



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y CONTRATOS DE CENABAST**

Autoras:

Caverlotti Gómez, Karinna Andrea  
González Sepúlveda, Roxana Marisol

Profesor Guía: Barrientos Romero, Paz

Trabajo de Grado para optar al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión  
Pública, y Título de Administrador Público.

Santiago, Diciembre 2020

## ÍNDICE.

Índice .....	1
Resumen .....	3
CAPÍTULO I .....	5
Introducción. ....	5
Planteamiento del Problema. ....	5
Antecedentes. ....	9
Justificación del Problema. ....	13
Pregunta de Investigación .....	15
Objetivo General. ....	15
Objetivos Específicos. ....	16
CAPÍTULO II .....	17
Marco Teórico.....	17
La Comunicación. ....	17
Comunicación Organizacional.....	19
Comunicación Interna.....	21
Clasificación de la comunicación interna Formal.....	23
Clima organizacional. ....	26

Comunicación y Cultura Organizacional. ....	27
Liderazgo dentro de las Organizaciones. ....	29
Teoría de Sistemas. ....	30
Gestión del Cambio. ....	30
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>32</b>
<b>Marco metodológico</b> .....	<b>32</b>
Investigación. ....	32
Instrumentos.....	33
Universo y Población.....	33
Muestra. ....	33
Procedimientos.....	34
Presentación, Desarrollo y Análisis de los resultados .....	34
Indicadores .....	35
Conclusiones de la observación y encuesta .....	42
Conclusiones del trabajo de investigación.....	44
Recomendaciones. ....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> . ....	<b>50</b>
Anexos.....	52

## **RESUMEN.**

Ante los diversos cambios que ha realizado el Estado, para dar respuesta a las demandas ciudadanas con respecto a salud, es que se ha incorporado como uno de los temas en la agenda presidencial la Reforma Integral al Sistema de Salud, la cual tiene por objetivo mejorar el acceso, la calidad y la cobertura financiera del Sistema de salud nacional.

Los constantes cambios y/o reformas al sistema de salud nacional, han provocado que las instituciones de salud pública deban desarrollar una serie de transformaciones, lo cual las ha obligado a incorporar la gestión por el cambio como un elemento relevante de desarrollo institucional. Lo anterior ha permitido comprender los fenómenos que dan forma a la organización, así como las necesidades propias del sistema y de sus usuarios.

Es trascendental considerar que el éxito de la gestión del cambio requiere de una comunicación fluida al interior de la organización, nuestro estudio se basara en esta problemática, específicamente en la Central de Abastecimiento del Sistema de Nacional de Servicios de Salud, denominada más adelante CENABAST, uno de los aspectos significativos a destacar en la gestión del cambio es el proceso de comunicación que en él se desarrollan, nuestro estudio buscara conocer este

proceso en la actual implementación de gestión del cambio desarrollado por  
CENABAST

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN.

En este primer apartado, se mostrarán los diversos elementos que describen el tema abordar en nuestra tesis. Se presentan las diversas interrogantes que permitieron plantear el problema, su justificación y el objetivo general.

#### Planteamiento del Problema.

*“Un entorno globalizado y diverso, usuarios que exigen sus derechos y reclaman ante situaciones burocráticas, poco dinámicos, han provocado que el Estado reformule sus funciones y modernice sus procesos. Ante esto, diversas instituciones públicas han iniciado importantes procesos de cambios internos para adecuarse a los nuevos tiempos y entregar valor a las instituciones públicas y sus funcionarios”.* (Duce, M; García, D, 2018)

Junto con lo anterior, las importantes Reformas a la Salud, se han enmarcado en temas sobre acceso, cobertura y calidad de sus servicios, como se ve reflejado en el programa de gobierno 2018-2022 del Presidente Sebastián Piñera Echeñique, en el cual se plantea que: *“Mejorar sustancialmente la salud para todos los chilenos será una de las prioridades fundamentales de nuestro gobierno, respondiendo a uno de los anhelos más sentidos por la ciudadanía. Para lograrlo*

*hemos elaborado un conjunto de propuestas que permitirán realizar una cirugía mayor a la salud. Los principios que inspiran la reforma son cuatro: asegurar un acceso oportuno, respetar la dignidad de los pacientes, otorgar una atención de calidad y avanzar hacia un sistema más solidario.”<sup>1</sup>*

Sin embargo, para iniciar la aplicación de esta reforma, es necesario que las instituciones pertenecientes al Ministerio de Salud se alineen en el logro de los objetivos presidenciales y ministeriales, para esto, CENABAST, ha debido modificar sus objetivos estratégicos, considerando el proceso de modernización y la gestión por el cambio.

Con el fin de conocer este proceso de gestión del cambio, resulta importante conocer su definición: *“La gestión del cambio es conjunto de herramientas y mecanismos que están diseñados para asegurarse de que cuando usted intente hacer algunos cambios en su organización A: no se salga de control y B: el*

---

<sup>1</sup> Ministerio de Salud . (10 de marzo del 2018). Programa de Salud 2018-2022. 02/01/2020, de

Ministerio de Salud Sitio web: <https://www.minsal.cl/programa-de-salud-2018-2022/>

*número de problemas asociados no suceda” (John, Kotter, Liderando el cambio, 1995, [Pág.110](#))*

Mediante las reformas de Modernización del Estado, se ha instaurado un paradigma de la Nueva Gestión Pública, que desde 1998, *“ha ido incorporado el uso de instrumentos de evaluación de desempeño vinculados a incentivos, creó un sistema de selección de altos directivos públicos, que permitiría que los servicios públicos tuviesen dentro de las jefaturas a personas con las capacidades profesionales apropiadas para desempeñar sus cargos.”* (Morales, M. 2014)

Ahora bien, las reformas buscan optimizar una materia, situación, proceso, producto o servicio, en un tema primordial como la salud todo cambio en su gestión estratégica y objetivos repercuten en un sin número de actores, internos como externos (usuarios y proveedores), por ello es por lo que, ante cualquier tipo de implementación o reforma, aplicar la gestión del cambio como eslabón fundamental de desarrollo es primordial.

Por consiguiente, los cambios de paradigmas, especialmente en las organizaciones requieren ser entendidas desde esta perspectiva (gestión del cambio). Uno de los factores más relevantes de la gestión del cambio está relacionado con el rol de los líderes formales e informales, El liderazgo formal es

donde una persona es oficialmente designada como líder de un grupo (jefaturas, coordinadores etc.) Un líder informal es una persona que no es oficialmente designada como jefe de un grupo, sin embargo, les da a los otros miembros motivación e inspiración (compañero de trabajo, proveedores etc.)

En efecto, la comunicación es fundamental en el logro de los objetivos planteados y si esta falla, la organización puede perder su horizonte, y por tanto existiría una posibilidad de fracasar en su objetivo y con ello el proceso de cambio.

*“La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: porque permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento, y, por tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, aparecerán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte” (Andrade, 2005).*

Como queda claro en el párrafo anterior, la comunicación es una parte vital de la organización, además, es entendida como un instrumento donde se aplica una estrategia para la gestión del cambio, constituyéndose como un factor obligado para la integración e implicancia en los procesos de transformación tanto estructural como cultural. *“Sin embargo, factores de tipo burocrático y una cultura*

*comúnmente reticente al cambio, son dos de los principales factores que obstaculizan los procesos de comunicación dentro de la Administración”.*

(Cabanas, C; Vilanova, N. 2005)

### **Antecedentes.**

Para contextualizar, CENABAST, es una institución pública, descentralizada, dependiente del Ministerio de Salud, cuya misión es *“contribuir al bienestar de la población, asegurando la disponibilidad de medicamentos, alimentos, insumos y equipamiento a la Red de Salud, mediante la gestión de un servicio de abastecimiento de excelencia, eficiente y de calidad, para mejorar la salud de todas las personas que habitan en Chile”*<sup>2</sup>.

CENABAST gestiona los procesos de compra mandatados por el Ministerio de Salud, Subsecretaría de Redes Asistenciales, Subsecretaría de Salud Pública, Fondo Nacional de Salud, Servicios de Salud, Municipalidades y Corporaciones Municipales, y en general, por las entidades que se adscriban al Sistema Nacional de Servicios de Salud para el ejercicio de acciones de salud.

---

<sup>2</sup> [www.cenabast.cl](http://www.cenabast.cl)

Tabla: Clientes de la CENABAST, según el formulario A1 de la DIPRES.

	Clientes	Cuantificación
1	Establecimientos del S.N.S.S. (Servicios de Salud, Servicios de Atención Secundaria y Terciaria)	279
2	Establecimientos de Administración Municipal (Atención Primaria)	395
3	Ministerio de Salud (Subsecretarías de Salud)	2
4	Extra Sistema (Establecimientos Adscritos al S.N.S.S. DFL 36)	22

Como se puede observar, la institución tiene un rol fundamental en el sistema de salud pública como abastecedores de medicamentos e insumos médicos, desde el año 2018 CENABAST, ha tomado posicionamiento a nivel ministerial, como también ha iniciado un proceso de modernización importante, esto viene de la mano de un Coordinador Técnico de Abastecimiento (nuevo), asignado por el Ministro de Salud, Emilio Santelices, quién siguiendo los lineamientos planteados por el Presidente de la República, Sebastián Piñera Echeñique, propone un cambio en los objetivos estratégicos de la institución, que marcan cambios relevantes en la gestión, y que a continuación pasaremos a mencionar:

<b>Objetivos Estratégicos institucionales</b>	
Número	Descripción

1	Generar ahorro al Sistema Público de Salud mediante la agregación de demanda, aumentando el poder de negociación para obtener mejores precios.
2	De la adquisición de productos no presentes en el mercado, debido a su baja demanda a través de mecanismos de compra como importaciones o vía OPS para asegurar su abastecimiento. Lo mismo incluye productos BE, que no tengan Bioequivalencia en Chile.
3	Conseguir fuentes alternativas de abastecimiento para medicamentos de alto costo en el país para garantizar el acceso de quienes lo requieren.

En la gestión del cambio como notamos la comunicación es relevante pero, también resulta importante el ambiente organizacional durante su desarrollo. Por ello es importante destacar el reciente resultado de la encuesta ISTAS21, que es aplicada por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) por medio de la ACHS, la cual consiste en un cuestionario de preguntas, las cuales están referidas a distintas dimensiones que, de acuerdo a la evidencia científica, están relacionadas con los factores de riesgos psicosociales en el trabajo.

Las dimensiones que mide el Cuestionario SUSESO/ISTAS 21, son 5:

Exigencias psicológicas en el trabajo.

Trabajo activo y desarrollo de habilidades.

Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.

Compensaciones.

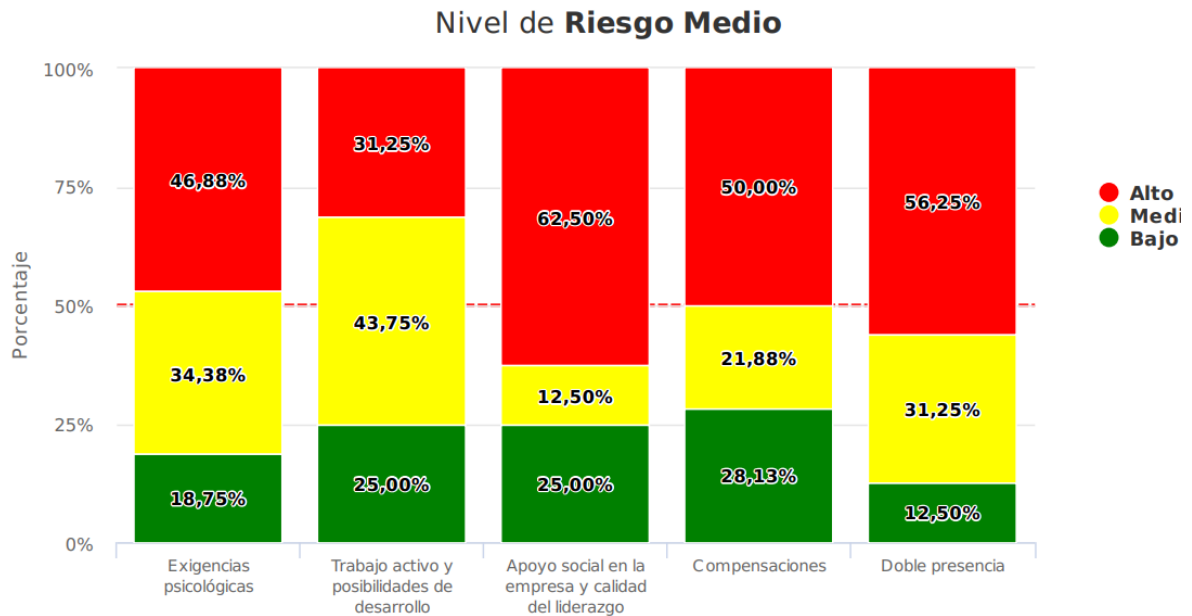
Doble presencia.

La encuesta aplicada este año reveló que en CENABAST, las dimensiones más riesgosas fueron: Apoyo social en la empresa, calidad del liderazgo y Doble presencia.

La dimensión de Apoyo Social en la empresa y calidad de liderazgo, evalúan principalmente el liderazgo, y es más o menos equivalente al concepto de "apoyo social en la empresa" del modelo demanda-control-apoyo social. Y la dimensión Doble Presencia, representa las exigencias sincrónicas o simultáneas del ámbito laboral y familiar del trabajador/a.

A continuación se expone uno de los gráficos en el cual se evidencian los resultados obtenidos de la encuesta antes mencionados.

I. Gráfico general centro de trabajo



Fuente: Informe Resultados Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Versión Completa aplicación 2019

Es por lo anterior, es que hemos querido desarrollar esta temática en CENABAST, institución en la cual trabaja una de las integrantes del grupo, quién ha detectado, desde su ingreso a la institución (2015) que la problemática de la **comunicación** ha sido parte importante para conseguir el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz, persistiendo la resistencia a los cambios.

**Justificación del Problema.**

El cambio en los objetivos dentro de CENABAST provocó un gran proceso interno de modificaciones, en la cual, varias unidades, departamentos y áreas han sido

reformulados. Ante los cuales, se tomaron decisiones como la creación de una serie de comisiones, enfocadas a la reestructuración de acuerdo con el rubro del negocio de la institución, esto con el fin de que el proceso de gestión del cambio se realizara de una manera paulatina y coordinada. Sin embargo, una vez iniciado el proceso comenzaron los rumores, incertidumbre laboral y los reclamos ante el desconocimiento de lo que se estaba realizando.

Ante esta situación, los funcionarios más afectados han sido los pertenecientes a los departamentos de Compras y de Contratos, quienes en un comienzo estaban liderados por jefaturas distintas, pero que con este cambio se fusionaron, creando un gran Departamento de Compras y Contratos, cambiando las jefaturas y las funciones de cada uno.

Para luego volver a separar los Departamentos y las jefaturas esto fue generando la resistencia por parte de algunos trabajadores al cambio y también las quejas constantes por la falta de comunicación de los procesos que iban realizando, señalando el desconocimiento incluso de la jefatura a cargo y el rol que tendrían que cumplir con sus nuevas funciones.

Tema que se puede evidenciar inclusive en la encuesta ISTAS 21, que fue mencionada en los antecedentes, dejando como precedente que existen

importantes temas a resolver en los aspectos del rol del liderazgo y apoyo social, lo que deja una clara evidencia la existencia de problemas internos en la organización.

Los datos descritos permiten inferir que el proceso de cambio es una constante en la organización y que resulta necesario conocer como el proceso de comunicación actualmente utilizado incide en la realidad que se manifiesta en la Organización

### **Pregunta de Investigación**

De acuerdo con los antecedentes planteados, la pregunta que concierne a la presente investigación es:

¿Cómo el actual proceso de comunicación organizacional implementado en CENABAST, específicamente en los departamentos de compras y contratos, impacta en el actual desarrollo de la gestión del cambio que allí se desarrolla?

### **Objetivo General.**

Diagnosticar la comunicación en el proceso de gestión del cambio en los Departamento de Compras y Contratos en CENABAST.

### Objetivos Específicos.

- Definir los tipos de comunicación organizacional existentes.
- Identificar los medios de comunicación existentes en el Departamento.
- Identificar la existencia de un plan de comunicación interno en el proceso de  
- gestión del cambio.
- Conocer la percepción de los funcionarios del Departamento sobre la  
comunicación interna en el proceso de gestión del cambio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El ser humano es el elemento vital de una organización. Dentro de un grupo humano, la comunicación es imprescindible para la interacción y realización de actividades. La palabra comunicar proviene del latín *Communicare* (comunicarse). La comunicación es un factor transcendental para mantener buenas relaciones en y con nuestro entorno, ya sea laboral, personal o familiar. En la actualidad muchas instituciones del Estado cuentan con personas que generan disfunción en la interrelación laboral, produciendo rumores y mal ambiente, condición desfavorable para el desempeño laboral.

#### **La Comunicación.**

La comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones, y estas organizaciones son conformadas por el ser humano, siendo la comunicación una parte inherente a este y los seres vivos en general, ya que es una forma de expresar sus necesidades en una dinámica de la interacción.

Es así como, el término comunicación puede tener variadas interpretaciones según el momento histórico, como las exigencias culturales, sociales, económicas y

políticas, dando origen a diversos conceptos como los planteados por David K. Berlo, uno de los autores más relevantes y leídos de hace algunas décadas, quien sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. (H. Andrade, 2005)

Maturana (1990), señala que la comunicación, es la coordinación de acciones, que se dan en el flujo de interacciones en curso. Concepto que se ratifica con lo planteado por Echeverría (1994), *“Siempre que vemos a miembros de una especie coordinando acciones comunes, hablamos de comunicación”*. Por lo tanto, la comunicación es un proceso que se da en todos los seres vivos y que en especial en los seres humanos se desarrolla a través de códigos creados culturalmente, por medio de la evolución y socialización de la especie.

*“El individuo es un fenómeno social, inserto en un sistema social con el que se afectan mutuamente”* (Maturana 1990, Pág.215). Somos lo que somos a partir de las relaciones que establecemos con los demás.

Ahora bien, teniendo en cuenta los diversos conceptos sobre comunicación, podemos señalar que sin la comunicación las organizaciones no podrían existir, por ello analizar su implicancia en las organizaciones es fundamental.

## Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la cultura organizacional se han convertido en procesos fundamentales para las empresas e instituciones del estado, hasta el punto que una estratégica administración y planificación de estas dinámicas, ejercen una gran influencia en la optimización de las labores y un mejor aprovechamiento del talento humano y de los materiales.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización (compleja o no). Dicho proceso puede ser interno o externo.

Redding y Sanborn definieron la comunicación organizacional como *“el envío y recibo de información dentro de una organización compleja. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones entre administración y los trabajadores, las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal, las habilidades de comunicación y la evaluación de los programas de comunicación”*.

Witkin y Stephens definen un sistema de comunicación organizacional como *"aquellas interacciones e interdependencias entre subsistemas, a través del acto de la comunicación, que sirven a los objetivos de la organización"*.

Linda Putnam (citada por Shumal, 2001) *"postula que la comunicación organizacional, como disciplina, emergió de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la "comunicación del habla" (speech communication); la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana"*.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en: *Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.*

*Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.*

### **Comunicación Interna.**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno (TRABAJADOR). Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías o servicios públicos de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno laboral eficiente. Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, este debe sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es viable si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la Institución, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las instituciones, donde el cambio es cada

vez más rápido. No olvidemos que las instituciones son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Debemos tener presente que el diálogo entre la dirección o directivos y los trabajadores ha de ser constante, la interacción es fundamental en la comunicación interna, ya que se suele confundir a la comunicación con la información y la diferencia entre ambas es muy clara mientras que la información consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor (por lo tanto, el receptor debe interactuar y entender el mensaje del emisor).

### Clasificación de la comunicación interna Formal.

Se describe como la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o en parte la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Es cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal.

Robbins / Coulter (2005) indican que los flujos en que se da esta información son:

**Verticales:** Son aquellas que parten de algún miembro de un organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario. Pueden ser ascendentes o descendentes.

**Descendente:** Es aquella que se realiza de arriba hacia abajo en la jerarquía. Es cualquier comunicación que fluye de un gerente a un empleado es una comunicación descendente. Se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados.

Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Aquí los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Los gerentes reciben informes para estar al tanto del avance hacia el logro de los objetivos y de cualquier problema existente.

Si los gerentes han creado un ambiente de confianza, respeto y usan la toma de decisiones participativa, habrá una importante comunicación ascendente en beneficio de la cultura organizacional. Las herramientas para esta comunicación son:

**Horizontal o lateral:** Es la que se realiza entre dos o más miembros que tiene un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. En el ambiente, a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día, las comunicaciones horizontales son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

**Disciplinaria o diagonal:** Son patrones de comunicación de centro. Son distintos de los enunciados y tipificados por su contenido. Aparecen con frecuencia en la actualidad con el supervisor. También se da a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales.

Robbins y Coulter: La comunicación diagonal tiene el potencial para crear problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes.

**Informal:** Es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Robbins / Coulter (2005) indican que la comunicación informal está activa en todas las organizaciones. Se ha vuelto una

parte importante de la red de comunicación de todo grupo y organización y merece la pena entenderla. En el caso de los gerentes, sirve para identificar los asuntos desconcertantes que son importantes para los empleados y les producen ansiedad. Esta comunicación actúa como un filtro y como un mecanismo de retroalimentación que selecciona los asuntos que los empleados consideran relevantes.

Robbins / Coulter (2005) agregan que, al estar al tanto del flujo y los patrones de la comunicación, los gerentes pueden tener conocimiento de los asuntos que interesan a los empleados y a su vez pueden usar la comunicación informal para diseminar información importante. Los rumores que fluyen por medio de la comunicación informal tampoco se pueden eliminar por completo.

**La comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:**

1. Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social.
2. Puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y a menudo mucho más rápidos y eficientes.

### Clima organizacional.

Para Chiavenato (1992), el interés por el estudio del clima organizacional *“se ha venido desarrollando a partir del descubrimiento de la importancia que tiene el recurso humano dentro de la organización, para alcanzar el éxito y la productividad. Es necesario que los gerentes tomen en cuenta la trascendencia que tiene el crear un clima propicio, pues ello resulta una inversión a largo plazo que permitirá el desarrollo de un ambiente agradable y estable. Lo anterior contribuirá a que sus colaboradores mejoren el desempeño, alcancen los objetivos y satisfagan las necesidades tanto personales como de la empresa”*.

Según Robbins (1996), al definir el clima organizacional *“como la percepción que los empleados tienen del ambiente, es preciso saber qué es la percepción y por qué es importante. La percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente. La percepción es importante porque la conducta del hombre no se basa en la realidad, sino en lo que percibe de ella. El mundo, tal como se percibe, es el mundo importante desde el punto de vista conductual”*.

Mientras tanto, Chiavenato (2000) afirma que el clima organizacional *“se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización; y agrega que*

*está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Por consiguiente, el clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y es desfavorable si no lo logra”.*

Desde que ese tema despertó el interés de los especialistas del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras como: Ambiente, atmósfera y clima organizacional. Hasta el momento los expertos han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

### **Comunicación y Cultura Organizacional.**

La comunicación y la cultura organizacional están profundamente relacionadas. El concepto de cultura se ha integrado en las organizaciones y cada vez está más unido a la comunicación. En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples, por ejemplo: Procedimientos y normas.

Según Robbins (1999) *“para establecer y mantener una cultura en una organización se debe seleccionar a los candidatos que están por ingresar a la organización. Otro factor importante es que las autoridades prediquen con el ejemplo, demostrando positivismo. Por último, es preciso que la organización*

*ayude a sus empleados a adoptar su cultura mediante la socialización. También se sugiere que la cultura se transmita a los empleados de varias maneras, y entre las más importante están: Anécdotas, los ritos, los símbolos y el lenguaje”.*

De acuerdo con Rodríguez, (1998) *“la cultura organizacional se desarrolla cuando las personas tienen una amplia gama de experiencias de comunicación, y los lazos que unen a la cultura y la comunicación son muy fuertes”.* También describe que *“el sistema organizacional determina las partes de la comunicación”.*

Como indica Velásquez (2008) *“La sociedad nace como tal en el momento en que el humano adquiere la capacidad de comunicarse”.*

Para Robbins y Coulter (2005) *“Comunicación es la transferencia y la comprensión de significado”.* Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado, lo que quiere decir que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo”.

A través de la comunicación las personas transmiten su conducta, misma que influye en la cultura. Para Benavides (2004:) *“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas”.*

## Liderazgo dentro de las Organizaciones.

Para Robbins (1996) *“es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”*. Se centraliza en los rasgos del líder y como este, interactúa con los miembros de su grupo.

Zepeda (1991) *señala que el liderazgo no es ajeno a la filosofía de una organización. Así como una persona requiere de entrenamiento para poder ajustar su estilo personal de liderazgo, y con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapta a la visión y a la misión que se han formulado.*

Para Robbins y Coulter. (2005) el liderazgo en las organizaciones puede ser:

**Liderazgo transformacional transaccional:** Se trata de líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas.

**Liderazgos transformacionales:** Son líderes que proporcionan atención individualizada, estimulación intelectual y que poseen carisma.

**Liderazgo carismático:** Es aquel líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera.

**Liderazgo visionario.** Tiene la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual.

### **Teoría de Sistemas.**

Según Von Bertalanffy (2003): *“La ciencia debe buscar y desarrollar una teoría general de Sistemas que permita construir conjuntamente el mapa multiperspectivista de la realidad, surgiendo el pensamiento sistémico bajo una visión que considera la realidad multidimensional, para sustituir la visión de una realidad unidimensional del pensamiento clásico, sobre el que descansan muchos estudios de investigación”*

### **Gestión del Cambio.**

*“El corazón del cambio está en las emociones. El flujo ver+sentir=cambio, es más poderoso que análisis+ pensamiento=cambio”* dice Kotter (1988).

Kotter (1988) propone 8 pasos que todo **proceso de cambio debería seguir:**

1. **Aumentar la sensación de urgencia.** Demuestre, no lo diga simplemente que el proceso de cambio es 'urgente'.
2. **Formar a un equipo guía para el cambio,** no sólo de top managers. Las ideas deben provenir de todos los niveles de la empresa.
3. **Tener la visión correcta.** Desarrolle una visión motivadora para que todos trabajen en pos de esa visión.
4. **Comunicar para fidelizar.** Es necesario comunicar esa visión, la urgencia con honestidad, claridad y pasión.
5. **Remover barreras para empoderar la acción.** Es necesario hacer frente a los obstáculos para el cambio como pueden ser actitudes cínicas, procedimientos vetustos o falta de recursos.
6. **Estipular objetivos de corto plazo.** Hay que empezar por realizar pequeños cambios que se concreten en corto plazo y que construyan esperanza y mayor energía para continuar.
7. **Mantener el foco en el objetivo final.** No perder de vista el objetivo máximo del proceso de cambio.
8. **Institucionalizar los nuevos comportamientos** de la compañía, actitudes y procesos. El cambio va de la mano de un cambio cultural que ocurre sólo cuando la gente se abre a nuevos valores y modifica sus costumbres

### CAPÍTULO III

#### MARCO METODOLÓGICO .

A continuación, se presenta el diseño metodológico que describe los instrumentos que fueron usados para realizar el Diagnóstico de la comunicación en CENABAST

La investigación se realizó de forma científica, según Luis Alexander Melgar (2003), *“la investigación científica se distingue del acto humano de investigar, por las características de sistemático y objetivo (experimentos, entrevistas y observaciones) de los hechos que interesan. La investigación científica se basa en fuentes apropiadas, en trabajos recientes sobre el mismo tema o problema. La investigación es de tipo descriptiva, porque únicamente se hizo una interpretación de los datos obtenidos, y razonamiento deductivo con técnicas de observación, análisis e interpretación de resultados”*.

#### **Investigación.**

Se utilizó la técnica de la observación y la aplicación de una encuesta de Comunicación y Clima organizacional. Las dos técnicas permitieron establecer cómo se encuentra la comunicación organizacional en CENABAST. (ver en anexos)

### **Instrumentos.**

Se realizó una encuesta con 25 preguntas de carácter cerradas con 3 posibles alternativas de respuesta.

### **Universo y Población.**

El universo que se estudió en esta investigación está compuesto por los 42 empleados de distinto nivel jerárquico, que trabajan en los departamentos de compras y contratos de la CENABAST.

### **Muestra.**

Para efectos de investigación se realizó una Muestra Simple y en forma aleatoria, donde se toma una muestra de una población dada, para el propósito de deducción estadística. El tamaño de muestra debe ser lo suficiente para extraer una conclusión, por lo que se tomó un 50% más 1 (22 aprox) de los empleados que trabajan actualmente en los departamentos de compras y contratos de la CENABAST.

## **Procedimientos.**

Pasaremos a indicar los procedimientos para poder levantar los datos necesarios para nuestra investigación:

1. Creación de encuesta.
2. Aplicar el instrumento al personal de forma aleatoria
3. Recopilación de datos.
4. Elaboración de Tablas de porcentaje y análisis de resultados.
5. Conclusiones y recomendaciones.

Se utilizó la técnica de estadística descriptiva o deductiva, ya que se recolectó, organizó, y clasificó los resultados obtenidos, además se interpretó una muestra del personal, presentando los datos en forma de tablas con porcentajes.

## **Presentación, Desarrollo y Análisis de los resultados**

Luego de realizada la encuesta a 22 personas (profesionales, administrativos) de manera aleatoria y según disposición, todas personas que se desempeñan en la

actualidad en el dpto. de compras y contratos de la CENABAST. Pasaremos a realizar el análisis de los componentes de manera aislada para poder dar cumplimiento al objetivo de este trabajo de investigación, que es diagnosticar la comunicación organizacional en el Dpto. de compras y contrataos de CENABAST.

### Indicadores

#### N°1: Servicio público.

N°	Indicador	Si	Alguna vez	No	Total
	Servicio Público				
1.-	¿Le gusta trabajar en CENABAST?	18%	82%		100%
2.-	¿Se siente parte del equipo de COMPRAS Y CONTRATOS?		95%	5%	100%
3.-	¿Conoce usted lo que aporta su trabajo a CENABAST?		95%	5%	100%
4.-	¿En general se siente satisfecho (a) de trabajar en CENABAST en comparación con otros empleos que ha tenido?	20%	80%		100%

5.-	Si le ofrecieran otro trabajo con el mismo sueldo y condiciones ¿se quedaría en CENABAST?		32%	68%	100%
-----	---	--	-----	-----	------

Del indicador Servicio publico podemos evidenciar que existe un porcentaje mayoritario de personas que solo algunas veces se siente parte del Departamento de compras y contratos de la CENABAST esto se visualiza con que el ítem algunas veces es el que tiene el porcentaje mayor de aceptación por parte de las personas que completaron la encuesta. Podemos vislumbrar que esto se debe en general por los constantes cambios de jefaturas y lineamientos del departamento y por el momento social que vive el país.

#### **N°2: Compañeros (as) de trabajo.**

N°	Indicador	Si	Algunas veces	No	Total
6.-	¿Se lleva bien con sus compañeros (as) de trabajo?	55%	35%	10%	100%

7.-	¿Existe algún espacio donde se reúnan y discutan los objetivos a seguir en el trabajo?	5%	35%	60%	100%
-----	--	----	-----	-----	------

El indicar Compañeros (as) de trabajo se observa que existe una buena relación entre compañeros (as) de trabajo, pero no existe un lugar físico donde los equipos se reúnan a discutir objetivos y planear los lineamientos del departamento. Por lo que podemos inferir es que si bien las personas que trabajan en el Dpto. tienen una buena relación con sus pares no existe un lineamiento específico de reuniones semanales o mensuales entre las personas para tomar acuerdos y/o modificar lo que se está trabajando de mala manera.

### N° 3: Jefes

N°	Indicador	Si	Algunas veces	No	Total
8.-	¿Considera usted adecuado el nivel de exigencia de su jefe?	10%	70%	20%	100%

9.-	¿Considera a su jefe, un jefe participativo?	60%	35%	5%	100%
10.-	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros de trabajo?	5%	50%	45%	100%
11.-	¿Mantiene una comunicación permanente con su jefatura?	5%	55%	40%	100%
12.-	¿Comunica de manera eficiente los objetivos de la unidad su jefe?	15%	35%	50%	100%
13.-	¿Organiza su jefe los recursos y planes de forma efectiva?	20%	60%	20%	100%
14.-	¿Su jefe lo motiva para conseguir los objetivos de la unidad?	10%	80%	10%	100%
15.-	¿Su jefe lo motiva para que mejore sus habilidades y conocimientos?	20%	70%	10%	100%

El indicador Jefes nos muestra que el porcentaje mas alto en todas las preguntar lo obtiene el ítem algunas veces, seguido del ítem NO. Lo que nos da mas de una

señal que no todo el departamento de Compras y contratos esta totalmente satisfecho con el liderazgo de la jefatura. Esto lo pudimos evidenciar en terreno ya que la Unidad está en constantes modificaciones tanto a nivel profesional como de jefaturas. Lo que genera que las personas pierdan un poco el rumbo y sientan que las jefaturas no manejan de la mejor manera el liderazgo delegado en ellos.

#### N° 4: Puesto de trabajo.

N°	Indicador	Si	Algunas veces	No	Total
16.-	¿Le gustaría permanecer en el puesto de trabajo que ocupa?	20%	70%	10%	100%
17.-	¿Considera que su trabajo esta debidamente reconocido por su jefe y superiores?	30%	50%	20%	100%
18.-	¿Considera que existen posibilidades reales de ascensos en CENABAST?	20%	40%	40%	100%

El indicador puesto de trabajo nos muestra una evidente manifestación de descontento con la situación planteada en las preguntas 13, 17 y 18 dando un énfasis negativo a la ultima preguntas ¿Considera que existen posibilidades reales de ascensos en CENABAST? Con un total del 80% entre Algunas veces y NO.

#### N° 5: Remuneración.

N°	Indicador	Si	Algunas veces	No	Total
19.-	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		20%	80%	100%
20.-	¿Cree que su sueldo esta acorde a los demás sueldos de CENABAST?		30%	70%	100%
21.-	¿cree que su sueldo es mayor al que ofrecen en otras instituciones ajenas a CENABAST?		10%	90%	100%
22.-	¿Considera que hay igualdad de sueldos entre Hombres y mujeres?	10%	40%	50%	100%

Remuneración como era de esperarse este indicador cuenta con los porcentajes mas altos en No y algunas veces. Donde podemos visualizar que existe un alto porcentaje de insatisfacción salarial, y un porcentaje también siente que esta brecha salarial se incrementa entre hombres y mujeres.

#### N° 6: Comunicación.

N°	Indicador Comunicación	Si	Algunas veces	No	Total
23.-	¿Considera que existe buena comunicación ascendente- descendente, (de subordinados a jefes)	30%	50%	20%	100%
24.-	Considera que existe buena comunicación descendente – ascendente (de jefes a subordinados)	20%	40%	40%	100%
25.-	¿Considera que los jefes en CENABAST escuchan las opiniones de sus funcionarios?	20%	50%	30%	100%

Llegamos a unos de los indicadores mas significativos de nuestro trabajo de investigación la comunicación, podemos concebir que existe un evidente problema de comunicación dentro del dpto. de compras y contratos de la CENABAST, la cual se evidencia de subordinados a jefes y viceversa.

### **Conclusiones de la observación y encuesta**

El principal problema detectado es que el clima organizacional influye negativamente en la comunicación interna, disminuyendo la eficiencia en la estructura formal e informal del Dpto. de compras y contratos de CENABAST.

Lo anterior se puede determinar con las siguientes conclusiones:

- Se detectó que la comunicación es frágil, admitiendo que la comunicación de grupos sea fluida, pero con privaciones, formando barreras administrativas, psicológicas y promoviendo rumores que ocasionan conflictos internos e incumplimientos en las funciones de los empleados.
- Se estableció que la comunicación vía descendente no es eficaz, porque no existen suficientes reuniones donde las autoridades ofrezcan información a sus empleados sobre acontecimientos o cambios, lo que da lugar a

desinformación. Esa deficiencia aleja a los empleados de los objetivos de la Institución y debilita la comunicación interna.

- Se estableció a través de la observación, que tanto los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la Institución no han sido del todo adoptadas como cultura por los empleados, debido a que el liderazgo no es constante y participativo en la implementación del trabajo en equipo y delegación de actividades.
- En cuanto a la vía de comunicación ascendente, los empleados manifestaron que las autoridades están dispuestos a prestar atención o a recibir comentarios e ideas. Lo anterior también se comprobó a través de la observación.
- También se estableció que la vía de comunicación horizontal es fluida. Pese a eso, las reuniones para la coordinación de actividades son insuficientes.
- Se estableció a través de la observación que los constantes cambios sociales también afectaron la comunicación organizacional dentro del Dpto. de compras y contratos lo que se pudo apreciar en el estado de emergencia que presento el país.

## Conclusiones del trabajo de investigación

Nuestro objetivo general consistió en **Diagnosticar la comunicación en el proceso de gestión del cambio en el Dpto. de compras y contratos de la CENABAST.**

La cual a través de la encuesta realizada a los profesionales del Dpto. y con la observación de forma presencial y continua podemos inferir que si bien la comunicación existe esta no es fluida lo que genera una comunicación frágil en un departamento de tal importancia dentro del estamento público, formando barreras administrativas, psicológicas y promoviendo rumores que ocasionan conflictos internos e incumplimientos en las funciones de los empleados, y por ende de los servicios que provee CENABAST.

Nuestros objetivos específicos fueron:

**Definir los tipos de comunicación organizacional existentes,** en el Dpto. de compras y contratos de la CENABAST nos encontramos con la comunicación ascendente, descendente y horizontal las tres se desarrollan constantemente, aunque no con la fluidez necesaria para que este fuera un plus para la gestión institucional.

**Identificar los medios de comunicación existentes en el Dpto.**, el medio de comunicación mas usado dentro del departamento es el correo electrónico y el boca a boca. Lo que hace nuevamente que la comunicación no sea fluida ya que al ser de boca a boca retrasa procesos al ausentarse uno o más interlocutores.

**Identificar la existencia de un plan de comunicación interno en el proceso de gestión del cambio**, durante nuestro trabajo de análisis e investigación no logramos identificar la existencia de un plan de comunicación interno, si pudimos observar que con el proceso de gestión para el cambio la CENABAST se aprontaba a implementar modificaciones en varias áreas, entre ellas el departamento de compras y contratos. Hoy con las nuevas funciones y/o atribuciones que deberá cumplir CENABAST, se tendrá que observar si hacen hincapié en la comunicación organizacional para la mejora continua de sus procesos.

**Conocer la percepción de los funcionarios del dpto. sobre comunicación interna en el proceso de gestión del cambio**, este objetivo fue el mas analizado y observado por las estudiantes, se realiza una encuesta para obtener la percepción que tienen los funcionarios sobre la comunicación, dentro del proceso de gestión del cambio y como ellos vivencian dicho proceso, nos dimos cuenta de que la comunicación

organizacional es un tema muy inquietante en el dpto. analizado donde los funcionarios nos indican a través del llenado de la encuesta que lamentablemente no se esta desarrollando de la mejor manera, lo que retrasa los procesos e impide a su vez la fluidez del que hacer de los funcionarios.

### **Recomendaciones.**

A continuación, presentamos las que a nuestro parecer son las etapas necesarias para generar cambios en la cultura y clima organizacional.

#### **Etapas:**

**Descongelamiento:** fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas y prácticas. Significa percepción de cambio.

**Cambio:** etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas.

**Recongelamiento:** etapa final en que las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento.

El agente de cambio representa el papel de quien inicia el proceso y ayuda a que el cambio ocurra. En este caso será la jefatura o equipo de gestión del departamento de compras y contrataos de la CENABAST.

Descongelamiento	Cambio	Recongelamiento
Crear la necesidad del cambio  A través de:	Implementar el cambio  A través de:	Estabilizar el cambio  A través de:
Incentivo a la creatividad e innovación	Identificación de comportamientos nuevos y eficaces	Adaptación de los nuevos comportamientos
Buenas relaciones interpersonales	Elección de cambio adecuado en: tareas, personas, cultura, clima y estructura	Estimulo y apoyos necesarios para los cambios
Apoyar a las personas que presentan bajo rendimiento o comportamiento	Acciones para poner en práctica los cambios	Recompensas

**Técnicas para mejorar la comunicación organizacional dentro de un proceso de gestión del cambio:**

Análisis transaccional: Técnica que pesquisa el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. La transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y dar respuestas naturales o razonables. El objetivo es reducir las costumbres demoledoras de comunicación en los cuales la intención o el sentido de las comunicaciones son distorsionadas. **Se debe realizar a lo menos dos veces en el año.**

Estudio de procesos: Técnica que consiste en que el líder trabaje con los miembros del equipo para ayudarlos a desarrollar el diagnóstico de barreras y las habilidades de solución de problemas, para fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas y aumentar la eficiencia. **A realizarse semestralmente.**

Retroalimentación de datos o información relevante: Técnica de cambio de comportamientos que parte de la premisa de que cuantos más datos cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La retroalimentación de datos proporciona aprendizaje de nuevos datos de uno

mismo, de los demás, de los procesos grupales y de la dinámica de toda organización, datos que no siempre se tienen en cuenta. **Se debe realizar semestralmente**

Incentivar la salud mental y ocupacional: Es el conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la salud mental y ocupacional del funcionario, se puede mencionar el ambiente físico, psicológico de trabajo, reducir el estrés.

**Realizar charlas cada mes.**

Deja claro los objetivos y haz seguimiento constante: Seamos claros, si ambicionamos con mejorar la comunicación interna debemos evitar los malentendidos. Muchas veces los funcionarios ni siquiera tienen claro qué es lo que se espera de ellos, qué es lo que tienen que hacer, y qué es lo realmente importante. **Realizar seguimiento mensual a los objetivos**

Solucionar los conflictos: Las diferencias entre compañeros de trabajo suelen presentarse con frecuencia, esto es un asunto normal debido a la diversidad de visiones y opiniones. Lo que no debería ser normal es que esas diferencias escalen hasta convertirse en problemas que afectan la armonía del grupo y el clima laboral de la empresa. **Por lo tanto, se debe realizar reuniones de retroalimentación y de comunicación semestralmente**

## BIBLIOGRAFÍA.

- Andrade, H. (2005) Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Pdf.
- Cabanas,C; Vilanova,N.(2005)La comunicación interna en la Administración Pública Española: un estudio empírico. Capital Humano N°194, Pág. 62.  
<http://pdfs.wke.es/2/8/9/5/pd0000012895.pdf>
- Duce,M; García,D,(2018), Opinión La modernización del Estado, La Tercera.
- Echeverría, Echeverría R. (1994): “Ontología del Lenguaje”. Chile. Ediciones DOLMEN.
- Fernández Collado; C. Arrieta L y Otros.(1991)“ Hacia una comunicación en las organizaciones” Editorial Trillas. Madrid-España .
- Gámez, R; Soria, R; López, C, (2006), Organizaciones y Políticas Públicas, Una mirada del noreste.Pdf.
- Maturana H (1990) “Emociones y Lenguaje en Educación y Política”. Chile. Ediciones Comunicaciones Noreste LTDA.
- Morales, M, (2014). Revista ciencia política. Vol34. N°2, Santiago.  
Versión On-line ISSN 0718-090X

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-090X2014000200004](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2014000200004)

- Nicolini C, Parodi J, Crespo I, (2015). Comunicación interna en la Administración Pública española: Claves para innovar. Pdf.
- Peiró, J; Bresó, I. (2012) La comunicación en las Organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo)
- Rodríguez, D. (2008) Gestión Organizacional, Elementos para su estudio. Cuarta Edición.
- Velásquez, N. (2010) Diagnóstico organizacional y propuesta de intervención para mejorar la gestión de la comunicación en dos centros del Hogar de Cristo.  
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfciv434d/doc/bpmfciv434d.pdf>.
- Wendell L. French y Cecil H. Bell. “Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización”. (quinta edición). Editorial Prentice Hall

**ANEXOS.**
**Encuesta de Comunicación y clima organizacional.**

Las estudiantes Karinna Caverlotti y Roxana Gonzalez, estudiantes de continuidad de estudios de la escuela de Gobierno y Gestión pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, realizan el siguiente trabajo de campo para concluir su trabajo de seminario de grado, para optar al Título de Administrador público, por lo que se le solita su apoyo en las respuestas de la presente encuesta.

No.	INDICADOR	SI	Algunas veces	NO
<b>Servicio Público</b>				
1	¿Le gusta trabajar en CENABAST?			
2	¿Se siente parte del equipo de COMPRAS Y CONTRATOS?			
3	¿Conoce usted lo que aporta su trabajo a CENABAST?			
4	¿En general se siente satisfecho (a) de trabajar en CENABAST en comparación otros empleos que ha tenido?			
5	Si le ofrecieran otro trabajo con el mismo sueldo y condiciones ¿se quedaría en CENABAST?			
<b>Compañeros (as) de trabajo</b>				
6	¿Se lleva bien con sus Compañeros (as)?			
7	¿Existe algún espacio donde se reúnan y discutan los objetivos a seguir en el trabajo?			
<b>Jefes</b>				
8	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su Jefe?			
9	¿Considera que su jefe es participativo?			
10	¿Considera usted que trabajar en equipo con su jefe y compañeros?			
11	¿Mantiene una comunicación permanente con su jefe?			
12	¿Comunica su jefe los objetivos de forma clara?			
13	¿Organiza su jefe los recursos y planes de forma efectiva?			
14	¿Le motiva su jefe para conseguir los objetivos de la Unidad?			
15	¿Le motiva para que mejore sus habilidades y conocimientos?			
<b>Puesto de trabajo</b>				
16	¿Le gustaría permanecer en el puesto de trabajo que ocupa?			
17	¿Considera que su trabajo está debidamente reconocido por su jefe y superiores?			
18	¿Considera que existen posibilidades reales de ascensos en CENABAST?			
<b>Remuneración</b>				
19	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?			
20	¿Cree que su sueldo está acorde a los demás sueldos de CENABAST?			
21	¿Cree que su sueldo es mayor al que ofrecen en otras instituciones ajenas a CENABAST?			
22	¿Considera que hay igualdad de sueldos entre hombres y mujeres?			
<b>Comunicación</b>				
23	¿Considera que existe una Buena comunicación de ascendente-descendente; de subordinados a jefe?			
24	¿Considera que existe una Buena comunicación de descendente-ascendente; de jefes a subordinadas?			
25	¿Considera que los jefes en CENABAST escuchan las opiniones de sus subordinados?			

Gracias.