

Investigación participativa

Comprobación del método mixto modificado contra el institucional en la evaluación del desempeño de los trabajadores de la investigación¹

Wilfredo Díaz-Hernández* y Mónica Díaz-Fonseca**

Resumen

La investigación se desarrolló en la Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao, Tercer Frente, provincia de Santiago de Cuba para evaluar el desempeño del capital humano, en el cumplimiento de la misión, seleccionando una estación de las cuatro existentes en la red de investigaciones (25 %). Se trabajó con 80 trabajadores, acorde con la categoría ocupacional y puesto de trabajo (75 %), que representan el 34 %. Caracterizando la fuerza laboral disponible para conocer la gestión del capital humano en el proceso de las investigaciones e innovación tecnológica, se definió el puesto de trabajo a partir de los elementos que lo integran y concurren en él, su organización y servicio y perfeccionamiento para incrementar la productividad y eficiencia de los trabajadores. Se utilizó el método de las entrevistas, encuestas, la observación directa y tormentas de ideas. Se identificaron los factores que inciden en el puesto de trabajo y evaluación del desempeño; relación directa de los cuadros y dirigentes en la formación de los nuevos talentos que ingresan al centro, la capacitación y el trabajo cotidiano; se aplicó el recurso de Pareto, y con esos resultados se realizó un ejercicio de causa-efecto, determinando como efecto la evaluación del desempeño con un grupo de causales, determinadas en primarias (las de mayor influencia), secundarias, terciarias y cuaternarias, según el orden de influencia con el efecto. La caracterización reveló que existe un alto nivel cinético, de ello, cuatro doctores y nueve maestros en Ciencias, siendo posible el cumplimiento de la misión con el potencial científico de que se dispone. Se puso de manifiesto que hubo similitudes y diferencias, resultando el 33 % de destacados, y según las encuestas el 32,5 %; satisfactorios el 57,3 y 52,5 %, respectivamente; aceptables el 7,3 y 15 %, respectivamente, y deficientes el 2,4 y 0 %, respectivamente.

Abstract

The investigation was developed in the Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao, Tercer Frente, Santiago de Cuba province to evaluate the acting of the Human Capital, in the execution of the Mission. Selecting an existent Station of four o'clock in the Net of investigations (25 %). One worked with 80 workers, chord with the occupational category and work position (75 %) that represents 34%. Characterizing the available labor force to know the administration of the Human Capital in the process of the investigations and technological innovation, the work position was defined starting from the elements that integrate it and they converge in him, its organization and service and improvement of the same one, to increase the productivity and the workers' efficiency. It was used the method of the interviews, surveys, the direct observation and storms of ideas. The factors were identified that impact in the Position of Work and Evaluation of the Acting; direct relationship of the Squares and Leaders in the formation of the new talents that enter to the center, the Training and the daily work; the Resource of Pareto was applied and with those results that was carried out an exercise of Cause-effect; determining as Effect the Evaluation of the Acting with a group of causal, determined in primary, (those of more influence); secondary, third and quaternary, according to the influence order with the Effect. The characterization revealed that a high kinetic level exists; of it, 4 Doctors and 9 Teachers in Sciences, being possible the execution of the Mission with the scientific potential that it be prepares. that there were showed similarities and differences; being 33 % of Outstanding and according to the Surveys 32.5 %; Satisfactory 57.3 and 52.5 %, respectively; Acceptable 7.3 and 15 %, respectively and Faulty 2.4 and 0, respectively.

¹ Recibido: 20/7/2012

Aprobado: 3/10/2012

*Estación Experimental Agro-Forestal UCTB Tercer Frente, Santiago de Cuba.

** Universidad de Granma.

Palabras clave: *capital humano, recursos humanos, evaluación del desempeño, recurso de Pareto.*

Key words: *human capital, human resources, evaluation of the acting, resource of Pareto.*

Introducción

La evaluación del desempeño forma parte integrante de la administración de los recursos humanos de toda institución, y es un componente importante para el cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales, así como la mejora continua de los miembros de la organización.

La estructura del conocimiento a través de la evaluación del desempeño de cada trabajador desde su puesto de trabajo, y acorde con la categoría ocupacional que realiza, permite identificar sus potencialidades y las competencias para desarrollar su trabajo de forma más eficiente.

La definición clara de cada puesto de trabajo permite definir los niveles del conocimiento del trabajador y poder realizar las evaluaciones y calificaciones de su rendimiento en forma eficiente y objetiva.

El capital humano de hoy no es el mismo de ayer; los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el accionar de este recurso en cada entidad. Con esto, cada uno de los componentes que conforman las instituciones de toda índole debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada entidad debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos y tareas que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano. Es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

De tal forma, que el logro del capital humano se alcanza únicamente si conseguimos que las personas impacten en la ejecución de la estrategia (Reynoso, 2006).

La evaluación del desempeño es parte integrante de la administración de los recursos humanos de toda institución. La estructuración del conocimiento a través de la evaluación del desempeño de cada trabajador desde su puesto de trabajo y acorde con la categoría ocupacional que realiza permite identificar sus poten-

cialidades y las competencias para desarrollar su labor de forma más eficiente.

La Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao (ECICC) es una entidad única de su tipo en el país, por estar enclavada en el propio escenario de los productores. Su principal misión es la investigación e innovación tecnológica. Es por ello que dispone de un valioso capital humano, pero ha adolecido de un sistema eficaz para la evaluación del desempeño, siguiendo la rutina, sin llegar al progreso de determinar de forma objetiva y sistemática el rendimiento de los resultados y las conductas de sus trabajadores en la consecución de los objetivos y tareas del período evaluativo.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló en la Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao (ECICC) municipio de Tercer Frente, provincia de Santiago de Cuba. Se utilizó el método prospectivo descriptivo, y se realizó una encuesta con diferentes diseños de los enunciados y variables. Para esta herramienta se utilizó el método mixto modificado, con atribuciones de puntos, de forma tal que pudiera ser aplicada a cada categoría ocupacional y puestos de trabajo que la integran. Se tomó un tamaño de muestra que consistió en la selección de una estación de las cuatro existentes de la red de investigaciones institucionales, para el 25 %, y de toda la plantilla aprobada se trabajó solo con 80 trabajadores, acorde con la categoría ocupacional y el puesto de trabajo que desarrollan, para el 7 %, que representa el 34 % de la plantilla total de todas las estaciones integrantes de la ECICC.

La encuesta fue dirigida a las diferentes categorías ocupacionales y puestos de trabajo existentes. Se utilizaron variables cualitativas y cuantitativas con el objetivo de conocer los factores críticos relevantes que inciden negativamente en la evaluación del desempeño de los trabajadores. Los resultados de la encuesta se tabularon y procesaron por métodos estadísticos computarizados.

Se desarrollaron dos tormentas de ideas por separado, y el resultado fue sometido al criterio de tres expertos seleccionados por la institución para ser utilizados en el

ejercicio de causa-efecto. También fue oído el parecer del director de recursos humanos y la del director general de la institución que aportaron ideas claras y precisaron los criterios emitidos por los evaluadores.

Al listado de problemas identificados y aprobados por el Grupo de Expertos se le aplicó el recurso de Pareto (TQM, 2001a) para seleccionar los problemas principales que tienen mayor peso en la evaluación del desempeño de los trabajadores para expresar los resultados del ejercicio de causa-efecto, según TQM. (2001b), y que dio lugar a la conformación del diagrama de la Espina de Pescado o Ishikawa (*Anexo*). Se utilizó la información disponible, aquella que es utilizada por la institución objeto de estudio referente al tema, y la bibliografía consultada fue ordenada según las normas ABAS.

La dirección de recursos humanos tiene visión contemporánea de la función social; las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar, en los que hay que invertir. Estos recursos son los primeros recursos estratégicos de la empresa. La propia función social pasa a ser capital y adquiere el rango de gran función estratégica. La dirección de recursos humanos es una función eminentemente directiva, macroorganizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo, y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

En la actualidad, las actividades de recursos humanos tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, según Hax (1992), citado por Díaz y Anaya (2007), el precio de la baja motivación al cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en tal organización; por tanto, mejorar la gestión de los recursos humanos y los sistemas de desarrollo, ya que pasará a ser un asunto de necesidad económica.

Esta concepción sistémica concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados (Beer, 1989). Esto quiere decir que las funciones de la gerencia de recursos humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y

orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y la empresa (Páez, 1991).

Las actividades clave de la gestión de recursos humanos son muchas y diversas (Harper y Linch, 1992), citados por Díaz y Anaya (2007). Dichas actividades han de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional, las políticas y objetivos conscientes, donde el desempeño de la ergonomía y la ingeniería industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos decisivos en la efectividad de la gestión.

La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistémico, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una entidad en relación con su trabajo habitual que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (Chiavenato, 1993).

La evaluación del desempeño se define como una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización (MINAG, 2006).

De tal forma, que el logro del capital humano se alcanza únicamente si conseguimos que las personas impacten en la ejecución de la estrategia (Reynoso, 2006).

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente *evaluación del desempeño*, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación

basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo,

La definición clara de cada puesto de trabajo permite definir los niveles del conocimiento del trabajador y poder realizar las evaluaciones y calificaciones de su rendimiento en forma eficiente y objetiva.

Este trabajo está dirigido a crear las condiciones necesarias para la caracterización del capital humano y la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao, para que sus resultados se implementen como sistema de trabajo en períodos más cortos (trimestrales) de evaluación y que se realicen de manera armónica, racional e ininterrumpida, para lograr la productividad y la calidad requerida, con el menor gasto de energía física y tensión nerviosa, garantizando la utilización racional de los conocimientos, hábitos y habilidades del trabajador.

Esta investigación se realizó con el objetivo de evaluar el desempeño del capital humano en el cumplimiento de la misión de la Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao.

Para realizar la investigación se diseñaron varios modelos de encuestas, a fin de evaluar el desempeño

institucional que obedecen a la aplicación de un tamaño de muestra previamente seleccionado de un conjunto de trabajadores, acorde con la categoría ocupacional, dirigidas a evaluar el desempeño de cada trabajador desde su puesto de trabajo, y por último se diseñó otro tipo de encuesta o modelo de entrevista que se utilizó como contrapartida para comprobar la autoevaluación que hace el propio trabajador de su desempeño, contra la verdadera evaluación, según su jefe inmediato superior y la opinión de otros trabajadores de su área de trabajo, de otros dirigentes, de la sección sindical, etc.; es decir, para tener una visión de lo que evalúa el jefe y de lo que cree el subordinado que hace en el cumplimiento de la misión institucional.

Se creó una comisión para corroborar el resultado y comprobar su veracidad. Se trabajó con la plantilla de la estación cabecera, y de esta se tomó la plantilla ocupada un tamaño de muestra que abarcó el 62 % de los investigadores y el 78 % de los técnicos de investigación. El tamaño de la muestra abarcó un total de 80 trabajadores que representa el 75 % de la plantilla ocupada.

Para la evaluación del desempeño se utilizó el método mixto modificado con atribución de puntos (*Tabla 1*).

Tabla 1. Escala de evaluación del desempeño. Método mixto modificado con atribución de puntos

Criterio	Excelente	Alto desempeño	Por encima del promedio	Dentro del promedio	Por debajo del promedio	Deficiente	Nulo
Atribución de puntos	9	8	7-6	5-4	3-2	1	0

Factores críticos relevantes que inciden en el normal desempeño de los trabajadores de la ECICC:

Insuficiente abastecimiento técnico-material; insuficientes equipos de computación que limitan el tiempo de máquina para que el investigador y técnico de investigación realicen sus trabajos en tiempo y con calidad de sus salidas comprometidas con el financista; insuficiente capacitación de los trabajadores; trabajadores que resultaron no idóneos al implementar la Resolución 187 según MINAG (2006); insuficiente atención al hombre; viales en mal estado que dificulta el acceso a la institución; no acceso a internet que dificulta la información científico-técnica; necesidad de crear la intranet; obsolescencia de equipos e instrumental de laboratorios; transporte obrero

no idóneo; trabajadores que tienen que viajar diariamente a la ECICC; sistema de evaluación del desempeño anual; exceso de tareas orientadas por la rama que demoran los resultados de las investigaciones y la marcha de los proyectos; insuficientes materiales de ofimática; bajo interés de los productores a aplicar los resultados de la ciencia y la técnica; equipos para la investigación declarados ociosos; programa de capacitación que no abarca a todos los eslabones de la cadena agroindustrial del café y cacao; poco uso de las técnicas de computación, entre otros.

Se clasificaron las causas en primarias, secundarias, terciarias y cuaternarias, después de realizar las tormentas de ideas y de aplicar el recurso de Pareto

(TQM, 2001a) para proceder a brindar la información mediante el diagrama de la Espina de Pescado, según TQM (2001b).

A los efectos de recomendar a la entidad objeto de estudio alternativas que permitan enfrentar la problemática antes mencionada, proponemos lo siguiente:

Pasar de una evaluación del desempeño cuantitativa sustentada en tareas a una evaluación cualitativa por resultados, y contemplen la diferenciación acorde con las categorías de los investigadores.

Aplicar un modelo de mayor integralidad para la evaluación de los técnicos de investigación que contemplen sus aportes individuales al cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Asegurar la negociación de los planes de resultado de los investigadores y técnicos de investigación y desarrollar una evaluación parcial del desempeño al final del primer semestre (Díaz y Anaya, 2007).

Evaluando de conjunto con los directivos de la entidad objeto de estudio se coincide que los mayores aportes al cumplimiento de la misión y los objetivos de trabajo están relacionados con las actividades que desarrollan los investigadores y los técnicos de investigación, sobre los cuales recae un grupo de aspectos que permiten no solo cumplir los planes previstos, sino además el desarrollo de la organización, su impacto y pertinencia, la búsqueda de soluciones a problemas relacionados con la producción y el cultivo del cafeto y el cacao, principales renglones de la investigación e innovación tecnológica de la institución.

Las tareas comunes a las que están involucrados los investigadores y los técnicos de investigación podrían sintetizarse de la manera siguiente:

- Participación en proyectos.
- Producción científica.
- Participación en el Fórum de Ciencia y Técnica.
- Participación en eventos a diferentes niveles.
- Asistencia técnica.
- Extensión agraria.
- Capacitación.
- Divulgación e información científico-técnica.
- Gestión y comercialización tecnológica.
- Superación técnica y profesional.
- Formación y desarrollo.
- Trabajo por el grado y categoría científica.

A los efectos de poder aportar a la entidad objeto de estudio una propuesta que permita modificaciones a su sistema de evaluación en función de lograr una evaluación cualitativa por resultados y con diferenciación de acuerdo con las categorías ocupacionales y científicas, se realizó a la dirección del centro las siguientes propuestas:

Las tareas que se planifiquen en cada uno de los indicadores deben ser medibles, y por tanto aparecer de manera explícita en el documento (Plan de Resultados), así como establecidos los plazos para su consecución. Este Plan de Resultados se somete a un proceso de negociación entre el jefe de departamento y el investigador a inicios de cada año, quedando cada uno de ellos con una copia para poder darle seguimiento a su cumplimiento.

En el primer aspecto del modelo se recoge el indicador que será evaluado de manera particular a cada uno de los investigadores de acuerdo con su categoría.

En el segundo componente de relaciones, los resultados que deben alcanzar el especialista en el indicador de referencia tanto cualitativa como cuantitativamente (ejemplo: lograr tres publicaciones, de ellas una de nivel internacional).

El tercer componente enmarcaría los plazos para lograr los resultados planificados (en meses, períodos) (ejemplo: de enero a marzo, en el segundo semestre, etc.).

Este Plan de Resultados será sometido a un proceso de evaluación de su cumplimiento parcial al final del primer semestre, y una evaluación final al concluir el año. Para cada indicador se asignará una evaluación cualitativa en una escala de excelente a mal.

El departamento de recursos humanos debe establecer las indicaciones metodológicas para el desarrollo del proceso de evaluación con el cronograma correspondiente a cada etapa. Se debe asegurar que en cada caso sea entregada y tenida en cuenta la autoevaluación del especialista.

Fundamentación de la utilidad de la metodología propuesta a la institución para la evaluación del desempeño de los investigadores y técnicos de investigación:

1. La entidad podrá obtener mejores resultados en la organización y planificación del trabajo de su fuerza altamente calificada que desempeña un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

2. Permite una adecuada derivación de los objetivos y los resultados a alcanzar en el año a las diferentes unidades organizativas evaluando el potencial con que cuenta cada una de ellas.
3. En cada unidad organizativa de base la planificación de los resultados a obtener en el período estará en correspondencia con las categorías científicas e investigativas, así como las ocupacionales en el caso de los técnicos.
4. La asignación de responsabilidades individuales, asegurar a los directivos hacer evaluaciones parciales más objetivas del cumplimiento de las metas propuestas, ajustar los planes de trabajo individual y/o tomar medidas que aseguren la búsqueda de soluciones a los problemas que puedan afectar el cumplimiento de lo planificado.
5. El modelo de evaluación cualitativa por resultados minimiza o evita posibles arbitrariedades del evaluador que pueden estar presentes con mayor facilidad en el modelo de evaluación por tareas y asignación de puntos hasta ahora empleado por la entidad objeto de estudio.
6. La evaluación del desempeño de manera cualitativa y por resultados, con frecuencia parcial y final, permitirá a los evaluados trazarse su plan de mejora continua para alcanzar las metas propuestas, así como comparar sus resultados consigo mismo en igual etapa de períodos anteriores y con las de los demás miembros de su colectivo. De igual manera, a partir de los señalamientos y recomendaciones podrá establecer sus estrategias de mejora de los resultados del trabajo en la próxima etapa.
7. El método propuesto permitirá a la entidad un mayor acercamiento a la planeación estratégica y la dirección por objetivos, elementos que a nuestro juicio están aún propensos de mejorarse.
8. Los directivos de la entidad estarán más identificados con la importancia del subsistema de evaluación del desempeño dentro del sistema integral de gestión de recursos humanos, por cuanto este define permanencia, promociones y compensaciones a los trabajadores a partir de sus resultados individuales y los del colectivo.

Etapas para la implementación de la metodología que se propone para la evaluación del desempeño por parte de la institución:

Primera etapa: Evaluación de la dirección de la entidad en el consejo de dirección de las propuestas de modificaciones al proceso de evaluación del desempeño de los investigadores y técnicos de investigación hecha

por el equipo que propone la metodología a partir de los problemas señalados.

Segunda etapa: Someter al criterio del *staff* de recursos humanos las propuestas efectuadas y evaluar las posibilidades de la entidad de poderlas asimilar.

Tercera etapa: De ser necesario efectuar las consultas pertinentes al organismo superior a los efectos de contar con su anuencia o aprobación de su implementación.

Cuarta etapa: Evaluar en asamblea de trabajadores con los grupos implicados (investigadores y técnicos de investigación) la metodología propuesta por el grupo que realizó la investigación y asegurar la participación del sindicato y los factores políticos en este proceso.

Quinta etapa: Implementación de las propuestas por parte de la entidad.

Conclusiones

- Sobre el efecto (evaluación del desempeño del capital humano de la Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao (ECICC)) influyen de forma negativa un grupo de factores críticos relevantes que afectan la marcha normal del desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de misión del centro.
- La caracterización del capital humano reveló que existe un gran caudal de potencialidades aún no explotadas de forma integral, que permite enrumbare la evaluación del desempeño de los trabajadores hacia el éxito de la misión institucional.
- El resultado de las encuestas con los grupos clave de los puestos de trabajo seleccionados evidenció que aún existen dificultades de orden objetivas y subjetivas que frenan el mejor desempeño de sus actores.
- El método utilizado en las encuestas para lograr la autoevaluación de los trabajadores puso de manifiesto que a pesar de lo inconsistente de las evaluaciones y del período en que se realizaron, que hubo similitudes y diferencias, poniendo de manifiesto que el sistema institucional fue bueno para los evaluados de destacados y satisfactorios, y disímil para los evaluados de aceptables y deficientes.
- Como resultado de las encuestas y la aplicación del método mixto modificado con atribución de puntos que un trabajador de los 80 muestreados resultó estar por debajo del promedio (1 %), 39 trabajadores estuvieron dentro del promedio (49 %), 31 se estabilizaron por encima del promedio (13 trabajadores con el indica-

dor de seis puntos y 18 con siete) que representan el 39 %, y solamente nueve se corresponden con un alto desempeño (11 %), y ninguno fue excelente, como muchos se autotitulaban en sus autoevaluaciones.

Bibliografía

Beer, A. et al.: *Gestión de recursos humanos*. Ed. Ministerio del Trabajo. España. 200 pp., 1989.

Chiavenato, A.: *Administración de Recursos Humanos*; Ed. Mc Graw Hill, Quinta Edición, México, pp 127-172, 1993.

Díaz F., Mónica Mercedes y Yilán del Carmen Anaya Q.: "Diseño de una metodología para la evaluación del desempeño de los investigadores y técnicos de investigación en la Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao" [inédito]

tesis de candidatura. Universidad de Granma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Contabilidad y Finanzas. 2007.

MINAG, Ministerio de la Agricultura, Cuba: Resolución 187, Ciudad de La Habana, 2006.

MINAG, Ministerio de la Agricultura, Cuba: Sistema de evaluación del desempeño implementado por el MINAG para las diferentes categorías ocupacionales. 5 pp., 2006.

Reynoso, A.: Recursos Humanos. En: *Recursos Humanos Out. La diferenciación entre desempeño y Efectividad hacia la gestión Capital Humano*. WWW. Tablero-comando.com. 2006.

TQM, Manager: Análisis de Pareto. www.nanart.com.ar, 2001 a.

TQM, Manager: Diagrama de Causa-Efecto. www.nanart.com.ar, 2001 b.

Anexo

Esquema de la Espina de Pescado o ISHIKAWA

