

<b>Usuarios informados de los resultados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	5	3%
Casi Siempre	16	9%
A veces	36	21%
Casi Nunca	54	32%
Nunca	58	34%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 57. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la sociedad Pregunta 2.**

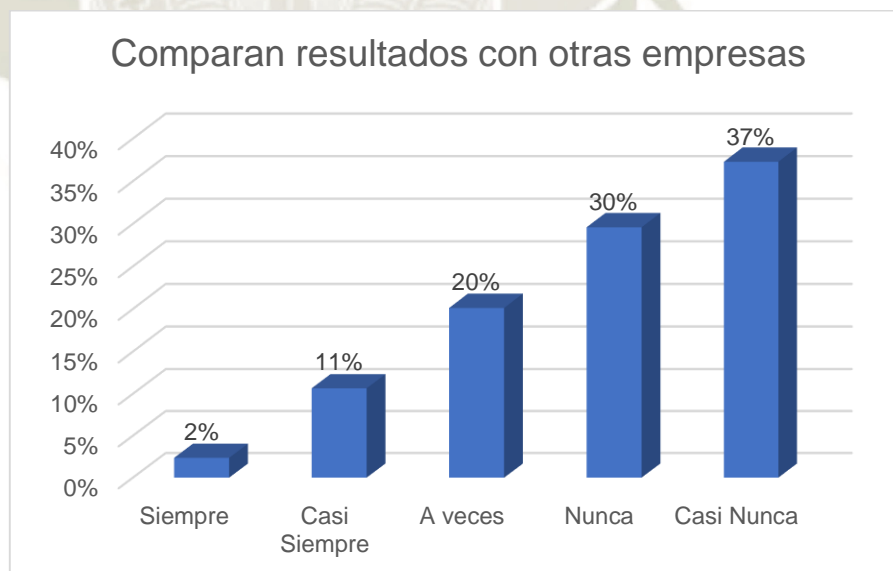
Los resultados de la encuesta brindan información sobre si los usuarios están instruidos de los resultados de las evaluaciones,

observamos que el 21 % del personal administrativo se encuentra en una posición neutral, el 11% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre los usuarios están instruidos de los resultados de las evaluaciones, siendo esta la menor parte del personal administrativo, un total del 66% considera que nunca o casi nunca los usuarios están instruidos de los resultados de las evaluaciones, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

**Tabla 56.**  
**Resultados en la sociedad Pregunta 3.**

Comparan resultados con otras empresas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	2%
Casi Siempre	18	11%
A veces	34	20%
Casi Nunca	50	30%
Nunca	63	37%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 58.** Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la sociedad Pregunta 3.

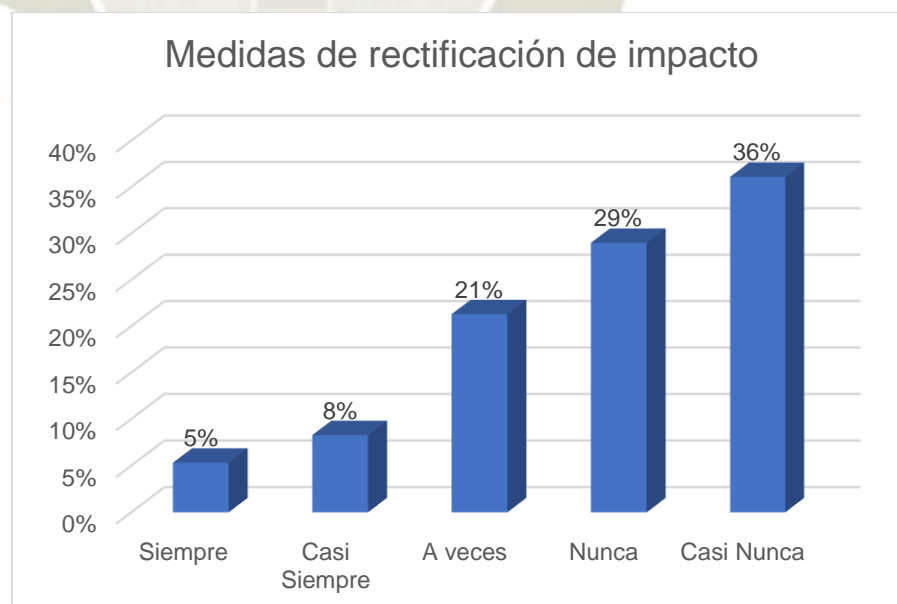
Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se confronta con otros centros de su nivel de impacto en la sociedad, para efectuar la mejora continua, observamos que el 20 % del personal

administrativo se encuentra en una posición neutral, el 14% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se confronta con otros centros de su nivel de impacto en la sociedad, para efectuar la mejora continua, siendo esta la menor parte del personal administrativo, un total del 67% considera que nunca o casi nunca se confronta con otros centros de su nivel de impacto en la sociedad, para efectuar la mejora continua, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

**Tabla 57.**  
**Resultados en la sociedad Pregunta 4.**

<b>Medidas de rectificación de impacto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	9	5%
Casi Siempre	14	8%
A veces	36	21%
Casi Nunca	49	29%
Nunca	61	36%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 59. Resultados encuesta EFQM sobre resultados en la sociedad Pregunta 4.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se establecen medidas de rectificación del impacto en la sociedad, de acuerdo con los resultados anteriores evaluaciones , notamos que una gran parte del personal administrativo considera que nunca o casi nunca se establecen medidas de rectificación del impacto en la sociedad, de acuerdo con los resultados anteriores evaluaciones, se ve reflejado en el 29% y 36% respectivamente, una mínima parte del personal administrativo 13% asegura que casi nunca o nunca se establecen medidas de rectificación del impacto en la sociedad, de acuerdo con los resultados anteriores evaluaciones, quedando el 21% del personal administrativo en posición neutral.

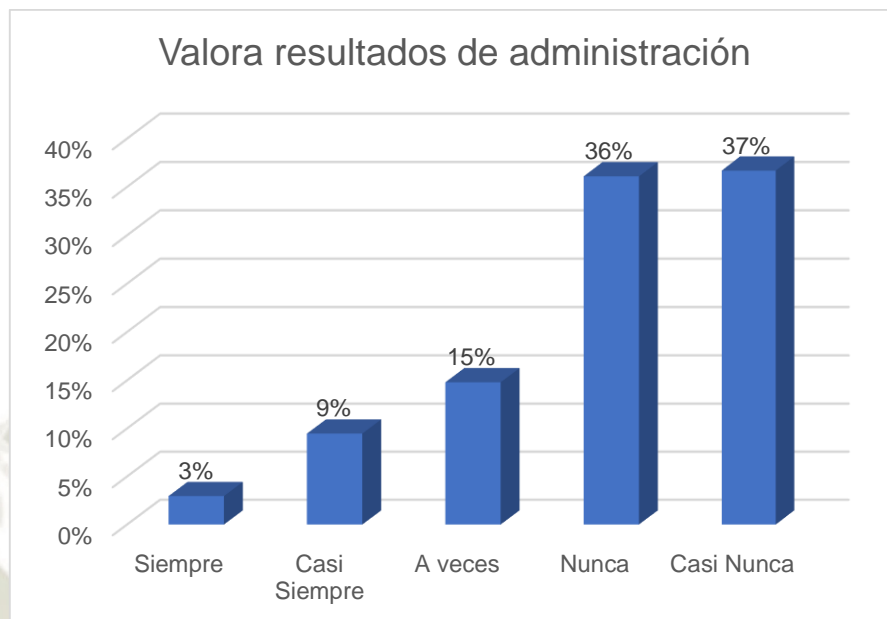
#### **4.2.2.4. Resultados clave.**

Dichos resultados se perciben en el logro de la empresa con relación al rendimiento planeado, metas a alcanzar, entre otros. Estos brindan un panorama general en cuanto al crecimiento de la organización.

**Tabla 58.**  
**Resultados clave Pregunta 1.**

<b>Valora resultados de administración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	5	3%
Casi Siempre	16	9%
A veces	25	15%
Casi Nunca	61	36%
Nunca	62	37%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



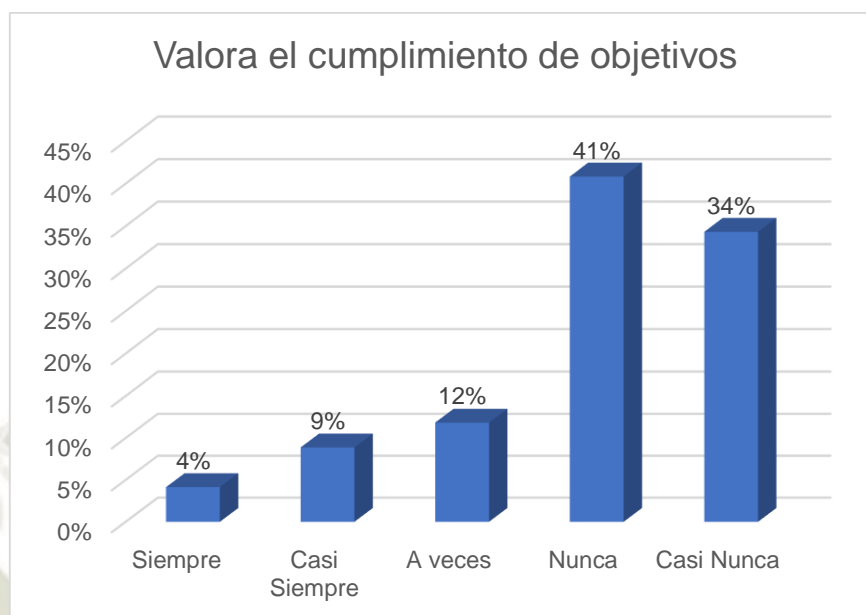
**Figura 60. Resultados encuesta EFQM sobre Resultados claves Pregunta 1.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se entiende, estima y valora los resultados de la administración, notamos que el 15% del personal administrativo se encuentra en una posición imparcial, el 11% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se entiende, estima y valora los resultados de la administración, un total del 73% considera que casi nunca o nunca se entiende, estima y valora los resultados de la administración, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

**Tabla 59.  
Resultados clave Pregunta 2.**

Valora el cumplimiento de objetivos	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	4%
Casi Siempre	15	9%
A veces	20	12%
Casi Nunca	69	41%
Nunca	58	34%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente. (empresa, 2019)



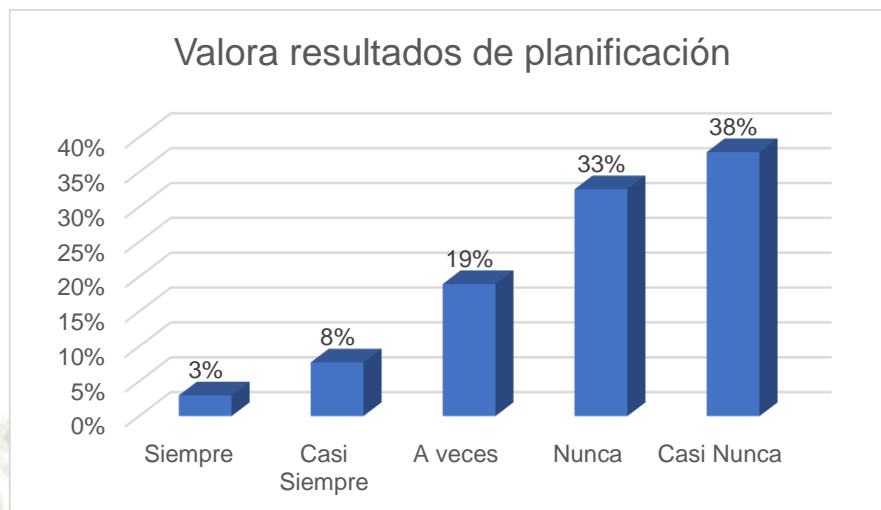
**Figura 61. Resultados encuesta EFQM sobre Resultados claves Pregunta 2.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se calcula, entiende y valora el cumplimiento de objetivos en los planes organizacionales, notamos que el 12% del personal administrativo se encuentra en una posición neutral, el 13% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se calcula, entiende y valora el cumplimiento de objetivos en los planes organizacionales, un total del 75% considera que casi nunca o nunca se calcula, entiende y valora el cumplimiento de objetivos en los planes organizacionales, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

**Tabla 60.**  
**Resultados clave Pregunta 3.**

Valora resultados de planificación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	3%
Casi Siempre	13	8%
A veces	32	19%
Casi Nunca	55	33%
Nunca	64	38%
TOTAL	169	100%

Fuente. (empresa, 2019)



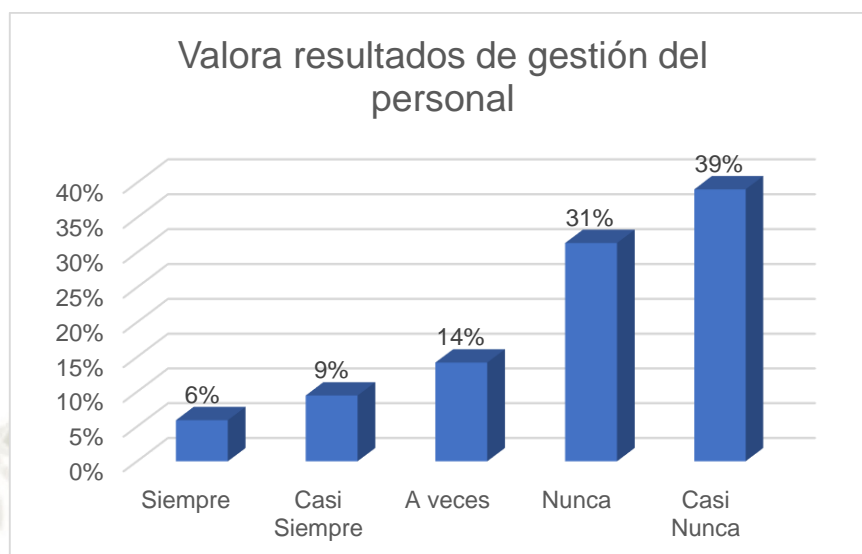
**Figura 62. Resultados encuesta EFQM sobre Resultados claves Pregunta 3.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se calcula, entiende y valora el resultado de los procesos de planificación, notamos que el 19% del personal administrativo se encuentra en una posición neutral, el 11% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se calcula, entiende y valora el resultado de los procesos de planificación, un total del 71% considera que casi nunca o nunca se calcula, entiende y valora el resultado de los procesos de planificación, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

**Tabla 61.**  
**Resultados clave Pregunta 4.**

Valora resultados de gestión del personal	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	6%
Casi Siempre	16	9%
A veces	24	14%
Casi Nunca	53	31%
Nunca	66	39%
TOTAL	169	100%

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 63. Resultados encuesta EFQM sobre Resultados claves Pregunta 4.**

Los resultados de la encuesta brindan información sobre si se estima, entiende y valora los resultados de gestión de personal, observamos que el 14% del personal administrativo se encuentra en una posición imparcial, el 15% se siente satisfecho ya que considera que siempre o casi siempre se estima, entiende y valora los resultados de gestión de personal, un total del 70% considera que casi nunca o nunca se estima, entiende y valora los resultados de gestión de personal, siendo esta la mayor parte del personal administrativo.

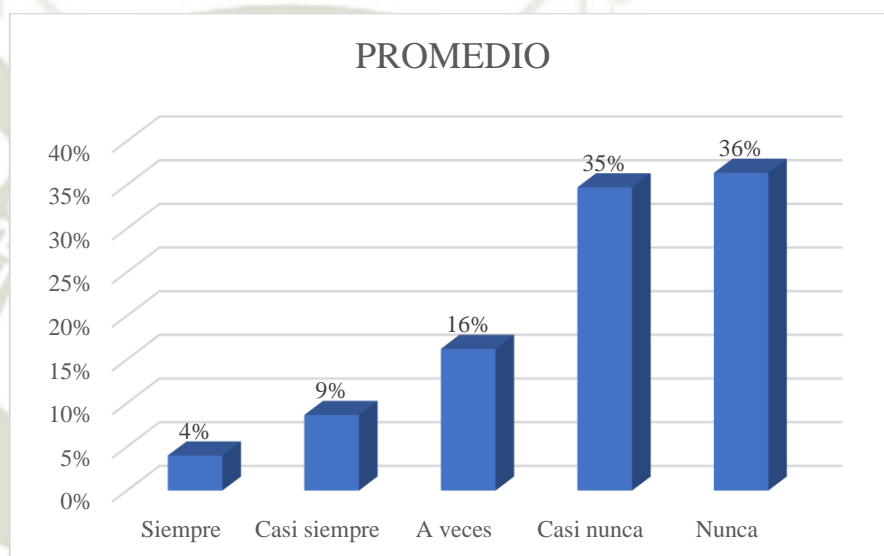
#### **4.3. Resultados modelo EFQM.**

Para el modelo EFQM la empresa aún tiene muchas falencias en todos los aspectos que debe solucionar a continuación, se presentará el promedio de todos los resultados obtenidos, y cuál es la visión general de la empresa.

**Tabla 62.**  
**Resultados encuesta EFQM.**

PROMEDIO	Frecuencia	%
Siempre	6.775	4%
Casi siempre	14.625	9%
A veces	27.425	16%
Casi nunca	58.675	35%
Nunca	61.5	36%
Total	169	1

Fuente. (empresa, 2019)



**Figura 64. Gráfico del resultado promedio de las encuestas EFQM.**

Para el modelo EFQM la empresa no cumple con los requerimientos básicos, aún existen personas dentro de la organización que consideran que siempre o casi siempre se realizan algunas actividades que son el 4% y 9% respectivamente, lo cual se encuentra sustentando según la experiencia contada por los altos dirigentes de la empresa, en la ejecución de las actividades necesarias, el problema es que no se mantiene una comunicación activa con el personal y algunas actividades de la misma manera no son realizadas, por lo que se debe buscar mediante el presente trabajo de investigación compensar estas

actividades y empezar a mantener una comunicación efectiva en la organización.

De manera más puntual, el personal que labora en la empresa *no se siente satisfecho* con las actividades que se realizan en la organización para recompensar sus esfuerzos, así como tomar parte de las capacitaciones, entre otras; el personal no se encuentra satisfecho respecto a esto, por lo que se debe tomar acciones para mejorar el clima organizacional lo que conlleva a que se mejore también la satisfacción laboral.

En cuanto a este aspecto fundamental en el presente trabajo de investigación se resumirán los resultados obtenidos en cuanto a clima organizacional y satisfacción laboral a continuación, para poder considerar aquellos con alta incidencia.

- Se considera que el personal contratado por la organización no posee la educación adecuada a las necesidades.
- En la organización se considera que no se toma en cuenta la investigación e innovación de planes.
- Los trabajadores no participan activamente de las capacitaciones.
- Se considera que en la organización se valora parcialmente el trabajo, aportación y esfuerzo de mejora.
- La organización no efectúa controles de inspección periódicos sobre la percepción de condiciones de trabajo, comunicación en la empresa y sistema de recompensas.
- No se realizan mediciones periódicas de factores de satisfacción, estimulación, formación, reclamos e intervención.

- No se informa al personal sobre los resultados de las mediciones e inspecciones en caso se realicen.
- No se efectúan acciones de corrección debido a que no se realizan las actividades de detección.



## CAPITULO V.

### 5. PROPUESTA DE MEJORA.

#### 5.1. Objetivo.

- Reducir la incidencia de rotación del personal actual a un 25% en el primer semestre del año 2020.
- Realizar capacitaciones durante el primer semestre del año 2020 a un 35% del personal de la empresa.

#### 5.2. Análisis de los problemas.

El modelo de mejora de satisfacción laboral está basado en las falencias de la organización RACIEMSA de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas y por el modelo EFQ son los detallados a continuación.

Los aspectos relacionados al clima organizacional deben ser mejorados para que, de forma relacionada se potencien los factores de satisfacción laboral, en las que ambos poseen deficiencias de acuerdo con el cuestionario efectuado.

**Tabla 63.**  
**Análisis de Problemas.**

Problema	Indicador	Análisis
<b>Personal poco capacitado</b>	Se considera que el personal contratado por la organización no posee la educación adecuada a las necesidades.	Es consecuencia de la incorrecta gestión del proceso de reclutamiento, no se definen cargos, perfiles y funciones para que estos sean la guía de la contratación.
<b>Falta de capacitación</b>	Los trabajadores no participan activamente de las capacitaciones.	Personal poco capacitado en temas de inducción o de especialidad para que realicen la correcta ejecución de funciones.
<b>Desarrollo personal</b>	Los trabajadores advierten que no desarrollan el total de su potencial en la organización.	Causa que el personal no se sienta identificado con su trabajo porque no tiene posibilidades de ascender o especializarse.
<b>Condiciones laborales</b>	No se tienen las condiciones adecuadas de trabajo, en cuanto a condiciones físicas y de materiales necesarios.	Se percibe un inadecuado ambiente laboral por falta de materiales o infraestructura dañada.
<b>Involucramiento</b>	El personal siente que las labores o tareas encomendadas no son consideradas tan valiosas como otras. Se considera que en la organización se valora parcialmente el trabajo, aportación y esfuerzo de mejora.	El personal no se siente satisfecho por la realización de sus funciones.
<b>Reconocimiento</b>	Es percibido por los trabajadores que no se tienen justos beneficios laborales y/o remunerativos, así como no se cuenta en la organización con políticas administrativas que regulen estos aspectos.	Es la causa de que los trabajadores sientan que no se les remunera justamente y no se reconozca o valoren los esfuerzos y aportaciones que realizan.
<b>No se realizan controles ni mediciones</b>	La organización no efectúa controles de inspección periódicos sobre la percepción de condiciones de trabajo, comunicación en la empresa y sistema de recompensas. No se realizan mediciones periódicas de factores de satisfacción, estimulación, formación, reclamos e intervención. No se informa al personal sobre los resultados de las mediciones e inspecciones en caso se realicen.	Es la consecuencia de no tomar acciones de mejora continua sobre la satisfacción laboral
<b>Comunicación</b>	Las relaciones sociales en la empresa, así como la relación con la autoridad y la respectiva comunicación sobre información pertinente no se realiza de forma esperada.	Los altos directivos de la organización no mantienen una comunicación continua y asertiva con sus trabajadores
<b>No se implementan acciones de corrección</b>	No se efectúan acciones de corrección debido a que no se realizan las actividades de detección.	No se efectúa la mejora continua

### 5.3. Modelo propuesto.

El modelo para lograr la satisfacción laboral contiene lineamientos y actividades de implementación que deben ser evaluadas en cada organización, para tomar la decisión de implementación de esta herramienta en caso sea necesaria.

Para esta situación en particular es necesario tomar acciones en cuanto a la insatisfacción laboral con altos índices en la actualidad, por lo que este modelo se diseña en base a las herramientas empleadas en capítulos anteriores.

#### 5.3.1. Lineamientos.

El titular de la entidad es el responsable de garantizar la implementación del modelo de satisfacción laboral.

Para efectuar la implementación del presente modelo es necesario que se cumplan las siguientes condiciones previas:

- Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección. Todas las iniciativas que tienen como objetivo mejorar algún aspecto de la entidad, requieren el compromiso de la Alta Dirección a través del involucramiento, soporte y generación de condiciones necesarias para asegurar el éxito de la gestión.
- Poseer objetivos estratégicos establecidos. La implementación de la presente herramienta implica realizar cambios progresivos, los cuales inician con un liderazgo visionario, que establezca las metas a lograr, la cual se encuentra expresada en los objetivos estratégicos.

- Asegurar los recursos. Para implementar el presente modelo es necesario contar con los recursos requeridos, los cuales incluyen disponibilidad del personal para capacitaciones y sensibilizaciones, materiales, infraestructura, y otros solicitados y que se encuentran contemplados en las actividades de implementación.

Para suscitar la ejecución del modelo, es necesario que la empresa cuente con los siguientes documentos normados por ley:

- Reglamento interno de la organización. En este documento se establece mediante un conjunto ordenado de normativas el funcionamiento de una organización.
- Manual de Organización y funciones. Es un documento técnico normativo de gestión institucional en el que se establecen los cargos o puestos de trabajo, funciones y responsabilidades de dicho cargo y los requisitos mínimos necesarios.
- Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura organizativa, en la cual se muestran relaciones jerárquicas.

La empresa debe tener como mínimo estos documentos, debido a que delimitan los deberes, responsabilidades y relaciones dentro de la empresa, siendo estas necesarias para que la percepción del personal no se tergiverse.

Los siguientes criterios deben de tenerse en cuenta para la evaluación del modelo y para propiciar la mejora continua en este:

- El modelo debe ser constantemente revisado, evaluado y mejorado; la evaluación del modelo debe basarse en indicadores y el porcentaje de realización de las actividades.
- Es importante tener en cuenta que los errores, las quejas y los reclamos, constituyen una importante oportunidad de aprendizaje, mejora e innovación, si éstos son analizados buscando las causas raíz de los problemas, a fin de identificar soluciones que los corrijan.
- Medir la satisfacción del usuario o destinatario de bienes y servicios, es fundamental para conocer su percepción sobre el bien recibido o el servicio prestado.
- La comparación y el aprendizaje de las actividades, servicios o procesos que realizan otras organizaciones tanto públicas como privadas, ayudan a identificar oportunidades para la mejora e innovación.
- Las sugerencias y aportes de los servidores, que tienen conocimiento directo y participación en las actividades, son una fuente muy importante para identificar carencias, fallas y oportunidades de mejora.
- La sostenibilidad de un cambio o mejora requiere estandarizarse, mediante la documentación de dichos cambios.

### **5.3.2. Actividades de implementación.**

Se detallarán los objetivos, actividades de implementación y estrategias por cada factor de la satisfacción laboral que se busca

mejorar, los cuales se encuentran basados en los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos anteriormente detallados.

Para el desarrollo de la presente estrategia se consideran los puntos críticos que la aplicación de los 2 instrumentos ha supuesto como consecuencia y suponen las principales falencias por lo que constituyen el ámbito de actuación directo para el modelo.

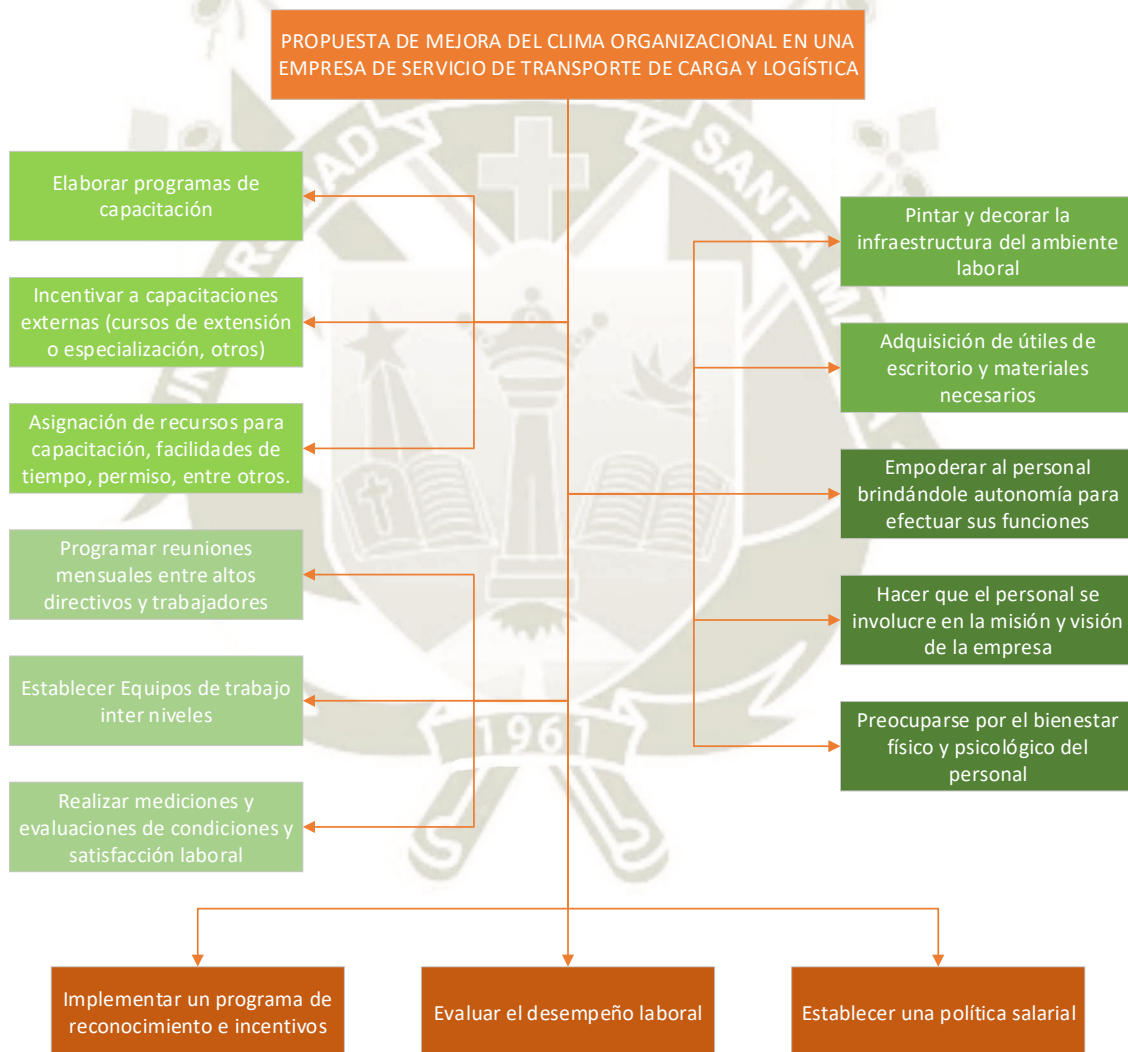


Figura 65. Modelo propuesto para mejorar el clima organizacional. Elaboración propia.

### *5.3.2.1. Facilitar el desarrollo personal y profesional en la organización.*

El factor de desarrollo personal y profesional considera aspectos que el medio laboral en el que se desenvuelven le ofrece respecto al desarrollo profesional, como los ascensos, capacitaciones, especializaciones, entre otros; anteriormente se evaluó el aspecto y de acuerdo con los instrumentos utilizados la organización no cuenta con un adecuado índice sobre la percepción de autorrealización.

#### *5.3.2.1.1. Acciones para mejorar el desarrollo personal y profesional.*

La propuesta se encuentra basada en las acciones que tomará la empresa para elevar los índices de percepción del desarrollo personal y profesional en la empresa, las cuales involucran:

- Identificación de las necesidades de capacitación de acuerdo con el tipo requerido, esto se evaluará en concordancia al puesto que ocupan en la organización y el nivel académico que posee el personal, así como la valoración oportuna de dicha solicitud.
- Planificación de un programa de capacitaciones considerando las necesidades de la organización, los criterios con el que se seleccionará el personal a capacitar, establecer si serán capacitaciones internas (en la empresa) o capacitaciones externas (cursos de extensión o especialización, segundas especialidades, diplomados, maestrías, doctorados) además de especificar la especialidad requerida, así como la elección de los tópicos de formación y programar dichos entrenamientos basándose en el

plazo que estos requirieran, con el objetivo de que la empresa programe las capacitaciones internas y destine recursos necesarios, así como brinde las facilidades necesarias de tiempo y permisos para capacitaciones externas.

- Enfocarse en la creación de mecanismos que permitan solventar económicamente la capacitación. Se espera que la organización cree alianzas estratégicas con instituciones de educación superior con la finalidad de cubrir los gastos que implican las especializaciones, de la misma forma que, se debe considerar instaurar convenios de permanencia con el personal que es capacitado, de esta forma se puede aprovechar al trabajador entrenado y que este proporcione los conocimientos adquiridos al resto de los compañeros considerando este tipo de aprendizaje como un efecto multiplicador.

**Tabla 64.**  
**Planificación de capacitación interna mensual.**

<b>Capacitación interna</b>			
<b>Tema de capacitación</b>	<b>Horas de capacitación</b>	<b>Nro. de cap. por mes</b>	<b>Horas</b>
<b>Seguridad y salud ocupacional</b>	1	4	4
<b>Desarrollo personal y psicológico</b>	2	1	2
<b>Mecánica y Eléctrica</b>	2	1	2
<b>Manejo de Carga pesada</b>	6	4	24
<b>Logística</b>	4	2	8
<b>Total horas/mes</b>			<b>40</b>

**Tabla 65.**  
**Planificación de capacitación externa anualmente.**

<b>Capacitación externa</b>			
<b>Tema de capacitación</b>	<b>Horas de capacitación</b>	<b>Nro. de cap. por mes</b>	<b>Horas</b>
<b>Seguridad y salud ocupacional</b>	5	2	120
<b>Manejo de Carga pesada</b>	5	2	120
<b>Logística</b>	5	2	120
<b>Total horas anuales</b>			<b>360</b>

5.3.2.1.2. Costos de las capacitaciones.

El costo de las capacitaciones internas incluye:

- Material didáctico. Compuesto por el material que se brindará a los trabajadores como lápices, lapicero, borrador, hojas, copias, plumones) bajo este concepto se considera el costo de S/. 500.
- Otros. Para las capacitaciones de mecánica y eléctrica, y de manejo de carga pesada se consideran el uso de las instalaciones y de los equipos de máquina pesada, el costo total del uso de estos equipos es de S/. 100.
- Capacitador. Las capacitaciones de seguridad, desarrollo personal y psicológico, mecánico y eléctrico, logística se desarrollará por el personal de la empresa que se especializa en dichas áreas, se les pagará un costo adicional de S/. 50 /mes como un beneficio por su apoyo, siendo 4 capacitadores el total de S/. 200 soles/mes.

Para la capacitación de manejo de carga pesada se considerará un especialista con costo de S/. 25 /H-H, considerando 24 horas de capacitación, se considera un costo por el capacitador de S/.600 soles/mes de capacitación.

- Adicionales. Se considera un 10% adicional al costo total por imprevistos que en total es S/. 130 soles.

**Tabla 66.**  
Costos de capacitación interna.

<b>Capacitación interna</b>				
<b>Recursos por capacitación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Seguridad y salud ocupacional</b>				
Material didáctico	1	UND	100	100
<b>Desarrollo personal y psicológico</b>				
Material didáctico	1	UND	100	100
<b>Mecánica y Eléctrica</b>				
Material didáctico	1	UND	100	100
Otros	1	UND	100	100
<b>Manejo de Carga pesada</b>				
Material didáctico	1	UND	100	100
Capacitador	24	H-H	25	600
Otros	1	UND	100	100
<b>Logística</b>				
Material didáctico	1	UND	100	100
			Total general	1300
			Adicional (10%)	130
<b>TOTAL</b>				<b>1430</b>

El costo de las capacitaciones externas o especializaciones, por el momento se considerarán como cursos, en caso existan alianzas y la empresa lo requiera se puede motivar al personal a hacer maestrías y doctorados de acuerdo con los requerimientos.

- Costo del curso. Los cursos o especializaciones tienen un costo que varía por área, por tanto, se considera el costo estándar de S/. 4,000 soles por capacitación tomando en cuenta los tópicos que se consideran.
- Costos adicionales. Se le brindará al trabajador o trabajadores que posean del beneficio de la capacitación externa un adicional de 15% del curso para material didáctico en caso se requiera y pasajes.

Tabla 67.  
Costos de capacitación externa.

Capacitación externa				
Recursos por capacitación	Cantidad	unidad	Costo unitario	Costo total
<b>Seguridad y salud ocupacional</b>				
Costo curso	1	H	4000	4000
Adicional	1	UND	600	600
<b>Manejo de Carga pesada</b>				
Costo curso	3	H	4000	12000
Adicional	3	UND	600	1800
<b>Logística</b>				
Costo curso	2	H	4000	8000
Adicional	2	UND	600	1200
<b>TOTAL</b>				<b>27600</b>

### *5.3.2.2. Mejorar la percepción de las condiciones e involucramiento laboral.*

El criterio es evaluado bajo el enfoque que considera las condiciones que la empresa brinda al personal, siendo estas físicas como infraestructura, iluminación del ambiente de trabajo, aprovisionamiento de material necesario, condiciones económicas y psicosociales.

El factor involucramiento laboral es percibido por los trabajadores como la participación que ejercen en las actividades administrativas de la organización, siendo estas entendidas como actividades de integración, deportivas, entre otras; además de advertir que sus ideas y propuestas no son consideradas de la manera en que desean.

Siendo así que la evaluación de las condiciones e involucramiento que reciben por parte de la organización resultó insatisfactoria para el personal, puesto que perciben que no son tomados en cuenta y no se les brinda las condiciones óptimas para realizar su trabajo.

#### 5.3.2.2.1. Acciones para mejorar las condiciones laborales.

Las presentes propuestas realizadas para mejorar las condiciones laborales se sustentan en la aplicación de actividades para lograr el objetivo, las cuales se detallan a continuación.

- Identificar las condiciones laborales como la infraestructura del espacio físico como los muebles que se utilizan, se encuentran en condiciones idóneas, no están sucios ni despintados, además de tener en cuenta los materiales que son necesarios por los trabajadores para efectuar sus actividades, tales como lápices, borradores, lapiceros, tajador o minas, corrector, tijera, goma, entre otros útiles de escritorio que se deben tener en todo ambiente de trabajo.
- En caso la infraestructura se encuentre dañada, se debe evaluar el nivel de daño, si este es superficial y en pequeñas áreas se puede disimular con banners o posters alusivos a la misión y visión de la organización o con pizarrones didácticos, entre otras decoraciones que ayudan a la creatividad en el ambiente laboral. En caso el daño sea importante, se debe considerar pintar las oficinas con colores cálidos como el rojo o naranja que brindan energía y contrarrestarlo con tonos fríos como el verde o azul que calman.
- Se realizar la adquisición de útiles de oficina necesarios para efectuar un adecuado trabajo, además de que, se debe evaluar la compra de post-it de colores, banderas post-it, libretas y agendas que hacen el ambiente de trabajo más atractivo.

#### 5.3.2.2.2. Acciones para potenciar el involucramiento laboral.

Para potenciar el involucramiento de los trabajadores en la organización se propone se realicen las siguientes acciones.

- Se busca empoderar al trabajador, por medio de la autonomía para efectuar su trabajo que los jefes de área les brinden, esto ocasiona que sientan la confianza de parte de la empresa, de esta forma el personal explota sus propias capacidades, toma de decisiones, creatividad, entre otras para efectuar el trabajo encomendado y se pueda sentir orgulloso de los resultados de este.
- Para motivar al personal se debe buscar que se apropien y se identifiquen con los objetivos a largo plazo, como lo son la misión y sobre todo la visión, con el propósito de enfocar el trabajo a lograr esta visión, partiendo desde proyectos e iniciativas de los trabajadores que deben ser consideradas para alcanzar este fin.
- Es importante preocuparse por el bienestar de los trabajadores tanto físico como emocional, estableciendo normativas adecuadas para la prevención de enfermedades, así como ejecutar buenas prácticas y atender de manera oportuna a los colaboradores, para mantenerlos motivados, saludables y productivos.

#### 5.3.2.2.3. Costo para mejorar las condiciones.

Para mejorar las condiciones laborales de la organización, se consideró el pintado de infraestructura y adición de banners o posters en el área de trabajo, a continuación, se detallan los costos considerados.

- Pintura. Se necesita galones para realizar el pintado de las áreas de oficina, también del área exterior, pero por el momento solo se considerará el área techada en total que son 4,847 m<sup>2</sup> aproximadamente, de acuerdo a esta cantidad se necesitan 82.4 galones, se considerará el caso hipotético que se compra exactamente esta cantidad de pintura.
- Pintor. De acuerdo con el área el pintor rinde 100 metros cuadrados por día, por lo que se considerarán 6 pintores y 8 días de trabajo, con un costo total de S/. 7,680.
- Banner. Se considerarán 10 banner que tengan la visión de la empresa, estas se encontrarán en áreas estratégicas en las oficinas y en áreas de tránsito con un costo total de S/. 1,000.
- Poster. Los posters con la misión serán 20 para pegarlos en cada oficina y en el área de transporte, con un total de S/. 1,200, y la misma acción se realizará con los posters de valores de la empresa, con un total de S/. 2,400.
- Mano de obra. La persona que se encargará de ubicarlos en espacios estratégicos costará S/. 600.

**Tabla 68.**  
**Costo de mejorar la infraestructura.**

Recursos por concepto	Mejorar infraestructura			Costo total
	Cantidad	unidad	Costo unitario	
<b>Mejorar infraestructura</b>				
Pintor	384	H-H	20	7680
Pintura	82.4	gal	66.03	5441
<b>Ubicar Banners y posters</b>				
Banner de visión	10	UND	100	1000
Poster de misión	20	UND	60	1200
Poster de valores	20	UND	60	1200
Mano de obra pegarlos	30	H-H	20	600
<b>TOTAL</b>				<b>17121</b>

Fuente. (empresa, 2019)

### **5.3.2.3. Implementar beneficios laborales.**

El criterio beneficios laborales ha sido evaluado por medio de la apreciación de los trabajadores en cuanto a la valoración de su trabajo, aportación y esfuerzos de mejoras, así como por la percepción de su remuneración y las políticas administrativas que regulan dicho aspecto.

El estudio de evaluación dio como resultado la insatisfacción en los aspectos de valoración de trabajo, aportaciones y esfuerzos de mejora, así como un punto a resolver la remuneración y políticas de la empresa.

#### **5.3.2.3.1. Acciones para implementar beneficios laborales.**

- De acuerdo con la ley N°30709 ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, la organización debe implementar una política salarial que incluya escalas salariales, un cuadro de categorías y funciones sobre la remuneración que percibe el personal y en qué tipo de puesto y escala se ubica, para

mantener la transparencia y equidad remunerativa en la organización, esta política salarial es de aplicación para todas las organizaciones y debe estar basada en los puestos que se consideran en el Manual de Organización y Funciones (MOF), el cual toda empresa debe tener.

En la política salarial se incluye el cuadro de escala salarial, evolución histórica del puesto, valorización por factores y el cuadro de categorías y funciones.

N°	Categorías ocupacionales	Sueldo (S/.)	
		Mínimo	Máximo
I			
II			
III			
IV			
V			
VI			

Figura 66. Modelo de cuadro de escala salarial.

N°	Categoría Ocupacional	Categorías			Valorización			Valorización del puesto	Evaluación desempeño	Evaluación 360	Sueldo	
		Formación	Experiencia	Resp.	Formación	Experiencia	Resp.				Min.	Max.
I												
II												
III												
IV												

Figura 67. Modelo de cuadro de categorías y funciones.

- Establecer un programa de reconocimiento e incentivos, el cual debe basarse en brindar el reconocimiento público a los trabajadores que lo ameriten, se considera en los casos de: solución eficaz de problemas, propuestas acertadas y que brindan frutos, cumplimiento de objetivos, entre otros que son

trascendentes en la organización, además de brindarles las felicitaciones públicas del caso, se debe brindar un beneficio el cual se puede brindar como una bonificación económica, un regalo o detalle único por parte de la empresa, esto condiciona al personal a trabajar cada vez mejor con el objetivo de obtener los beneficios y de esta manera se mejora la satisfacción, puesto que se labora con motivación.

- Considerar el sistema de evaluación del desempeño anual, para que los resultados que brinde dicha evaluación sean la base para establecer el incremento salarial anual del personal, basándose en el criterio de que un alto desempeño debería recompensarse con una mejora de la remuneración que perciben mensualmente, no es necesario que sea sustantivo, con un aumento de un 5% a 10% del sueldo mensual solo para aquellos que obtuvieron resultados favorables, puesto que se suele incrementar el salario anualmente a todos los trabajadores sin distinción, este sería un criterio más coherente y que mejoraría la satisfacción laboral, para que así todo el personal se esfuerce en desempeñar sus actividades de la mejor forma posible.



**Tabla 69.**  
**Costo de los beneficios laborales.**

<b>Beneficios laborales</b>				
<b>Recursos por concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Sistema de recompensas</b>				
Recompensa	10	UND	500	5000
<b>Evaluación de desempeño</b>				
Material didáctico	1	UND	500	500
Evaluador	1	UND	2500	2500
<b>Política salarial</b>				
Asesoría externa	1	UND	3000	3000
			<b>TOTAL</b>	<b>11000</b>

Fuente. (empresa, 2019)

#### **5.3.2.4. Potenciar la comunicación en la empresa.**

El factor comunicación en la empresa es percibido por los colaboradores como mínimo, debido a que no se informa ninguna acción, planificación, gestión que se está realizando en la alta dirección, lo cual genera un sentimiento de desapego en los trabajadores e inestabilidad en las relaciones laborales.

De la misma manera las mediciones y evaluaciones que se deben realizar para controlar las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral no se efectúan, o no se informan al personal por lo que no pueden conocer las falencias y a la vez la organización no toma acciones de corrección.

##### **5.3.2.4.1. Acciones para potenciar la comunicación en la organización.**

- Programación de reuniones mensuales para comunicar actividades que se realizarán, formalizando el canal de comunicación entre los altos directivos y los trabajadores, tanto a nivel grupal como individual, con el objetivo de expresar ideas, mejoras,

innovaciones en beneficio del personal y de la organización; de la misma manera se espera establecer cargos, grupos y plazos de ejecución, como la exposición de los resultados.

- Determinar equipos de trabajo inter niveles los cuales tienen como objetivo realizar actividades establecidas por la alta dirección, de esta forma se genera la integración de trabajadores en diferentes niveles jerárquicos, se sugiere que se realice para organización de eventos y con la formación de comisiones por grupos de trabajo.
- Se aplicarán las mediciones y evaluaciones sobre condiciones y satisfacción laboral, con el objetivo de mantener la mejora continua relacionada al presente modelo de mejora en la organización, comunicando a los colaboradores los resultados de dichas mediciones y evaluaciones, para poder tomarlo como tópico importante en las reuniones mensuales y evaluar las actividades de corrección.

#### 5.3.2.4.2. Costos de implementación.

Para implementar una mejor comunicación y relaciones inter-niveles se necesita lo siguiente.

- Material didáctico. Para reuniones se considerará S/.200 y para las evaluaciones y mediciones S/.200.
- Evaluador. Para las evaluaciones y mediciones de las condiciones y clima laboral se considera un costo de S/2,500.

Tabla 70.  
Costo de mejorar la comunicación.

<b>Potenciar la comunicación</b>				
<b>Recursos por concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Reuniones mensuales</b>				
Material didáctico	12	UND	200	2400
<b>Mediciones y evaluaciones</b>				
Material didáctico	2	UND	200	400
Evaluador	2	UND	2500	5000
<b>TOTAL</b>				<b>7800</b>

Fuente. (empresa, 2019)

### 5.3.3. Costos totales de implementación.

La implementación de las actividades constituye un costo adicional para la organización, es por esta razón que a continuación se detallan los costos por actividad.

Tabla 71.  
Costo de implementación general.

<b>COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN</b>	
<b>Recursos por concepto</b>	<b>Costo total anual (S/.)</b>
Capacitación interna	17160
Capacitación externa	27600
Mejorar infraestructura	17121
Beneficios laborales	11000
Potenciar comunicación	7800
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>80681</b>

Para implementar este modelo es necesario que se considere el costo total de implementación como una inversión a largo plazo, que se realizará de manera anual.

## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** En la empresa RACIEMSA se tienen muchas falencias en cuanto a la satisfacción de su personal por lo que se ha logrado determinar un modelo de mejora del clima organizacional basado en la satisfacción laboral, el cual brinda lineamientos y acciones a implementar en la empresa para mejorar dicha debilidad.
- SEGUNDA:** Se logró establecer cuáles son los factores y variables no estructuradas del clima y satisfacción laboral por medio de la aplicación de cuestionarios basados en la metodología SC-SPL que permiten identificar aquellos criterios que impactan en la organización.
- TERCERA:** Se efectuó un diagnóstico organizacional basado en la metodología EFQM la cual brinda un panorama de la percepción de los trabajadores en cuanto a los agentes y resultados que se consideran, brindando información concisa sobre la percepción de condiciones y satisfacción laboral de los trabajadores.
- CUARTA:** Se consiguió describir el modelo de mejora del clima organizacional y satisfacción laboral realizado en base a los instrumentos como la metodología EFQM y cuestionarios realizados para identificar los problemas en la empresa.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** El modelo de gestión del clima organizacional propuesto en la presente tesis, es aplicable a la empresa RACIEMSA S.A., pero puede ser implementado en cualquier otra organización indistintamente de su rubro o ubicación, es así como se debe evaluar la situación actual de dicha empresa y la misión, visión y valores, así como los objetivos que tienen a corto y largo plazo para poder efectuar una evaluación EFQM y una evaluación por factores, las cuales determinarán las falencias en cuanto al clima y satisfacción laboral, y si estas son las mismas que se tienen en la organización de estudio del presente trabajo, se puede aplicar el modelo sin variaciones significativas, en caso sea diferente la evaluación debe ser ajustado el modelo a las necesidades de la entidad.

**SEGUNDA:** Es importante conocer los factores y variables no estructuras de la satisfacción y clima organizacional, para tener un panorama general de la situación actual de la empresa, se pueden utilizar diferentes medios de recolección de datos.

**TERCERA:** Para realizar una adecuada evaluación EFQM se debe mantener parámetros que cumplan con los procesos que realiza la empresa, es así como el cuestionario propuesto para esta empresa puede o no variar para otras, dependiendo del caso.

CUARTA:                   Aplicar el modelo de mejora continua asegura un mejor desempeño de los trabajadores y encamina a la organización a la certificación de calidad por normas ISO.



## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN. TEST DE CLIMA LABORAL

N°	Pregunta	5	4	3	2	1
Estructura y organización						
1	¿conozco cómo está organizada la empresa y que áreas hay?					
2	¿conozco quiénes son los jefes, quien depende de quién?					
3	¿conozco las políticas y reglamentos que aplican en su área?					
4	¿conozco las interrelaciones que existen entre mi puesto y el resto de la empresa?					
5	¿las actividades de mi departamento están distribuidas de modo que las cargas de trabajo sean equitativas?					
N°	Pregunta	5	4	3	2	1
Comunicación						
6	¿consideras que la comunicación en la empresa es abierta y accesible?					
7	¿consideras que existe buena comunicación entre jefes y subordinados?					
8	¿obtengo retroalimentación de los avances de mi trabajo tanto de aspectos positivos como negativos?					
9	¿mis opiniones y sugerencias son tomados en cuenta para la toma de decisiones del área?					
10	¿recibo en "forma oportuna" la información que requiero para el desempeño de mis funciones?					
N°	Pregunta	5	4	3	2	1
Trabajo en equipo						
11	¿el personal de mi departamento tiene metas comunes y realiza el trabajo en equipo para lograrlas?					
12	¿la empresa impulsa y ayuda a la formación de equipos de trabajo?					
13	¿existe coordinación de esfuerzos entre las diferentes áreas para resolver un problema?					
14	¿puedo contar con el apoyo del personal de mi área para resolver un problema?					
15	¿hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de alguna área ha provocado quedar mal con los clientes?					

N°	Pregunta	5	4	3	2	1
Capacitación estímulos y recompensas						
16	¿estoy satisfecho con la capacitación que me ha brindado la empresa para el desempeño de mis funciones?					
17	¿los cursos que he asistido por parte de la empresa han sido muy oportunos y enfocados a lo que se necesita en mi área?					
18	¿se reconoce los esfuerzos adicionales que realizo en el desempeño de mis labores?					
19	¿me siento motivado al realizar las actividades que tengo asignadas?					
20	¿tengo la competencia (conocimientos, habilidades, experiencia, formación) que el puesto requiere?					
N°	Pregunta	5	4	3	2	1
Seguridad e higiene						
21	¿cuento con los recursos necesarios (equipo de cómputo, impresora, scanner, papelería etc.) para realizar mi trabajo?					
22	¿tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo para el desarrollo de mis actividades?					
23	¿mi equipo de cómputo es adecuado al desempeño de mis actividades?					
24	¿conozco las rutas de evacuación en mi área de trabajo?					
25	¿la empresa hace todo lo posible por mantener estándares de seguridad, orden y limpieza?					
26	¿considera que los muebles de su lugar de trabajo (escritorio, silla, computadora) son adecuados?					
27	¿me gustaría participar en la comisión de seguridad e higiene de la empresa?					
28	¿la iluminación de mi área de trabajo es adecuada?					
29	¿las instalaciones (sanitarias y eléctricas) se encuentran en condiciones adecuadas?					
30	¿se han realizado simulacros de evacuación?					
31	¿existe un botiquín de primeros auxilios en su área de trabajo?					
N°	Pregunta	5	4	3	2	1
Calidad en el servicio						
32	¿hago lo necesario para entregar mi trabajo a tiempo?					
33	¿actuó en consecuencia y a tiempo para corregir un trabajo insatisfecho?					

34	¿estoy convencido de la importancia de satisfacer al cliente (interno y externo) y hago todo lo posible para lograrlo?					
35	¿detecto a menudo oportunidades de mejora en mi área?					
36	¿considero que los cambios son positivos y colaboro para que se lleven a cabo?					
37	¿los cambios que se han presentado en la empresa han producido resultados positivos?					
38	¿existe retroalimentación con las áreas para conocer sus necesidades?					
39	¿me aseguro que mi trabajo no tenga errores?					
N°	Pregunta	5	4	3	2	1
Mejora continua						
40	¿la empresa ha difundido de forma permanente y suficiente el concepto de calidad y como lograrlo?					
41	¿cuándo se habla de iso 9001 se de que se trata?					
42	¿me han explicado la política de calidad de la empresa?					
43	¿conozco los objetivos a cubrir en el puesto que desempeño, así como mis funciones y responsabilidades?					
44	¿conozco y aplico lo aprendido en las capacitaciones que recibo en la empresa?					
45	¿las políticas y reglamentos de trabajo de la empresa, son para beneficio de todos los que laboramos?					
46	¿al finalizar mis labores dejo mi área de trabajo en condiciones adecuadas para el inicio de la siguiente jornada?					
N°	Pregunta	5	4	3	2	1
Sentido de pertenencia						
47	¿me siento orgulloso de trabajar para esta empresa?					
48	¿pienso y siento que puedo tener beneficios trabajando para esta empresa?					
49	¿me gusta hacer el trabajo que tengo a cargo?					
50	¿si pudiera dejar la empresa por otro trabajo a igualdad de remuneración, la dejaría?					

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL / SPC

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

TA ( 5 ) Totalmente de acuerdo.

A ( 4 ) De acuerdo.

I ( 3 ) Indeciso.

D ( 2 ) En desacuerdo.

TD ( 1 ) Totalmente en desacuerdo.

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N		TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2*	Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es(son) comprensivo(s).					
7*	Me siento mal con lo que gano.					
8*	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15*	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.					
16*	Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.					
17*	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19*	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.					

21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23*	El horario me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26*	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31*	No me siento a gusto con mi jefe.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33*	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

**ANEXO 2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN.  
CLIMA ORGANIZACIONAL**

pre 1	pre 2	pre 3	pre 4	pre 5	pre 6	pre 7	pre 8	pre 9	pre 10	pre 11	pre 12	pre 13	pre 14	pre 15	pre 16	pre 17	pre 18	pre 19	pre 20	pre 21	pre 22	pre 23	pre 24	pre 25	pre 26	pre 27	pre 28	pre 29	pre 30	pre 31	pre 32	pre 33	pre 34	pre 35	pre 36	pre 37	pre 38	pre 39	pre 40	pre 41	pre 42	pre 43	pre 44	pre 45	pre 46	pre 47	pre 48	pre 49	pre 50		
5	3	2	1	1	1	3	5	4	1	4	1	4	1	5	1	1	1	3	3	2	1	1	1	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	5	1	5	1	1	3	5	1	5	1	3	2	4	4	1	2		
2	2	2	4	2	3	3	3	5	3	3	2	3	1	3	1	3	3	1	2	1	4	1	3	5	5	5	2	2	1	1	1	5	1	5	2	4	1	1	1	3	1	5	3	3	3	3	3	2	3	4	
1	3	4	1	1	4	4	1	5	1	2	5	4	1	5	1	1	4	4	5	5	4	4	2	5	1	4	2	4	2	5	1	1	3	3	4	4	2	2	5	1	2	2	2	4	4	3	1	4	5		
4	2	2	5	1	2	4	5	3	3	4	3	1	2	5	2	5	1	3	1	5	3	1	4	1	3	5	1	4	4	1	2	5	4	3	5	2	4	3	5	3	2	4	3	2	2	3	5	5	3		
3	4	2	5	4	5	1	3	2	5	4	2	1	4	4	2	3	3	3	3	3	1	4	1	3	4	4	3	4	3	1	2	1	5	5	3	3	3	4	1	4	2	1	2	2	4	2	5	1	1		
2	5	3	5	5	3	3	1	2	1	5	2	2	1	1	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	5	3	5	1	3	4	2	1	1	5	1	1	3	4	3	2	5	1	2	5	3	1	1	1		
5	4	3	4	1	1	4	5	4	1	4	5	1	3	2	1	1	1	2	5	4	3	4	2	3	2	4	4	2	1	4	4	4	1	2	2	1	5	3	1	4	5	1	4	4	4	3	4	4	5		
5	5	4	1	4	3	3	4	5	5	5	1	4	2	3	2	2	4	5	5	1	2	5	4	2	5	3	5	3	5	2	4	3	4	5	3	4	4	3	5	5	3	4	4	4	2	2	3	3	1		
5	1	4	2	3	4	3	1	2	4	3	3	4	2	4	2	4	5	2	2	3	3	3	3	5	1	1	3	5	3	4	1	3	4	4	4	3	5	1	5	1	4	2	2	4	4	3	5	3	1		
1	1	1	5	4	1	4	3	2	3	1	1	3	4	3	3	1	1	5	4	4	4	1	5	1	4	2	2	1	5	1	1	2	3	2	3	1	2	3	4	5	4	3	5	3	5	4	3	2			
4	2	3	2	1	2	5	5	4	3	3	2	1	1	2	1	5	5	4	5	1	2	2	1	3	5	2	3	4	4	4	3	3	4	5	4	1	4	2	3	4	1	4	3	4	2	4	5	2	3		
2	4	2	5	1	5	3	3	1	1	2	4	2	4	2	5	3	4	2	2	3	5	2	5	2	3	3	1	3	1	2	2	1	1	4	1	2	3	4	4	1	3	3	1	1	5	2	5	3	3		
4	3	1	5	5	2	1	4	4	2	2	5	3	5	5	2	4	5	1	5	4	3	2	2	3	4	4	3	2	3	5	3	1	5	5	3	5	3	1	2	1	5	5	2	4	3	4	3	1	3		
1	5	5	1	4	4	2	1	3	3	5	1	3	1	4	1	1	3	5	3	1	3	3	3	4	5	4	4	3	2	4	4	2	1	3	4	1	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	2	4		
3	3	5	4	5	3	3	1	4	4	1	2	1	5	5	3	4	4	2	5	1	5	4	5	1	3	3	1	2	5	4	3	2	3	4	5	5	2	2	4	5	2	4	4	1	4	2	4	5	1		
2	4	5	1	5	2	5	3	4	3	5	1	3	4	1	3	3	4	4	2	1	2	5	1	5	3	2	1	4	5	4	4	1	3	4	5	3	2	3	5	5	1	4	5	5	1	2	1	3	2		
4	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	2	4	2	2	5	2	1	4	1	2	1	1	5	2	2	4	2	1	2	2	4	4	1	4	2	5	3	2	2	4	5	5	2	4	5	2	
1	5	1	4	3	3	1	5	5	1	3	1	3	4	3	5	3	4	4	5	1	1	2	5	4	2	2	5	2	3	4	4	3	5	1	2	4	1	3	5	1	5	1	1	1	2	2	1	3	4		
1	1	4	3	4	5	4	4	2	3	5	4	1	3	5	3	4	2	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	1	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	2	1	3	1	1	2	2	2	3	5	4		
5	5	1	4	5	1	5	1	1	4	5	1	3	2	3	2	5	1	5	5	3	3	5	5	4	4	5	4	2	1	1	4	2	5	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	1	5	5	1	5	3	4
4	1	4	1	1	2	4	2	5	4	5	2	2	3	3	1	5	3	5	1	3	3	3	2	1	3	4	5	2	4	2	5	3	2	3	5	1	4	5	3	1	4	1	5	3	4	3	4	5	2		
3	3	5	2	2	2	2	4	3	3	4	3	3	4	3	1	4	2	4	4	3	5	4	2	4	1	3	2	3	5	2	2	2	5	1	4	3	3	1	4	2	1	1	2	1	2	4	4	3	2		
3	1	2	4	3	5	4	5	2	5	3	2	4	3	1	3	1	4	2	4	5	1	2	3	4	4	5	3	3	3	4	5	3	2	2	3	3	4	1	2	1	2	2	2	4	1	4	1	3			
2	5	4	3	1	1	1	1	3	1	4	2	2	5	4	1	2	1	5	3	2	3	2	5	3	3	1	2	1	1	2	1	4	5	4	5	2	1	4	5	5	4	2	4	5	1	5	5	1	1		
3	2	5	5	3	4	2	5	5	4	5	3	4	5	3	4	2	5	3	5	4	4	5	4	2	3	1	5	2	3	3	3	4	4	5	2	5	2	4	4	2	1	4	3	3	5	2	5	1	1		
5	5	3	4	3	4	3	2	4	1	5	2	2	1	2	3	5	5	5	3	2	3	5	3	5	3	4	4	4	3	1	3	1	2	1	2	5	4	1	2	4	4	5	3	3	3	1	4	5	2		
4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	1	4	5	2	2	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4	5	2	3	3	4	5	3	4	1	3	4	4	3	1	3	4	1	5	3	5		

2	4	5	3	3	2	2	2	1	5	4	4	4	1	4	2	1	4	2	3	2	5	2	1	4	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	2	1	2	5	3	4	1	4	2	2	3	5	
4	4	3	1	3	5	3	1	4	2	5	2	5	5	2	4	5	4	4	5	5	1	5	2	2	1	4	4	4	4	1	1	4	1	2	4	5	5	5	5	5	2	4	1	4	4	5	1	4	5	5
4	3	4	2	5	1	2	5	3	4	3	3	5	1	5	4	3	5	4	3	5	5	1	5	5	4	2	2	2	5	1	2	4	5	3	5	5	3	4	1	2	2	3	2	1	2	1	3	2	4	
3	2	5	2	2	1	5	2	2	1	5	5	5	1	5	3	4	4	1	4	1	4	5	3	2	1	2	2	1	3	1	5	1	3	2	2	1	3	5	4	3	4	3	1	5	4	3	2	3	3	
5	1	3	5	5	1	5	1	5	3	1	3	1	1	1	5	2	5	5	3	1	1	2	2	3	2	4	1	4	3	4	1	5	5	1	4	3	5	1	5	5	5	1	5	3	4	5	1	3	5	
1	1	5	1	3	3	1	4	1	5	3	5	2	4	5	2	4	1	3	1	5	3	1	3	2	4	1	3	3	1	1	1	3	5	1	2	4	2	3	3	4	1	3	4	4	1	1	2	5	1	
1	5	5	5	5	4	5	3	1	5	1	5	4	4	4	1	4	3	1	5	4	2	4	5	1	5	5	1	2	5	5	2	2	4	2	3	4	2	3	1	2	4	2	5	3	2	2	2	5	5	
5	1	3	2	2	1	1	4	4	1	4	5	4	5	5	2	5	5	3	3	5	2	3	2	3	2	2	3	5	2	4	4	5	5	4	5	5	1	4	4	4	3	3	5	4	1	3	2	1	4	
4	4	4	5	3	1	4	3	2	3	1	4	2	3	5	2	1	3	4	2	1	1	3	5	4	1	1	3	5	3	4	3	2	4	5	2	1	3	1	1	1	5	5	4	4	2	1	1	5	5	
2	3	4	3	1	1	4	4	1	2	4	5	1	2	5	1	1	5	4	3	5	1	4	3	2	5	1	5	2	3	5	3	1	3	1	3	4	1	4	1	2	1	2	5	3	5	4	3	3	5	
5	5	3	5	5	5	1	3	5	4	4	4	3	3	1	2	4	1	2	1	3	3	4	2	5	4	5	2	4	2	3	5	4	1	2	1	2	5	3	4	2	2	5	5	2	5	4	1	2	1	
4	1	2	4	2	2	3	5	1	1	5	3	3	1	3	2	5	1	5	5	2	5	3	1	5	4	4	3	3	2	4	2	1	1	4	4	2	4	4	5	4	3	5	3	2	4	1	2	5	1	
4	4	4	1	2	2	3	2	3	1	2	5	1	5	4	2	4	4	4	4	5	1	4	5	1	1	3	1	3	5	1	1	5	5	4	2	1	3	2	3	2	1	2	3	4	5	1	3	5	3	
1	2	2	2	5	1	2	1	4	4	4	1	4	5	1	4	2	2	1	1	4	2	4	5	4	4	1	4	4	3	2	3	5	1	2	3	2	3	3	2	4	2	1	1	4	4	3	2	3	2	
4	4	5	2	5	3	3	5	5	1	5	4	5	1	2	3	3	1	4	5	1	2	2	1	1	1	4	4	1	2	4	4	4	1	1	3	1	5	1	2	3	1	5	4	1	5	2	5	5	2	
3	1	2	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	1	5	1	2	1	4	4	2	2	1	3	5	1	4	5	4	3	1	4	4	4	3	1	5	4	1	5	2	5	1	2	4	5	5	2	
2	2	1	3	1	3	2	3	1	2	5	5	4	3	1	2	2	2	2	3	2	3	5	5	5	1	1	2	3	3	1	5	2	1	4	1	2	1	5	3	1	5	2	1	1	4	2	3	4	5	
4	1	5	2	2	3	2	4	1	4	5	1	1	1	5	5	5	2	3	4	1	5	5	5	4	1	3	2	5	1	4	1	2	2	4	3	4	1	5	3	3	2	1	3	4	5	2	2	3	5	
2	5	3	2	5	4	5	2	5	2	1	3	3	1	2	5	5	3	1	2	5	1	1	1	3	3	1	2	5	4	5	5	5	2	2	4	3	1	4	5	4	4	4	3	2	4	2	5	3	3	
3	3	2	3	4	4	1	3	1	3	3	4	5	5	2	4	4	1	2	4	3	2	4	2	5	1	4	1	5	2	4	1	5	2	2	1	3	3	1	1	1	5	3	4	4	1	1	2	3	5	
4	4	1	4	5	4	3	1	4	4	2	4	1	1	1	5	1	2	3	3	3	1	1	1	4	1	4	1	3	4	4	4	2	2	2	2	3	1	5	4	5	3	4	4	2	4	5	2	2	2	
5	3	4	5	3	3	1	5	1	3	4	3	3	4	2	2	4	5	3	3	1	2	4	3	3	5	5	5	4	1	5	1	1	4	4	4	2	3	5	2	4	4	5	3	3	5	4	5	3	2	
3	1	2	2	2	1	4	4	4	4	4	2	3	4	1	4	1	4	4	3	3	3	3	4	2	3	5	1	1	3	1	2	2	5	1	3	5	2	1	1	2	4	4	1	4	5	2	5	4	4	
2	2	4	1	1	3	4	3	2	1	4	1	5	1	2	1	1	2	4	2	4	3	1	2	1	1	2	5	2	2	2	1	1	4	5	1	1	2	5	5	2	4	1	1	3	2	5	3	1	5	
3	2	3	1	4	2	4	5	5	4	3	1	3	5	4	4	5	4	2	1	1	3	1	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	2	4	2	3	1	4	4	5	1	4	3	5	2	2	3	3	3	
5	3	1	2	4	4	5	1	2	1	4	4	5	1	1	5	5	5	2	2	3	4	5	2	5	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1	3	4	4	1	4	2	2	2	3	4	2	1	3	3	1	
5	4	5	4	3	2	4	3	1	5	2	1	4	3	1	4	5	4	3	3	2	4	2	2	3	2	2	4	5	2	2	3	3	1	3	3	1	3	2	3	1	5	1	3	5	4	1	5	3	1	
2	1	1	4	5	4	1	5	3	3	5	1	1	4	3	1	2	1	5	4	1	2	1	1	3	4	1	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2	4	3	5	4	5	1	3	1	3	1	3	1		
3	3	3	5	3	2	1	1	3	3	3	2	4	2	3	3	5	4	5	1	4	5	3	5	2	3	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	4	3	1	3	3	3	2	3	2	3	4	4	1	5	
4	3	2	2	4	5	1	1	4	2	4	5	3	2	4	5	1	2	1	5	4	5	4	2	5	4	2	2	2	5	3	3	4	3	4	1	4	1	1	5	1	4	3	1	3	5	1	2	3	2	
3	5	3	4	5	4	2	4	3	5	2	3	2	4	2	4	1	4	3	4	5	2	3	4	5	2	1	5	1	1	1	4	4	4	5	2	5	3	4	3	2	1	1	4	5	3	3	2	1	1	
4	5	4	2	2	5	4	2	4	4	4	1	4	4	1	2	1	5	1	1	1	4	1	3	1	3	2	4	3	5	5	4	2	3	1	4	1	1	3	4	2	1	3	2	2	2	3	3	5	2	
2	4	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	5	2	3	5	5	5	2	5	1	5	3	4	5	4	3	5	4	3	3	4	2	3	5	1	1	4	2	5	2	3	2	3	2	3	4	5	
2	1	4	5	5	5	3	2	2	2	5	1	1	5	4	2	1	2	3	2	1	4	4	1	1	2	5	5	3	4	2	3	2	2	5	4	3	1	4	5	2	2	1	4	4	2	4	1	1	1	
2	1	5	4	5	4	1	2	3	2	3	2	3	3	4	1	1	5	2	4	2	2	1	2	3	5	2	4	4	3	2	2	3	2	2	3	1	3	2	4	4	4	1	5	2	1	2	2	5	1	
3	1	3	1	4	5	3	2	3	1	4	4	5	2	5	3	5	1	4	5	3	3	1	5	3	1	2	1	5	2	5	3	3	5	5	1	1	4	1	2	5	1	1	4	1	4	2	1	3	5	

4	4	1	4	1	3	1	4	1	3	2	5	2	1	4	2	4	1	2	1	2	1	2	5	4	3	3	4	4	5	1	2	3	4	5	1	3	1	1	1	2	4	5	2	4	2	3	4		
2	2	2	1	2	4	3	2	3	3	1	4	5	2	5	5	5	5	4	4	1	5	5	4	3	4	5	4	4	1	3	5	5	5	3	5	4	2	2	5	5	1	1	5	2	5	2	4	5	3
4	3	5	3	5	5	4	3	1	4	2	4	2	5	3	2	2	5	1	5	5	1	4	2	4	4	4	4	4	3	3	5	4	1	1	5	4	5	2	1	5	2	1	5	2	2	4	1		
5	1	5	5	4	5	1	2	2	3	4	5	2	2	2	5	1	4	4	3	2	4	1	1	5	5	3	4	1	4	1	3	5	5	5	2	5	4	2	2	1	5	5	1	3	4	5	2	1	2
1	2	5	1	5	2	2	5	4	2	1	4	2	2	4	3	1	5	4	4	1	1	3	5	3	1	5	1	5	4	1	1	5	5	1	2	1	1	5	5	5	4	4	1	4	4	1	5	4	5
1	3	3	1	5	3	4	4	3	3	1	2	5	2	3	4	2	3	3	5	1	3	5	4	2	1	5	1	2	3	3	4	5	2	1	2	1	5	5	5	4	4	4	1	2	2	4	3	4	3
3	5	3	5	5	3	3	2	4	4	3	2	3	3	5	2	4	5	5	2	2	4	4	4	1	3	1	1	5	3	3	1	4	5	2	5	2	2	3	1	2	1	5	5	4	3	1	5	1	4
4	5	1	4	2	1	3	4	3	3	5	5	5	1	2	1	1	4	1	3	4	2	5	3	4	4	1	1	3	2	1	5	3	5	2	2	2	2	3	3	1	2	3	1	1	1	3	3	2	1
5	2	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	1	3	5	1	1	4	1	3	2	3	3	3	3	4	3	1	3	1	5	1	2	5	1	3	4	5	5	3	3	3	5	3	5	4	1	5	5	1
3	2	1	1	4	4	5	5	4	1	5	3	4	4	4	3	5	3	5	2	1	5	1	5	1	4	2	1	3	4	2	4	4	2	4	3	4	3	1	3	2	5	5	2	2	3	4	5	3	4
5	4	3	4	3	5	3	1	1	4	2	3	4	3	2	4	2	2	1	4	1	3	3	5	3	5	2	5	2	2	4	3	2	3	4	5	3	1	5	1	1	3	5	2	3	1	5	2	3	1
4	4	5	5	5	5	3	2	4	5	1	5	5	1	3	1	4	3	4	2	5	5	5	1	3	4	4	3	1	2	5	2	3	3	2	1	3	3	5	4	1	5	5	4	3	1	4	5	3	5
4	1	4	1	1	2	5	5	2	4	5	2	5	5	5	2	1	3	1	1	1	3	3	5	3	2	5	1	5	4	5	4	2	4	1	4	5	5	3	5	5	3	3	3	3	2	5	2	1	3
5	5	1	4	1	3	4	4	2	4	5	1	5	2	5	5	3	5	5	4	1	3	5	5	4	2	2	2	4	4	2	2	5	1	2	5	3	4	4	1	2	2	3	1	5	1	2	1	5	4
2	3	1	3	4	1	4	2	2	2	4	2	1	2	1	1	2	4	2	1	2	4	4	1	5	2	2	2	3	2	5	3	2	2	2	5	1	2	2	5	3	1	1	3	1	1	5	4	2	3
1	5	5	4	4	1	5	3	1	3	3	3	5	4	3	4	2	5	3	1	4	1	2	1	3	1	3	5	2	5	5	3	1	5	1	3	3	3	1	2	1	5	5	3	2	2	1	4	4	2
2	2	1	4	5	1	4	5	5	4	2	3	1	3	1	4	3	2	4	5	5	2	5	5	1	1	1	2	1	4	2	2	2	1	3	1	3	5	4	1	3	2	2	5	4	4	2	5	2	5
1	2	1	5	2	2	5	1	3	4	5	4	3	2	4	1	1	4	5	1	3	1	1	3	2	5	1	3	4	2	4	5	4	3	2	1	3	3	3	1	5	5	5	1	2	2	1	4	4	3
2	3	2	5	4	5	3	3	4	3	4	3	2	5	5	5	5	2	2	2	1	3	2	3	4	4	5	1	3	5	1	1	4	3	2	5	2	5	3	5	5	2	4	2	4	1	4	2	1	3
3	1	2	5	1	4	4	2	3	5	3	1	2	4	1	4	1	4	3	1	4	4	4	1	2	2	3	1	4	3	5	1	1	3	1	5	4	4	5	1	3	5	4	3	4	5	5	4	1	4
5	3	2	3	3	1	3	2	4	1	4	3	2	1	2	3	5	3	5	5	5	5	4	2	4	2	1	4	1	4	3	3	3	2	1	4	2	1	1	2	3	5	3	2	3	5	3	3	4	5
3	4	4	4	4	4	1	3	4	3	2	4	2	2	3	4	3	1	1	3	4	1	5	2	4	2	3	5	3	3	2	2	3	5	3	3	1	4	3	1	2	2	5	5	3	3	4	4	3	5
3	2	2	5	4	3	5	2	3	2	3	4	3	3	2	4	1	3	1	1	4	5	1	1	4	2	1	2	3	1	5	4	4	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	4	5	1	2	4	3	4
3	1	3	3	1	4	1	2	2	3	3	2	1	1	3	3	4	2	5	4	3	2	5	2	3	2	3	1	4	4	4	3	4	5	2	3	4	4	2	5	3	5	3	3	4	2	5	3	3	3
4	2	3	5	1	3	1	5	1	4	4	4	5	3	3	5	5	4	1	2	1	5	1	4	3	3	1	1	5	2	3	5	2	1	5	4	1	1	4	5	3	5	3	2	3	1	1	1	2	5
1	2	2	5	1	2	2	4	5	5	2	3	2	4	3	3	4	4	4	2	3	1	1	1	5	5	1	3	2	1	5	1	2	5	2	3	4	3	4	2	1	5	2	3	5	3	5	4	4	5
3	3	1	1	4	1	4	2	2	5	3	1	3	1	3	5	1	2	3	2	5	2	3	1	4	4	4	3	4	3	5	2	3	4	1	5	3	5	1	3	4	4	2	1	4	3	2	2	5	1
2	1	1	4	5	5	1	3	3	2	4	1	5	2	1	1	1	3	1	3	2	3	3	3	2	1	4	4	3	4	5	3	3	5	3	3	4	1	4	4	2	1	2	1	2	1	2	4	1	5
3	1	4	2	1	1	5	3	3	5	3	2	3	1	1	5	4	2	1	5	2	4	3	3	5	5	4	2	2	3	4	5	3	2	4	2	3	2	3	1	1	4	2	1	1	1	2	4	5	5
1	5	1	3	1	5	4	2	5	5	5	1	4	4	4	4	1	2	1	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	1	1	5	4	5	1	5	4	4	4	5	4	4	4	1	2
2	2	1	3	1	2	4	3	2	2	5	2	1	3	1	2	4	4	3	2	4	5	3	2	4	2	4	3	1	5	3	5	3	2	2	4	3	5	3	2	4	3	1	2	3	2	4	5	2	2
3	1	2	5	2	3	3	1	3	1	3	2	2	3	3	2	5	1	2	2	2	2	4	2	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	5	1	5	3	3	1	3	4	3	3	4	3	1	1	2
1	3	5	3	4	1	2	2	4	2	2	3	1	5	1	1	5	3	5	5	4	4	2	1	3	5	4	2	3	5	5	4	3	4	4	4	1	5	2	5	5	1	1	3	1	3	4	1	4	4
5	1	1	2	2	3	3	2	1	4	5	4	1	5	3	3	2	4	1	1	5	2	2	5	3	4	4	5	1	2	4	5	3	3	1	1	2	3	2	4	2	1	2	2	3	4	2	5	5	3
1	1	3	4	5	5	3	3	4	3	4	1	2	4	5	4	5	4	4	4	5	4	1	3	3	1	1	2	4	1	4	2	2	2	2	1	2	3	5	2	3	5	4	5	4	4	2	5	3	3
2	1	3	5	2	1	1	5	4	5	2	4	5	2	2	3	3	5	4	5	2	1	5	4	1	3	5	5	1	3	1	2	5	3	3	1	3	2	4	5	3	3	1	4	5	1	4	4	4	5

2	1	2	3	3	2	5	5	3	2	4	1	5	1	4	2	3	3	1	4	4	3	3	4	5	2	1	3	4	1	3	3	2	5	3	5	4	1	3	1	2	4	3	4	4	4	2	3	3	3				
1	2	2	4	5	1	5	1	5	2	4	5	2	5	2	2	3	1	3	3	4	5	3	2	2	1	4	3	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	1	1	1	1	2	4	3	4	1	1	3	3				
5	4	3	4	4	3	4	1	3	2	1	5	4	3	1	4	5	2	5	2	5	4	3	3	1	5	2	3	5	1	5	4	3	5	1	2	1	1	4	5	1	1	4	1	5	3	5	3	3	3				
3	5	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	4	5	1	4	4	3	5	3	2	3	2	4	5	2	4	3	3	4	2	4	4	5	5	1	5	1	3	3	3	5	5	2	2	5	3	2	5	3				
4	3	3	3	1	4	4	1	5	2	3	1	1	3	4	4	4	2	2	5	5	2	4	3	4	5	5	4	4	1	1	3	5	1	1	3	3	3	4	1	3	4	4	5	2	1	1	3	2	1				
5	4	3	3	3	4	3	1	4	2	4	3	5	3	1	2	3	1	2	1	3	2	5	3	2	1	1	4	4	4	4	5	4	4	1	1	2	2	1	2	2	2	3	1	5	4	5	5	2	3				
2	3	1	4	5	1	4	3	4	4	5	2	1	3	3	1	2	1	5	4	1	5	2	1	3	5	2	4	4	4	2	4	1	2	5	1	5	4	3	1	3	1	1	3	3	4	2	5	3	2				
1	2	4	4	2	4	3	3	3	4	2	1	3	4	3	1	5	5	4	2	2	4	5	1	3	3	1	1	1	3	4	2	1	2	2	5	5	5	1	3	2	4	3	5	2	1	3	3	4	1				
3	5	5	2	2	5	2	1	2	4	3	3	3	5	4	2	2	1	3	5	3	5	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	1	5	3	2	3	5	2	1	4	1	2	5	2	1	4	1				
4	2	1	3	4	2	2	2	1	5	4	4	1	4	4	2	4	5	3	3	1	3	2	3	5	1	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	5	1	3	1	3	5	5	3	4	3	5				
4	1	5	4	3	4	5	5	4	1	1	4	3	3	1	3	4	2	3	5	3	3	1	1	4	4	2	1	4	4	1	3	5	3	4	3	4	3	5	4	2	2	2	2	4	4	5	3	5	2				
3	3	3	2	2	3	2	3	3	5	4	4	4	2	5	1	4	5	3	2	4	1	1	2	5	3	3	4	3	1	3	2	5	3	2	1	5	3	2	4	4	5	3	4	5	2	1	2	4	1				
3	1	3	5	4	4	3	4	1	3	1	1	5	3	5	5	2	3	1	4	3	2	4	3	4	5	4	3	2	5	4	1	4	3	1	2	4	3	3	1	3	1	4	3	1	4	1	3	2	5				
2	5	3	1	3	1	2	4	1	1	3	1	3	2	3	3	3	1	4	4	5	3	1	4	2	1	1	5	5	5	1	5	3	1	4	1	3	4	5	4	4	2	3	3	4	5	2	2	4	4				
1	1	5	4	3	2	5	2	1	1	4	4	3	5	4	3	1	2	4	2	1	5	3	2	4	1	5	2	3	3	1	4	4	2	2	5	4	4	1	5	2	3	2	4	3	2	5	4	3	1				
2	5	4	2	3	1	1	1	5	3	5	1	5	4	5	2	4	3	2	5	4	1	5	4	2	3	3	3	2	3	5	1	4	5	3	2	2	1	4	2	1	2	2	4	2	5	5	1	4	4				
1	2	4	2	2	4	1	5	2	2	2	1	4	1	1	3	3	5	5	2	1	5	5	2	4	3	3	1	1	5	5	1	5	2	4	1	5	1	5	3	5	5	3	3	3	3	5	1	2	2				
4	3	4	5	3	2	2	2	4	3	4	5	2	2	2	3	1	3	2	2	4	5	2	1	1	2	4	4	5	2	3	2	2	3	3	5	4	5	1	3	1	3	5	4	2	2	3	1	3	5				
5	4	2	4	3	3	5	5	4	3	2	5	2	5	5	4	4	5	1	3	3	3	5	2	1	4	1	5	5	4	3	1	3	3	4	3	5	5	4	3	5	3	3	2	4	3	4	5	3	3				
2	5	5	1	5	4	5	1	4	2	4	2	5	2	4	2	1	2	5	3	4	5	4	2	1	4	2	1	1	4	4	4	2	4	1	2	2	4	3	2	3	4	1	1	2	4	5	4	1	1				
3	5	3	2	1	5	5	5	1	1	4	3	2	4	1	3	4	2	4	3	1	4	2	3	5	4	3	1	1	5	4	1	3	4	3	4	5	1	1	4	1	1	2	5	2	5	5	5	2	3				
5	1	5	3	1	1	3	4	4	5	3	2	3	2	2	2	3	4	4	4	5	5	4	1	4	1	1	1	4	4	5	2	4	2	3	5	2	3	2	3	2	2	3	1	5	2	4	4	2	4				
1	2	5	5	1	2	3	3	4	5	3	1	2	1	4	1	2	5	4	5	4	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	5	3	5	2	5	5	3	2	3	2	1	2	5	2	1	4	1				
5	4	4	4	2	3	4	3	2	4	1	3	5	4	2	2	5	1	1	1	2	1	1	4	1	1	4	5	3	1	1	4	2	4	2	4	5	2	1	1	4	2	3	1	5	3	5	3	3	2				
3	2	1	5	3	2	5	3	3	1	5	4	4	2	4	2	5	1	3	2	5	2	5	5	4	5	4	3	1	1	1	1	2	5	2	5	1	4	5	1	1	1	4	1	5	1	3	4	4	1				
2	2	4	5	1	3	5	4	1	5	5	5	1	1	1	4	4	3	2	2	3	4	1	2	3	5	2	4	4	5	3	2	4	5	1	5	3	3	3	2	5	3	1	2	1	1	2	2	3	2				
1	3	4	1	1	1	3	3	2	2	2	5	4	1	4	1	1	3	5	3	4	2	3	2	1	2	1	1	1	1	5	2	2	5	4	2	5	2	2	4	1	3	4	5	4	3	5	1	5	3				
2	1	3	4	2	5	4	2	1	5	5	1	2	2	4	1	3	4	2	1	4	2	5	3	1	5	1	2	1	3	4	4	4	4	3	3	2	1	5	2	2	5	2	4	4	3	4	4	5					
1	1	3	1	2	4	2	2	4	4	2	5	5	1	1	1	3	1	2	4	3	5	4	4	2	2	2	5	4	3	1	3	1	4	1	2	1	2	3	4	5	4	2	4	2	1	2	4	4	4				
1	2	5	5	2	1	5	3	4	5	2	4	4	1	5	4	2	4	1	5	5	3	2	1	2	5	3	5	2	1	4	2	3	1	2	2	5	5	3	1	3	1	5	3	2	3	1	1	2	2				
3	3	5	1	2	2	4	4	1	4	2	5	1	1	5	4	4	3	3	2	4	1	4	4	2	4	2	5	4	5	2	3	5	2	3	3	1	5	5	4	5	2	1	4	5	3	5	1	4	5				
5	4	1	1	3	4	2	1	5	5	5	3	1	4	5	2	4	2	1	3	3	5	4	5	3	2	2	3	4	5	5	4	2	3	3	1	1	4	5	1	1	5	4	2	1	5	3	2	1	5				
1	2	2	2	2	5	1	2	4	5	2	3	4	2	3	2	3	5	3	5	4	5	5	5	1	2	4	4	5	5	4	5	4	3	5	2	2	3	5	2	3	2	2	3	2	3	4	1	3	3				
4	5	2	5	2	1	2	4	3	2	2	4	3	1	1	1	2	5	5	5	2	5	3	3	1	4	1	5	5	2	5	2	5	2	5	1	3	1	3	3	1	4	1	3	3	3	3	1	2	2				
5	3	2	4	2	1	1	1	1	3	2	3	5	5	2	5	4	5	4	4	1	2	1	4	3	3	2	5	3	2	3	1	2	1	4	4	2	5	1	2	2	2	4	3	2	4	2	4	5	3				
4	5	4	4	2	4	2	2	2	5	5	3	4	3	5	3	3	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	4	4	3	5	1	2	5	1	2	4	1	5	5	5	1	2	3	4	2	1	2	4	4	2	3

1	3	4	5	3	3	3	1	3	3	5	3	1	2	2	1	3	1	3	1	3	5	5	5	2	1	2	1	2	5	2	1	1	1	5	5	3	3	1	5	3	1	2	1	3	5	2	2	3	1	
4	1	4	1	3	2	4	5	3	2	4	5	4	5	4	4	2	1	4	1	4	3	3	2	3	2	3	2	3	1	5	4	2	1	2	2	3	5	5	2	4	2	3	3	4	3	4	4	5	1	
5	5	3	5	2	1	1	4	1	2	4	1	2	1	4	3	4	3	3	2	5	1	2	2	2	5	2	1	2	3	4	3	2	2	5	4	5	4	5	1	1	1	4	3	3	5	1	2	4	4	
2	3	1	2	1	3	5	5	1	5	1	5	4	2	1	5	1	5	2	1	3	4	5	3	4	4	5	1	4	1	5	5	5	5	5	1	3	4	5	3	3	5	5	2	2	1	2	3	4	5	
3	4	5	2	5	1	1	5	2	5	4	5	3	4	4	1	1	3	1	5	3	4	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2	5	1	4	2	4	5	2	1	2	5	1	1	5	
5	3	3	3	3	3	2	2	5	2	2	4	4	2	2	2	4	1	2	5	3	2	2	3	2	3	2	5	4	1	2	4	1	5	5	1	2	3	5	4	5	2	3	2	2	4	4	2	5	4	
2	4	3	4	4	4	1	4	4	2	1	2	2	4	3	2	3	2	4	3	5	5	1	3	4	5	5	3	4	2	2	3	2	1	2	3	5	2	4	4	1	1	3	3	4	1	5	3	1	5	
5	4	4	3	5	2	1	3	1	3	1	4	2	1	2	4	3	3	1	2	2	2	4	1	5	2	2	5	5	1	4	1	3	5	1	4	5	4	4	5	4	5	2	2	4	4	5	5	2	1	
4	2	1	3	3	1	3	1	2	5	5	5	5	1	1	5	2	4	3	3	5	3	2	4	4	1	3	3	3	3	4	4	1	3	5	1	5	3	1	2	1	4	2	2	3	4	1	1	2	2	
1	3	4	4	1	1	1	5	5	1	3	3	1	4	3	1	3	3	3	5	4	5	2	3	4	3	2	2	3	4	3	5	2	5	1	1	1	4	2	2	4	2	1	5	2	2	2	2	4	1	
5	5	2	2	3	4	3	3	1	4	2	2	1	2	1	3	4	3	4	4	2	3	4	5	3	1	1	4	1	1	4	5	3	2	4	3	4	5	3	4	1	3	1	5	3	5	1	4	5	3	
5	1	4	1	4	5	1	1	3	5	1	4	3	5	1	4	3	4	5	2	4	2	1	4	5	1	2	2	3	5	2	1	3	4	1	3	2	4	5	5	1	5	4	5	5	5	3	4	1	3	
5	2	2	3	2	3	4	5	1	3	4	1	3	4	4	2	4	5	5	5	1	3	2	1	4	4	1	4	5	3	3	2	3	3	4	1	4	3	4	3	5	4	2	5	1	1	4	1	5	1	
5	2	2	1	1	5	1	1	2	5	5	1	5	5	1	3	4	4	1	3	4	2	4	4	3	2	5	3	1	5	1	5	2	5	1	5	3	3	2	5	3	5	5	1	3	5	4	3	4	5	
3	5	2	5	4	2	4	4	5	4	4	1	5	5	3	3	1	5	2	1	3	1	1	1	4	5	2	5	5	4	1	5	3	4	5	1	2	4	3	5	1	5	2	1	1	3	1	5	2	4	
1	4	3	3	2	1	2	5	3	2	2	5	1	1	2	3	4	2	4	2	4	4	4	5	2	1	3	3	1	1	1	2	3	5	2	4	2	1	4	4	1	5	1	5	1	4	4	3	2	1	
5	4	1	1	4	3	4	1	1	4	3	5	3	2	2	4	2	4	2	5	4	5	4	2	4	1	2	5	1	4	1	1	2	2	1	4	3	3	2	1	4	2	3	2	2	2	5	1	2	5	
4	4	5	4	4	3	2	5	5	3	5	3	1	1	5	4	5	3	4	5	5	3	1	5	1	5	1	3	2	3	4	1	4	2	2	1	4	4	5	1	2	2	1	4	5	4	1	1	2	1	
1	3	3	1	2	5	4	1	2	5	2	1	4	1	5	1	2	1	2	4	2	4	3	5	1	1	5	2	4	3	3	1	5	1	4	3	3	5	4	3	3	5	5	4	2	4	5	5	3	4	
5	4	4	2	1	5	3	2	1	5	5	5	1	1	2	5	4	4	4	1	3	5	2	1	3	1	2	4	5	5	3	1	3	3	4	1	3	2	1	4	4	1	5	3	3	1	5	4	3	1	
1	3	3	4	2	2	4	3	5	5	5	1	1	1	5	1	3	1	1	4	3	1	5	5	2	3	2	1	2	5	4	1	4	5	1	1	3	3	1	4	4	5	2	1	3	4	2	2	1	2	
1	1	4	3	2	5	3	3	2	5	5	3	1	2	4	5	5	5	5	1	3	4	3	1	5	4	3	3	5	2	5	3	2	1	4	2	2	4	5	4	4	5	2	3	5	4	2	5	3	3	
1	1	3	2	3	1	3	2	1	1	2	3	2	5	3	4	3	5	3	3	5	3	4	2	3	2	4	5	5	3	1	4	4	1	5	1	3	4	1	1	2	1	4	5	2	1	2	5	2	1	
2	3	4	4	1	4	1	3	2	3	2	2	3	2	5	2	1	2	4	3	5	2	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	3	2	4	2	5	3	1	5	5	4	1	1	3	4	5	3	5	5
2	3	2	3	5	1	2	1	5	3	3	1	4	5	2	3	1	4	5	4	1	1	4	3	4	4	1	3	4	2	3	3	3	4	1	4	3	1	2	1	5	1	3	4	1	2	5	5	4	5	
2	4	3	2	5	3	3	4	4	5	2	5	1	4	4	1	2	3	5	2	1	3	3	2	3	4	3	3	5	3	4	5	1	3	4	2	1	1	3	3	5	4	3	3	2	3	3	4	4	4	
2	5	1	2	4	3	2	5	3	3	2	1	3	5	5	3	2	2	3	1	4	4	1	2	2	1	1	4	1	4	5	3	5	5	2	3	5	3	5	4	5	4	5	5	2	3	4	3	2	3	
3	2	4	5	5	2	4	3	5	4	1	1	3	4	4	3	5	1	4	3	2	4	5	1	5	4	1	5	4	3	3	5	2	5	4	1	3	1	4	1	1	1	4	2	5	2	2	1	2	3	
4	5	5	4	5	2	4	1	2	1	3	3	4	3	3	1	4	1	1	5	2	2	2	2	1	5	2	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	2	3	4	2	4	3	1	1	4	4	3	3	3	4
3	2	1	1	4	2	4	3	3	1	2	3	4	3	5	3	1	2	1	2	5	1	3	4	5	4	4	1	2	1	3	3	3	3	3	2	5	5	2	5	5	1	5	3	2	5	5	2	3	2	
2	4	1	1	3	3	2	2	4	1	4	2	1	4	5	2	1	3	4	3	5	5	2	3	3	5	4	2	1	2	1	3	4	2	3	2	3	2	5	3	2	4	5	5	3	1	2	5	4	4	
4	4	5	1	1	2	1	5	3	5	3	2	1	1	2	1	1	1	4	4	4	1	5	1	2	1	3	2	5	1	4	2	4	4	2	1	3	1	5	4	4	5	4	1	5	3	5	3	4	3	
4	1	3	1	1	4	1	5	5	2	3	4	2	4	4	2	3	4	5	4	1	3	2	3	1	2	1	4	3	2	5	3	3	4	4	5	3	2	2	3	5	2	2	5	2	5	2	1	3	1	
5	2	4	1	1	3	2	4	1	3	1	2	2	2	4	3	1	2	2	3	5	5	4	2	5	4	1	5	4	4	2	5	5	4	1	5	3	3	3	5	1	4	1	3	4	3	3	3	3	4	

## SATISFACCIÓN LABORAL

pre 1	pre 2	pre 3	pre 4	pre 5	pre 6	pre 7	pre 8	pre 9	pre 10	pre 11	pre 12	pre 13	pre 14	pre 15	pre 16	pre 17	pre 18	pre 19	pre 20	pre 21	pre 22	pre 23	pre 24	pre 25	pre 26	pre 27	pre 28	pre 29	pre 30	pre 31	pre 32	pre 33	pre 34	pre 35	pre 36	
1	2	4	1	1	5	2	5	1	2	3	4	1	2	2	1	4	3	2	2	5	4	4	2	1	4	2	1	1	4	5	1	4	1	4	5	
5	5	4	1	1	3	5	2	5	1	4	1	2	2	4	5	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	1	4	2	1	3	3	3	3	3	3	5
4	2	3	1	5	5	5	3	5	3	2	3	2	3	2	1	1	1	1	4	2	1	3	1	4	5	3	1	5	3	1	5	1	1	4	3	
2	2	1	5	1	5	4	2	1	2	4	2	3	4	3	4	3	2	1	4	5	1	2	5	1	3	1	3	1	5	3	3	2	4	5	5	
5	2	5	1	2	3	3	4	5	1	3	5	4	4	1	4	4	2	1	4	3	4	4	3	2	5	3	5	2	3	2	3	3	1	5	3	
5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	1	2	4	3	5	5	1	2	4	5	2	2	1	3	1	1	4	3	4	5	4	4	4	5	1	
1	2	4	4	1	5	4	1	1	2	2	5	4	3	5	2	3	3	2	5	2	3	3	5	1	4	2	4	1	2	4	5	2	4	5	4	
3	2	3	2	5	3	5	3	5	5	4	5	3	2	4	1	2	3	3	1	2	5	5	5	4	2	5	4	5	1	4	4	1	1	1	1	
1	5	5	5	1	2	4	1	4	4	1	5	1	1	2	2	3	3	4	3	2	2	1	1	1	5	5	3	5	3	3	3	2	3	4	1	
3	1	4	4	4	5	3	1	4	5	4	3	5	2	5	5	5	2	1	2	2	2	1	5	5	3	4	3	5	5	1	4	3	1	2	3	
1	2	1	5	3	5	5	1	4	5	4	3	5	1	2	2	3	1	3	4	3	2	3	5	1	3	5	4	3	4	1	4	5	2	3	2	
1	4	1	2	1	3	1	4	4	5	5	1	1	1	1	1	5	2	3	4	5	3	2	1	3	1	3	5	4	1	4	4	2	2	1	1	
4	1	2	3	5	4	3	4	5	1	5	1	4	3	1	4	4	2	3	5	2	5	2	2	4	3	2	1	3	3	1	2	2	4	1	4	
5	5	2	1	5	2	3	4	5	5	3	2	4	1	5	2	4	5	3	5	4	3	3	3	2	1	1	2	4	3	4	2	5	4	3	2	
4	5	1	3	4	4	5	2	2	2	3	1	4	3	2	5	4	4	4	5	2	4	4	1	5	1	2	3	5	1	3	3	4	2	5	5	
2	4	3	1	1	1	2	4	1	3	4	5	2	4	3	5	2	2	1	5	2	2	4	3	1	1	5	1	1	4	1	1	4	3	2	3	
4	4	1	3	3	5	1	1	5	3	1	1	4	1	3	2	3	1	1	3	1	2	4	1	5	4	4	1	4	2	3	4	2	2	5	1	
1	5	5	2	3	3	3	1	1	5	5	1	1	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	2	2	2	5	2	4	1	5	2	3	1	4	2	
5	3	5	2	1	3	1	4	5	2	4	3	4	5	2	1	3	5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	2	5	5	3	4	5	2	2	4	
1	4	1	2	2	3	5	4	2	3	5	4	4	4	4	5	1	2	2	1	1	2	4	2	4	5	5	3	3	1	3	5	3	3	4	2	
5	5	3	4	1	1	5	4	4	2	5	2	1	4	4	4	4	4	4	5	2	1	3	3	2	2	1	4	4	3	4	3	4	1	1	5	
1	1	5	2	2	3	5	5	5	2	1	1	3	3	5	4	4	4	1	1	4	5	1	1	1	3	2	3	2	4	3	4	2	4	4	1	
1	1	4	1	3	3	3	1	5	1	5	1	5	5	5	2	2	2	5	3	3	1	3	1	5	5	4	5	5	3	5	2	3	4	1	4	
2	5	5	1	3	3	5	2	2	4	3	5	5	2	4	4	5	2	4	2	4	5	1	1	2	4	4	1	5	4	5	1	4	1	1	2	

4	2	1	2	5	4	5	4	3	3	5	5	5	3	4	3	3	5	2	5	2	2	5	2	5	4	1	4	4	2	1	4	1	4	4	5
1	1	4	4	4	3	5	2	5	2	1	2	4	2	2	2	1	4	5	4	5	3	3	4	4	1	2	4	2	1	4	1	2	1	2	4
3	3	4	2	1	5	3	2	4	1	1	4	5	2	5	4	2	5	4	5	3	5	2	4	2	2	1	1	3	2	2	3	5	2	2	2
5	1	3	1	3	5	4	3	5	3	5	3	2	4	1	3	1	5	2	3	3	2	1	5	3	5	2	1	1	2	1	3	1	3	3	4
2	3	4	3	5	2	2	1	1	4	1	3	5	3	2	5	4	3	1	2	2	1	2	3	3	5	2	1	5	4	5	3	4	2	5	2
2	5	5	1	2	2	5	4	1	4	5	5	4	5	3	1	1	5	1	3	1	3	4	1	4	5	3	1	1	3	2	3	2	3	1	3
1	4	3	5	1	5	5	3	1	3	2	1	5	5	4	4	3	4	4	1	3	2	2	4	5	2	3	3	5	2	4	5	2	2	5	2
2	1	1	3	5	1	1	4	3	2	5	3	5	5	4	4	5	5	1	3	1	2	5	3	5	3	4	4	5	5	2	3	3	4	3	1
3	2	2	5	3	1	1	5	2	5	2	4	1	5	3	5	5	4	3	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	5	4	5	3	4	3
2	4	2	1	4	2	1	2	2	5	4	4	1	2	3	3	5	4	1	3	5	3	2	4	2	3	1	2	2	4	4	5	5	3	3	5
1	1	3	1	1	4	4	1	2	2	1	1	5	5	3	5	5	3	5	1	3	1	5	1	2	3	1	3	4	5	1	2	2	5	5	5
2	1	5	2	4	1	3	3	3	1	5	5	1	2	2	1	2	5	3	5	1	2	5	5	2	5	3	4	1	3	4	2	1	4	2	4
1	4	5	2	1	1	5	3	3	4	1	2	5	2	4	1	4	2	5	3	3	4	4	4	4	1	5	1	4	3	3	4	3	4	2	2
4	2	2	4	4	1	1	5	3	1	2	5	2	1	1	3	5	5	4	3	5	4	3	2	3	3	3	1	5	3	4	1	1	5	4	5
4	1	4	1	5	1	5	4	5	2	3	4	2	4	5	5	1	5	2	1	3	3	4	3	3	2	1	2	3	5	3	1	1	5	2	4
2	3	3	5	2	4	3	5	5	2	1	2	5	2	4	3	4	1	3	3	1	2	3	5	1	1	2	5	1	5	3	4	5	1	3	5
2	2	1	1	5	3	5	4	2	2	4	1	5	4	2	5	1	1	2	5	2	2	4	4	3	3	1	3	3	4	5	4	4	4	1	1
4	4	2	1	4	4	2	2	4	4	5	2	4	5	5	2	2	3	2	5	4	4	2	2	5	1	5	5	2	4	4	4	1	2	3	5
5	1	3	3	4	5	3	3	3	1	4	1	2	2	4	3	1	5	4	3	2	4	2	2	5	3	2	5	4	4	1	2	3	4	3	1
2	2	4	4	3	4	4	5	2	5	3	2	2	3	5	5	3	1	3	4	5	1	3	1	3	4	4	3	4	5	4	2	3	4	1	2
3	3	5	4	5	1	4	1	3	1	2	4	5	4	5	3	2	5	3	4	3	2	4	5	4	1	3	2	2	2	1	1	3	1	5	3
1	5	5	3	3	5	1	3	2	2	3	2	3	5	5	1	3	3	2	3	4	3	2	5	4	1	2	4	1	2	4	3	3	1	1	2
1	3	4	1	5	4	1	4	3	1	5	1	2	4	1	3	1	4	5	1	4	2	3	2	3	3	1	2	4	3	5	1	1	1	2	1
2	1	3	2	4	2	4	3	4	5	4	3	3	1	2	4	5	1	3	4	5	4	5	3	4	1	1	5	2	1	4	2	5	1	3	2
4	2	5	5	5	1	4	4	2	1	4	4	1	5	1	3	4	1	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	1	4	1	5	4	1
2	2	4	2	3	4	4	1	2	3	1	5	3	2	3	1	3	2	4	2	5	5	1	5	3	1	1	3	5	3	3	3	3	3	1	2
4	1	4	2	3	5	1	5	2	4	2	4	2	3	3	3	5	2	5	2	5	1	5	3	4	5	3	2	4	4	2	5	4	4	4	2

5	2	2	1	1	3	5	3	4	4	4	4	3	1	5	3	2	3	1	4	1	5	3	1	4	5	4	5	1	4	5	2	2	1	2	3
1	1	4	4	5	2	2	4	5	5	1	5	1	1	2	3	2	3	2	5	2	1	3	3	5	2	2	5	3	2	4	3	1	4	3	3
4	4	5	4	3	1	3	3	2	1	3	3	3	1	5	4	3	1	5	3	1	2	5	4	4	5	2	3	3	4	1	3	2	3	3	4
3	4	2	1	3	5	1	4	1	1	2	2	3	2	3	1	2	1	2	3	1	4	5	2	1	3	5	1	1	5	1	3	5	1	1	4
2	2	1	1	5	5	4	3	1	4	2	1	1	4	2	5	4	1	5	2	3	3	1	3	2	3	2	3	3	1	5	4	4	4	3	2
2	5	4	4	3	1	4	5	1	5	5	1	4	3	4	2	3	4	3	3	3	1	1	5	4	1	5	4	3	3	2	3	2	1	3	1
1	1	1	1	3	2	2	2	5	3	1	3	5	1	3	5	4	3	5	5	3	3	2	5	4	5	1	5	4	2	2	3	4	1	2	3
2	5	2	4	5	1	1	1	5	3	2	4	5	1	5	4	4	5	1	3	4	5	2	5	1	1	4	2	5	1	5	2	4	5	5	1
3	4	3	5	4	3	2	3	4	3	3	1	5	4	3	3	2	3	1	1	2	5	2	3	4	4	4	1	2	1	1	2	4	3	2	3
1	4	4	2	2	1	4	2	1	5	1	4	1	1	3	4	3	2	5	2	3	4	1	4	5	4	3	1	5	5	1	5	4	1	2	4
1	3	3	3	3	3	2	5	2	5	4	4	2	2	5	5	2	5	4	2	1	3	4	5	1	3	5	4	4	1	4	3	5	4	2	1
4	1	1	2	3	4	1	1	2	2	1	5	2	2	5	2	5	2	2	3	3	1	4	3	2	3	1	4	4	4	1	2	1	5	5	1
3	2	4	3	4	5	4	5	1	3	5	5	5	4	1	2	5	5	5	2	3	4	4	2	4	1	4	1	4	1	3	4	3	4	3	5
3	3	1	1	5	5	2	3	4	3	5	1	3	5	5	2	2	5	3	5	5	2	3	1	5	3	2	5	2	3	3	2	5	4	4	2
4	2	1	2	4	5	4	5	5	4	5	3	1	3	5	3	1	5	5	4	5	4	1	3	2	2	1	2	1	3	5	1	5	3	2	1
2	5	5	1	1	3	2	4	2	3	4	4	2	4	2	4	1	5	1	1	5	3	1	3	3	5	4	5	1	1	4	1	3	3	3	2
4	4	1	5	3	4	2	2	3	3	1	5	2	2	4	1	2	5	4	3	2	2	1	2	2	1	3	3	2	1	3	3	4	1	3	5
1	1	3	1	2	5	1	2	4	3	1	3	5	5	3	1	4	4	3	1	1	1	4	3	3	5	5	2	2	5	5	3	2	5	2	2
3	3	1	3	5	3	3	3	1	4	2	3	5	1	4	1	3	4	4	5	2	1	5	4	1	2	2	4	3	2	3	5	1	1	3	1
3	1	2	3	5	5	2	3	5	1	4	2	1	1	1	4	4	4	3	2	3	3	1	5	5	1	4	5	5	4	4	1	3	2	5	2
4	3	3	5	4	4	5	5	1	2	2	1	3	3	5	5	2	3	4	2	4	1	4	4	1	5	1	4	3	1	1	3	1	2	2	5
1	3	3	3	2	3	2	5	5	4	4	2	3	5	2	1	5	1	4	5	3	3	2	4	3	1	1	4	3	5	4	1	1	1	1	4
5	3	5	5	3	2	1	2	4	5	2	5	2	4	3	3	2	1	1	3	5	3	4	3	3	2	2	3	5	2	2	2	4	1	2	3
3	5	1	3	4	2	3	1	5	1	1	5	2	2	1	2	5	3	2	4	1	2	5	1	4	3	3	4	5	2	4	4	4	5	2	3
5	5	4	2	2	2	5	5	5	5	4	2	3	5	2	2	2	5	5	3	3	3	1	1	5	2	3	2	3	4	1	4	2	5	2	4
2	5	2	1	5	2	1	1	3	2	2	1	4	5	1	4	3	1	1	1	5	3	2	4	1	5	2	4	1	2	2	3	2	3	2	1
1	5	1	3	2	4	5	5	3	3	1	1	2	1	4	3	3	1	2	5	4	3	3	1	3	4	1	5	3	3	3	2	5	5	4	4

1	1	5	1	5	1	2	5	2	5	5	5	3	5	5	2	5	4	3	2	4	3	5	4	5	3	2	5	4	3	1	2	4	1	1	1	
4	1	1	3	3	3	1	2	2	1	3	1	4	4	5	3	1	5	1	5	2	4	5	1	3	2	4	5	2	2	3	3	4	4	5	5	
4	4	4	3	1	4	4	4	5	1	3	4	2	1	5	1	3	1	2	2	3	3	2	1	1	3	2	3	3	2	5	3	1	4	3	3	
4	4	2	2	5	3	4	4	5	4	2	3	4	3	4	2	5	1	5	2	1	3	4	5	4	2	1	4	5	2	1	1	2	4	4	4	
3	5	4	3	4	5	5	5	4	2	3	5	4	2	1	4	1	3	5	1	2	4	1	2	4	3	3	4	2	1	2	1	5	3	2	2	
2	1	4	2	5	5	2	5	3	4	4	4	5	4	1	5	2	5	2	5	1	3	2	1	2	1	5	4	3	5	3	4	3	4	2	3	
4	1	3	5	3	3	2	1	2	5	2	2	1	3	5	1	4	2	4	5	3	5	5	4	4	1	3	1	5	1	1	3	1	2	1	4	
4	1	4	3	1	1	3	5	1	5	1	1	3	5	5	5	4	1	1	1	4	5	1	4	2	5	2	5	2	1	3	3	5	2	2	4	
1	3	5	1	2	1	1	2	1	5	2	1	5	5	1	3	5	4	3	1	3	2	5	4	5	4	4	3	3	2	2	4	3	5	2	4	
2	4	1	5	2	1	4	3	3	2	3	2	4	2	3	5	4	5	5	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	1	4	5	1	4	4	5	
1	3	1	4	3	5	5	4	2	1	4	2	1	5	2	2	2	4	5	2	4	3	3	3	2	3	1	1	4	2	3	5	5	4	4	5	
4	3	4	5	2	3	4	2	4	5	3	1	5	2	5	4	5	5	1	5	1	1	3	2	5	3	1	2	5	4	2	5	5	2	3	5	
5	5	5	5	2	2	2	3	2	5	2	4	2	2	1	2	2	4	4	2	3	4	5	5	5	5	1	1	5	3	4	3	4	1	2	4	
3	2	5	5	5	4	4	2	3	3	1	1	2	4	5	1	1	1	5	2	5	2	2	2	4	5	2	1	4	5	2	1	5	2	2	5	
2	1	4	3	3	4	4	5	3	2	3	2	1	3	5	3	3	1	2	5	1	3	3	5	1	1	1	4	1	5	5	1	1	1	4	3	
2	1	2	5	4	5	5	1	1	2	5	3	4	2	1	1	4	4	2	1	2	2	2	3	4	1	1	5	4	5	5	3	4	2	1	4	
3	3	5	5	5	5	5	3	5	2	3	4	2	5	4	3	3	5	2	2	2	2	3	1	5	5	2	5	3	3	3	3	3	1	4	2	3
1	5	1	1	1	1	3	3	5	3	5	4	1	3	2	2	2	1	5	1	5	5	4	1	4	4	3	5	3	2	3	4	2	4	3	5	
3	4	2	1	4	5	5	5	4	5	1	5	5	2	1	2	1	4	5	1	5	4	3	1	5	1	1	2	3	3	5	5	1	1	1	3	
5	5	3	1	3	4	3	2	5	1	3	3	3	1	4	3	1	1	1	3	2	2	5	5	3	5	4	2	2	5	3	5	5	5	4	2	
2	1	4	1	5	5	4	3	4	2	5	1	5	4	2	4	1	2	5	2	1	4	5	4	2	1	3	5	2	5	4	1	2	1	2	1	
3	2	5	5	2	4	2	2	1	2	5	1	5	1	3	1	1	4	4	1	1	5	1	1	2	5	3	3	5	2	3	2	2	3	1	3	
2	2	2	1	1	3	3	3	1	1	4	5	2	5	3	1	2	1	3	2	3	1	3	5	2	1	3	1	1	1	5	2	4	1	5	2	
5	2	5	4	1	1	3	2	5	2	2	3	1	2	1	2	2	5	1	2	3	4	5	1	2	2	5	3	5	1	1	5	3	2	2	4	
5	5	4	4	4	4	1	2	4	3	2	5	1	5	2	1	3	3	2	3	4	5	1	3	5	1	5	2	4	3	5	3	5	1	3	2	
2	5	4	2	3	5	1	5	1	5	4	1	2	4	2	2	3	3	5	5	3	5	3	5	2	5	1	1	4	1	1	3	3	5	4	2	
5	1	4	3	1	4	5	5	1	4	1	3	2	3	1	4	3	4	4	2	5	2	5	2	1	4	3	1	3	1	4	1	5	5	5	5	

3	2	5	4	1	4	3	4	3	5	3	2	1	4	1	1	3	3	3	1	4	4	4	3	4	3	3	3	1	2	1	4	1	5	1	2	
4	5	1	3	2	5	2	4	5	4	1	5	5	1	4	3	5	2	3	2	5	5	5	1	3	4	2	5	4	3	1	4	4	4	4	1	5
3	3	4	2	4	5	4	1	3	5	4	4	4	1	1	1	5	3	2	4	5	3	4	5	2	3	4	3	5	4	5	2	1	3	1	2	
5	4	2	4	3	2	4	3	5	5	4	1	5	2	3	2	4	1	3	2	3	2	4	2	2	5	5	1	3	3	5	4	2	3	4	3	
1	2	5	5	1	2	5	5	4	1	2	3	4	3	4	1	3	3	5	3	3	5	2	3	3	5	4	4	2	3	2	2	1	3	4	5	
2	5	4	1	3	3	2	3	4	5	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	3	5	2	5	3	4	2	4	3	1	4	5	1	2	2	3	
5	2	5	5	1	3	5	1	2	1	1	5	5	5	3	4	2	5	1	5	3	5	1	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	1	2	2	
1	2	5	3	5	2	2	1	5	1	5	3	2	3	3	3	1	4	2	5	1	5	2	5	4	2	4	3	4	5	3	3	5	1	4	5	
5	5	3	1	2	1	5	1	3	5	3	4	2	4	4	2	5	4	1	5	4	4	5	4	5	1	4	4	3	1	2	5	2	3	5	2	
4	5	4	5	3	2	3	3	1	4	1	3	4	1	1	4	1	1	4	2	5	1	2	3	4	1	4	3	2	4	5	2	3	1	2	3	
5	1	2	5	2	3	1	1	4	5	2	4	5	5	3	5	1	3	5	5	1	4	5	3	1	4	2	5	5	5	2	5	3	3	2	1	
5	3	5	4	4	1	5	4	3	3	2	3	5	2	3	2	1	5	4	2	4	4	4	1	2	5	1	1	2	1	4	2	4	3	2	2	
4	3	3	2	4	5	2	2	4	4	1	3	4	3	5	4	4	4	5	2	1	1	1	2	2	3	3	4	4	5	2	4	1	3	5	2	
5	1	3	5	3	3	1	1	4	5	3	3	2	1	5	5	5	2	3	3	3	4	1	3	1	1	2	2	2	5	3	5	1	3	1	1	
1	3	3	4	2	3	5	4	5	3	1	4	4	1	4	3	5	5	5	2	2	4	3	2	3	4	1	5	3	3	1	1	4	3	1	4	
3	3	2	4	2	2	2	5	4	2	4	5	2	3	4	5	5	5	1	2	2	4	3	1	4	3	3	4	3	5	3	3	5	5	5	1	
1	1	4	1	5	3	5	3	3	1	1	3	2	1	3	3	2	3	4	4	3	5	1	1	2	3	4	4	2	1	2	4	5	1	3	1	
1	5	3	1	5	3	4	5	3	4	3	2	3	3	3	1	4	4	5	2	1	5	4	2	5	5	4	2	4	3	2	4	5	1	5	2	
5	3	3	1	5	5	1	5	2	5	5	3	4	2	4	2	4	4	2	1	1	5	1	5	2	5	4	5	3	5	1	5	4	1	2	5	
3	1	2	5	3	5	3	1	4	2	1	1	3	1	3	1	3	3	4	4	5	5	2	4	4	2	1	3	2	2	3	4	3	1	2	3	
3	5	4	5	4	5	4	1	3	5	2	3	5	5	3	1	1	2	4	2	2	1	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	4	
5	2	3	2	5	5	5	4	4	3	4	1	1	1	1	3	2	3	2	2	1	5	3	5	2	4	4	1	1	5	5	4	5	3	4	4	
2	3	4	2	3	2	4	3	4	4	4	5	5	2	5	3	5	1	5	3	3	1	3	4	1	5	2	3	4	1	1	2	1	5	5	3	
4	3	3	2	2	4	5	3	5	2	3	2	3	1	3	2	4	2	4	3	1	2	2	4	2	2	3	3	3	1	1	3	5	1	3	3	
3	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	5	5	3	2	5	2	3	3	1	5	1	4	4	2	5	2	2	5	2	4	4	3	2	1	3	
4	4	3	4	5	3	5	5	3	4	4	2	3	1	2	1	4	1	2	4	1	2	2	1	1	4	5	5	2	4	3	2	5	5	2	4	
2	1	3	1	5	5	2	1	3	3	5	2	5	3	5	1	4	5	3	1	3	3	5	2	3	5	1	2	3	2	2	3	5	1	4	3	

5	5	4	4	4	1	3	3	1	2	2	4	1	2	2	4	3	2	4	1	3	2	5	5	1	4	1	3	2	4	2	2	1	5	3	2
2	5	1	3	3	2	2	2	2	5	5	4	4	1	5	3	1	5	3	1	3	1	5	4	1	4	4	2	5	2	2	1	3	2	3	1
1	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	1	3	1	1	3	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	2	4	3	4	4	3	2	1	1
4	3	1	4	4	5	4	4	3	4	1	3	3	4	5	5	5	3	1	4	3	4	3	1	5	4	3	1	5	2	1	4	1	2	3	4
2	5	2	2	3	5	4	1	1	5	5	1	1	2	4	5	5	5	1	3	3	2	1	5	3	2	3	1	1	5	2	4	1	3	4	2
3	4	4	5	1	4	4	5	4	1	5	3	5	3	3	1	5	2	4	4	2	5	1	5	5	3	3	2	5	2	1	3	2	5	3	5
3	1	4	1	1	1	5	5	1	5	2	3	3	1	4	5	1	5	1	5	1	1	2	2	3	3	4	4	4	2	4	2	1	2	2	5
5	5	2	5	3	5	1	3	4	5	5	5	3	4	5	2	5	4	1	2	2	2	5	5	3	2	2	5	1	1	4	5	2	5	1	5
1	1	5	5	2	1	1	5	3	3	5	5	5	1	1	3	5	1	2	4	3	1	3	3	1	2	3	4	3	2	5	5	1	5	2	4
4	5	4	4	2	2	3	4	4	5	1	4	3	2	4	1	3	2	1	2	1	2	4	2	5	5	1	5	2	1	1	5	5	5	1	5
3	2	1	2	1	3	4	2	5	3	3	2	2	5	4	1	1	3	3	1	2	5	2	5	5	5	3	4	1	1	1	2	1	2	4	5
5	3	3	3	4	3	3	1	4	1	2	2	2	3	4	4	2	2	4	5	4	3	4	3	5	2	1	1	3	5	3	4	2	5	2	2
3	5	2	3	3	2	5	5	2	1	1	1	2	1	2	1	2	5	4	2	5	3	1	3	2	5	4	1	3	4	3	4	5	5	1	2
3	3	1	3	5	2	2	5	4	3	5	4	2	2	3	5	3	3	5	2	2	5	2	3	1	4	5	1	2	3	3	3	2	3	4	2
5	5	5	2	2	2	3	5	4	3	4	5	2	1	1	5	3	2	5	2	4	4	4	5	1	5	3	1	4	2	2	4	5	5	1	1
1	5	3	3	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	1	2	2	1	1	1	3	1	4	1	5	1	5	5	1	1	5	4	1	5	3
3	5	2	2	2	1	3	5	3	1	5	1	1	5	1	4	2	4	3	5	1	2	3	4	4	4	3	1	1	1	5	4	2	1	5	3
5	3	2	4	4	1	1	5	1	4	4	5	5	1	1	4	3	3	4	2	2	3	3	2	5	1	4	1	2	5	4	3	2	5	4	3
5	4	1	3	3	5	2	2	2	4	4	4	4	1	2	5	4	4	5	2	3	4	5	1	2	2	5	4	1	3	1	3	1	2	4	4
5	4	4	2	3	5	4	4	4	4	2	5	3	3	2	1	2	5	3	2	1	5	1	5	1	3	4	4	2	5	5	2	2	4	2	5
5	3	4	2	4	1	4	1	4	4	1	3	1	4	5	2	3	4	4	2	3	1	2	4	5	5	5	4	4	1	2	1	2	5	1	2
1	1	1	3	2	3	4	2	3	5	4	5	5	2	1	3	2	5	3	2	5	2	1	3	3	5	1	3	2	3	1	2	5	4	2	3
2	3	2	3	5	1	2	5	4	3	5	4	3	4	4	1	5	3	4	3	1	1	5	3	4	1	4	2	1	5	4	1	1	3	5	4
2	4	5	4	1	5	1	2	2	5	1	3	1	3	4	2	1	2	1	4	4	1	4	2	5	4	1	2	4	1	4	1	2	1	3	4
5	4	3	4	2	1	5	3	3	3	3	5	3	5	1	2	5	1	3	2	5	5	2	1	4	2	4	1	2	2	1	4	4	2	5	3
2	2	4	4	5	2	4	5	2	2	1	2	4	5	3	3	1	5	4	2	3	5	2	2	4	5	5	1	2	3	5	2	3	4	5	1
5	2	3	4	2	5	2	5	1	3	5	5	4	5	5	2	1	3	5	2	4	1	5	3	2	1	3	3	5	3	3	5	5	3	3	1

5	4	4	4	1	1	3	1	1	3	5	2	1	1	4	3	4	5	4	4	4	4	5	2	2	1	5	1	2	1	2	2	5	1	5	5
5	4	1	3	2	1	4	1	5	2	3	4	2	4	5	5	1	1	5	1	4	2	5	3	3	3	1	5	5	4	4	3	1	3	4	3
4	5	1	3	5	3	4	5	2	2	1	5	5	3	2	1	2	4	2	5	1	3	5	3	2	5	4	1	2	4	2	5	4	4	4	4
4	5	3	2	4	2	4	4	1	3	4	4	2	3	2	1	4	2	3	5	5	3	5	1	2	4	3	2	2	1	5	1	3	3	3	4
2	2	1	1	1	2	2	2	5	5	3	3	1	1	5	5	1	2	1	1	3	5	3	5	5	3	2	1	5	3	5	3	4	2	5	5
2	1	3	3	5	3	1	4	4	5	3	3	5	5	3	1	1	1	4	1	2	3	5	1	2	1	3	1	1	4	4	5	5	1	1	5
1	1	3	2	1	5	4	4	3	4	2	2	1	4	2	3	3	4	2	2	2	4	5	1	3	4	2	2	4	3	1	2	1	2	3	1
1	5	2	3	4	5	4	5	2	5	5	4	3	3	1	1	3	4	1	2	2	2	2	2	1	5	2	5	2	2	5	5	2	3	5	3
1	5	2	3	1	2	2	4	4	4	2	1	1	1	1	2	4	4	5	5	1	2	4	4	2	4	3	1	5	2	4	5	1	5	1	2
2	5	4	4	1	3	4	3	4	4	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	3	4	2	3	1	5	4	2	3	5	2	3	4	2	4	3



### ANEXO 3. CUESTIONARIOS EVALUACIÓN MODELO EFQM.

<b>LIDERAZGO GERENCIAL</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
El jefe de área se implica en la gestión de calidad					
El jefe de área es asequible y atiende al personal					
El jefe de área favorece las mejoras e implica a todos, dedicando los recursos y apoyo apropiados.					
El jefe de área contribuye en determinar los planes de mejora de la calidad					
El jefe de área toma decisiones pertinentes y oportunas para la mejora de la gestión					
El jefe de área considera las solicitudes y requerimientos de los usuarios y comunidad					
El jefe de área dirige iniciativas para la generación de los planes de control					
El jefe de área distingue y estima los esfuerzos del personal implicado en la planificación estratégica					
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>					
La elaboración del plan anual de control se ha efectuado considerando las necesidades y expectativas de los ciudadanos					
La institución planifica considerando una cultura de evaluación sistemática de la planificación de los servicios de control programados en el plan anual de control					
Existe coherencia dentro de la planificación y estrategia, acorde con la realidad					
En la organización existe una cultura de control y ponderación periódica de la planificación y estrategia					
<b>GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>					
Los estudios del personal competen a las necesidades de la organización					
Se estimulan las iniciativas para la investigación e innovación de los planes					
Se instituye la colaboración del personal en las capacitaciones					
Se distingue y valora el trabajo, la contribución y el ánimo de mejora del personal					
<b>ALIANZAS Y RECURSOS ESTRATÉGICOS</b>					
La infraestructura, los elementos tecnológicos, activos destinados garantizan las necesidades de la organización					
Entablar lazos con las áreas de alto mando para la preparación estratégica					
Producir innovaciones en concertación con la central para reconocer nuevas oportunidades					
Suscita y fortalece la innovación en la inspección					
<b>SISTEMAS Y PROCESOS DE CALIDAD</b>					
Los reclamos son considerados en la planificación de la organización					

Se consigna con claridad el trabajo a los responsables					
Los objetivos de mejora se establecen partiendo de la información que se consigue de los usuarios					
Se estimula la creatividad e innovación en el personal					
<b>SATISFACCIÓN DEL USUARIO</b>					
Se considera la apreciación de los usuarios en las situaciones decisivas					
Los usuarios están instruidos en aspectos en los que repercute su satisfacción					
Se coteja el nivel de satisfacción de los clientes con el de otras organizaciones					
Se procede sobre las áreas en función del nivel de satisfacción					
<b>SATISFACCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>					
Se efectúa una inspección periódica de la percepción de las condiciones de trabajo, comunicación en la empresa y sistema de recompensas.					
Se ejecuta una medición periódica de los factores de satisfacción, estimulación, formación, reclamos e intervención					
El personal tiene conocimiento de las consecuencias de procesos anteriores					
Se efectúan actividades en las áreas que lo demandan según los resultados de evaluación anteriores					
<b>IMPACTO EN LA SOCIEDAD</b>					
Se ejercen ponderaciones del impacto en la sociedad					
Los usuarios están instruidos de los resultados de las evaluaciones					
Se confronta con otros centros de su nivel de impacto en la sociedad, para efectuar la mejora continua					
Se establecen medidas de rectificación del impacto en la sociedad, de acuerdo con los resultados anteriores evaluaciones					
<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS INSTITUCIONALES</b>					
Se entiende, estima y valora los resultados de la administración					
Se calcula, entiende y valora el cumplimiento de objetivos en los planes organizacionales					
Se calcula, entiende y valora el resultado de los procesos de planificación					
Se estima, entiende y valora los resultados de gestión de personal					

### ANEXO 4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA EFQM

En el cuadro se muestran los resultados promedio por categoría dividida por pregunta.

	LIDERAZGO GERENCIAL								PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO				ALIANZAS Y RECURSOS ESTRATÉGICOS				SISTEMAS Y PROCESOS DE CALIDAD				SATISFACCIÓN DEL USUARIO				SATISFACCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO				IMPACTO EN LA SOCIEDAD				EVALUACIÓN DE RESULTADOS INSTITUCIONALES			
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	8.1	8.2	8.3	8.4	9.1	9.2	9.3	9.4
Siempre	5	14	7	6	17	3	8	9	6	3	4	5	8	7	9	4	3	9	6	4	9	9	7	8	8	7	5	4	6	8	7	4	7	5	4	9	5	7	5	10
Casi Siempre	12	15	19	12	13	11	16	16	13	12	18	11	17	13	15	18	16	13	11	16	16	19	18	15	12	18	18	13	14	13	10	13	11	16	18	14	16	15	13	16
A veces	26	28	29	35	36	24	31	22	43	27	22	36	24	26	21	25	24	27	26	25	21	25	23	19	27	22	31	24	36	22	36	24	23	36	34	36	25	20	32	24
Casi Nunca	58	54	48	57	54	63	61	63	47	70	59	54	53	64	66	58	68	59	65	61	59	56	66	59	59	53	61	67	49	62	66	60	57	54	50	49	61	69	55	53
Nunca	68	58	66	59	49	68	53	59	60	57	66	63	67	59	58	64	58	61	61	63	64	60	55	68	63	69	54	61	64	64	50	68	71	58	63	61	62	58	64	66
TOTAL	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169