



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN GESTION DEL TALENTO HUMANO.

TÍTULO:

EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN EL HOSPITAL GENERAL
DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR, AÑO 2021

AUTORA:

ING. VILMA MERCEDES PEÑA GARCÍA

TUTOR:

ING. EMANUEL BOHÓRQUEZ MGT.

LA LIBERTAD, ECUADOR

2022

AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Vilma Mercedes Peña García con cédula de identidad número 0911184968 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Vilma Mercedes Peña García

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, “EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL HOSPITAL GENERAL DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR, AÑO 2021”, elaborado por la señora Vilma Mercedes Peña García, del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature is cursive and appears to read 'Emanuel Bohórquez'.

Ing. Bohórquez Emanuel Mgt.

PROFESOR TUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se la dedico a Dios, por ser mi fuente de inspiración en todo momento, por darme la fe, sabiduría y esperanza en mi vida.

A mi esposo Ramón Arturo Valverde Pineda, quien siempre a mi lado me da aliento a seguir y no desmayar, a mis hijas: Johanna Carol, Yanik Lorena y Natasha Sasha Valverde Peña, a mis nietos Jenky Lenky e Isaac Ronny, todos ellos son mi motivo de superación, a quienes los amo y vengo educando con principios, valores y con el ejemplo.

A mis maestros por sus dedicación y enseñanza dentro de mi proceso académico, quienes han compartido sus sapiencias y experiencias, lo que me han ayudado alcanzar esta meta en mi crecimiento profesional.

Vilma Peña García

AGRADECIMIENTO

A Dios especialmente por la vida, salud y darme la oportunidad de crecer, es difícil trabajar, ser madre, esposa y estar pendiente de los hijos en estos momentos tan difícil en nuestro país.

Mi reconocimiento imperecedero a los Directivos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena por permitirme continuar con mi formación profesional través de excelentes maestros que fueron participe a lo largo de mi proceso académico, quienes han compartido sus conocimientos y experiencias, de manera especial al Ing. Emanuel Bohórquez Armijos Msc, por su valioso asesoramiento de tutoría y orientación para la elaboración de la presente investigación.

A mi familia seres especiales que me animaron a seguir adelante en todos mis proyectos, ofreciéndome de diferentes maneras, apoyo, solidaridad, por creer en mí y en cada uno de mis sueños.

Finalmente agradecer a mis compañeros de estudios con quienes se trabajó en equipo y llegamos a forma una linda amistad, siendo el Ing. Ider Flores, el que nos alentó y gestionó para culminar nuestra maestría.

Vilma Peña García

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



QF. Rolando Calero Mendoza, PhD.

DIRECTOR DE POSGRADO



Ing. Emanuel Bohórquez Mgt.

DOCENTE TUTOR



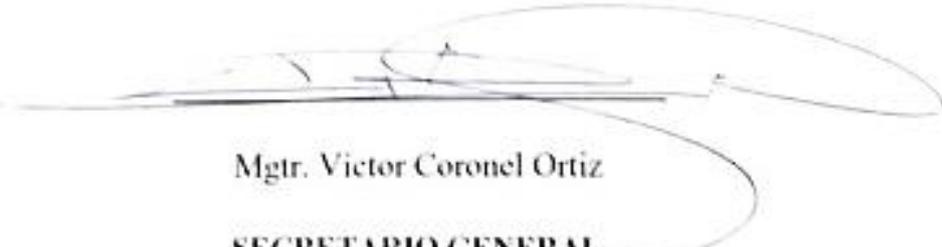
Ing. Andrés Padilla Gallegos, Mgt.

DOCENTE ESPECIALISTA



PhD. Sarabia Molina Myriam, Mgt.

COORDINADOR PROGRAMA



Mgr. Victor Coronel Ortiz

SECRETARIO GENERAL

EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL HOSPITAL GENERAL DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR, AÑO 2021

RESUMEN

El Clima organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, en la actualidad es una herramienta estratégica que debe ser considerada por los altos directivos para alcanzar mejores niveles de productividad, el HGLPS es el único hospital en especialidades en toda la Provincia de Santa Elena, limitado por un liderazgo poco participativo y deficiente comunicación entre directivos, ocasionando una baja motivación. De esta forma el objetivo general planteado para la presente investigación es: Analizar el clima organizacional del personal administrativo en el HGLPS. En relación a la metodología se consideró el enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo, el instrumento de recolección de información es la encuesta aplicada a 71 colaboradores del área Administrativa del HGLPS; cuyos principales resultados son referente a la dimensión liderazgo los jefes inmediatos no los escuchan y sus opiniones no son consideradas, en cuanto a la dimensión motivación trabajan en un ambiente monótono sin desafíos, continuando con la dimensión comunicación la información no es asertiva ni oportuna. Concluyendo que un 35.21% percibe el clima organizacional *muy insatisfechos*, mientras que un 21.12% es *insatisfecho*. Por lo cual se propone un plan de acción para mejorar el clima organizacional del personal administrativo del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor.

Palabras claves: Clima organizacional, liderazgo, motivación, comunicación

**THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE ADMINISTRATIVE STAFF
AT THE HOSPITAL GENERAL DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR,
YEAR 2021**

ABSTRACT

The organizational climate is the driver of success in organizations, currently it is a strategic tool that should be considered by senior managers to achieve better levels of productivity, the HGLPS is the only hospital in specialties throughout the province of Santa Elena, limited by a little participatory leadership and poor communication between managers, causing low motivation. Thus, the general objective of this research is: To analyze the organizational climate of the administrative staff at HGLPS. In relation to the methodology, the quantitative approach was considered, a descriptive scope, the data collection instrument is the survey applied to 71 collaborators of the Administrative area of the HGLPS; whose main results are regarding the leadership dimension, the immediate bosses do not listen to them and their opinions are not considered, regarding the motivation dimension, they work in a monotonous environment without challenges, continuing with the communication dimension, the information is not assertive or timely. In conclusion, 35.21% perceive the organizational climate as very dissatisfied, while 21.12% are dissatisfied. Therefore, an action plan is proposed to improve the organizational climate of the administrative staff of the General Hospital Liborio Panchana Sotomayor.

Key words: Organizational climate, leadership, motivation, communication.

INDICE GENERAL

AUTORÍA DEL TRABAJO	II
APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VI
INDICE GENERAL	IX
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE ANEXOS	X
INTRODUCCIÓN	1
Formulación del problema	3
Justificación	3
Objetivos de la Investigación	4
Objetivo General:	4
Objetivos Específicos:	4
Idea a defender	4
MARCO CONCEPTUAL	5
Clima organizacional	5
Dimensiones del Clima organizacional	5
<i>Motivación</i>	6
<i>Liderazgo</i>	6
<i>Comunicación</i>	7
MARCO METODOLÓGICO	9
Tipo de investigación	9
Población	9
Técnica e instrumento de recolección de datos	10
Procesamiento	10
ANÁLISIS DE RESULTADOS	11
ESTUDIO O ANÁLISIS DE CASO	156
CONCLUSIONES	20
RECOMENDACIONES	21
REFERENCIAS	22
ANEXOS	24

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Estilos de Liderazgos	7
Tabla 2.- Personal del Área Administrativa HGDLPs.	10
Tabla 3.- Clima Organizacional	11
Tabla 4.- Liderazgo	12
Tabla 5.- Motivación.....	13
Tabla 6.- Comunicación.....	14
Tabla 7.- FODA del HGLPS	15
Tabla 8.- Acciones para la dimensión del liderazgo	18
Tabla 9.- Acciones para la dimensión de Motivación.....	19
Tabla 10.- Acciones para la dimensión de Comunicación.....	20

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- CRONOGRAMA.....	24
Anexo 2.- MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN	25
Anexo 3.- ENCUESTAS.....	26
Anexo 4.- PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA EN EL HGLPS	28

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones públicas como privadas están en una constante competencia de sus productos o servicios, por lo tanto, se manejan en una dinámica constante, siendo el Talento Humano en toda organización el soporte, el activo estratégico y el motor principal en sus actividades, pero son muchos los factores que influyen en el comportamiento organizacional de los servidores públicos, reflejándose en la productividad.

Las organizaciones y las relaciones interpersonales se dan dentro del desempeño de acciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero es ahí donde se genera el impacto del comportamiento, esa conducta es el reflejo del ambiente laboral, para conocer cuáles son esas percepciones que el trabajador tiene de la organización es importante diagnosticar el clima organizacional.

Es así que, el clima organizacional está conformado por el medio ambiente, humano y físico en el que se desarrollan las actividades cotidianas, el mismo que influye en la satisfacción personal y por ende en la productividad de la organización, estudiar el clima organizacional es para identificar nuestras fortalezas y oportunidades, brindando a los directivos tomar las mejores decisiones y planificar estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales optimizando recursos y que las actividades se realicen con rapidez y efectividad.

Según Chiavenato (2017) el diagnóstico estratégico de la organización, también denominado *análisis organizacional* o *auditoria interna*, para un conocimiento estratégico sugiere que se debe realizar un diagnóstico externo ósea conocer el macroentorno, esto es conocer el sector donde participa para prever los escenarios futuros y un diagnóstico interno, microentorno de las potencialidades que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades para corregirlos o perfeccionarlos.

Díaz (2017) destaca que el comportamiento de un trabajador no depende de los factores de la organización, sino que es lo que perciben estos colaboradores en ese ambiente laboral como la cultura, sus interacciones interpersonales, las normas, creencias, todo esto refleja el comportamiento y de esto depende el desempeño de los trabajadores, influye en la satisfacción personal y por ende en la productividad, radicando ahí la vital importancia del clima organizacional y la necesidad de gestionarlo adecuadamente.

González; Ramírez; Terán; Palomino (2021) indican la existencia de factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales que afectan directamente al clima organizacional en las empresas a nivel latinoamericano, además se determina que la percepción de un clima alto se asocia a un elevado nivel de satisfacción laboral, por ende, genera un importante desempeño de los empleados.

Uría (2011) resalta que en Ecuador existe un gran porcentaje de empresas que tienen un ambiente laboral tenso, dado que el recurso humano es el más valioso dentro de la organización y hay que brindarle un adecuado ambiente laboral a través de una excelente comunicación.

En la Provincia de Santa Elena son muchas las organizaciones donde los colaboradores trabajan en ambientes no adecuados, tensos, rigurosos, estrictos, considerando al personal de trabajo como máquinas productoras de servicios, provocando así un pésimo clima de trabajo, no siendo las instituciones de Salud la excepción, como es la situación del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor, mismo que fue construido por el cuerpo de Ingenieros del Ejército en el año 2005, en una área de 6.500 metros cuadrados, ubicado en la Av. Márquez e la Plata en la vía principal, después de 3 años, en Abril 2009 se inician en la 1era Fase con actividades como centro de Salud, pero en el 21 de Noviembre del 2011 comienza a funcionar como Hospital de referencia de 2do nivel de atención en especialidades: Medicina interna, pediatría, ginecología, cirugía, traumatología y cardiología, al momento cuenta con las siguientes áreas: de Emergencia, Unidad de

Cuidados Intensivos (UCI), Hospitalización en medicina interna y en las demás áreas de especialidades, cuenta con 9 consultorios de consulta externa, 3 salas de esperas, auditorio, área de docencia, cuenta con 2 salas de preparación de pacientes: Rayos X, departamento de Ecografías, además con 4 Quirófanos, 2 salas de Parto, laboratorio Clínico, área de Farmacia y enfermería, Departamento de Talento Humano, Administración, Finanzas, Bodega, Estadísticas, Cocina, Lavandería.

El Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor, es el único hospital en especialidades en toda la Provincia de Santa Elena, limitado por un liderazgo poco participativo y deficiente comunicación entre directivos, ocasionando una motivación en bajada y así un desinterés de los trabajadores con poco compromiso por cumplir las metas establecidas.

Formulación del problema

¿De qué manera se puede mejorar el Clima Organizacional del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor, año 2021?

Justificación

La justificación teórica en la presente investigación está basada al definir un marco científico y conceptual del clima organizacional mediante la aplicación de teorías, el desarrollo lógico y ordenado de ideas, conceptos y realidades comprobables a través de la lectura comprensiva de textos seleccionados de otros autores que han investigado el mismo objeto de estudio; por tal se puede establecer al ambiente laboral como las diferentes particularidades propias del trabajo, dándole mayor importancia teórica y práctica cuando encontramos la relación de las dimensiones y el efecto de las variables en los estudios (Chiang, Salazar, & Nuñez, 2010)

Esta investigación es de utilidad práctica porque a través de un análisis del Clima organizacional en el personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio

Panchana Sotomayor, año 2021, se identificará los factores que intervienen en el desarrollo de sus actividades y sugerir las alternativas necesarias de mejora para fortalecer el clima organizacional del área administrativa de la institución y así alcanzar el cumplimiento de todos los objetivos Institucionales, personales, y contar con un personal altamente comprometido.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Analizar el clima organizacional del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.
- Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor

Idea a defender

Una propuesta de estrategias del clima organizacional fortalecerá el desempeño del Personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

MARCO CONCEPTUAL

Clima organizacional

García (2009) en su artículo de revista cita a Gellerman (1960); indicando que no existe unificación de definición del clima organizacional, pero todos coinciden en que si tiene efectos sobre los resultados e impacto individuales en los trabajadores; así mismo cita a Dessler (1993); no hay consenso, pero su significado, depende de los factores que intervienen en el clima organizacional.

Peña; Díaz & Carrillo (2015), destacan que actualmente el clima organizacional es de utilidad para todas las grandes y pequeñas empresas, PyMEs, emprendimientos, por su influencia en los procesos organizacionales, como la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo siendo éstas las más relevantes, repercutan en la eficiencia de la organización y en las satisfacciones de sus miembros; el ambiente laboral influye enormemente en el comportamiento de los empleados.

Chirino; Meriño; Martínez (2018) indican que es necesario conocer el funcionamiento de las organizaciones, lleva implícito la descripción del ambiente donde se desarrolla la actividad de los individuos. Este ambiente en el trabajo puede describirse a través del clima organizacional el cual es uno de los factores que más influye el rendimiento laboral de los trabajadores de cualquier empresa.

Dimensiones del Clima organizacional

Según Brunet (2006) establece que Likert mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones: *Los métodos de mando*: es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados; *las características de las fuerzas motivacionales*: son las formas que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades; *las características de los procesos de comunicación*: los tipos de comunicación que se utilizan en la empresa y que influyen; *las características de los procesos de toma de decisiones*: sobre la pertinencia de las informaciones y el

reparto de funciones; *las características de los procesos de planificación*: establecimiento de objetivos o directrices; *las características de los procesos de control*: la distribución del control en la organización; *los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento*: la planificación deseada.

Pedraza (2017) en esta investigación se estudia al clima organizacional, pudiendo establecer un conjunto de dimensiones para su medición, como son: estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad.

Segredo (2015) Indica que el clima organizacional es un fenómeno complejo, multifactorial, que involucran a factores como el liderazgo y prácticas de dirección en cuanto a solución de conflictos, dirección participativa y trabajo en equipo; así como factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento.

Motivación

Rivera et al. (2018) indican en cuanto a la motivación laboral:

- Es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales
- Es el motor de los individuos dentro de las empresas y, por consiguiente, se convierte en la energía psicológica de la misma organización
- Es el conjunto de actividades que se realizan para lograr las satisfacciones de las necesidades, y se aplica tanto a los comportamientos más importante como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajos.

Liderazgo

Dessler (1979) establece que el estilo de liderazgo es importante, de ello depende la dirección de la organización y genera afinidad afectuosa o desagradable en los empleados, convirtiéndose también en estado motivador influyendo este en el desempeño laboral.

Según Pautt (2011) menciona que uno de los más importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo fue realizado por Robert Blake y James Mouton, quienes crearon la teoría del Grid Gerencial o Maya Administrativa:

Tabla 1.- Estilos de Liderazgos

Autocrático	hace énfasis en la dirección, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.
Paternalista	Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.
Burocrático.	indiferencia hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.
Democrático	Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, mas no sobresalientes.
Transformador.	Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

Paredes & Quiroz (2021) expresan que las principales cadenas de supermercados en el Ecuador tienen conocimiento la importancia de proporcionar a sus trabajadores un adecuado liderazgo, con la finalidad de lograr un nivel alto en el desempeño en un clima organizacional oportuno

Comunicación

Pineda (2019) citando a Morgan (1998) quien establece que Frederick W. Taylor y Henry Fayol referenciaban a la comunicación de una forma incipiente, mecanismo de poner orden y autoridad y así alcanzar los objetivos organizacionales; en este sentido el autor Elton Mayo uno de los principales autores de la Escuela de la Relaciones Humanas, valoro como seres sociales en la organización; dándole importancia a los recursos humanos y que estos no solo trabajan por dinero, también lo hacen para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales también.

Kreps (1990) la comunicación organizacional promueve el intercambio de sentido en el entorno corporativo que permite cumplir con las funciones básicas, de la comunicación, como suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en esa misma cultura, también se la denomina comunicación interna.

Gómez & Benito (2014) la comunicación interna es una importante herramienta para transmitirles toda la información acerca de las actividades de la corporación, de sus logros y fracasos para que todos encaminen su actividades y esfuerzos para, es una forma que favorece la participación, y fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia a la empresa e integración de sus valores para alcanzar los objetivos organizacionales.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Para la presente investigación se consideró el enfoque cuantitativo, utilizando como instrumento de recolección de información la encuesta, obteniendo información primaria que fue procesada y obtener resultados relacionados al clima organizacional del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

De esta manera, se empleó un alcance de carácter descriptivo, porque se registraron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente, permitiendo la interpretación de las dimensiones definidas para la variable de estudio del clima organizacional.

Se utilizó el método bibliográfico, al recopilar datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas relevantes, mismas que se ha utilizado para elaborar el marco teórico de la investigación. El método deductivo, al basarse en las teorías ya existentes del clima organizacional, y por medio del pensamiento o razonamiento lógico, permitió explicar los factores que están afectando a la variable del clima organizacional.

Población

Para la ejecución del presente trabajo investigativo por ser una población finita y pequeña se consideró la muestra censal, es decir, se encuestaron a toda la población, esto es a los 71 trabajadores del área administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor, conforme la siguiente tabla:

Tabla 2.- Personal del Área Administrativa HGDLPS.

Departamento	Personal
Calidad	3
Comunicación	1
Direccionamiento/Conducción Estratégica del	1
Docencia e Investigación	2
Gestión Administrativa	20
Gestión de Admisión	19
Gestión de atención al usuario	6
Gestión de Tecnología de la Información y Comunicación	4
Gestión del Talento Humano	6
Gestión Financiera	8
Planificación, seguimiento y Evaluación de la Gestión	1

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

Técnica e instrumento de recolección de datos

Para alcanzar los objetivos planteados en este trabajo de investigación, se elaboró como instrumento de recolección de datos un cuestionario cuya finalidad fue diagnosticar el clima organizacional en el HGDLPS y se aplicó a los 71 colaboradores del área administrativa. En cuanto a su composición tuvo 16 preguntas con respuesta de escala de Likert (muy satisfecho, satisfecho, normal, insatisfecho, muy satisfecho), en donde se evaluó las dimensiones de estudio como son: Liderazgo, Motivación y Comunicación, además una pregunta que medía la percepción del clima organizacional en general.

Procesamiento

Una vez recogida la información se la tabuló utilizando el Software Microsoft Excel, el mismo que nos permitió describir mediante tablas las diferentes dimensiones, y cuyos resultados obtenidos dieron respuesta a las interrogantes de la investigación para después realizar el respectivo análisis de los hechos para la posterior elaboración de la propuesta de estudio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Variable: Clima Organizacional

Pregunta 1: ¿Cómo percibe el clima organizacional?

Tabla 3.- Clima Organizacional

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	11	15.50%
Satisfecho	10	14.10%
Normal	10	14.10%
Insatisfecho	15	21.12%
Muy insatisfecho	25	35.21%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Personal Administrativo HGDLP

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

En la tabla 3, se observa que el nivel de tendencia del clima organizacional de una muestra censal de 71 empleados del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor, un 35.21% percibe el clima organizacional *muy insatisfechos*, mientras que un 21.12% es *insatisfecho*, son 2 porcentajes de alto nivel, resultando muy preocupante este ambiente laboral que podría estar afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales, vemos también que un 14.08% lo ve normal, de pronto no le afecta y lo ve en una percepción estancada. Pero también en forma pareja a lo normal tenemos 14.10% *satisfechos* y un 15.50% *muy satisfecho*. Los encuestados manifestaron trabajar en un ambiente insatisfecho donde desarrollan sus actividades diarias; todos estos resultados con relación a las dimensiones más relevantes como el liderazgo, la Motivación y la Comunicación estudiadas en esta investigación.

Dimensión 1: Liderazgo

- 1- ¿Existe una clara inducción de las funciones de sus actividades?
- 2- ¿Su jefe inmediato le permite participar en la planificación y decisiones en su propio trabajo?

3- ¿Mi jefe inmediato escucha, resuelve considerando las opiniones del personal administrativo?

Tabla 4.- Liderazgo

Percepción	Clara inducción funciones		Participación decisiones		Escucha y consideran opiniones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	35	49.29%	3	4,22%	6	8,45%
Satisfecho	18	25,35%	3	4,22%	5	7,04%
Normal	5	7,04%	5	7,04%	10	14,08%
Insatisfecho	10	14,08%	28	39,43%	20	28,16%
Muy insatisfecho	3	4,22%	32	45,07%	30	42,25%
TOTAL	71	100%	71	100%	71	100%

Fuente: Personal Administrativo HGDLPS

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

En esta tabla 4, de la dimensión Liderazgo, los resultados de sus indicadores reflejan que los objetivos se los explica *muy satisfactoriamente* 49.29% y *satisfactoriamente* 25,35% indicando que existe una excelente inducción al personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor, o sea todos los trabajadores saben cuáles son sus funciones y que actividades deben realizar para cumplir los objetivos institucionales. Por otro lado, un 42,25%, *muy insatisfecho* y un 28,16% *insatisfecho* indican que sus jefes inmediatos no los escuchan o sea sus opiniones no son consideradas por lo que resulta un alto porcentaje de trabajadores establecen que no participan en la toma de decisiones, siendo este los inconvenientes sin resolver y por tal razón no se logra alcanzar los objetivos planteados.

Dimensión 2: Motivación

- 1- ¿Se da reconocimientos al buen desempeño?
- 2- ¿Se reconoce mi esfuerzo de trabajo en horas no reglamentarias?

3- ¿Dentro de la organización estimulan el desarrollo profesional personal?

Tabla 5.- Motivación

Percepción	Reconocimiento buen desempeño		Reconocimiento (horas no reglamentarias)		Estimulación Desarrollo personal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	3	4,22%	0	0%	4	5,6%
Satisfecho	3	4,22%	0	0%	4	5,63%
Normal	5	7,04%	0	0%	8	11,26%
Insatisfecho	25	35,21%	21	29,57%	23	32,39%
Muy insatisfecho	35	49,29%	50	70,42%	32	45,07%
TOTAL	71	100%	71	100%	71	100%

Fuente: Personal Administrativo HGDLPS

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

En la tabla 5, referente a la dimensión de motivación, el personal administrativo percibe un ambiente desmotivado, con un 49.29% *muy insatisfecho* y un 35.21% *insatisfecho*, casi la totalidad de los encuestados expresan insuficiente atención al reconocimiento del buen desempeño. Así mismo un 70,42% *muy insatisfecho*, concuerda con otro 29,57% *insatisfecho*, o sea el total de los trabajadores indican que no les pagan las horas extras. El 45,07% conjuntamente con 32,39% dicen no tener incentivos de prestación de apoyo al desarrollo profesional de los empleados, y los desafíos laborales están con un nivel por debajo de lo que se espera en esta área de la institución, trabajan más de los tiempos establecidos, y no son recompensados. Con toda esta información nos permite detectar la gran necesidad de mejorar la motivación en este departamento, según resultados se refleja un personal estancado porque tampoco tienen estabilidad en sus puestos de trabajos, trabajan en un ambiente monótono sin desafíos; son insatisfecho los incentivos por lo que no motivan a un buen desempeño del personal administrativo en el HGDLPS.

Dimensión 3: Comunicación

- 1- ¿Recibo de mi jefe la información necesaria para hacer mis actividades?
- 2- ¿Fluye la comunicación departamental?
- 3- ¿Los medios de comunicación que se utilizan son eficientes?

Tabla 6.- Comunicación

Percepción	Información realizar actividades		Flujo de comunicación		Medios comunicación eficientes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	33	46,47%	2	2,81%	3	4,22%
Satisfecho	20	28,16%	3	4,22%	5	7,04%
Normal	15	21.12%	12	16,90%	13	18,30%
Insatisfecho	2	2,81%	20	28,16%	25	35.21%
Muy insatisfecho	1	1,40	34	47,88%	25	35.21%
TOTAL	71	100%	71	100%	71	100%

Fuente: Personal Administrativo HGDLP

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

En la tabla 6, concerniente a la dimensión de comunicación, El 46,47% *muy satisfechos* y un 28,16% *satisfecho*, resultado con niveles altos, lo que significa que todo el personal está bien informado respecto al cumplimiento de tareas, porque tienen bien claro sus funciones. Los encuestado muy insatisfecho consideran casi el 47,88% que la información no fluye y tan solo un 2,81% percibe la fluidez de la información, casi nadie; analizando el indicador sobre los medios de comunicación no son eficientes, así lo establecen los trabajadores en un igual de porcentaje de 35.21% para los muy insatisfechos e insatisfechos, continuando el análisis se puede concluir que a pesar de que el personal administrativo sabe qué hacer para cumplir las tareas, y al no transmitir información oportunamente, debido que no contienen los medios adecuados o suficiente según resultados son las razones de que no se cumplan bien los objetivos en HGDLP por parte del personal administrativo.

ESTUDIO O ANÁLISIS DE CASO

Título: Plan de clima organizacional para el personal administrativo del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor

Diagnóstico

Tabla 7.- FODA del HGLPS

<u>AMENAZAS</u>	<u>FORTALEZAS</u>
➤ Aumento de demanda de los servicios del HGLPS especialmente en el área de Emergencias.	➤ Cuenta con un talento humano experimentado en los diferentes servicios (Consulta Externa, Emergencia, Hospitalización) del HGLPS
➤ Carencia de recursos económicos para cumplir lo planificado.	➤ El HGLPS mantiene sólidos contactos con las instituciones del cantón y la provincia.
➤ Déficit de recursos Farmacéuticos para la atención primaria.	➤ Autonomía Administrativa del hospital en la toma de decisiones emergentes en la provincia de Santa Elena.
➤ La demanda de enfermedades dificulta la atención oportuna de los pacientes.	➤ Gratuidad de los servicios para la población.
➤ Existe riesgo de accidente en sector donde está construido el hospital.	
<u>DEBILIDADES</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
➤ Un alto porcentaje del presupuesto se usa en el pago de salarios al personal prestador de salud.	➤ Ninguna institución de salud en Santa Elena posee una infraestructura amplia
➤ Se requiere inversión en su mantenimiento del total de activos fijos y también en sistemas de información.	➤ El hospital implementara proceso de tratamiento de desechos hospitalarios
➤ El HGLPS no posee un área de Marketing	➤ Aumento de demanda de servicios de salud pública, para todos los segmentos de la población.
➤ Porcentaje de ocupación es de 75% cercano al límite del 80%	➤ La implementación de nuevas tecnologías permitirá la atención rápida a los pacientes
➤ Es necesaria la ampliación del servicio de Neonatología y reubicación del resto de áreas de hospitalización	Falta de especialistas en la red de salud de la provincia de Santa Elena, el HGLPS posee una amplia cartelera de servicios y especialidades.

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

Misión

Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social

Visión

Ser reconocidos por la ciudadanía como hospitales accesibles, que prestan una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente.

Cartera de Servicios

Especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas

- ✓ Emergencia

Consulta Externa

- ✓ Pediatría
- ✓ Cirugía General
- ✓ Cirugía Pediátrica
- ✓ Cardiología
- ✓ Ginecología
- ✓ Traumatología
- ✓ Endodoncia
- ✓ Neurología
- ✓ Neurocirugía
- ✓ Audiología
- ✓ Terapia de Lenguaje
- ✓ Psicología Clínica
- ✓ Psicorehabilitación Infantil
- ✓ Otorrinolaringología
- ✓ Geriatría
- ✓ Nutrición y Dietética
- ✓ Cirugía Plástica Reconstructiva
- ✓ Nefrología
- ✓ Urología

- ✓ Fisiatría
- ✓ Anestesiología
- ✓ UAIS
- ✓ Clínica de Heridas
- ✓ Psiquiatrías
- ✓ Gastroenterología
- ✓ Hematología

Hospitalización Medicina Interna

- ✓ Cirugía
- ✓ Ginecología
- ✓ Pediatría
- ✓ Neonatología Básica
- ✓ Medicina Interna

Apoyo y Diagnóstico Terapéutico

- ✓ Unidad de Cuidados Intensivos e Intermedios
- ✓ Imagenología
- ✓ Rayos X – Ecografía
- ✓ Tomografía
- ✓ Farmacia
- ✓ Centro de Transfusiones
- ✓ Unidad de Salud Mental
- ✓ Terapia Respiratoria
- ✓ Laboratorio Clínico
- ✓ Bacteriología
- ✓ Centro Quirúrgico
- ✓ Sala de Parto Intercultural

Atención al usuario

- ✓ Trabajo Social

Objetivos

Proponer un plan de acción de clima organizacional para el personal administrativo del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor.

Objetivos específicos.

- Plantear acciones relacionadas a la dimensión de Liderazgo.
- Describir acciones respecto a la dimensión de Motivación.
- Establecer acciones concernientes a la dimensión de Comunicación

Justificación

La implementación de un Plan de acciones dirigido a mejorar el clima organizacional del personal administrativo en el HGDLPS, es muy importante, para el bienestar de los colaboradores en relación a las dimensiones analizadas como el liderazgo, la comunicación por ende la motivación, siendo estos puntos claves a fortalecer a través de estrategias propuestas en este plan, ejecutando diversas acciones y lograr que estos trabajadores en esta área puedan sentirse satisfechos en su lugar de trabajo, así incrementar el nivel de desempeño laboral y alcanzar los objetivos organizacionales.

Desarrollo del Plan de acción del Clima Organizacional

Tabla 8.- Acciones para la dimensión del liderazgo

Objetivo Especifico 1: Plantear acciones relacionadas a la dimensión de Liderazgo.
Responsable: Departamento de Talento Humano
Fecha: 01/08/2022 al 30/12/2022
Actividades <ul style="list-style-type: none">➤ Fomentar un estilo de dirección democrático participativo a través de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y dar el reconocimiento por su contribución.

- Capacitación continua en liderazgo como: Enseña mientras lideras, Transformando realidades, Tu desarrollo es mi desarrollo, Construyendo mi equipo, El baúl de la confianza.
- Talleres de entrenamiento con dinámicas estratégicas de liderazgo: contar a ciegas, Aviones de papel, energía positiva y negativa.

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

Tabla 9.- Acciones para la dimensión de Motivación

Objetivo Especifico 2: Describir acciones respecto a la dimensión de Motivación.
Responsable: Departamento de Talento Humano y jefes de áreas.
Fecha: 01/08/2022 al 30/12/2022
Actividades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimiento de logros y cumplimiento de metas, que compense al trabajador por su desempeño como: El mejor empleado del mes. ➤ Garantizar el derecho del empleado a la Promoción y Ascenso dentro de la institución por su reconocimiento de sus méritos y calificaciones ➤ Financiar becas total o parcial para la capacitación externa en Universidades o Institutos de curso o carrera para los empleados más destacados de la institución.

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

Tabla 10.- Acciones para la dimensión de Comunicación

Objetivo Especifico 3: Establecer acciones concernientes a la dimensión de Comunicación
Responsable: Departamento de Talento Humano y jefes de áreas.
Fecha: 01/08/2022 al 30/12/2022
Actividades <ul style="list-style-type: none">➤ Innovar los recursos de comunicación por equipos tecnológicos digitales, como correos corporativos, plataformas, llevar reuniones virtuales, crear un sistema de mensajes internos (WhatsApp Grupal) interna en el espacio del trabajo.➤ Hacer reuniones para escuchar los problemas e ideas de solución y como mejorar el trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.➤ Realizar presentaciones participativas grupales mensuales para que la comunicación y asertividad de la información organizacional entre el líder y sus colaboradores fluya horizontal y vertical, pudiendo todos participar de la situación actual, y creando conciencia del aporte individual de cada uno para el cumplimiento de la misión institucional.

Elaborado por: Ing. Vilma Peña García

CONCLUSIONES

Conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de este estudio se pueden evidenciar las siguientes conclusiones:

- Al analizar el clima organizacional se evidenció la ausencia de planes que consoliden y fortalezcan el desempeño en los colaboradores, esto conlleva al poco ánimo de efectuar las actividades, el desgaste laboral, la poca creatividad y la escasa toma de decisiones que beneficien a potenciar la institución.

- Una vez diagnosticado la situación actual del clima organizacional al personal Administrativo del HGLPS, se pudo identificar un liderazgo donde los jefes inmediatos no escucha, la opiniones de los colaboradores no son consideradas y no participan en la toma de decisiones con una desmotivación donde el personal se encuentra estancado en un ambiente monótono sin desafíos, sin incentivos, además de que la comunicación e información es poca asertiva y oportuna, a pesar de que el personal administrativo sabe qué hacer para cumplir las tareas.
- El contar con un clima organizacional insatisfecho, donde realizan sus actividades diarias en un ambiente descontento, crea la necesidad de aplicar estrategias para mejorar el clima laboral y por tal se ha logrado diseñar un plan de clima organizacional para el personal Administrativo del HGLPS, mismo que permitirá el desarrollo de fortalezas de toda el área administrativa.

RECOMENDACIONES

En referencia al presente estudio aplicado al personal Administrativo del HGLPS y conociendo las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

- Fomentar planes anuales del clima organizacional que consoliden y fortalezcan la creatividad y la toma de decisiones en sus colaboradores que beneficien a potenciar la institución.
- Realizar anualmente un diagnóstico del clima organizacional para el establecimiento de estrategias que aporten a mejorar el ambiente laboral del personal Administrativo en el HGLPS.
- Implementar la propuesta del plan de acción del clima organizacional al personal Administrativo del HGLPS, el mismo que permitirá incrementar el potencial del desempeño laboral de cada uno de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Brunet, L. (2006). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. Toronto: Trillas.
- Chiang, M., Salazar, C., & Nuñez, A. (2010). Ambiente Laboral y satisfacción Laboral en un establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Revistas Científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 54.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chirino, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (09 de Marzo de 2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *EAN*, 84, 43-61. Obtenido de . DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Cali: PEARSON EDUCACIÓN.
- Díaz, J. (2017). Importancia del clima organizacional y los elementos que lo configuran. *Predictiva* 21, 31.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 43-61.
- Gomez, B., & Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razon y Palabra*, 11.
- González, J., Ramirez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*, 2.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication, Longman, Nueva York*. New York: New York : Longman, ©1986.
- Paredes, P., & Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *San Gregorio*, 9.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos. *Facultad de Ciencias Económicas*; 151-152.
- Pedraza, N. (2017). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Lasallista de Investigación* , 8.
- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en una pequeña empresa familia. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 37-50.
- Pineda, A. (2019). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Geon*, 9-25.

Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Rozo, A. (15 de 12 de 2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16), 17.

Segredo, A. (2015). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Redalyc*, 48.

Uria, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

ANEXOS

Anexo 1.- CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Junio				Julio			
	2022				2022			
	Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4
INTRODUCCIÓN								
Determina el planteamiento del problema	2							
Plantea los Objetivos e idea a defender	1	2						
Describe la justificación		1						
CAPÍTULO I								
Detalla la Revisión de la Literatura			2					
Define el Marco teórico			1	2				
Describe la metodología				1	2			
CAPÍTULO II ANÁLISIS DE RESULTADOS								
Analiza los resultados					1	2		
Elabora la discusión-pronósticos o la Propuesta						1	2	
CONCLUSIONES							1	
RECOMENDACIONES								1
Referencias y Anexos								1
Entrega del Informe final								2
Total horas								24

Anexo 2.- MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Problema	Objetivos	Idea a defender	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿De qué manera se puede mejorar el Clima Organizacional del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor, año 2021?	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Analizar el clima organizacional del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.</p> <p><u>Objetivo Específicos</u></p> <p>➤ Diagnosticar la situación actual del clima organizacional del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.</p> <p>➤ Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional del personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor</p>	Una propuesta de estrategias del clima organizacional fortalecerán el desempeño del Personal administrativo en el Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.	El Clima Organizacional	Liderazgo	Grado de compromiso del personal administrativo	<p>Enfoque: Cuantitativo;</p> <p>Alcance: descriptivo;</p> <p>Población: 71 colaboradores del área administrativa Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor;</p> <p>Instrumento de Recolección: Encuestas.</p>
					Control de las acciones	
				Motivación	Reconocimientos	
					Beneficios económicos y Sociales	
				Comunicación	Comunicación oportuna de los jefes y el personal administrativo	
					Trabajo en equipo	



Anexo 3.- ENCUESTAS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**ENCUESTA AL PERSONA ADMINISTRATIVO EN EL HOSPITAL GENERAL DR.
LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR.**

Notas aclaratorias:

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer el clima organizacional en el área de administración.
2. Solicitamos de la manera más atenta conste con la verdad y honestidad
3. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial
4. En caso de alguna duda favor comunicar al examinador.

I Datos del evaluado

Genero:	Edad:
Puesto:	Antigüedad:
Nivel de Estudio:	

Instrucción general:

Se presenta 3 dimensiones del Clima Organizacional a evaluar en la encuesta, las cuales son: Liderazgo, Motivación y la Comunicación en el contexto laboral.

Para los enunciados que aparecen en la parte inferior de cada dimensión, tendrá 4 opciones de respuestas, que aparece en letra **negrita**, favor marcar con una X en el recuadro de cada enunciado la opción de respuesta que mas refleje la percepción que usted tiene en su contexto laboral. Nota: solo se debe marcar una respuesta por enunciado.

CLIMA ORGANIZACIONAL

	Pregunta	Muy satisfecho	Satisfecho	Normal	insatisfecho	Muy insatisfecho
1	¿Cómo percibe el clima organizacional?					

LIDERAZGO

	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	siempre
1	¿Existe una clara inducción de las funciones de sus actividades?				
2	¿Su jefe inmediato le permite participar en la planificación y decisiones en su propio trabajo?				
3	¿Mi jefe inmediato escucha, resuelve considerando las opiniones del personal administrativo?				
4	¿A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen?				
5	¿Su jefe inmediato considera los intereses del personal administrativo al tomar las decisiones?				

MOTIVACIÓN

	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	siempre
1	¿Se da reconocimientos al buen desempeño?				
2	¿las opiniones para un mejor trabajo se las consideran?				
3	¿tengo libertad de decidir cambio de mejora en mi puesto de trabajo?				
4	¿se reconoce mi esfuerzo de trabajo en horas no reglamentarias?				

5	¿Dentro de la organización estimulan el desarrollo profesional personal?				
---	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN

	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	siempre
1	¿Recibo de mi jefe la información necesaria para hacer mis actividades?				
2	¿La información que nos dan es clara para realizar mis funciones?				
3	¿fluye la comunicación departamental ?				
4	¿los medios de comunicación que se utilizan son eficientes?				
5	¿Se retroinforma en forma interna?				

Anexo 4.- PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA EN EL HGLPS

CALIDAD	3
COMUNICACIÓN	1
DIRECCIONAMIENTO/CONDUCCION ESTRATEGICA DEL HOSPITAL	1
DOCENCIA E INVESTIGACIÓN	2
GESTION ADMINISTRATIVA	20
GESTIÓN DE ADMISIÓN	19
GESTION DE ATENCIÓN AL USUARIO	6
GESTION DE TEGNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	4
GESTION DEL TALENTO HUMANO	6
GESTION FINANCIERA	8
PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	1