





**Vicerrectoría, Estudios de Posgrados**  
**Informe Final para optar por el título de Maestría en Gestión de**  
**Recursos Humanos**

**Título:**

**Estudio del Clima Organizacional en el Industria Nacional de la Aguja,**  
**Año 2015**

**Nombre: Matrícula:**

**Julio César A. Cordero Veloz 2013-2798**

**Asesora:**

**Edda Freites, MBA**

**Santo Domingo, Agosto 2015**

# INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, desde que inició su marcha por los avatares del mundo, hace más de medio siglo ha recorrido mucho camino, y ha sido alimentado, su cuerpo teórico, por múltiples aportaciones, de los más variados matices.

Muchos señalan a Kurt Lewin, y nosotros no tenemos que señalar a otro, pues no somos una autoridad en la materia, como el iniciador de la marcha; aunque algunos han querido remontarse a la Grecia clásica, a los Aristóteles y a los Platones.

Pero las teorías y conceptos están más adelante, sigamos el orden estipulado.

El estudio que hemos llevado a cabo, versa sobre el Clima organizacional, y ha sido delimitado al ámbito de una institución pública de la administración pública dominicana, la Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA). Fue realizado en este mismo año, 2015. Las motivaciones para enfrascarnos en una investigación del clima organizacional, surgieron de un diálogo con la directora de la Dirección de Gestión del Cambio, del Ministerio de Administración Pública, quien estaba trabajando en un instrumento de medición del clima organizacional a ser aplicado a la administración pública. En un principio ese iba a ser el instrumento de que nos íbamos a valer, pero no pudo ser así, y tuvimos que elaborar el nuestro, trabajosamente.

En la Industria Nacional de la Aguja, es conveniente llevar a cabo un Estudio de Clima Organizacional que le permita a la Institución determinar lo que podríamos muy bien llamar, su personalidad; es decir, que le permita determinar cuál es la percepción que de los factores organizacionales prevaecientes en la misma tienen los trabajadores que la conforman, tales factores podrían ser: estructura organizacional, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, división del trabajo, relaciones

interpersonales y trabajo en equipo, patrones de comunicación, recompensa, etc. El desconocimiento de esta temática por parte del personal directivo de INAGUJA, especialmente por el de Recursos Humanos no le permitiría gestionar adecuadamente a los servidores que laboran en ella. Nuestro trabajo pretende ser un aporte en ese sentido.

Nuestro objetivo general fue el siguiente:

Realizar un estudio de Clima Organizacional con la finalidad de determinar la percepción del clima laboral de los servidores de la Industria Nacional de la Aguja.

Nuestros objetivos específicos, los siguientes:

1. Establecer la relación existente entre supervisores y subordinados y el impacto de esta relación en el ambiente laboral, y en la productividad de la empresa.
2. Determinar si INAGUJA cuenta con un liderazgo que practica la equidad, incentiva la participación, reconoce el buen desempeño, y maneja exitosamente los conflictos.
3. Identificar el tipo de relaciones interpersonales que tiene lugar entre los empleados de la Industria Nacional de la Aguja, así como si cooperan unos con otros en el logro de los objetivos organizacionales.
4. Constatar el grado de compromiso de los empleados hacia la Institución.
5. Verificar cómo los empleados perciben los puestos de trabajo, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, entre otros elementos, todos relacionados con la estructura organizacional.
6. Determinar si los empleados se sienten lo suficientemente reconocidos e incentivados por el trabajo bien realizado.

El manejo del capital humano en las organizaciones, constituye hoy día un elemento clave para la supervivencia de las mismas, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más

importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, el ausentismo, la aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Todas las organizaciones cuentan con una estructura organizacional, con procesos y con la conducta de grupos y de individuos. Estos elementos, al interaccionar entre sí, producen lo que se ha dado en denominar Clima Laboral, el cual, hoy en día, se ha convertido en un elemento de trascendental importancia para todas las organizaciones, ya que si se hace una adecuada gestión del mismo, las empresas logran desempeñarse eficiente y eficazmente logrando, además, acercarse, y hasta alcanzar; y, por qué no, incluso superar, los estándares de calidad, en los servicios que ofertan, demandados por los ciudadanos. Un clima laboral favorable disminuye los conflictos, mejora los procesos, e incrementa la calidad de vida de los empleados.

Para nuestro estudio confeccionamos, en primer lugar, un cuestionario. Para ello recabamos más de doscientos ítems, relativos a las dimensiones que nos interesaba trabajar. Luego, realizamos una selección, a nuestro entender, bastante rigurosa, hasta quedarnos con 60 ítems, que fueron los con que conformaron, finalmente, nuestro cuestionario, en el que se consideraron diez dimensiones.

En un primer momento nuestra intención era emplear el cuestionario de clima organizacional confeccionada por la Dirección de Gestión del Cambio del Ministerio de Administración Pública, pero no fue posible.

Los datos recabados fueron presentados en tablas y comentados, en cada ítem correspondiente, donde se hubiesen generado. A seguidas se analizaron los resultados para cada una de las dimensiones trabajadas.

Hicimos uso de la media, obtenida de los porcentajes obtenidos en las respuestas favorables a INAGUJA. Tomamos en cuenta “Totalmente de

acuerdo” y de “De acuerdo”; y en dos ocasiones, “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”, por ser en ambas, estas respuestas, las que favorecían a INAGUJA. Se calculó una media general, que fue comparada con la media calculada para cada Dimensión considerada en el cuestionario.

También hicimos uso de la Escala de Likert, calculando un índice general de actitud favorable a la Industria Nacional de la Aguja, y un promedio.

Las consultas las realizamos en la web, por ser el material aportado por la misma, más amplio que el que pretendimos obtener en libros. Los libros nos resultaron decepcionantes. Apenas menciones se hacían del tema que nos interesaba.

La mayor dificultad la enfrentamos en la elaboración del cuestionario, la cual nos resultó sumamente costosa, pues, aunque nos topamos con innumerables cuestionarios, ninguno nos satisfacía. Como no éramos expertos en la materia, tuvimos que investigar más.

También la recogida de los datos, a través del cuestionario, nos resultó un tanto costosa, debido a las obligaciones de los empleados de INAGUJA, tanto en su sede principal como en el interior del país, en esos días. Tuvimos que emplear tres días para completar la cantidad de cuestionarios requerida.

Nuestro trabajo contiene tres capítulos. En un primero nos ocupamos de la teoría acerca del Clima organizacional, de la cual nos esforzamos por escoger lo mejor. Una parte importante de este capítulo la ocupan las conceptualizaciones que acerca del tema ha elaborado Ridden, las cuales desconocíamos por completo, y consideramos que valía la pena compartir.

El segundo capítulo está dedicado en su totalidad a la Industria Nacional de la Aguja: su historia, su organización y estructura, su Misión y Visión, sus funciones, las actividades que realiza.

En el tercero presentamos y analizamos los datos.

## **CAPÍTULO I. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL:**

Respecto al concepto de clima organizacional, no existe una unificación teórica. Mientras algunos autores no distinguen entre clima y cultura organizacional, otros consideran el clima como un componente más de la cultura, pretendiendo que la tradición y el clima conforman, dentro de una organización, lo que ellos denominan cultura organizacional; pero también existen las consideraciones que entienden que el clima organizacional está relacionado con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales afectan, de una manera u otra, dependiendo de cómo sean percibidas por los empleados, el comportamiento de estos últimos. (Revista Cubana de Salud Pública. 2013, 39(2) 385-393, por la **Dra. Alina María Segredo Pérez**, en Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización en <http://www.redalyc.org/pdf/214/21430556017.pdf> )

Sin embargo, es posible precisar más, y remontarse a lo que podríamos denominar los orígenes del concepto Clima Organizacional. Según Alcover de la Hera, los estudios sobre el Clima Organizacional tienen sus antecedentes teóricos más próximos en la Psicología de la Gestalt. (*Inmaculada García García*, en su tesis doctoral: **La Formación del Clima Psicológico y su relación con los Estilos de Liderazgo** en <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf> )

La Gestalt concebía al sujeto como una persona percibiente en el entorno que le rodeaba.<sup>1</sup>

Pero también el Funcionalismo, según el cual, el comportamiento de un individuo depende del ambiente, y las diferencias entre los individuos tienen

---

<sup>1</sup> Idem

un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio, estaría detrás del concepto de Clima organizacional.<sup>2</sup>

El concepto de Clima Organizacional estaría constituido, pues, por una amalgama de las dos escuelas arriba mencionadas: la de la Gestalt y la Funcionalista.<sup>3</sup>

Kurt Lewin, no introdujo el término Clima Organizacional propiamente dicho, sino más bien el término Clima Social, aunque sólo como el título de una de sus obras, pues en el contenido de la misma el término que usa es el de *Atmósfera Social*. Así que el término realmente aportado por Lewin sería el de *Atmósfera Social*.<sup>4</sup>

Pero hay otro concepto desarrollado por Lewin, que es el de Teoría del Campo, en la que plantea que la conducta, estaría determinada por el campo, constituido por la personalidad del sujeto que percibe y por el ambiente.<sup>5</sup>

En la evolución del concepto de Clima, en relación con el estudio organizacional, Reichers y Schneider, han señalado tres etapas:

1. La primera etapa es la de *introducción y elaboración*. En 1939 aparece el término Clima Social, pero no es sino en la década de los 60 cuando se empiezan a concretizar las primeras definiciones específicamente referidas al término Clima Organizacional.

En esta primera etapa nos parece que debe hacerse la salvedad de la definición aportada en 1955 por Francis Cornell, que es la primera que aparece en el siguiente apartado.

---

<sup>2</sup> García García, pág.2

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Idem

2. La segunda etapa es denominada de *evaluación e incremento*. Esta etapa tuvo su escenario en la década de los 70. Se caracteriza por el auge de los estudios de Clima, así como por las revisiones críticas sobre el concepto estudiado.

3. Finalmente tenemos la etapa de consolidación y acomodación. Desarrollada especialmente en los años 80, en ella tiene lugar una disminución de las controversias conceptuales y un aumento de las revisiones del concepto, llegando a ser considerado una variable de obligado estudio para la comprensión de las organizaciones.<sup>6</sup>

## **DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL:**

**Francis Cornell** (1955) lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. ([http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf), Por Guillermo Ernesto García Villamizar, en **Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo**).

Según **Forehand y Gilmer** (1964) el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.<sup>7</sup>

**Litwin y Stringer** (1968) lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo

---

<sup>6</sup> García García, pág.2

<sup>7</sup> García Villamizar, pág.4

experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento.<sup>8</sup>

Para **Tagiuri y Laitwin** (1968) es una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrita en términos de valores de un grupo particular.<sup>9</sup>

Para **Pace** (1968), se trata de un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes.<sup>10</sup>

Según **Campbell** (1971) está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

En opinión de **Pritchard y Karasick** (1972) es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización y que resulta del comportamiento de los miembros en especial de la alta gerencia.<sup>11</sup>

**Schneider y Hall** (1975) entienden que es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.<sup>12</sup>

**Sudarsky** (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> García Villamizar, pág. 4

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> Idem

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Idem

De acuerdo a **Gibson** (1984) se trata un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización.<sup>14</sup>

**Brow y Moberg** (1990) lo entienden como una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una institución.<sup>15</sup>

**Álvarez** (1993) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.<sup>16</sup>

Según **Hall** (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería General de la República, por **Jeria Mardones, Fernando M. Muñoz Toledo, José Edgardo Torres Zuñiga, Luis Alejandro** en <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf;jsessionid=987EED65AAAF60FF577E1705D3D69122?sequence=1> )

**Gonçalves** (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento (Memorias **Convención Internacional de Salud Pública**. Cuba Salud 2012 <http://www.convencionsalud2012.sld.cu/index.php/convencionsalud/2012/paper/viewFile/1074/435> ).

---

<sup>14</sup> García Villamizar, pág. 4

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> Idem

Para **Chiavenato** (2000): “El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa”. (Diagnóstico del Clima Organizacional en el Ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín, Estado Monagas. Por **Brazón Beatriz** y **Marín Lidia**)  
[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS352.2\\_B896\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS352.2_B896_01.pdf)

**William J. Reddin** (2004) entiende que el clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. (Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad [http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf) )

## ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

GRÁFICA 1.: ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



**Enfoque estructuralista:** En este enfoque el clima organizacional es considerado como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman. Álvarez S. está adscrito a este enfoque. ([http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297\\_TESIS\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297_TESIS_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf))

**Enfoque subjetivo:** En este caso el clima organizacional consiste en la opinión que el empleado se forma de la organización. Representantes de este enfoque son Halpin y Crofts.<sup>17</sup>

**Enfoque mixto E-S:** Aquí sirve perfectamente, la definición de Litwin y Stringer: “El clima organizacional, son los efectos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.<sup>18</sup>

**Enfoque de síntesis:** Al que pertenece, Páramo, que afirma que el clima organizacional son las percepciones que el individuo tiene de la organización que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo”.<sup>19</sup>

## **LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.<sup>20</sup>**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de

---

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> Idem

<sup>19</sup> [http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297\\_TESIS\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297_TESIS_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf)

<sup>20</sup> Sandoval Caraveo: Conceptos y dimensiones del clima organizacional  
[https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO\\_Y\\_DIMENSIONES\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL)

los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

### **LIKERT: LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA EN FUNCIÓN DE OCHO DIMENSIONES:**

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control.  
El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.<sup>8</sup>

### **LITWIN Y STRINGER: EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEPENDE DE SEIS DIMENSIONES:**

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

### **PRITCHARD Y KARASICK: UN INSTRUMENTO DE MEDIDA DEL CLIMA COMPUESTO POR ONCE DIMENSIONES:**

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones.

Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

### **BOWERS Y TAYLOR: CINCO GRANDES DIMENSIONES PARA ANALIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

### **BRUNET: UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN COMPRENDA POR LO MENOS CUATRO DIMENSIONES:**

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto.

Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

## **LAS VARIABLES CONSIDERADAS EN EL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.<sup>21</sup>**

Esas variables son:

- *Variables del ambiente físico*, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- *Variables estructurales*, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- *Variables del ambiente social*, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- *Variables personales*, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

---

<sup>21</sup> Rosa María Ortiz Dávila en la tesis "Diagnóstico del Clima Organizacional para la Optimización del Recurso Humano" <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF>

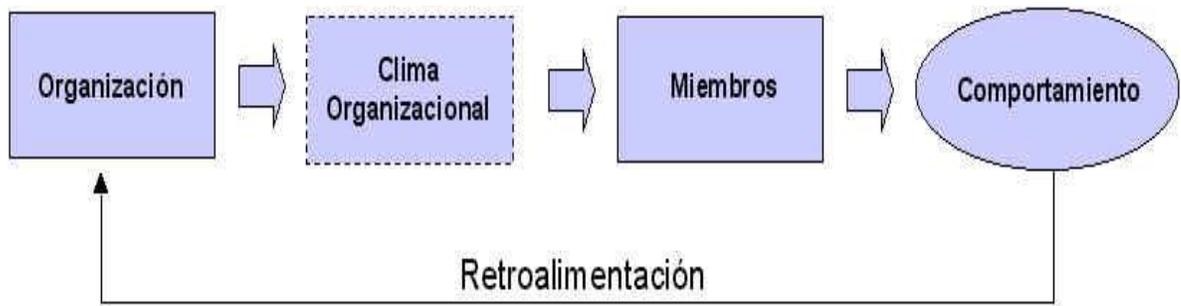
## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:<sup>22</sup>**

- 1) Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- 2) Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, como cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- 3) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- 4) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- 5) Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- 6) Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- 7) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- 8) El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

---

<sup>22</sup><http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf;jsessionid=E6C3B95EF8855B6B702555A14034A077?sequence=1>

## GRÁFICA 2: RETROALIMENTACIÓN



<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

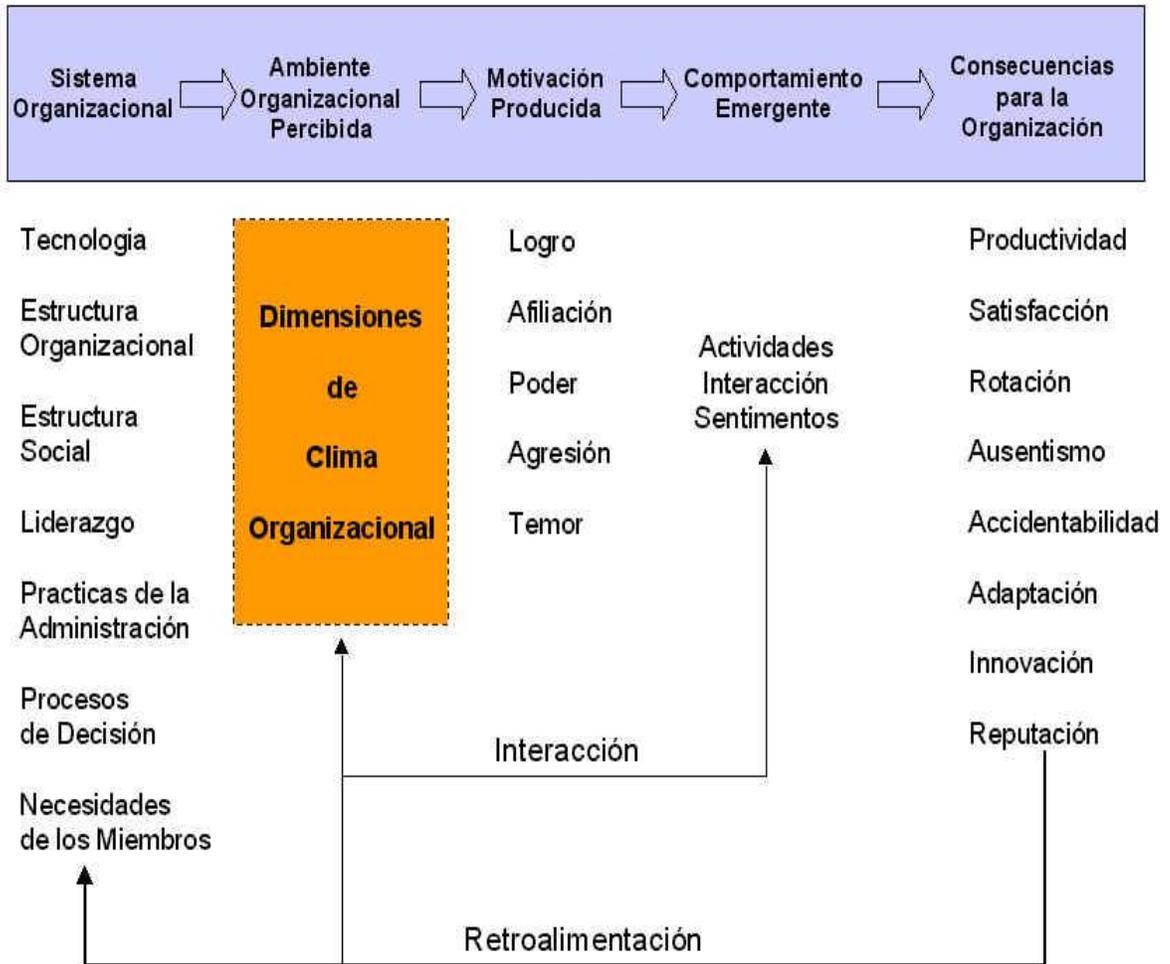
## TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Nos vamos a ocupar de dos maneras de interpretar el Clima organizacional: una representada por Likert, y la otra representada por William J. Redden.

La interpretación de Likert procede del modelo conductual de la Universidad de Michigan, mientras que la Reddin se fundamenta en el modelo de la Universidad de Ohio, modelo este último que se ajusta a la filosofía situacionista, la cual entiende que cualquier comportamiento puede ser efectivo dependiendo de la situación, en cambio, el modelo de Michigan sugiere que un comportamiento con alto contenido de relaciones y orientación participativa es el más efectivo. (Qué influye en la cultura organizacional *por*

**Alejandro Serralde S** <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-influye-en-la-Cultura-Organizacional.pdf> )

### GRÁFICA 3: INTERACCIÓN Y RETROALIMENTACIÓN



<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Según Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. **(Fustamante Fernández, Emerson. Análisis del clima organizacional de la empresa “Distribuidora de Fertilizantes NICOLL S.A. en la ciudad de Chiclayo” en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/> )**

## VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Likert afirma que existen tres tipos de variables por las cuales es posible definir las características propias de una organización, es decir, su Clima Organizacional:<sup>23</sup>

### VARIABLES CAUSALES.<sup>24</sup>

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.

Estas variables se distinguen por dos rangos esenciales: 1) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes; 2) son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

### VARIABLES INTERMEDIARIAS.<sup>25</sup>

Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

### VARIABLES FINALES.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Fustamante Fernández, pág.15

<sup>24</sup> Idem

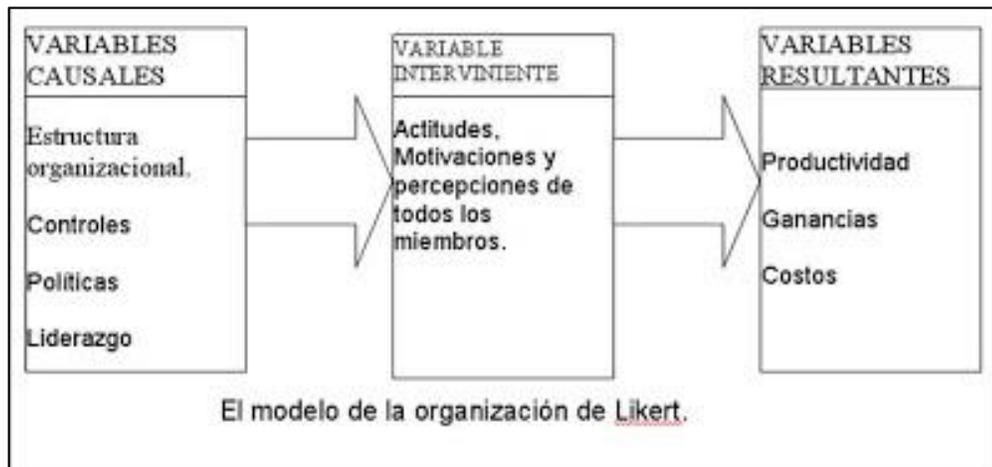
<sup>25</sup> Idem

<sup>26</sup> Idem

Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones: el tipo Autoritario, que puede ser explotador y paternalista; y, el tipo Participativo, que puede ser consultivo y de participación en grupo. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que va de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. (Fustamante Fernández, Emerson. Análisis del clima organizacional de la empresa “Distribuidora de Fertilizantes NICOLL S.A. en la ciudad de Chiclayo” en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/> )

#### GRÁFICA 4: EL MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LIKERT



<https://images.search.yahoo.com/images/view>

# **SISTEMAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT. SUS VARIANTES**

## **SISTEMA I. AUTORITARISMO EXPLOTADOR<sup>27</sup>**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

## **SISTEMA II: AUTORITARISMO PATERNALISTA<sup>28</sup>**

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque

---

<sup>27</sup> **García, Edel, Guzmán, F.:** (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. En <http://eumed.net/libros/2007c/>

<sup>28</sup> García, Edel, Guzmán, F., pág. 17

los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

### SISTEMA III: CONSULTIVO<sup>29</sup>

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### SISTEMA IV: PARTICIPACIÓN EN GRUPO<sup>30</sup>

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente

---

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> García, Edel, Guzmán, F., pág. 17

de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

## **TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTOS POR WILLIAM J. REDDIN<sup>31</sup>**

Pero también están los tipos de Clima Organizacional propuestos por William J. Reddin, que nos parecen sumamente interesantes y que hemos decidido incluir en este trabajo. Es lo novedosas que han resultado para nosotros las conceptualizaciones de Reddin lo que nos mueve a incluirlas en este trabajo. Pero primero veamos los factores que en su opinión influyen en el Clima Organizacional.

El clima organizacional es conformado-dice Reddin- desde la cabeza de la organización y desde el pasado. Las influencias primarias son las siguientes, presentadas sin proponer un orden de importancia:

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL:**

---

<sup>31</sup> Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad por **William J. Reddin**  
[http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf)

## ESTILO DEL FUNDADOR:

El impacto del fundador de la empresa puede persistir por largo tiempo o para siempre. Esto se hace evidente en las religiones, pero también puede presentarse en organizaciones seculares.

## GRUPO DOMINANTE:

La alta administración de algunas organizaciones comprende el grupo dominante. Por ejemplo: manejadores del marketing, actuarios o profesionales en negocios, ingenieros, contadores, profesores, gentes del mismo estilo básico, etc. Una concentración de cualquier tipo de ellos en posiciones de poder puede influir en el clima organizacional.

## FAMILIA DOMINANTE:

La familia, así como el fundador en forma individual, pueden ejercer una profunda influencia en el clima, particularmente pero no necesariamente, si la empresa es pequeña.

## TECNOLOGÍA:

En cierto grado, el clima organizacional depende de la tecnología pero en otro es independiente de ella. El grado preciso de influencia puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector o con otras que se encuentren en diferentes mercados.

## TAMBIEN INFLUYEN:

El Tamaño de la organización.

La Relación de los directivos con los trabajadores.

Los Objetivos de la organización  
La estrategia corporativa.  
La Importancia regional o nacional y la visibilidad.  
El Control normativo.  
El Grado de control externo.  
La Localidad geográfica / aislacionismo.  
Estructura física de las instalaciones.

## **CUATRO TIPOS BÁSICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL:**

- 1) *Orientado al Control* (basado en sistemas);
- 2) *Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional* (basado en la confianza a la gente);
- 3) *Orientado a la Productividad y el Rendimiento* (basado en la optimización continua de los procesos de producción), y
- 4) *Orientado al Desafío* (basado en la colaboración en equipo).

## **ESTOS CUATRO CLIMAS ORGANIZACIONALES SE DERIVAN DE DOS DIMENSIONES DEL CLIMA.**

ESTAS DIMENSIONES SON:

*Orientación a la Tarea (OT) y Orientación a la Relación (OR).*

Orientación a la Tarea (OT): La orientación a la tarea enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigiendo.

Orientación a la Relación (OR). La orientación a la relación enfatiza a la gente y se evidencia por: escuchar, confiar y motivar.

Esas dos variables dan origen a cuatro tipos básicos de clima organizacional, dependiendo del grado en el que están presentes.

GRÁFICA 5: CLIMAS ORGANIZACIONALES BÁSICOS



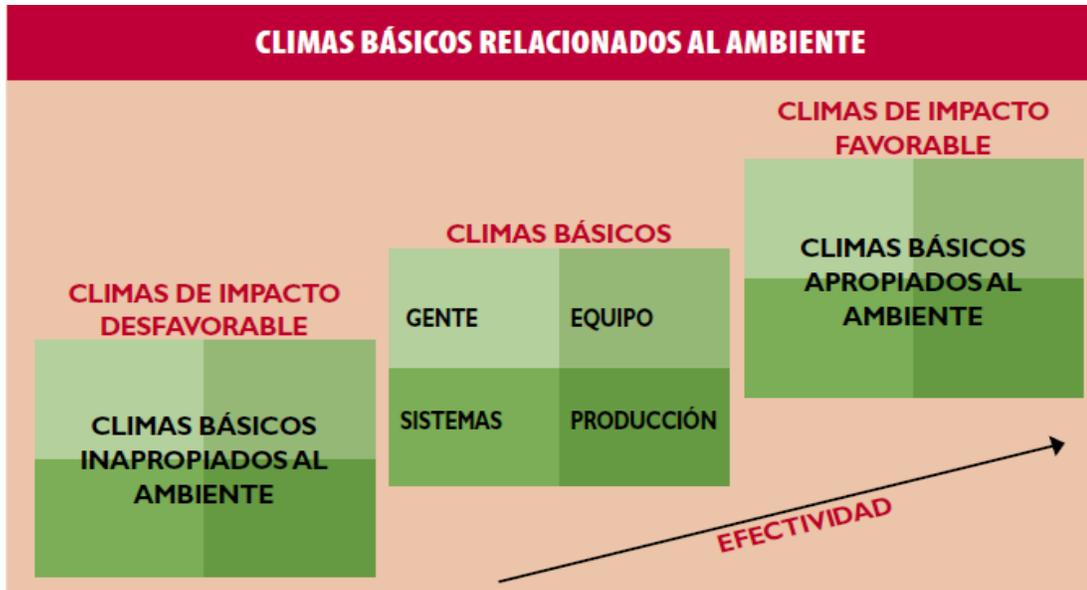
Hay un total de 23 características que diferencian a los cuatro climas básicos de una organización. Para identificar el Clima de una organización William J. Reddin propone la siguiente tabla. Los factores que aparecen en ella no miden el clima, pero sí dan una pauta del tipo básico de clima.

**GRÁFICA 6: FACTORES Y ORIENTACIÓN DEL CLIMA**

<b>Factor</b>	<b>Orientación a Sistemas</b>	<b>Orientación a la Gente</b>	<b>Orientación a la Producción</b>	<b>Orientación al Equipo</b>
1. Modo de interacción	Corrigiendo	Aceptando	Dominando	Uniendo
2. Principal modo de comunicación	Escrito	Conversación	Dirección verbal	Reuniones
3. Dirección de la comunicación	Poca en cualquier dirección	Hacia arriba desde los subordinados	Hacia abajo a los subordinados	Multi – direcciones
4. Perspectiva del tiempo	Pasado	Indiferente	Inmediato	Futuro
5. Se identifica con:	Organización	Subordinados	Superior y tecnología	Colegas
6. Énfasis de sistemas	Mantiene sistemas de procedimientos	Sistemas de soporte social	Sistemas de seguimiento tecnológico	Sistemas de integración socio-técnico
7. Los subordinados se juzgan en	¿Quién sigue las reglas?	¿Quién entiende a la gente?	¿Quién produce?	¿Quién quiere unirse al equipo?
8. Los superiores se juzgan por:	Cerebrales	Cambiosos	Poderosos	Participativos
9. Modo de equipo	Clasificar, guiar y canalizar	Apoyar, amonizar y aconsejar	Iniciar, evaluar y conducir	Fijar estándares, probar y motivar
10. Situación de trabajo típica	Administración, Contabilidad	Manejo de profesionales, entrenamiento y coordinación	Administración de ventas y producción	Interacción de gerentes.
11. Situaciones de trabajo inaceptables	No- rutinarias	Bajo contacto con personas	Bajo poder	Alta estructuración
12. Orientación del empleado	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
13. Reacción al error	Más controles	Ignora	Castigos	Aprender de...
14. Reacción al conflicto	Elimina	Suaviza	Suprime	Utiliza
15. Reacción al stress	Ignora y fija reglas	Llega a ser dependiente y se deprime	Domina y explota	Elimina tomando decisiones
16. Fuente positiva de control	Lógica	Elogia	Recompensa	Impulsa ideales
17. Fuente negativa de control	Argumenta	Rechaza	Castiga	Transige
18. Problemas característicos de los subordinados	Falta de reconocimiento	Falta de dirección	Falta de información	Falta de independencia
19. Castigo usado	Pérdida de autoridad	Pérdida de interés por el gerente	Pérdida de posición	Pérdida del respeto por los subordinados
20. Subvalía	Necesidades de innovación	Necesidades de organización y de tecnología	Expectativas de los subordinados	Necesidades de acciones independientes
21. Principales debilidades	Esclavo de las reglas	Sentimentalismo	Lucha innecesaria	Uso indebido de la participación
22. Temor en general	Emotividad, debilidad y dependencia	Rechazo	Pérdida de poder	Desinvolucramiento
23. Temor acerca de otros	Desviación irracional	Conflicto	Baja producción	Insatisfacción

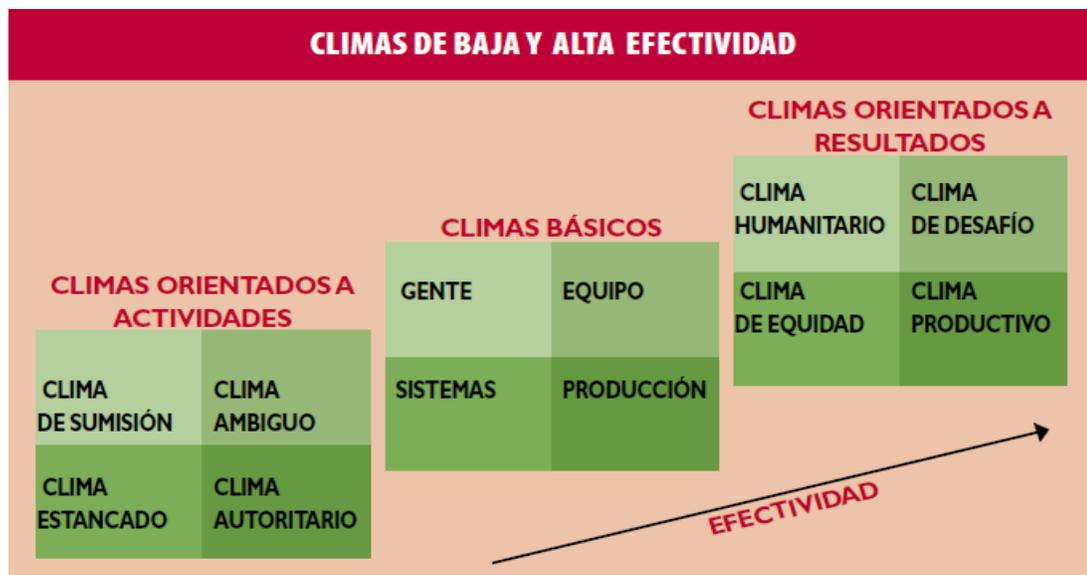
# EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA ESTÁ RELACIONADO CON EL AMBIENTE.

GRÁFICA 7: CLIMAS BÁSICOS RELACIONADOS AL AMBIENTE



Algunas condiciones climáticas organizacionales se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores, derivándose un impacto favorable, ya que como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad.

GRÁFICA 8: CLIMAS DE BAJA Y ALTA EFECTIVIDAD



## LOS CLIMAS ORIENTADOS A ACTIVIDADES Y CLIMAS ORIENTADOS A RESULTADOS

Los cuatro climas orientados a actividades y los cuatro climas orientados a resultados, se derivan de los climas básicos. Cuando éstos son impulsados inapropiadamente, el clima básico con orientación a la producción recibe el nombre de clima autoritario, cuando el clima básico orientado a la producción es usado apropiadamente recibe el nombre de clima productivo.

**GRÁFICA 9: CLIMAS DE ACTIVIDADES Y DE RESULTADOS**

Clima Básico	Clima centrado en actividades	Clima centrado en resultados
Orientación a Sistemas	Clima Estancado	Clima de Equidad
Orientación a la Gente	Clima de Sumisión	Clima Humanitario
Orientación a la producción	Clima Autoritario	Clima Productivo
Orientación al equipo	Clima Ambiguo	Clima de Desafío

### CLIMAS ORIENTADOS A ACTIVIDADES

#### CLIMA ESTANCADO

El clima estancado es aquél que resulta de una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad. El clima es percibido como altamente interesado en el apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Separado, poco creativo y baja involucración; resistente al cambio, con una baja preocupación a errores excepto para cubrirse ante ellos, se

trabaja bajo reglas, con muchas personas trabajando para hacer las cosas difíciles para otros.

## INDICADORES DEL CLIMA ESTANCADO

- Trabajando bajo reglas estrictas a todos los niveles.
- Resultados aceptables muy escasos.
- Se evita en forma general el involucramiento y la responsabilidad.
- Pocas sugerencias u opiniones voluntarias.
- Demasiados gerentes poco creativos; poco originales; con mentalidad estrecha.
- Resistencia al cambio.
- Baja preocupación por los errores y a la calidad.
- El gerente típico se aprecia poco involucrado; baja cooperación.

## CLIMA DE SUMISIÓN

El clima de sumisión es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una orientación a acciones amigables que no favorecen a la efectividad.

Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable; con una alta dosis de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupada con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos.

## INDICADORES DEL CLIMA DE SUMISIÓN

- Se omiten o suavizan los desacuerdos.
- Atmósfera con un marcado tono amable, cálido, gentil.
- Demasiada importancia a las relaciones humanas.
- La preocupación de la organización está encaminada a lo fácil, no a lo difícil.

- Pocas iniciativas; pasividad.
- Poca dirección.
- Poca preocupación por resultados.
- Mucho interés en actividades sociales.
- El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido, gentil.

## CLIMA AUTORITARIO

El clima autoritario es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad.

El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.

## INDICADORES DEL CLIMA AUTORITARIO.

- Comunicación primordialmente hacia abajo.
- Más órdenes, menos consultas.
- Los superiores se ven como críticos y amenazantes.
- Énfasis en productividad de corto plazo, no de largo plazo.
- Supresión de desacuerdos.
- Acción inmediata; resultados requeridos.
- El gerente típico toma decisiones rápidas; no hace consultas.

## CLIMA AMBIGUO

El clima ambiguo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando por lo tanto una atmósfera de ambigüedad en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la efectividad. El manager que lo impulsa tal vez disfruta la participación o la tiene idealizada. Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño; poco apoyo al personal y cierta indiferencia aun cuando el buen desempeño es alcanzado; existe sospechosa disposición a la presión.

### **INDICADORES DE CLIMA AMBIGUO:**

- Ambivalencia sobre el propósito global.
- Esfuerzo aparentemente comprometido que se queda a medias.
- Poca claridad en la estrategia, en la estructura y en las políticas.
- Las decisiones por mayoría son una regla; se aceptan aunque no sean óptimas.
- Hay promoción de ideas pero con un seguimiento pobre.
- Poco monitoreo a planes; no hay evaluación ni seguimiento.
- El gerente típico es visto como un buen solucionador de problemas.

### **CLIMAS ORIENTADOS A RESULTADOS**

#### **CLIMA DE EQUIDAD**

El clima de equidad es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto una un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad. El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas

y los procedimientos; así como respaldado por buenos sistemas, en los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.

### INDICADORES DEL CLIMA DE EQUIDAD:

- Mantenimiento a sistemas establecidos.
- Observación de detalles y ejecución eficiente de las tareas.
- Comunicación escrita prevalente para salvaguardar posiciones.
- Referencia a reglas constante.
- Confiabilidad por el funcionamiento metódico; poca creatividad.
- Énfasis en el orden, las reglas y los procedimientos.
- Grandes tomos de políticas y procedimientos.
- El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de las reglas, equitativo.

### CLIMA HUMANITARIO

El clima humanitario es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos.

El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación.

### INDICADORES DEL CLIMA HUMANITARIO:

- Énfasis en el desarrollo de talento.
- Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso.
- Alta cooperación.
- Se escucha a la gente y se le estimula.

- Decisiones en equipo.
- Alta comunicación en todas las direcciones.
- El gerente típico es visto como interesado en los individuos y sus motivaciones.

## CLIMA PRODUCTIVO

El clima productivo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa.

El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados efectivos; altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

### INDICADORES DEL CLIMA PRODUCTIVO:

- Alto énfasis en la cantidad, la calidad y el tiempo.
- Alta conciencia del coste, las ventas y los beneficios.
- Orientado al logro.
- Alto nivel de energía.
- Intenso énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo.
- Desarrollo de un máximo esfuerzo es la norma.
- El gerente típico es visto como un infatigable generador de la productividad.

## CLIMA DE DESAFÍO

El clima de desafío es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones

son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia.

El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos, y por la práctica sistemática de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas.

### INDICADORES DEL CLIMA DE DESAFÍO:

- Énfasis en el logro de objetivos y planes.
- Alta coordinación; esfuerzo comunitario.
- Compromiso a los propósitos de la organización.
- El alto desempeño es motivado en forma continua.
- Énfasis en el equilibrio gente – trabajo.
- Toma de decisiones balanceada entre el individuo y el equipo.
- El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros y por la búsqueda incesante de nuevos desafíos.

### EL CLIMA ORGANIZACIONAL IDEAL

Muchos teóricos han propuesto un clima ideal en particular y proponen que las organizaciones lo adopten; algunos de los más renombrados estudiosos del tema son: Weber (propuso que la orientación a sistemas es lo mejor); Douglas Mc Gregor (propuso que la orientación a la gente es lo mejor); George Odiorne (propuso que la orientación a la producción es lo mejor) y Blake and Mouton (propusieron que la orientación al equipo es lo mejor). Cada uno creyó que el clima ideal debía ser logrado con oportunidad.

Según William J. Ridden la mejor creencia es que cualquiera de éstos climas puede ser el correcto dependiendo del ambiente y de la tecnología.

No hay un clima más efectivo que otro. Claramente, el clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la cual se opera. Y la situación incluye

elementos como: la tecnología (el tipo de trabajo a ser realizado y las demandas del ambiente en el todo); los clientes, las expectativas de la gente o de la comunidad; o dentro de la misma organización, los elementos de la situación pueden ser los diversos departamentos, en particular aquellos más relacionados entre sí. Evidentemente, la efectividad del clima organizacional también dependerá de la naturaleza de las expectativas de la fuerza laboral a todos los niveles.

## **CAPÍTULO II. LA EMPRESA**



## INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA (INAGUJA)

### LA INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA

La Industria Nacional de la Aguja, fue creada mediante Oficio del Poder Ejecutivo Número 16395-58 del 28 de agosto del año 1958, emitido por el Presidente Héctor Bienvenido Trujillo, por la necesidad que había en ese entonces de producir lazos de cintas que serían exportados a los Estados Unidos. Con el tiempo y la llegada de la tecnología, esta producción artesanal resultó muy lenta para la demanda, por lo que la confección de estos lazos fue suspendida, realizándose el último embarque en 1995. (<http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/archivodetail.htm?id=1444988> )

Otra razón que se aduce para la creación de INAGUJA es la de fomentar el desarrollo de la industria nacional y procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.<sup>32</sup>

Mediante Decreto No. 6108 de 1960, se coloca bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Interior y Policía y, en ese mismo año, se pone la industria bajo dependencia de un Secretario de Estado sin cartera, el Dr. José G. Sobá, por el Decreto No. 6290. Para 1997, se decide colocar a la Industria Nacional de la Aguja bajo la Dirección de la Secretaría de Estado Salud Pública dentro de sus programas de asistencia social, y se emite el Decreto No. 16–97, el cual a su vez derogaba el Decreto No. 6290 de 1960. En el 2000, la Secretaría de Estado de la Presidencia, mediante el Decreto No. 901–00, pasa a dirigir las operaciones de la Industria.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Idem

<sup>33</sup> Idem

Con la creación de la Secretaría de Estado de la Mujer, se consideró que desde allí serían mejor coordinados los trabajos y, además, que se contaba con los recursos humanos necesarios para dar continuidad a los fines para los que fue creada la Industria Nacional de la Aguja, por lo que se pone bajo su dependencia mediante el Decreto No. 338 del año 2001.

INAGUJA es en la actualidad una institución dependiente del Ministerio de Industria y Comercio (MIC). Desde el 22 de octubre del año 2013, mediante el decreto No. 308-13, del presidente Danilo Medina, pasó a ser dependencia del MIC.

## **MISIÓN, VISIÓN Y FUNCIONES<sup>34</sup>**

### **MISIÓN**

Desarrollar, coordinar y potenciar las microempresas de manufactura en todo el territorio nacional, y por tanto su tarea es maximizar el valor a largo plazo, para que las pequeñas empresas del sector sean las mejores de las destinadas a satisfacer las expectativas de consumidores, empleados, proveedores y público en general.

### **VISIÓN**

Convertir al INAGUJA en una institución promotora de microempresas en el área de manufactura, apoyando el desarrollo sostenido que les permita insertarse en el mercado y mantener la competitividad. Impulsando el dinamismo y la integridad, así como el enfoque en el cliente, crecimiento provechoso, el valor en las personas y las aplicaciones de tecnología e innovación.

---

<sup>34</sup> <http://www.sismap.gob.do/Municipal/Directorio/Dir/Details/135>

## FUNCIONES

- a) Fomentar el desarrollo textil en núcleos familiares de bajos recursos.
- b) Reducir los costos de confección textil en las instituciones del Estado.
- c) Fomentar el desarrollo de la Industria Nacional de la confección de ropas y calzados.
- d) Fortalecer la estructura económica interna en áreas de Pequeñas y Medianas Empresas.
- e) Confeccionar uniformes escolares para estudiantes de niveles básicos de educación en escuelas públicas.

## SERVICIOS QUE OFRECE INAGUJA EN SU PÁGINA WEB

### COSTURERO DOMÉSTICO

#### **Descripción del servicio**

Desarrollo de acciones formativas a mujeres de escasos recursos económicos, preferiblemente jefas de hogar.

#### **A quién va dirigido**

Público en general

Servicio ofrecido por el departamento de **Capacitación**, Industria Nacional de la Aguja.

**Tel.:** 809-566-2170 ext. - . | **Correo:** [contacto@inaguja.gob.do](mailto:contacto@inaguja.gob.do).

#### **Requerimientos o requisitos**

Dependiendo de donde se ejecute la acción formativa debe tener el 8vo. Curso de primaria aprobado y en otros casos (sector vulnerable) no requiere escolaridad.

#### **Procedimientos a seguir**

Ser mayor de edad, llenar formulario de inscripción, asumir compromiso de asistir permanentemente a por lo menos tres (3) acciones formativas.

## CONFECCIONES DIVERSAS

### **Descripción del servicio**

Confección de todo tipo de Uniformes a Instituciones Gubernamentales, así como indumentaria de hospitales.

### **A quién va dirigido**

Público en general

## BISUTERÍA

### **Descripción del servicio**

Confección manual de todo tipo de bisutería

### **A quién va dirigido**

Público en general

## DISEÑO DE JOYAS

### **Descripción del servicio**

Diseño de Joyas en distintos materiales y tipos de piedras preciosas.

### **A quién va dirigido**

Público en general

## PINTURA EN TELA

### **Descripción del servicio**

Pintura sobre tela para bolsos, pantalones, entre otros tipos de prendas.

### **A quién va dirigido**

Público en general

## PINTURA EN CRISTALES

### **Descripción del servicio**

Pintura sobre todo tipo de cristales y diferentes técnicas.

### **A quién va dirigido**

Público en general

### **Horario de prestación**

De lunes a viernes, de 8:00 a.m. hasta 5:00 p.m.

### **Costo**

Gratuito

### **Acceso web**

[Ir al servicio](#)

### **Información adicional**

Al iniciarse en nuestro proceso de capacitación el o la participante asume la responsabilidad de recibir al menos tres acciones formativas, lo que le habilita para adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar una microempresa y/o insertarse en el mercado productivo de la nación.

## **LO QUE HACE INAGUJA:<sup>35</sup>**

En República Dominicana existen a la fecha unas 45 empresas que han surgido como resultado de las acciones de capacitación y de otro tipo que impulsa la Industria Nacional de la Aguja (Inaguja). El mismo presidente del país ha asignado a Inaguja recursos para instalar unos 50 talleres de producción, para ser entregados a razón de uno por cada grupo de cinco o seis mujeres de las que ya han recibido la formación y capacitación de lugar. De esta forma Inaguja espera beneficiar a unas 250 mujeres, como parte de un plan piloto que podría abarcar un abanico mucho mayor en todo el país.

---

<sup>35</sup> <http://industriannacionaldelaaguja.blogspot.com/2014/10/inaguja-instalara-50-talleres.html>

Inaguja no sólo ayuda a la mujer, sino que también produce, por ejemplo, uniformes escolares para instituciones públicas y privadas. Pero también capacita.

En los últimos años Inaguja ha capacitado unas 10,000 mujeres.

En el pasado Inaguja logró acuerdos con instituciones como el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (Infotep) y con la Corporación de Fomento Industrial (actual Proindustria) gracias a los cuales obtuvo la donación de máquinas de coser. Infotep, por su parte, capacitó a las mujeres, lo que permitió que se lograra que un número importante de ellas pasara a formar parte del segmento productivo del país.

Inaguja, hoy apéndice del Ministerio de Industria y Comercio, se encarga de dar uniformes cortados a las mujeres que están bajo su sombrilla para que ellas los ensamblen, obtengan beneficios por ese capítulo y –de paso- pongan a funcionar sus talleres. Las mujeres que Inaguja incluye en este plan piloto son la que han obtenido las mejores calificaciones en los cursos. Además de los cursos de costura, a esas mujeres se les da un curso de emprendimiento para que sepan manejar una empresa. Y a esos grupos entonces se les ayuda a montar su taller con los recursos proporcionados por el actual presidente, Danilo Medina.

Pero muchas mujeres están produciendo por cuenta propia. Desempeñándose como pequeñas empresarias que diseñan colchas para tiendas, por ejemplo, en las fábricas que tienen en sus propias casas.

Para el Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (Inabie) a través de la Inaguja se han elaborado unos 65,000 uniformes y una cantidad importante de mochilas. Inabie compra esos uniformes y mochilas, contribuyendo así al fortalecimiento de Inaguja.

La Industria Nacional de la Aguja, cuenta con oficinas en Santiago y El Seibo, y extiende su presencia a través de sus escuelas. En esas escuelas se enseña

pintura, tela y bordado en pedrería, entre otras actividades. Las mujeres adquieren conocimientos básicos en seis meses, iniciándose en las máquinas comunes, para luego pasar a las máquinas de tipo industrial.

Inaguja tiene entre sus planes ampliar el proyecto de las microempresarias, impartiendo para ello los cursos de emprendedurismo y montando nuevos talleres, o nucleando a las mujeres del área.

La institución procura contribuir así que las mujeres, especialmente la de los estratos más empobrecidos, se ganen la vida de una manera digna.

Inaguja no trabaja sola, sino de la mano de una serie de pequeños fabricantes y micro empresarios del área textil que han sido exitosos. Y lo hace, apoyándolos y brindándoles la capacitación que requieren para producir productos de calidad, con la idea de que se preparen para trabajar con el Estado, se formalicen y obtengan su registro de proveedores y su Registro Nacional de Contribuyentes.

Inaguja, como dijimos más arriba, surgió por una necesidad que había de elaborar unos “lacitos”. Estos lacitos, que se colocaban a las batas, pieza de vestir usada por las mujeres, eran exportarlos a Estados Unidos. En la actualidad ya Inaguja no existe solamente para eso. Ahora busca impulsar la industria textil nacional proveyéndola de modernas tecnologías de diseño y confección, que hagan posible su desarrollo sostenido, y a la vez, convertirse en una institución líder por su integridad y competitividad.

Una de las acciones concretas llevada por Inaguja, tuvo su escenario en San Pedro de Macorís, donde se puso a funcionar un taller con más de 100 máquinas, resultado de un préstamo otorgado por el Presidente a través de Inaguja.

Uno de los talleres de confección de prendas de vestir instalados por Inaguja:

FOTO 1



Desfile de modas de varias piezas elaboradas por el personal de Inagua:

FOTO 2



Veinticinco mujeres de barrios de El Seibo componen cinco microempresas de costura, y recibieron un préstamo de alrededor de 200 mil pesos cada grupo en máquinas de coser, mesa de corte, tabla para planchar y plancha, entre otros equipos.

**FOTO 3**



# **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA, según Resolución 02-2014.<sup>36</sup>**

Unidades Normativas o de Máxima dirección:

- Dirección General
- Sub-Dirección General

Unidades Consultivas o Asesoras:

- División de Planificación y Desarrollo
- Departamento de Recursos Humanos, con:
  - Sección de Nóminas
- Departamento Jurídico
- División de Comunicaciones

Unidades Auxiliares o de Apoyo:

- División de Tecnología de la Información y Comunicaciones
- Departamento Administrativo y Financiero, con:
  - División Financiera, con:
    - Sección de Contabilidad
    - Sección de Presupuesto
  - División de Compras y Contrataciones
- División Administrativa, con:
  - Sección de Almacén y Suministro
  - Sección de Servicios Generales

Unidades Sustantivas u Operativas:

- División de Mercadeo
- Departamento de Producción, con:
  - División de Diseño y Corte

---

<sup>36</sup> Resolución 02-2014, pág. 56

- División de Confección de Tejidos y Bisutería
- División de Terminación y Calidad
- Departamento de Coordinación y Capacitación

Unidades Sustantivas Desconcentradas:

- Talleres Regionales

INAGUJA, además, tendrá cuatro niveles jerárquicos, identificados así:

- a) Dirección General
- b) Departamento
- c) División
- d) Sección

Por otra parte, dos Divisiones, la Jurídica y la de Recursos Humanos, son convertidas en Departamentos, y se crea la Sección de Nómina, bajo la dependencia del Departamento de Recursos Humanos.

Mediante la Resolución No. 02-2010 del 15 de Junio del 2010 se aprueba el Manual de Cargos de INAGUJA, así como la ubicación de los mismos dentro de los correspondientes grupos ocupacionales.

# DECRETOS Y RESOLUCIONES QUE HAN AFECTADO A INAGUJA.

## DECRETOS<sup>37</sup>

Decreto N<sup>o</sup> 6108, que pone bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Interior y Cultos la Cooperativa de Industrias Artesanales y la empresa denominada "Industria Nacional de la Aguja".  
G. O. N<sup>o</sup> 8510, del 5 de Octubre de 1960.

*JOAQUIN BALAGUER*  
*Presidente de la República Dominicana*

### NUMERO 6108

VISTA la Ley Orgánica de Secretarías de Estado N<sup>o</sup> 4378, del 10 de febrero de 1956, y sus modificaciones;

En ejercicio de las atribuciones que me confieren los artículos 54 y 61 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

#### DECRETO :

UNICO.—La Cooperativa de Industrias Artesanales y la empresa denominada "Industria Nacional de la Aguja" dependerán en lo adelante de la Secretaría de Estado de Interior y Cultos.

DADO en Ciudad Trujillo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, el primero de octubre del mil novecientos sesenta, años 117<sup>o</sup> de la Independencia, 98<sup>o</sup> de la Restauración y 31<sup>o</sup> de la Era de Trujillo.

*JOAQUIN BALAGUER*

---

<sup>37</sup> <http://www.consultoria.gov.do/consulta/Default.aspx>

Decreto N° 6290, que pone bajo la dependencia del Secretario de Estado sin Cartera, Dr. José G. Sobá, la Cooperativa de Industrias Artesanales y la empresa Industria Nacional de la Aguja.

G. O. N° 8534, del 28 de Diciembre de 1960.

**JOAQUIN BALAGUER**

*Presidente de la República Dominicana*

**NUMERO 6290**

VISTA la Ley Orgánica de Secretarías de Estado N° 4378, del 10 de febrero de 1956, y sus modificaciones;

En ejercicio de las atribuciones que me confieren los artículos 51 y 61 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

**D E C R E T O :**

Art. 1.—A partir del 1ro. de enero de 1961, La Cooperativa de Industrias Artesanales y la empresa denominada “Industria Nacional de la Aguja” dependerán del Secretario de Estado sin Cartera, Dr. José G. Sobá.

Art. 2.—Queda derogado el Decreto N° 6108, de fecha 1ro. de octubre de 1960.

DADO en Ciudad Trujillo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los veintiún días del mes de diciembre del mil novecientos sesenta, años 117° de la Independencia, 98° de la Restauración y 31° de la Era de Trujillo.

**JOAQUIN BALAGUER**

**Dec. No. 16-97 dispone que la empresa Industria de la Aguja dependerá, a partir de la fecha, de la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social.**

**(G. O. No. 9944, del 15 de enero de 1997).**

**LEONEL FERNANDEZ  
Presidente de la República Dominicana**

**NUMERO: 16 -97**

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el Artículo 55 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

### **D E C R E T O:**

Artículo 1.- La empresa Industria de la Aguja dependerá, a partir de la fecha de la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social.

Artículo 2.- El presente Decreto deroga el Decreto No. 6290, del 28 de diciembre de 1960, y cualquier otro que le sea contrario.

Dado en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los quince (15) días del mes de enero del año mil novecientos noventa y siete, año 153 de la Independencia y 134 de la Restauración.

**Leonel Fernández**

**Dec. No. 901-00 que pone la empresa Industria de la Aguja bajo dependencia de la Secretaría Administrativa de la Presidencia.**

**HIPOLITO MEJIA**  
**Presidente de la República Dominicana**

**NUMERO: 901-00**

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el Artículo 55 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

**D E C R E T O:**

**ARTICULO 1.-** La empresa Industria de la Aguja dependerá, a partir de la fecha, de la Secretaría Administrativa de la Presidencia.

**ARTICULO 2.-** El presente decreto deroga el Decreto No.16-97, del 15 de enero de 1997, y cualquier otro que le sea contrario.

**DADO** en la ciudad de Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los tres (3) días del mes de octubre del año dos mil, años 157 de la Independencia y 138 de la Restauración.

**HIPOLITO MEJIA**

---

**Dec. No. 338-01 dispone que a partir del presente decreto, la Industria Nacional de la Aguja dependerá de la Secretaría de Estado de la Mujer.**

**HIPOLITO MEJIA**  
**Presidente de la República Dominicana**

**NUMERO: 338-01**

**CONSIDERANDO:** Que la Secretaría de Estado de la Mujer es la encargada de coordinar los esfuerzos encaminados a lograr la promoción de la mujer en todas sus dimensiones.

**CONSIDERANDO:** Que la Secretaría de Estado de la Mujer posee los recursos humanos necesarios para dar continuidad a la Industria Nacional de la Aguja.

**VISTO** el Decreto No.901-00, del 3 de octubre del año 2000.

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el Artículo 55 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

**D E C R E T O:**

**ARTICULO 1.-** A partir de la emisión del presente decreto, la Industria Nacional de la Aguja dependerá de la Secretaría de Estado de la Mujer.

**ARTICULO 2.-** Queda derogado el Decreto No.901-00, del 3 de octubre del año 2000.

**DADO** en la ciudad de Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los siete (7) días del mes de marzo del año dos mil uno; años 158 de la Independencia y 138 de la Restauración.

**HIPOLITO MEJIA**

**Dec. No. 308-13 que pone bajo dependencia del Ministerio de Industria y Comercio, la Industria Nacional de la Aguja. Deroga el Dec. No. 338-01. G. O. No. 10734 del 19 de noviembre de 2013.**

**DANILO MEDINA**  
**Presidente de la República Dominicana**

**NÚMERO: 308-13**

**CONSIDERANDO:** Que el Ministerio de la Mujer es el organismo responsable de establecer las normas y de coordinar la ejecución de políticas, planes y programas a nivel sectorial, interministerial y con la sociedad civil, dirigidos a lograr la equidad de género y el pleno ejercicio de la ciudadanía por parte de las mujeres.

**CONSIDERANDO:** Que los objetivos principales de la Industria Nacional de la Aguja están dirigidos al fomento de la industria nacional de la confección de ropas y calzados y al fortalecimiento de la estructura económica interna, en las áreas de las pequeñas y medianas empresas.

**CONSIDERANDO:** Que el Ministerio de Administración Pública, como órgano rector de los principios de organización administrativa y distribución de competencias de las instituciones que componen el aparato estatal, ha identificado tres ejes básicos de la acción del Instituto Nacional de la Aguja, que son: la formación- técnico profesional, en el área de prendas de vestir, el fomento de la creación de microempresas, en la industria textil y la confección de prendas de vestir ejecutivas y operativas para las instituciones gubernamentales.

**CONSIDERANDO:** Que el Decreto que crea la Industria Nacional de la Aguja, su actual misión, las acciones que realiza y los productos que entrega a la sociedad no se corresponden con las disposiciones que emanan de la Ley No. 86-99, que crea el Ministerio de la Mujer.

**CONSIDERANDO:** Que el Ministerio de Administración Pública, en virtud de las atribuciones que le confiere el Art. 85, numerales 4 y 5, de la Ley Orgánica de Administración Pública, como órgano rector del fortalecimiento institucional, ha establecido la ausencia de relación entre las acciones que lleva a cabo el Instituto Nacional de la Aguja y la misión del Ministerio de la Mujer.

**VISTO:** El Decreto No. 338-01, del 7 de marzo de 2001.

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el Artículo 128 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

---

## **DECRETO:**

**Artículo 1.** Se deroga el Decreto No. 338-01, del 7 de marzo de 2001, que coloca el Programa Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA), como dependencia en la estructura programática del Ministerio de la Mujer (MMUJER).

**Artículo 2.** A partir de la emisión del presente Decreto la Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA) operará bajo la dependencia del Ministerio de Industria y Comercio.

**Artículo 3.** Los programas de formación técnico profesional en el área de prendas de vestir y manualidades se desarrollarán en coordinación con el Gabinete de Política Social de la Presidencia de la República y el Instituto de Formación Técnico Profesional.

**DADO** en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los veintidós (22) días del mes de octubre del año dos mil trece (2013); años 170 de la Independencia y 151 de la Restauración.

**DANILO MEDINA**



## **INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA INAGUJA**

*"Año de la Reactivación Económica Nacional"*

### **Resolución No 02-2010**

**CONSIDERANDO:** Que el Ministerio de Administración Pública (MAP) ha analizado, diseñado, discutido y validado los cargos que integran la estructura organizativa de esta institución, tomando en consideración los deberes, responsabilidades y complejidades de los mismos, así como los requerimientos de educación, experiencia y competencia, requeridos para el desempeño de los mismos.

**CONSIDERANDO:** Que una estructura de cargos racional representa un instrumento clave para establecer una adecuada política retributiva que incluya la eficiente y justa valoración de los puestos y asegure la correspondiente cantidad y calidad de los mismos.

**CONSIDERANDO:** Que para alcanzar el eficaz cumplimiento de su misión institucional y el desarrollo sostenible de sus funciones, la Industria Nacional de la Aguja debe disponer de servidores públicos idóneos, seleccionados sobre bases científicas, para lo cual se hace necesario contar con los cargos debidamente definidos, clasificados y valorados.

### **VISTOS:**

- Oficio del Poder Ejecutivo Núm. 16395-58 del 28 de agosto del 1958, que crea la Industria Nacional de la Aguja.
- El Decreto No. 338-01 del 17 de marzo del 2001, Gaceta Oficial Núm. 10076, que transfiere la Industria Nacional de la Aguja, bajo dependencia de la Secretaría de Estado de la Mujer.
- El Decreto No. 586-96 del 19 de noviembre de 1996, que establece los niveles jerárquicos para las estructuras orgánicas de las instituciones del Gobierno Central, entre otras disposiciones.
- El Decreto Núm. 468-05, que establece el Manual General de Cargos Comunes Civiles Clasificados del Poder Ejecutivo.
- El Decreto No. 668-05 del 12 de diciembre del 2005, que declara de interés nacional la profesionalización de la Función Pública y la aplicación integral de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Ley de Función Pública No. 41-08 de fecha 16 de enero del 2008.

<sup>38</sup> <http://sismap.map.gob.do:8088/DirectorioVirtual/fckeditor/samples/files>



**República Dominicana**  
**Industria Nacional de la Aguja**

- Reglamento Núm. 527-09, del 21 de julio del 2009, que establece la Estructura Organizativa, Cargos y Política Salarial.

En uso de nuestras facultades legales, dictamos la siguiente:

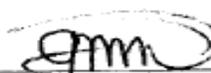
**RESOLUCIÓN:**

**ARTICULO 1:** Se aprueba el Manual de Cargos de la Industria Nacional de la Aguja y su correspondiente ubicación dentro de los grupos ocupacionales, como resultado del proceso de Clasificación de Cargos realizado en esta institución.

**ARTICULO 2:** Las creaciones, modificaciones o supresiones de cargos de la Industria Nacional de la Aguja serán notificadas al MAP para fines de aprobación y la correspondiente actualización de la estructura de cargos vigente.

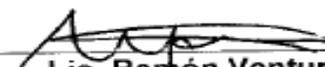
**ARTICULO 3:** Se instruye a las Divisiones de Recursos Humanos y de Planificación y Desarrollo, respectivamente, para que procedan a dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 1 y 2 de esta Resolución, adecuando las nomenclaturas de cargos en la nómina del personal y la relación de cargos resultado del proceso de clasificación realizado por esta institución y el MAP.

**DADA:** En la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los Quince (15) días, del mes junio del año Dos Mil Diez (2010), año 166 de la Independencia y 146 de la Restauración.

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Fernando Sánchez**  
Director General de la Industria Nacional de la Aguja



Refrendada por el Ministerio de Administración Pública (MAP)

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Ramón Ventura Camejo**  
Ministro de Administración Pública.



# **INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA INAGUJA**

*"Año de la Reactivación Económica Nacional"*

**GRUPO OCUPACIONAL I : SERVICIOS GENERALES**

- 1 CONSERJE
- 2 FOTOCOPIADOR
- 3 MENSAJERO INTERNO
- 4 MENSAJERO EXTERNO
- 5 AYUDANTE DE MANTENIMIENTO
- 6 VIGILANTE
- 7 CHOFER
- 8 MAYORDOMO
- 9 OPERADOR DE MAQUINA INDUSTRIAL
- 10 TERMINADOR(A) DE PRENDAS DE VESTIR
- 11 OPERARIO DE PRODUCCIÓN

**GRUPO OCUPACIONAL II : APOYO ADMINISTRATIVO**

- 1 RECEPCIONISTA
- 2 SECRETARIA
- 3 AUXILIAR ADMINISTRATIVO II
- 4 AUXILIAR DE ALMACEN Y SUMINISTRO
- 5 AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
- 6 AUXILIAR DE COMUNICACIONES
- 7 AUXILIAR DE TALLERES
- 8 ENCARGADO SECCIÓN DE ALMACEN Y SUMINISTRO



# **INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA INAGUJA**

*"Año de la Reactivación Económica Nacional"*

## **GRUPO OCUPACIONAL III : TÉCNICOS**

- 1 FOTÓGRAFO
- 2 ELECTRICISTA
- 3 MECANICO AUTOMOTRIZ
- 4 SOPORTE INFORMÁTICO
- 5 TÉCNICO EN COMPRAS
- 6 COORDINADOR DE EVENTOS
- 7 AUXILIAR DE CONTABILIDAD
- 8 CORTADOR
- 9 DISEÑADOR DE MODA
- 10 INSTRUCTOR(A) DE MANUALIDADES
- 11 TÉCNICO EN PRODUCCIÓN
- 12 SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN Y TALLERES.
- 13 ENCARGADO DIVISION DE CONFECCION DE TEJIDOS  
14 Y BISUTERIA
- 15 ENCARGADO DIVISIÓN DE DISEÑO Y CORTE
- 16 ENCARGADO DIVISIÓN DE TERMINACIÓN Y CALIDAD
- 17 ENCARGADO SECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES

## **GRUPO OCUPACIONAL IV : PROFESIONALES**

- 1 ABOGADO
- 2 CONTADOR



## **INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA INAGUJA**

- 3 PERIODISTA  
*"Año de la Reactivación Económica Nacional"*
- 4 ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
- 5 ANALISTA FINANCIERO
- 6 ANALISTA DE PRESUPUESTO
- 7 ANALISTA DE MERCADEO

**GRUPO OCUPACIONAL V : DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN**

- 1 ENCARGADO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
- 2 ENCARGADO DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
- 3 ENCARGADO DE COORDINACIÓN Y CAPACITACIÓN
- 4 ENCARGADO DIVISION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO
- 5 ENCARGADO DIVISION DE COMUNICACIONES
- 6 ENCARGADO DIVISION JURIDICA
- 7 ENCARGADO DIVISION DE RECURSOS HUMANOS
- 8 ENCARGADO DIVISION DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES
- 9 ENCARGADO DIVISION FINANCIERA
- 10 ENCARGADO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES
- 11 ENCARGADO DIVISION ADMINISTRATIVA
- 12 ENCARGADO DIVISION DE MERCADEO
- 13 ENCARGADO SECCION DE CONTABILIDAD
- 14 ENCARGADO SECCION DE PRESUPUESTO
- 15 ENCARGADO DE TALLERES REGIONALES



## **INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA INAGUJA**

Resolución Núm. 02-2014, que aprueba la modificación a la estructura organizativa de la Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA)

### **DIRECCION GENERAL DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA**

**CONSIDERANDO:** Que la Industria Nacional de la Aguja está inmerso en un proceso de institucionalización y desarrollo de los subsistemas de gestión de la función pública.

**CONSIDERANDO:** Que la Ley Núm. 41-08 de Función Pública, del 16 de enero del 2008 y que crea la Secretaría de Administración Pública, hoy Ministerio de Administración Pública, en su artículo 8, numeral 6 faculta a este Ministerio, a dirigir los distintos procesos de gestión del recurso humano al servicio de la Administración Pública Central y Descentralizada.

**CONSIDERANDO:** Que uno de los elementos básicos para la aplicación y sostenibilidad del proceso de Reforma y Modernización del Estado y de su Administración Pública es la necesaria implantación de las normas reguladoras de la Ley de Función Pública Núm.41-08, del 16 de enero del 2008, a fin de promover el fortalecimiento institucional, el desarrollo y motivación de sus recursos humanos, así como, la profesionalización de la Administración Pública.

**CONSIDERANDO:** Que la estructura organizativa de la Industria Nacional de la Aguja, debe estar orientada en función de la misión, objetivos y estrategias institucionales, tomando en cuenta las modernas corrientes de gestión, de forma tal que se racionalicen los recursos disponibles y cumpla con eficiencia y eficacia su rol, dentro del plan general de desarrollo.

**CONSIDERANDO:** Que la Industria Nacional de la Aguja debe contar con los instrumentos administrativos que le permitan desarrollar con eficiencia sus funciones y asumir nuevos roles tendentes a la mejora continua del desarrollo organizacional de la Institución.

### **Vistas:**

- Ley Núm. 126-01 del 26 de junio del 2001, mediante la cual se crea la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
- Ley Núm. 340-06 del 18 agosto del 2006, Sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones en el Sector Público.

- Ley Núm. 423-06 del 17 de noviembre del 2006, Ley Orgánica de Presupuesto para el sector Público (Art. 31 párrafo I).
- Ley Núm. 498-06 del 28 de diciembre de 2006, que establece el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.
- Ley Núm. 05-07 del 08 de enero de 2007, que crea el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.
- Ley Núm. 41-08 de Función Pública del 16 de enero de 2008, y que crea la Secretaría de Estado de Administración Pública, hoy Ministerio de Administración Pública.
- Ley Núm. 247-12 del 09 agosto de 2012, Orgánica de Administración Pública que concretiza los principios rectores y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública, así como las normas relativas al ejercicio de la función administrativa por parte de los órganos y entes que conforman la Administración Pública del Estado.
- Decreto Núm. 901-00 de fecha 03 de octubre de 2000, pone a la Industria Nacional de la Aguja bajo la dependencia de la Secretaría Administrativa de la Presidencia.
- Decreto Núm. 338-01 de fecha 07 de marzo de 2001, transfiere a la Industria Nacional de la Aguja bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de la Mujer.
- Decreto Núm. 668-05 del 12 de diciembre de 2005, que declara de interés nacional la profesionalización de la función pública, y el diseño de estructuras homogéneas que sirvan de integración y coordinación transversales en las áreas responsables de las funciones jurídico-legales, administrativo-financieras, recursos humanos, información, estadísticas, planificación, coordinación y ejecución de proyectos de cooperación internacional y tecnología de la información y comunicación.
- Decreto Núm. 527-09, de fecha 21 de julio del 2009, que aprueba el Reglamento de Estructura Organizativa, Cargos y Política Salarial, de la Ley Núm. 41-08 de Función Pública.
- Decreto Núm. 308-13 de fecha 22 de octubre de 2013, transfiere a la Industria Nacional de la Aguja bajo la dependencia del Ministerio de Industria y Comercio.

- Resolución Núm. 05-09 del 4 de marzo del 2009, que modifica el Instructivo para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizativas en el Sector Público aprobado mediante Resolución Núm. 78-06, del 23 de noviembre del 2009.

**En uso de nuestras facultades legales, dictamos la siguiente Resolución:**

## **RESOLUCION**

**ARTÍCULO I:** Se aprueba una nueva estructura organizativa para la Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA), integrada por las siguientes unidades.

### **Unidades Normativas o de Máxima Dirección:**

- Dirección General
- Sub-dirección General

### **Unidades Consultivas o Asesoras:**

- División de Planificación y Desarrollo
- Departamento de Recursos Humanos, con:
  - Sección de Nomina
- Departamento Jurídico
- División de Comunicaciones

### **Unidades Auxiliares o de Apoyo:**

- División de Tecnología de la Información y Comunicaciones
- Departamento Administrativo y Financiero, con:
  - División Financiera, con:
    - Sección de Contabilidad
    - Sección de Presupuesto
  - División de Compras y Contrataciones

- División Administrativa, con:
  - Sección de Almacén y Suministro
  - Sección de Servicios Generales

**Unidades Sustantivas u Operativas:**

- División de Mercadeo
- Departamento de Producción, con:
  - División de Diseño y Corte
  - División de Confección de Tejidos y Bisutería
  - División de Terminación y Calidad
- Departamento de Coordinación y Capacitación

**Unidades Sustantivas Desconcentradas:**

- Talleres Regionales

**ARTÍCULO 2:** A los fines de lograr coherencia, uniformidad y claridad en la estructura organizativa de esa institución, se establecen cuatro (4) niveles jerárquicos identificados por las siguientes nomenclaturas, conforme a las normas trazadas por el Ministerio de Administración Pública (MAP).

- a) Dirección General
- b) Departamento
- c) División
- d) Sección

**ARTÍCULO 3:** Se modifica el nivel jerárquico de la División Jurídica por **Departamento Jurídico**.

**ARTÍCULO 4:** Se modifica el nivel jerárquico de la División de Recursos Humanos por **Departamento de Recursos Humanos**.

**ARTÍCULO 5:** Se crea la **Sección de Nomina** bajo la dependencia del Departamento de Recursos Humanos, quien será responsable del registro y actualización de los datos de los empleados en el sistema, y el pago correspondiente.

**ARTÍCULO 6:** Con el objetivo de facilitar la implantación de la reorganización interna de la Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA), la Institución elaborará y pondrá en vigencia los manuales de organización y funciones y de clasificación de cargos con la asesoría del Ministerio de Administración Pública (MAP).

**ARTÍCULO 7:** Según los cambios señalados mediante la presente resolución, el Organigrama resultante para la Institución, se consigna anexo a la misma.

**DADA:** En la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los ----- (25) días, del mes de junio del año dos mil catorce (2014), año 171 de la Independencia y 150 de la Restauración.

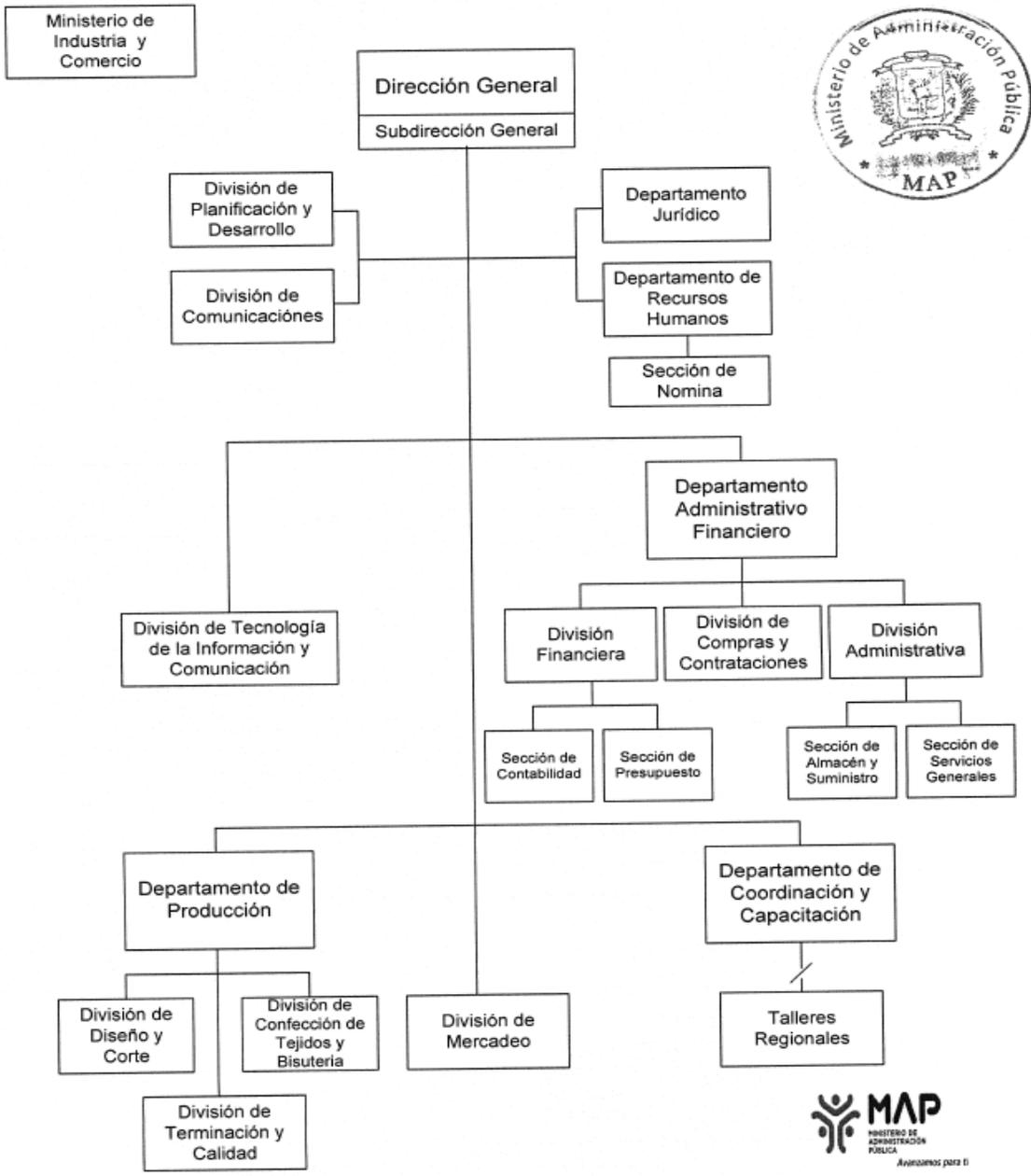


Refrendada por el Ministerio de Administración Pública (MAP)

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Ramón Ventura Camejo**  
**Ministro de Administración Pública**



INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA (INAGUJA)  
Organigrama Estructural



Dirección de Diseño Organizacional  
Junio, 2014

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA), ha estado, en el transcurso de su historia como dependencia de las más diversas instituciones, incluso llegó a estar bajo la dependencia de un Secretario de Estado sin Cartera. En la actualidad, y a partir del 2013, depende del Ministerio de Industria y Comercio.

El personal de Inaguja es un personal que se ha ido tecnificando y profesionalizando, por eso, aunque es una Institución relativamente pequeña, cuenta con personal calificado que ocupa, muchas veces, cargos de supervisión. Además, se trata de un personal que todavía puede ser considerado joven.

Conociendo la Institución de cierto tiempo atrás, por trabajos de asesoría y monitoreo que me he visto obligado a realizar en ella en cumplimiento de mis funciones como analista del Ministerio de Administración Pública (MAP), y sabiendo de las sucesivas dependencias de la Institución a través de su largo trajinar: más de medio siglo de existencia ya, pensé que un estudio de Clima Organizacional, podría poner en evidencia cómo el personal de Inaguja percibía su propia institución, lo cual constituiría un conocimiento importantísimo, tanto para nosotros que realizaríamos la investigación, como para la misma Inaguja, la universidad APEC, y la sociedad en general, pues el conocimiento siempre arroja luz, y nada mejor que contar con la luz que proviene de él, para que las personas e instituciones funcionen mejor.

En fin, que el hecho de que Inaguja no contara con un estudio de clima organizacional que le permitiera gestionar mejor sus recursos humanos, haciendo una planificación más efectiva, por tanto, de todo lo relativo a esos recursos, pues los estudios de este tipo permiten a las instituciones conocer cuáles las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vigentes en ellas. No saber qué los empleados consideran que está bien o muy bien, ni qué consideran que debe ser mejorado se convierte en un obstáculo para una buena gestión.

La problemática en Inagua era precisamente no contar con informaciones como las señaladas en el párrafo pasado, lo que pensamos podía ser subsanado con la realización de un Estudio de Clima Organizacional en la Institución. (Pérez, 2013)

## **LEVANTAMIENTO DE DATOS**

El levantamiento de los datos lo llevamos a cabo en tres visitas sucesivas que realizamos a las instalaciones de la Industria Nacional de la Aguja. Fuimos miércoles, jueves y viernes. El primer día logramos el levantamiento de trece cuestionarios, por estar una buena parte de los empleados de la Institución en el interior del país ocupados en labores diversas asignadas por la Institución. Al siguiente día logramos treinta cuestionarios, y el último y tercero, conseguimos los que nos faltaban para completar los cincuenta.

El cuestionario utilizado lo confeccionamos nosotros mismos, auxiliándonos de un buen número de ellos que obtuvimos en la web, y de uno que nos proporcionó la Dirección de Gestión del Cambio, del Ministerio de Administración Pública, donde laboramos.

Hicimos acopio de más de cien Ítems, y descartando, modificando, seleccionando, organizando elaboramos el cuestionario que usamos para recabar la información. Resultó un cuestionario de 60 Ítems, a los que se podía responder de cinco maneras: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo, y totalmente de acuerdo.

Además, al principio del cuestionario exigimos alguna información personal: Años en la Institución, en el cargo desempeñado, años de edad, sexo, nivel jerárquico, y nivel educacional.

## **TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Los datos los presentamos tabulados y analizados a continuación. Primeramente vamos a ver los correspondientes a la información personal proporcionada por las personas cuestionadas: el tiempo en la Institución y en el cargo que se ocupa, el sexo, la edad, el nivel jerárquico que se ocupa dentro de la organización y el nivel educacional. Luego nos ocuparemos de las Dimensiones.

Vemos, en primer lugar, que el 50% de los empleados, es decir, 25, tiene menos de 5 años en la Institución; el 20% tiene de 5 a 10 años, el 30%, más de 10 años.

Con respecto al tiempo en el cargo que se desempeña, el 58%, 29 personas, tiene menos de 5 años; el 20% de 5 a 10 años, y el 22%, más de 10 años.

Concerniente al sexo, el 56% es de sexo masculino y el 44% de sexo femenino.

Analizando la edad de los participantes, nos topamos con que nadie tiene menos de 25 años, y que tanto de 25 a 35, de 36 a 45, y de 46 a 55 años tenemos el mismo porcentaje, un 26%. Con más de 56 años tenemos al 22%.

Mientras el 84% de los empleados cuestionados es supervisado, el 16%, tan sólo, desempeña el cargo de supervisor.

El 32% de los empleados a que se aplicó el cuestionario, la mayoría, es sólo bachiller, el 30% ha realizado una carrera universitaria, el 28% ha alcanzado una formación técnica, y el 10% no pasa del 8vo grado.

## **DATOS PERSONALES SOLICITADOS EN EL CUESTIONARIO APLICADO.**

**TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN:**

F	%	Condición
25	50	Menos de 5 años
10	20	De 5 a 10 años
15	30	Más de 10 años

**TIEMPO EN EL CARGO QUE OCUPA:**

F	%	Condición
29	58	Menos de 5 años
10	20	De 5 a 10 años
11	22	Más de 10 años

**SEXO:**

F	%	Condición
22	44	Femenino
28	56	Masculino

**EDAD:**

F	%	Condición
0		Menos de 25
13	26	De 25 a 35
13	26	De 36 a 45
13	26	De 46 a 55
11	22	56 o más

**NIVEL JERÁRQUICO:**

F	%	Condición
8	16	Soy Supervisor (Encargado de grupo, área, sección, departamento)
42	84	Soy Supervisado (Trabajo bajo supervisión en un grupo, área, sección, departamento)

**NIVEL EDUCACIONAL:**

Condición	8vo grado o inferior	Bachiller	Técnico	Licenciatura	Maestría o más
Frecuencia	5	16	14	15	0
Porcentaje	10%	32%	28%	30%	

## **DIMENSIONES TOMADAS EN CUENTA EN EL CUESTIONARIO**

**LIDERAZGO:** En esta dimensión pretendimos evaluar la percepción de las y los empleados de INAGUJA sobre el liderazgo del supervisor inmediato, y de los directivos en general, tomando en cuenta, entre otros aspectos, la ejemplaridad, la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.

**PERTENENCIA:** Quisimos evaluar con esta dimensión la autoestima de las y los empleados de INAGUJA, el grado de orgullo derivado de la vinculación con la institución, su conocimiento de la Institución, de la misión, visión, valores, normas y políticas de ésta, de las propias tareas y responsabilidades, así como su disponibilidad al sacrificio.

**COMUNICACIÓN:** En esta dimensión nos interesaba la percepción que tienen las y los servidores públicos de INAGUJA sobre la funcionalidad, calidad y medios de la comunicación interna en la institución para el cumplimiento de sus objetivos; en fin, del flujo de información tanto horizontal como vertical, a todos los niveles de la organización.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Nos interesaba ver en esta dimensión el grado de integración y de cooperación entre los empleados de INAGUJA para el logro de objetivos comunes.

**RELACIONES INTERPERSONALES:** Con esta dimensión era nuestro interés determinar la forma como se trataban los empleados de INAGUJA, y su disposición a participar e interactuar en actividades con los compañeros de trabajo.

**CALIDAD DE LA VIDA LABORAL:** En esta ocasión pretendíamos evaluar la percepción de los empleados de INAGUJA respecto a las condiciones ambientales, físicas, de bienestar, salud, seguridad, trato digno y respetuoso

en que realizan el trabajo, así como las condiciones y cantidad de los recursos que se suministrados para el cumplimiento de las funciones asignadas.

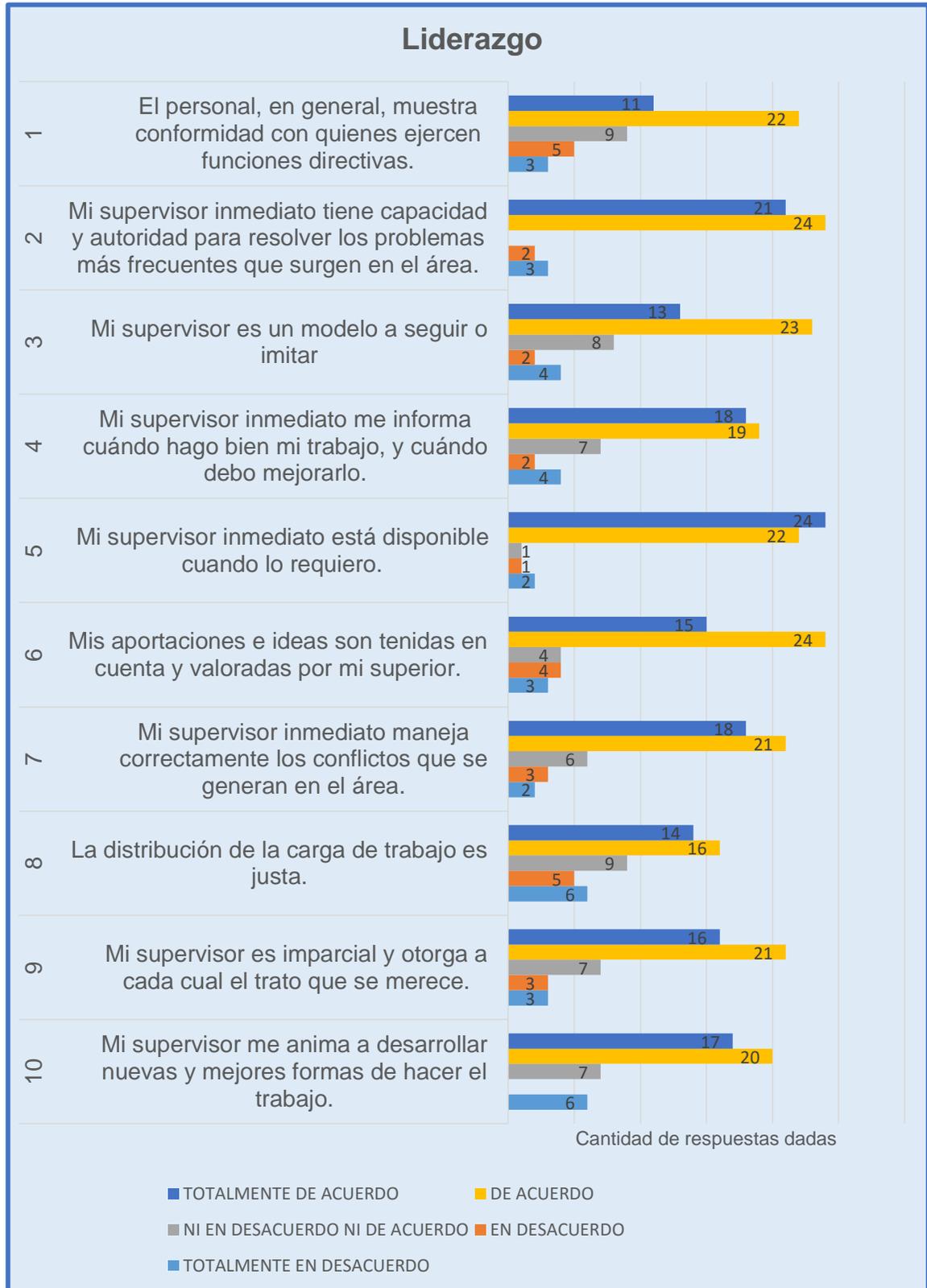
**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** En esta dimensión se trata de determinar la percepción de los empleados de INAGUJA tocante a las acciones y oportunidades de capacitación y desarrollo a lo interno de la institución.

**RECONOCIMIENTO:** En esta ocasión pretendíamos evaluar la percepción de los empleados de INAGUJA sobre el reconocimiento de su desempeño en la institución.

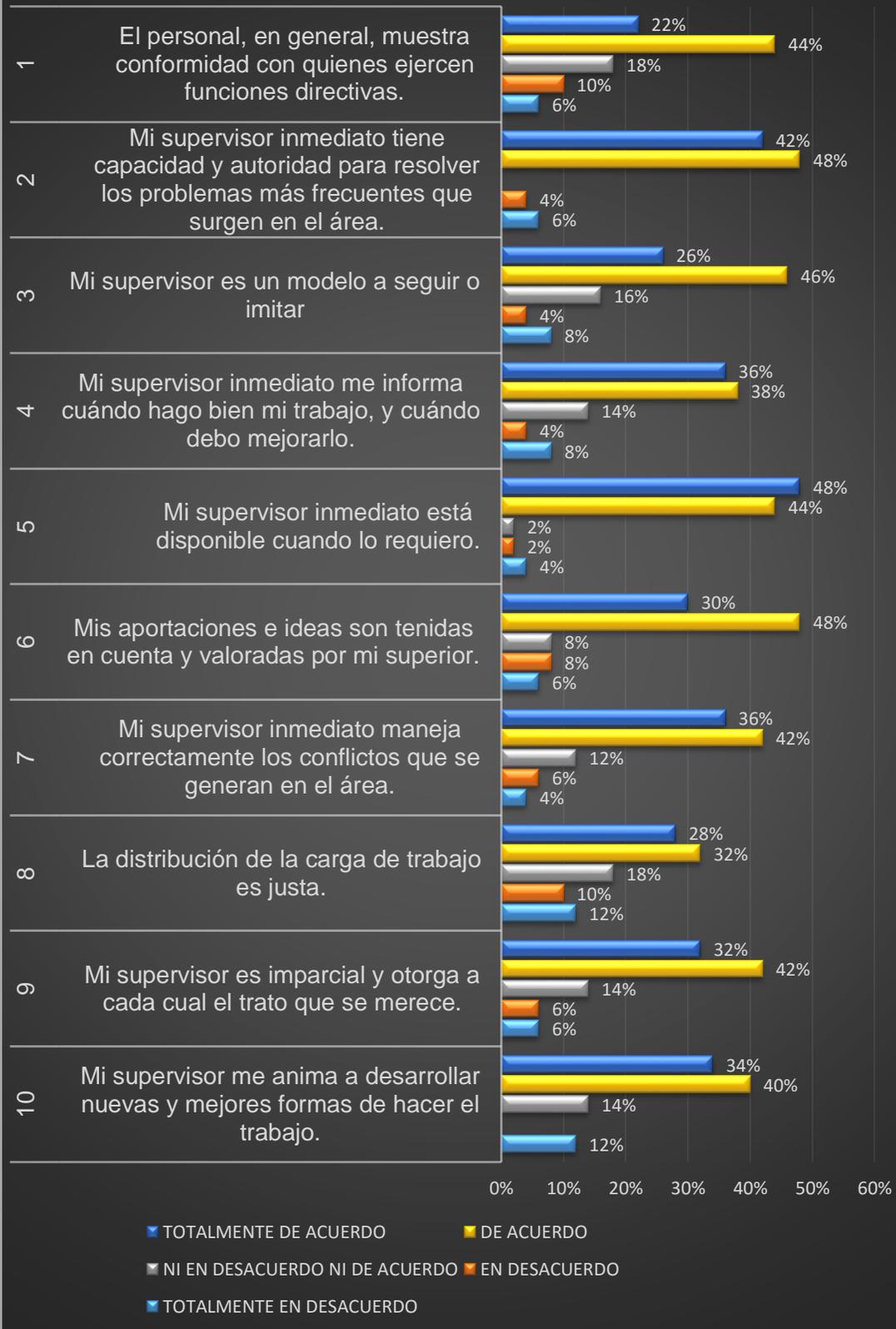
**BENEFICIOS:** Era nuestro objetivo con esta dimensión evaluar cómo perciben los empleados de INAGUJA la remuneración que perciben en relación al trabajo que realizan, a sus necesidades y su autoestima. También queríamos saber de qué manera perciben las prestaciones que les brinda la institución.

**ORIENTACIÓN AL SERVICIO:** Nuestro objetivo con esta dimensión es saber la percepción de los empleados de INAGUJA acerca de los servicios y productos que los ciudadanos reciben de la que tienen las y los servidores públicos de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.

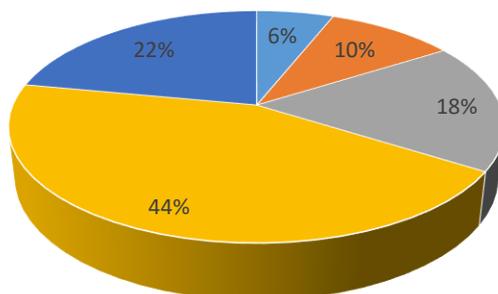
## DIMENSIÓN: LIDERAZGO



## Liderazgo: porcentajes



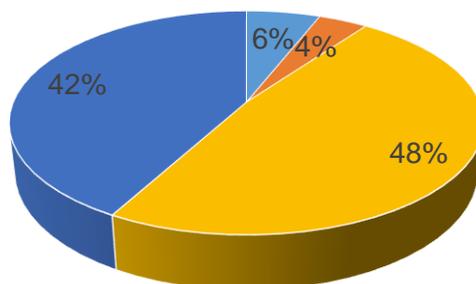
### 1-El personal, en general, muestra conformidad con quienes ejercen funciones directivas.



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

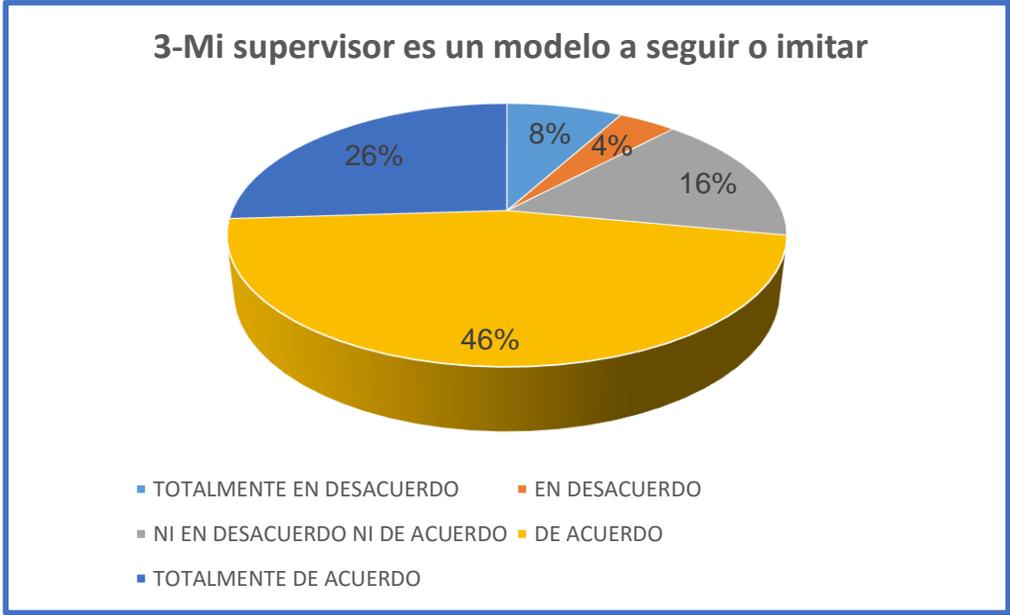
Aquí nos encontramos con que más de la mitad de los empleados de INGUJA que respondieron al cuestionario, el 66%, que resulta de sumar el 22% de respuestas Totalmente de acuerdo y el 44% de respuestas de acuerdo, no se siente molesta, o inconforme, con quienes ejercen las funciones directivas en la Institución. Ese 66% representa a 33 personas del total de 50.

### 2-Mi supervisor inmediato tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el área.



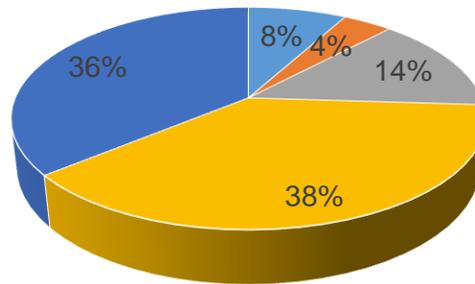
- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

En esta ocasión vemos como la cosa está más definida. Ya es el 90% de los cuestionados los que consideran que su Supervisor inmediato tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes. En total, son 45 personas las que piensan de esta manera. Apenas un 10% piensa lo contrario, y no tenemos indecisos. Estamos frente a una gran unanimidad.



De nuevo vemos que un porcentaje importante piensa de la misma manera, pero ahora en relación a si el supervisor es un modelo a imitar. El 72% considera que sí. Claro el porcentaje no alcanza los niveles que exhibe el Ítem anterior.

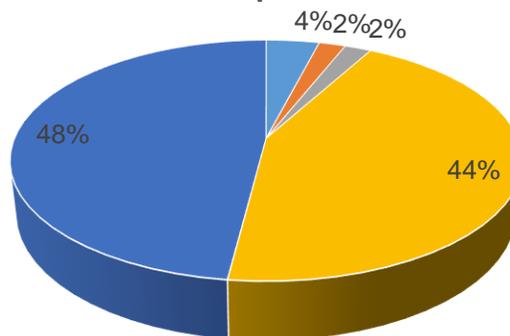
**4-Mi supervisor inmediato me informa cuándo hago bien mi trabajo, y cuándo debo mejorarlo.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

El 74%, en este caso, está de acuerdo con la afirmación que leemos en la gráfica de arriba, correspondiente, como se aprecia, a la pregunta 4. Los supervisores dan, pues, retroalimentación a los empleados bajo su supervisión. Les informan cuando hacen bien el trabajo y cuando deben mejorarlo.

**5-Mi supervisor inmediato está disponible cuando lo requiero.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

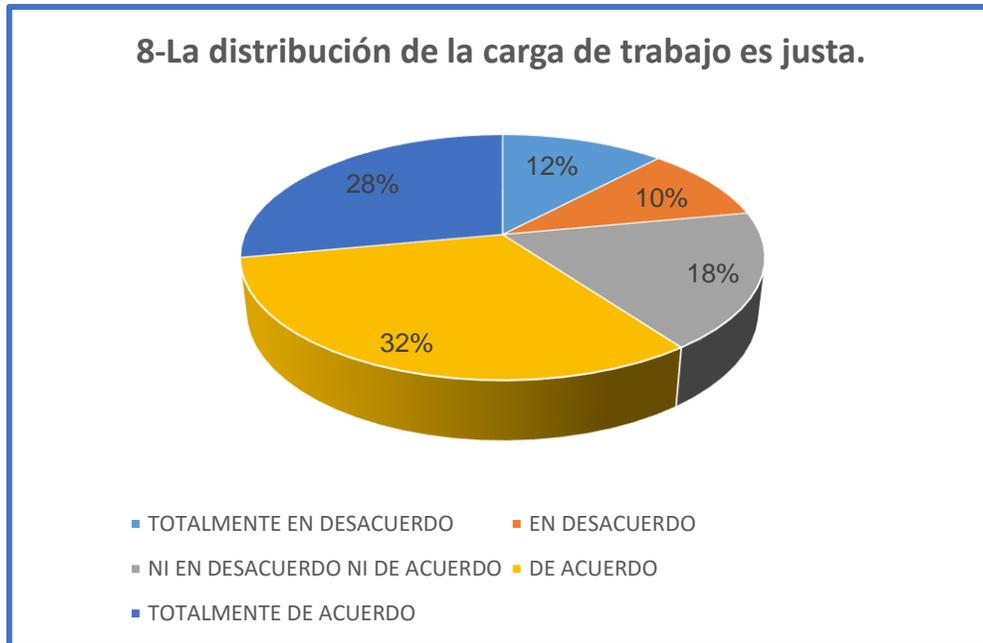
Los supervisores parecen estar muy disponibles siempre que son requeridos, pues el 92% de los empleados de INAGUJA así lo piensa, según vemos en los resultados inmediatamente arriba expuestos.



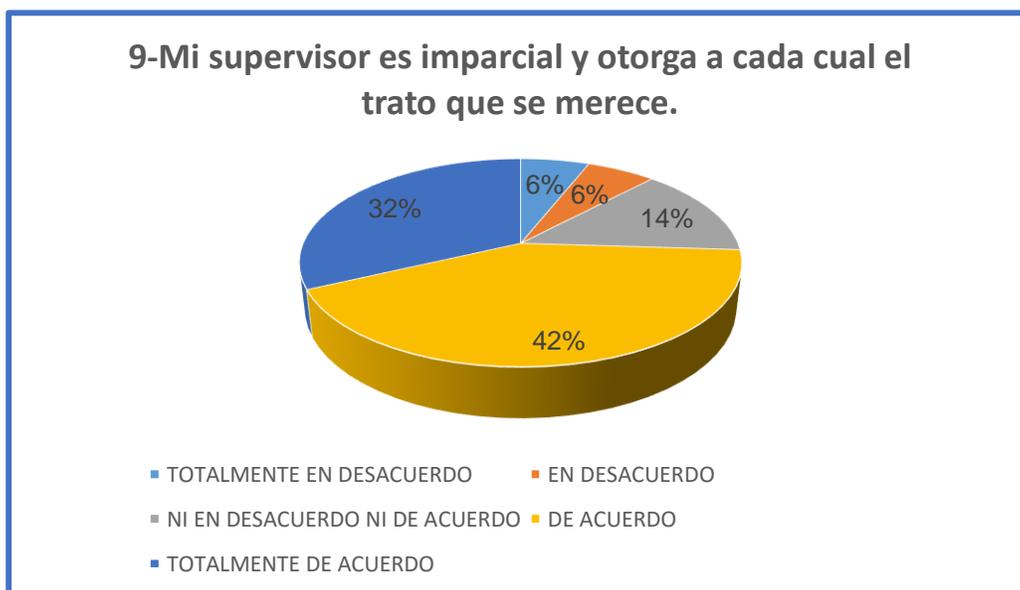
Sus aportaciones e ideas el personal de Inaguja considera que son escuchadas cuando las propone. El 78% así piensa según las respuestas aportadas en relación a este aspecto.



Igualmente, tocante a la resolución de conflictos, vemos que los supervisores, en opinión de los que respondieron el cuestionario, el 78% de nuevo, la mayoría, manejan satisfactoriamente los conflictos.



Asimismo vemos que la distribución de la carga de trabajo es considerada justa por el 60% del personal. Hay un 18% de indecisos respecto al tema, y un 22%, sumados los que están En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, que considera que no.

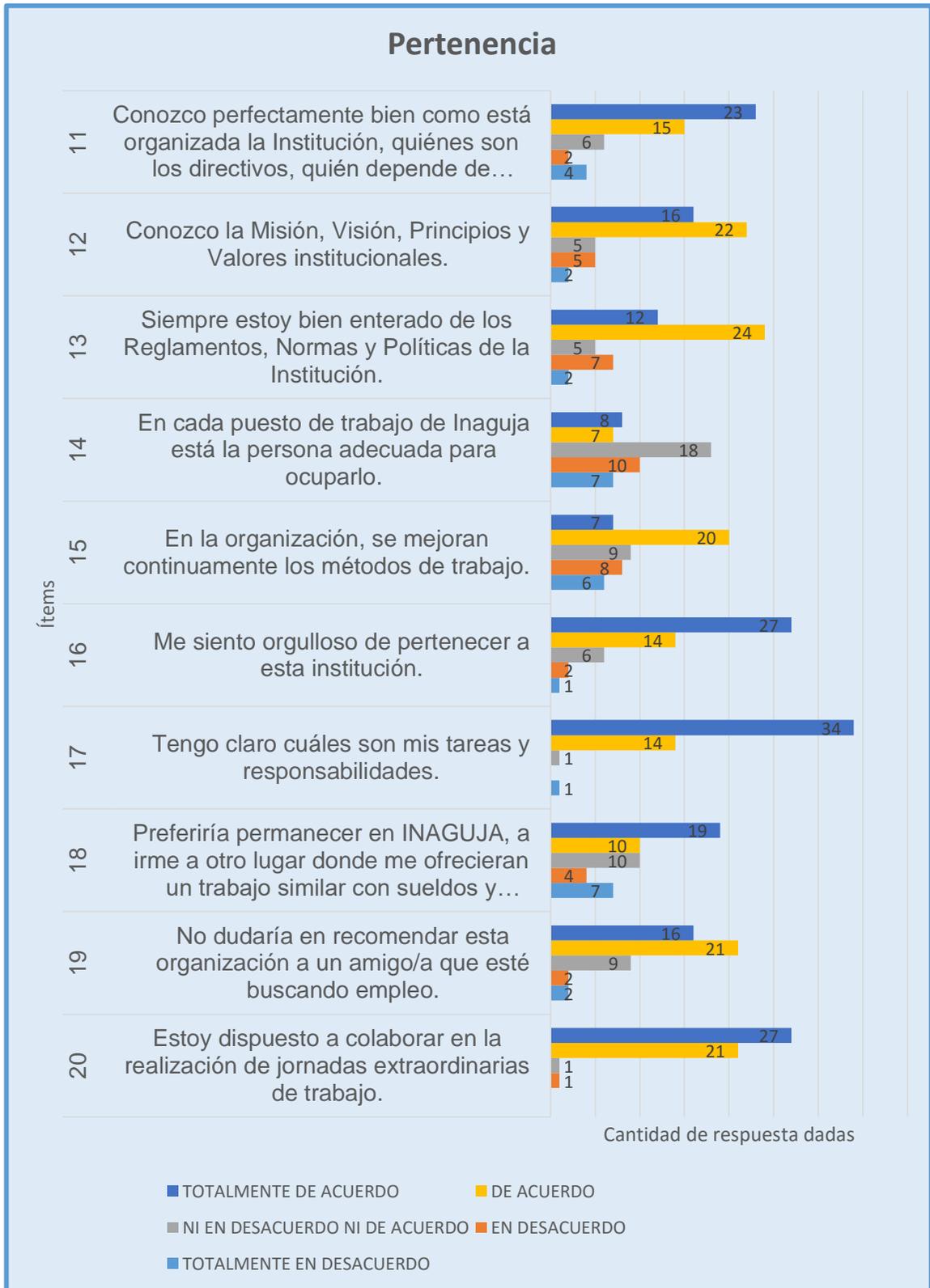


El trato imparcial, digamos que equitativo, se pone de manifiesto en el 74% que se manifestó de acuerdo con la afirmación que se hace acerca del trato dispensado por el supervisor a sus supervisados.



Incentivar la participación para la mejora de la forma de realizar el trabajo también parece ser una práctica consuetudinaria de los supervisores de INAGUJA, pues vemos que el 74% opina positivamente en ese sentido, es decir, en el de que es estimulado a opinar, a desarrollar métodos, digamos que hasta a innovar en orden a mejorar la manera como el personal lleva a cabo las funciones que le competen.

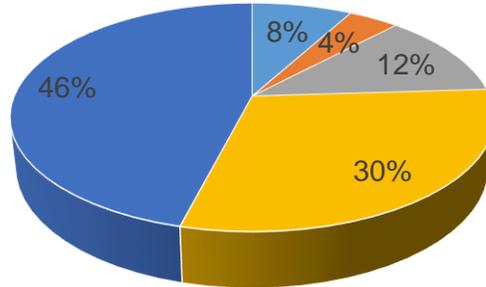
## DIMENSIÓN: PERTENENCIA



## Pertenencia: porcentajes



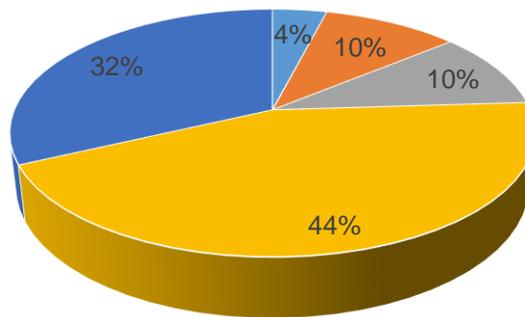
**11-Conozco perfectamente bien como está organizada la Institución, quiénes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

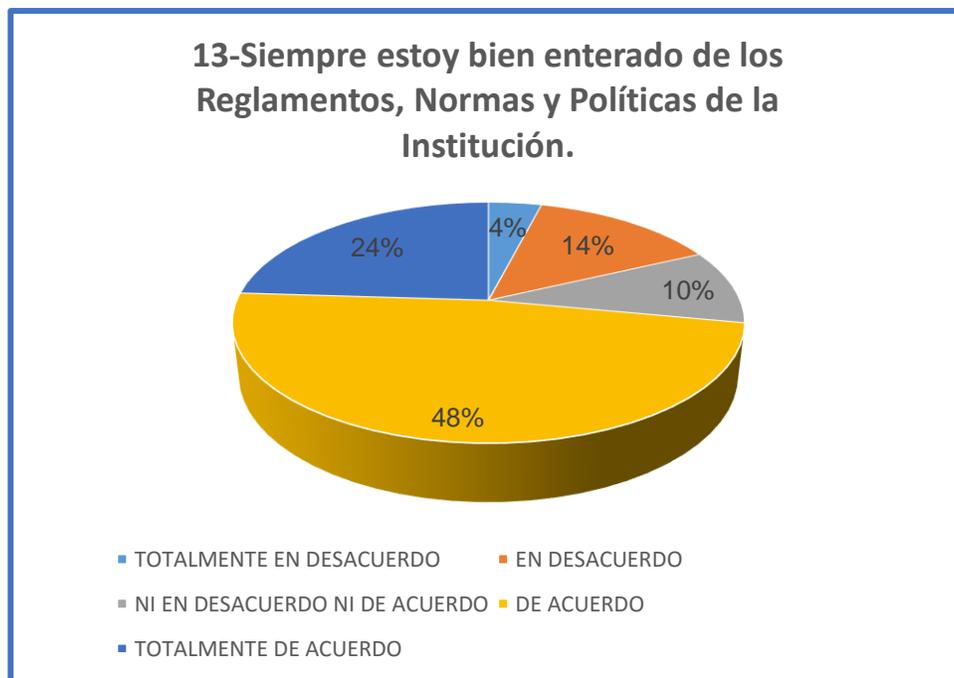
El conocimiento de la organización, es bastante bueno, pues el 76% afirma conocerla perfectamente, específicamente en lo que concierne a saber quiénes ejercen funciones directivas, cuáles son las dependencias que tienen lugar en la Institución, las áreas existentes, cuál la organización en general.

**12-Conozco la Misión, Visión, Principios y Valores institucionales.**

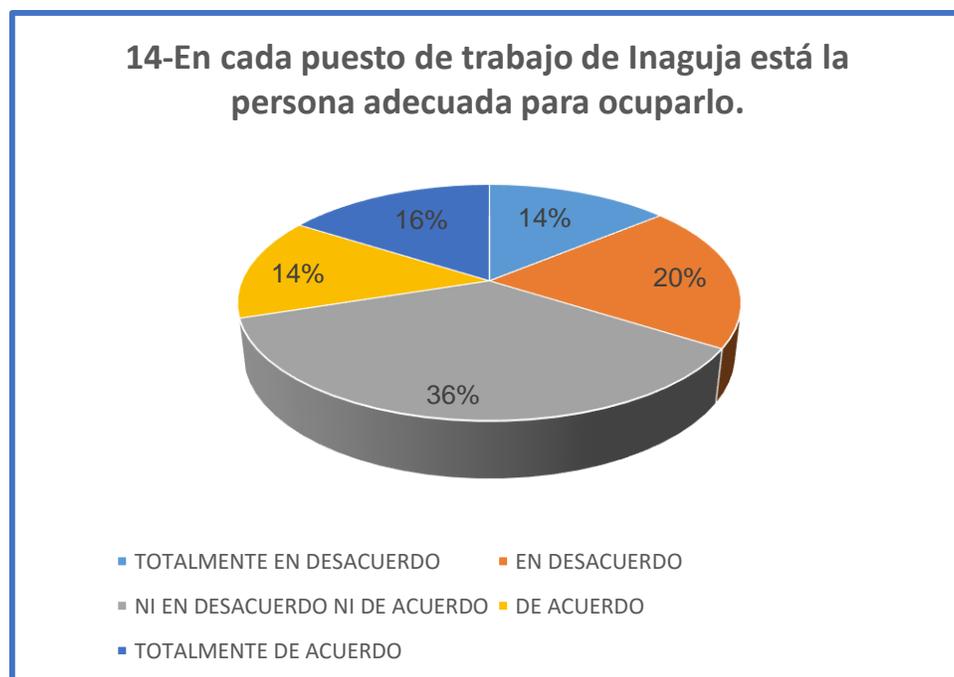


- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

Igualmente es bueno el conocimiento que el personal dice tener acerca de la Misión, Visión, Principios y Valores de la Institución. Esto es así según lo que afirma el 72% del personal cuestionado.

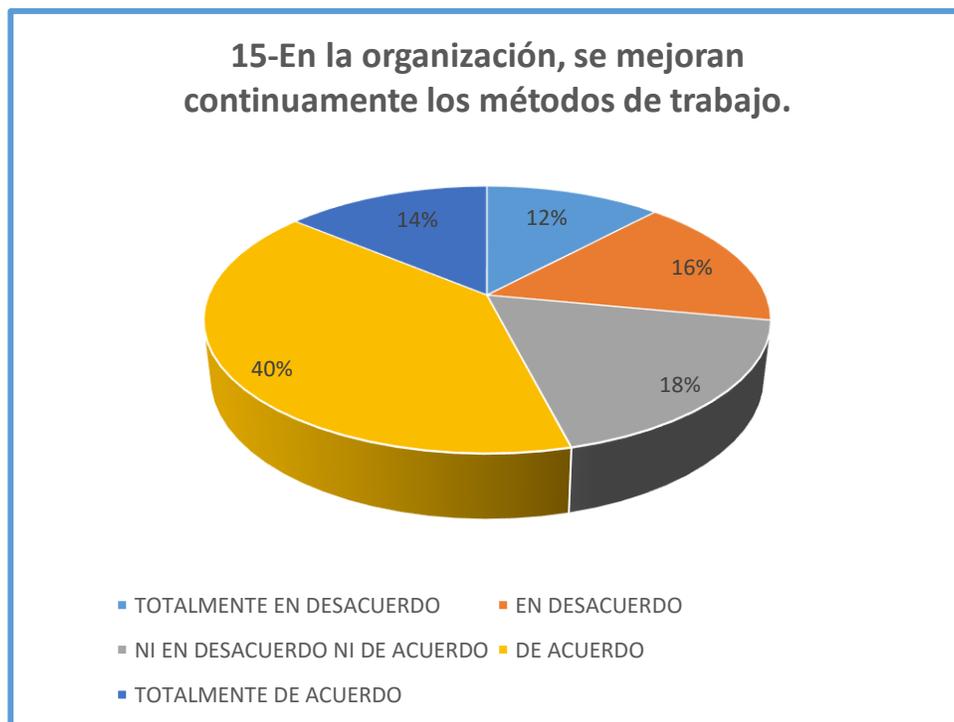


También el 72% dice estar bien enterado en lo que concierne a Reglamentos, Normas y Políticas institucionales.



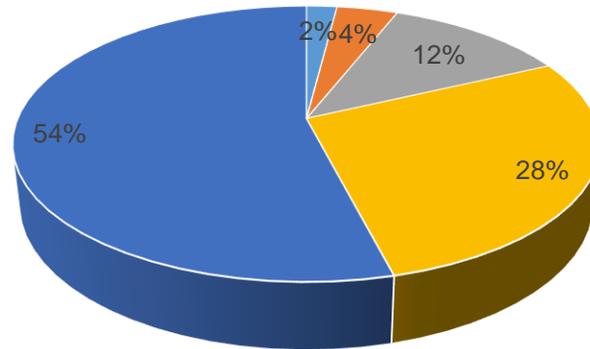
Sin embargo, en relación a si las personas que ocupan los puestos de trabajo en la Institución son las adecuadas, las idóneas, vemos que se produce una inflexión, una inclinación al desacuerdo y a no estar Ni en desacuerdo ni de acuerdo. Mientras sólo el 30% está de acuerdo con que es así, efectivamente, el 34% dice no estarlo, y un significativo 36%, se declara indeciso. Los porcentajes de los que están de acuerdo y en desacuerdo son parecidos, pero en vista de lo positivamente que se opinó acerca de la Dimensión liderazgo, esperábamos una opinión, en este punto, que la corroborase, lo que no ha sucedido. Además, son muchos los que no saben qué opinar.

Es evidente que en relación al Ítem hay una duda que probablemente se inclina al desacuerdo. El caso, amerita atención.



Un 54%, un poco más de la mitad, tan sólo, que resulta de sumar el 14% y el 40% de respuestas Totalmente de acuerdo y de respuestas De acuerdo, respectivamente, piensa que se mejoran continuamente los métodos de trabajo. Un 28% opina que no, y 16% se muestra indeciso.

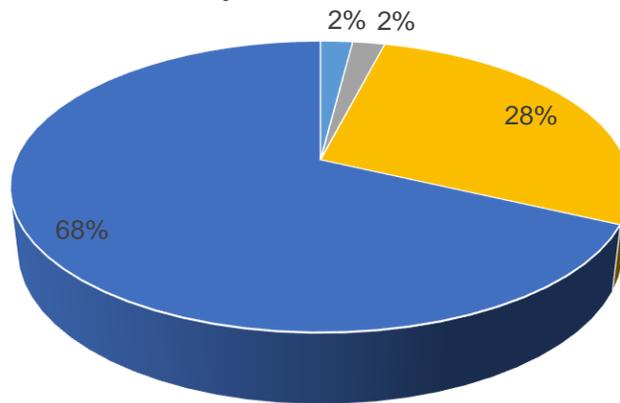
**16-Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

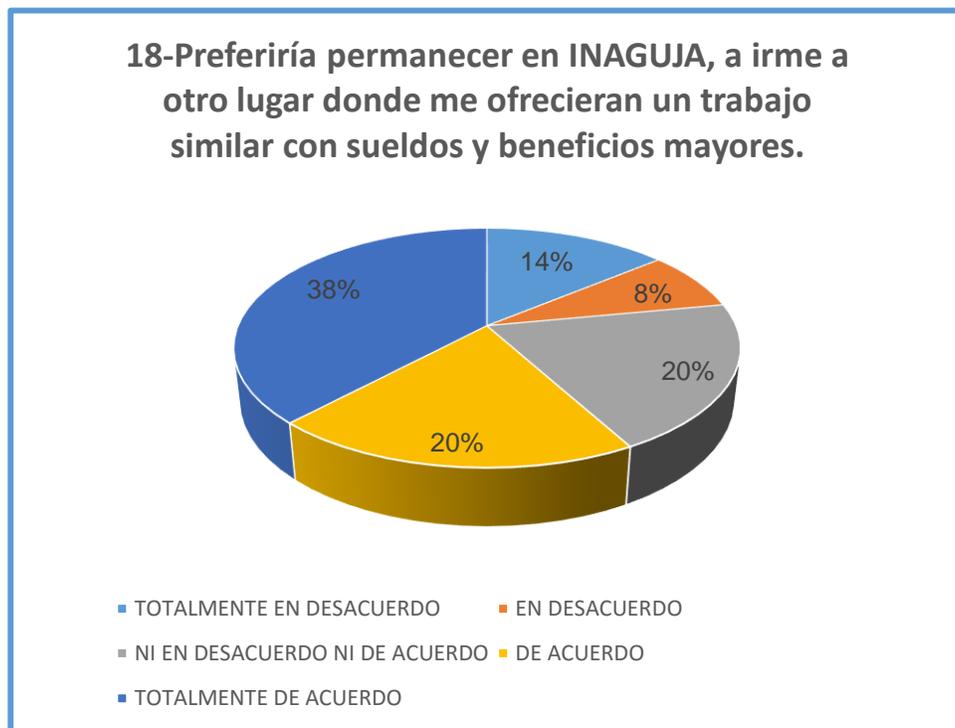
La tendencia hacia el estar de acuerdo y totalmente de acuerdo se recupera de nuevo, y es así que vemos que el 82% está orgulloso de pertenecer a INAGUJA contra tan sólo un 2% y un 4% de desacuerdo.

**17-Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades.**



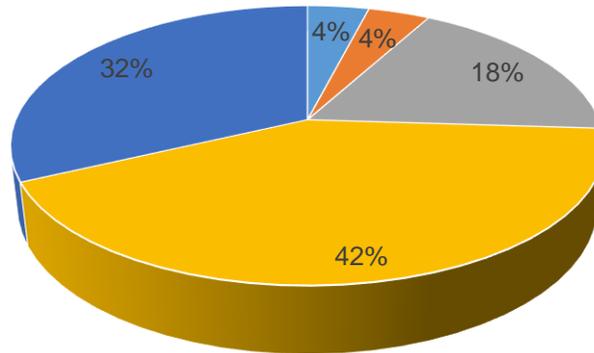
- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

Pero es aquí, en este Ítem, que versa sobre el conocimiento de las propias tareas y responsabilidades, donde nos topamos con la mayor unanimidad: el 96% afirma tener claro cuáles son esas tareas y responsabilidades que le competen. Lo que debe traducirse en un desempeño encomiable por parte del personal, y en una facilidad notable, por parte de los supervisores, a la hora de evaluar este desempeño. Pero no se trata simplemente de un 96%, sino de que, el 68%, y aquí es donde está la mayor unanimidad, eligió la opción Totalmente de acuerdo, algo que no se había visto hasta ahora ni se volverá a ver, a lo largo del cuestionario. Sumados este 68% y el 28% que optó por estar De acuerdo, da el 96% a que hacemos alusión más arriba. El conocimiento de las propias funciones garantiza un logro expedito, y para nada traumático, de los objetivos de cada área.



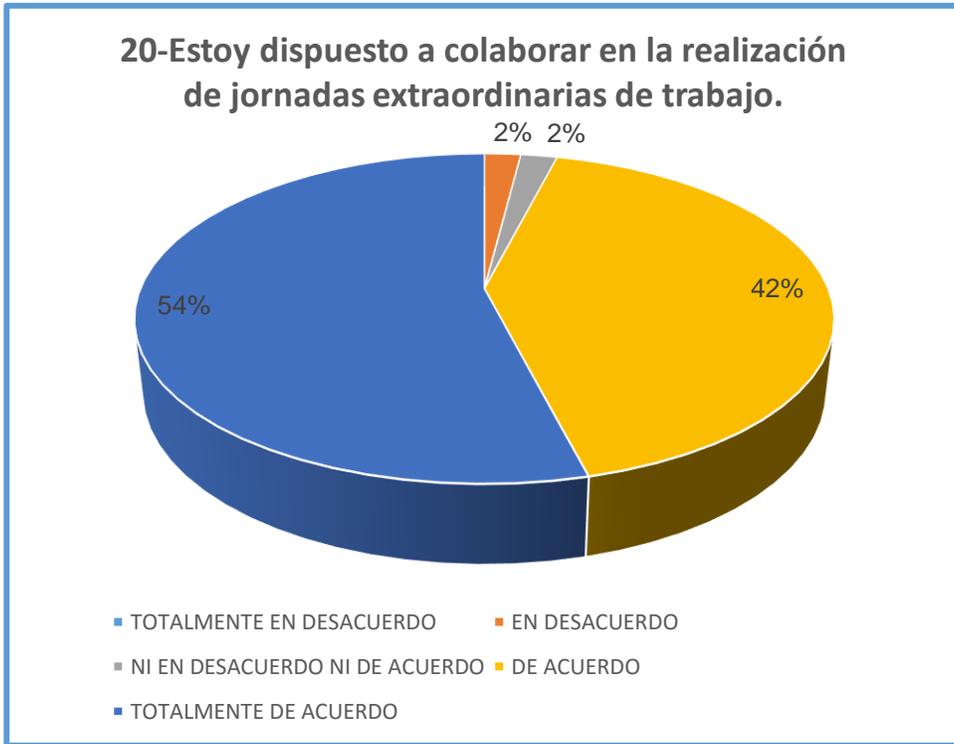
El 58% permanecería en INAGUJA, y no aceptaría ofertas de trabajo mejores, incluso tratándose de trabajos similares. El 22% no piensa así, y un 20% no se muestra ni a favor ni en contra. La fidelidad a la Institución, y la disponibilidad a permanecer en ella, llegando incluso a rechazar ofertas mejores, es un aspecto que cabe destacar.

**19-No dudaría en recomendar esta organización a un amigo/a que esté buscando empleo.**



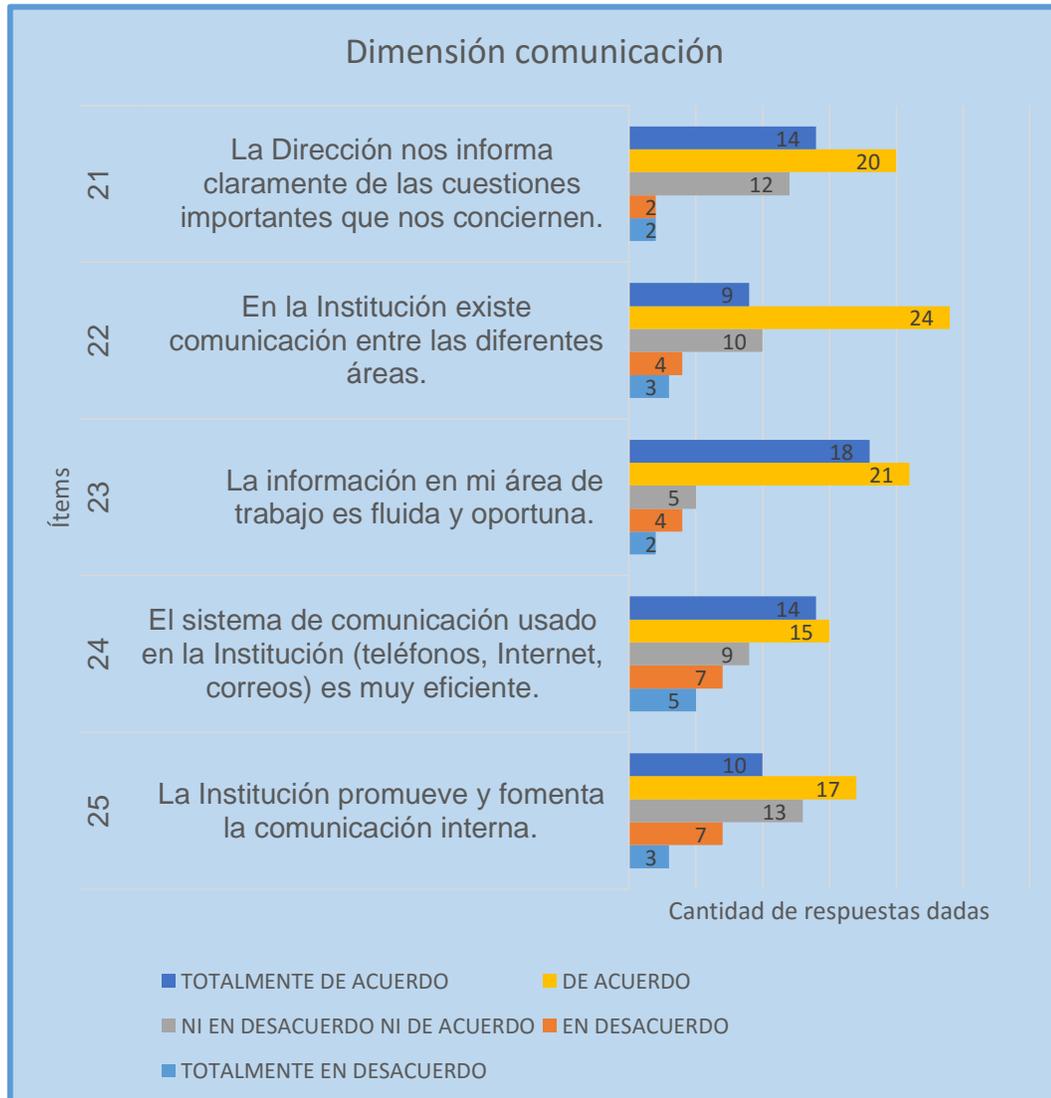
- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

El 74% recomendaría la Institución, para emplearse en ella, claro está, a un amigo que esté desempleado. Si se está dispuesto a hacer algo así es porque se considera a la Institución un buen lugar de trabajo.



Vemos ahora como una vez más el 96% está responde estar de acuerdo con la afirmación que se hace en Ítem, relativa a la disponibilidad a realizar jornadas extraordinarias de trabajo. El entusiasmo en menor que con el Ítem 17, pero resulta evidente que las tareas y responsabilidades propias de los cargos desempeñados por los empleados de INAGUJA, no les causan disgusto.

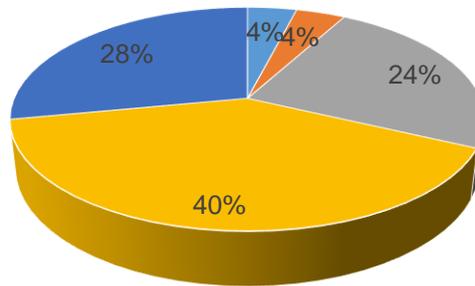
## DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN



## Comunicación: porcentajes



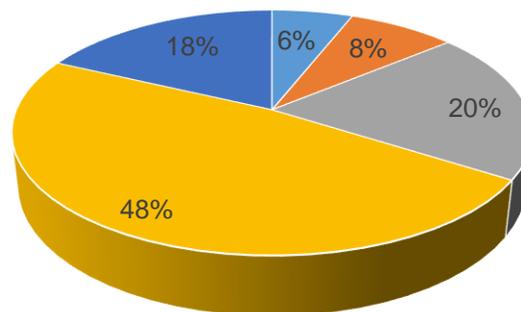
**21-La Dirección nos informa claramente de las cuestiones importantes que nos conciernen.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

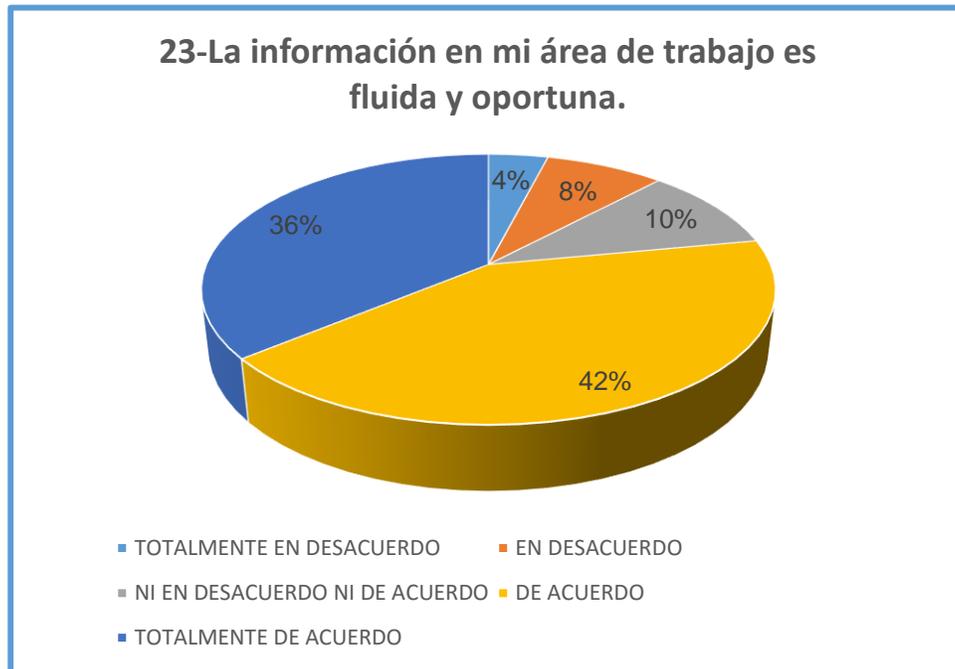
El 68% corrobora con la afirmación que se propone en relación a que la Dirección informa claramente a los empleados acerca de cuestiones importantes que les conciernen. Apenas un 8% está en desacuerdo con lo que en el ítem se afirma. Un 24% de indecisos, no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**22-En la Institución existe comunicación entre las diferentes áreas.**

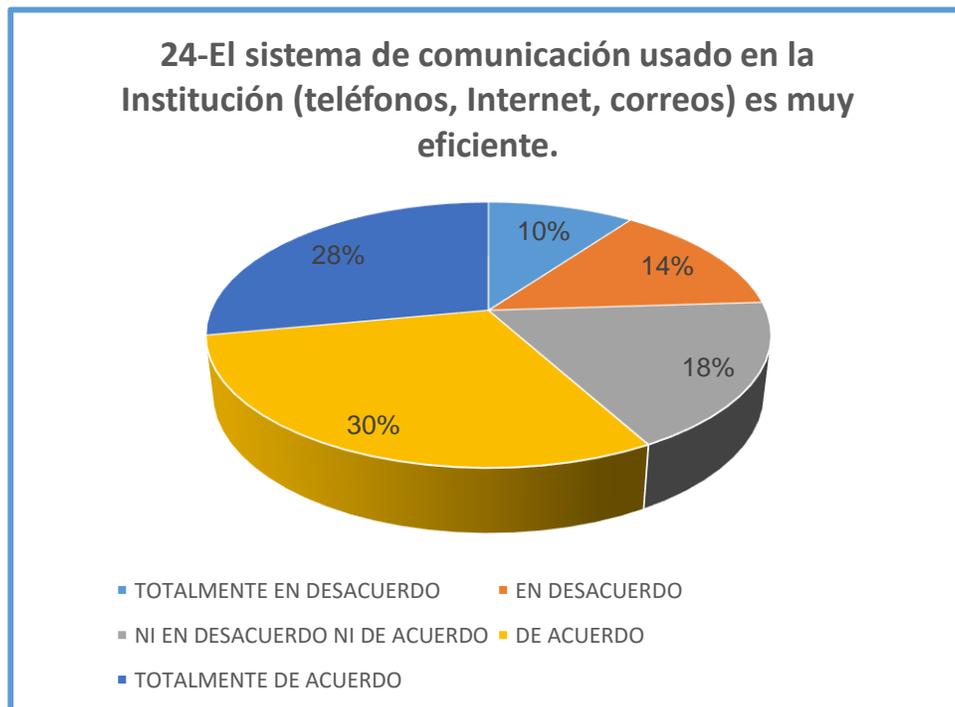


- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

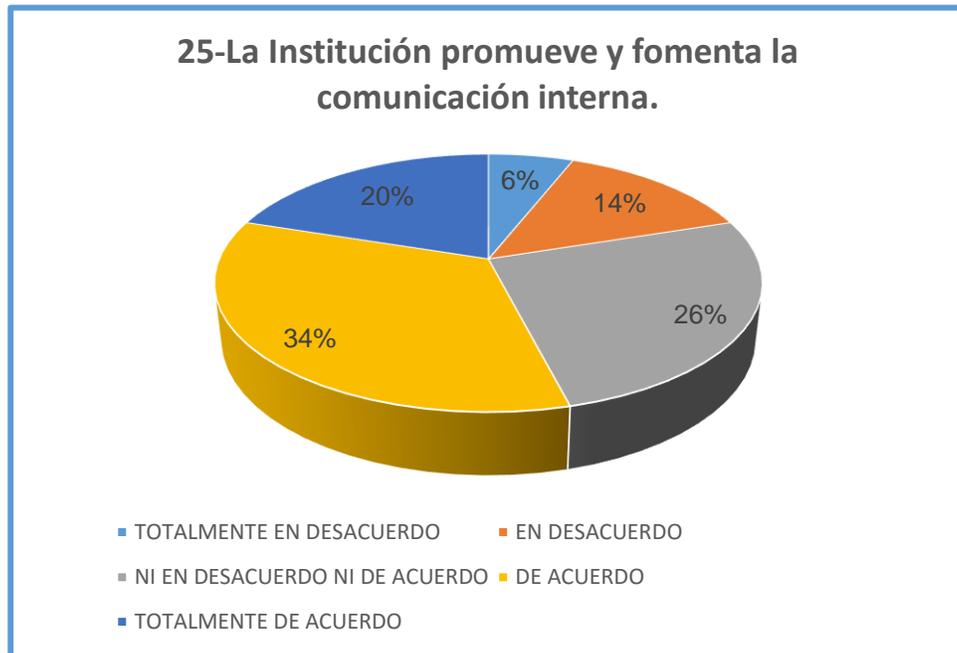
El 66% opina favorablemente de la Comunicación existente entre las diferentes áreas de la Institución.



El 78% piensa que sí, que la información fluye y es oportuna en su área de trabajo. Algo muy saludable.

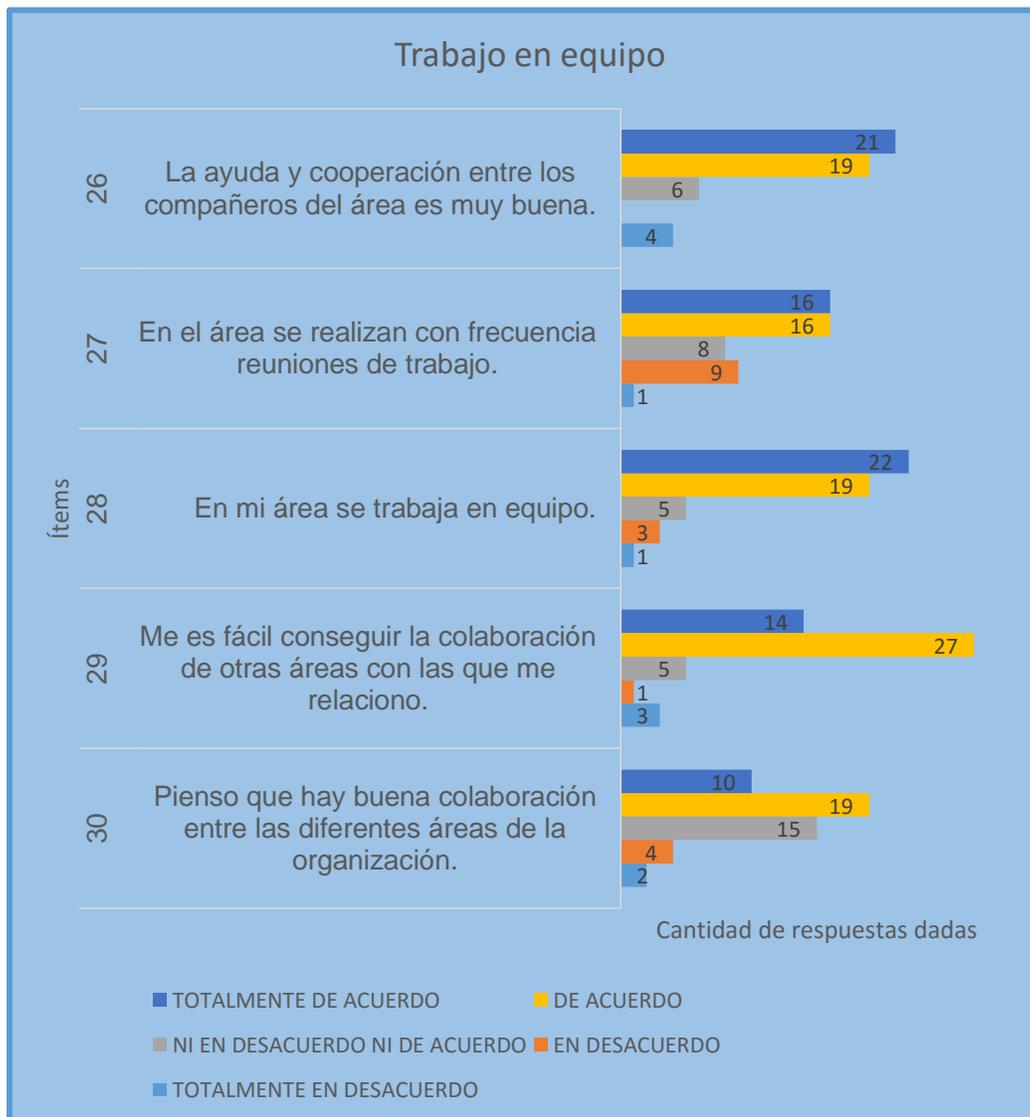


El 58% favorece el sistema de comunicación que emplea la Institución, un 24% no lo hace, y un 18% ni lo favorece ni lo desfavorece.

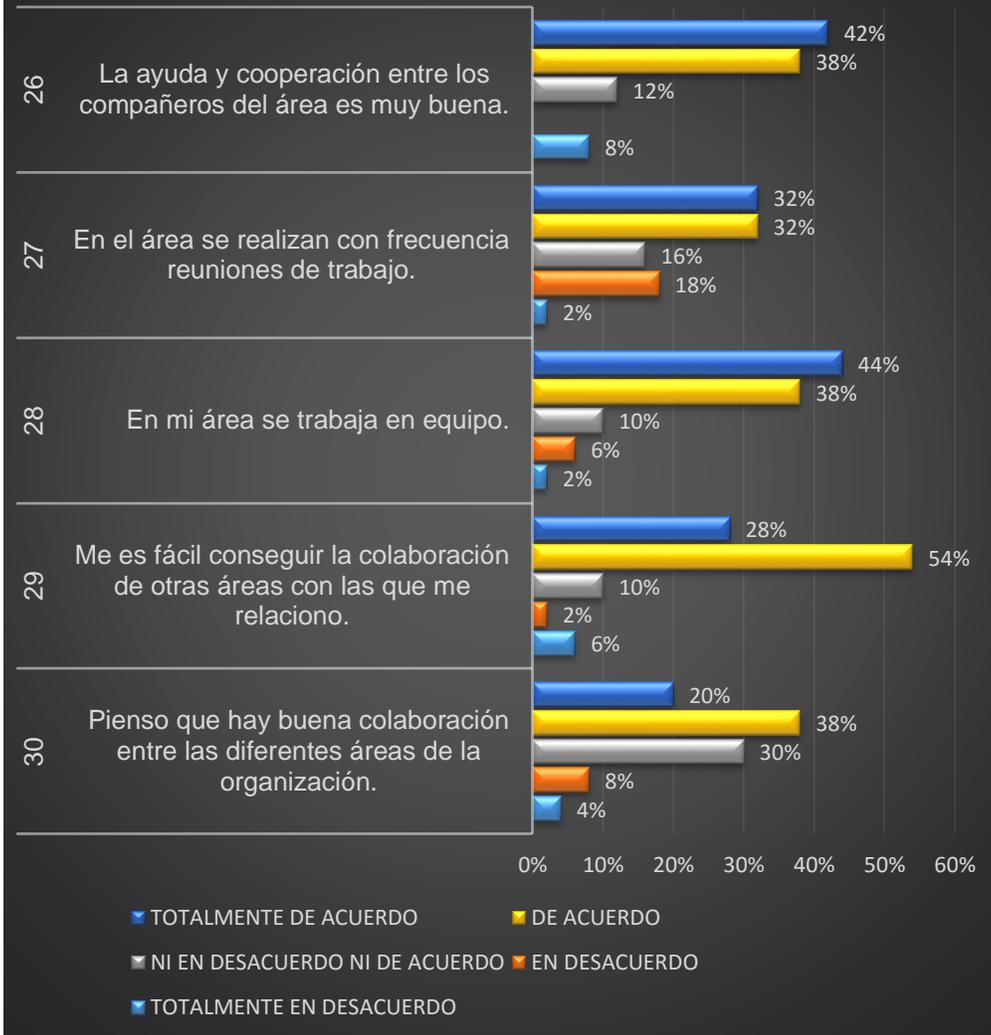


54% de los que respondieron el Cuestionario considera que Inaguja promueve y fomenta la comunicación interna. Un 20% considera que no, y hay un 26% de indecisos.

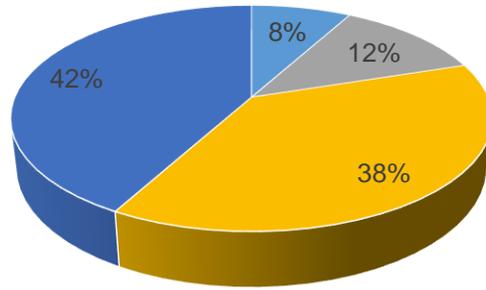
## DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO



## Trabajo en equipo: porcentajes



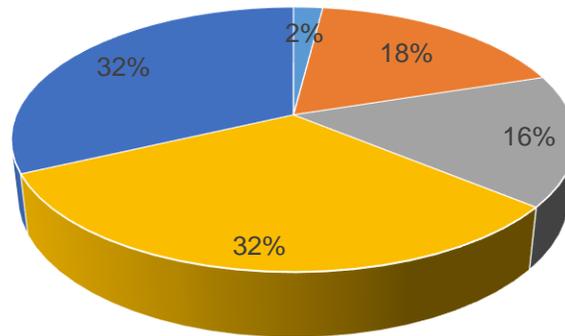
**26-La ayuda y cooperación entre los compañeros del área es muy buena.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

Nos encontramos ahora con un 80% que califica de muy buena la ayuda y cooperación que se brindan los compañeros pertenecientes a cada área entre sí.

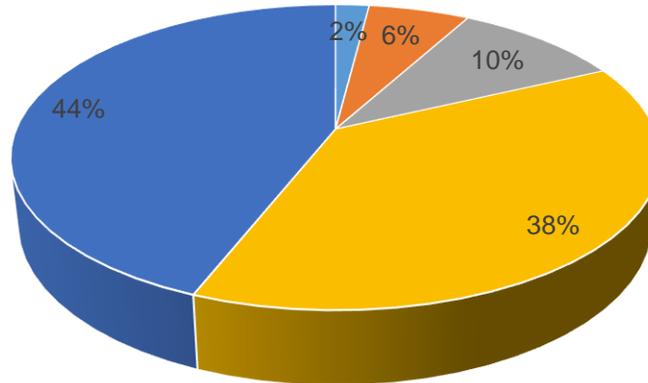
**27-En el área se realizan con frecuencia reuniones de trabajo.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

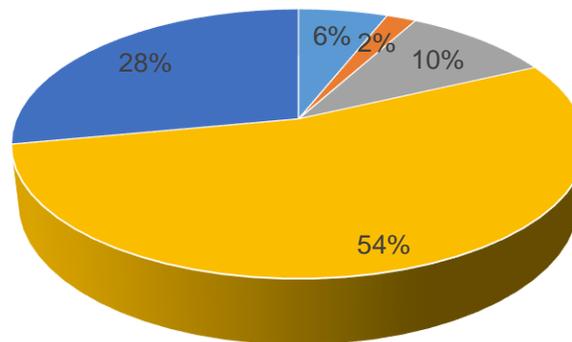
El 64% afirma que se llevan a cabo con frecuencia reuniones de trabajo en sus respectivas áreas trabajo. Un 20% dice que no es así, y un 16% no dice ni que sí, ni que no.

### 28-En mi área se trabaja en equipo.



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

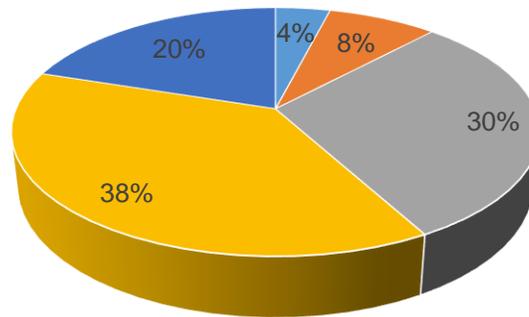
### 29-Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono.



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

En relación a si se trabaja en equipo en las respectivas áreas de trabajo, el 82% considera que sí. Que es lo que también ocurre en relación a si es fácil obtener colaboración de otras áreas, el 82%, responde que sí lo es.

**30-Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.**



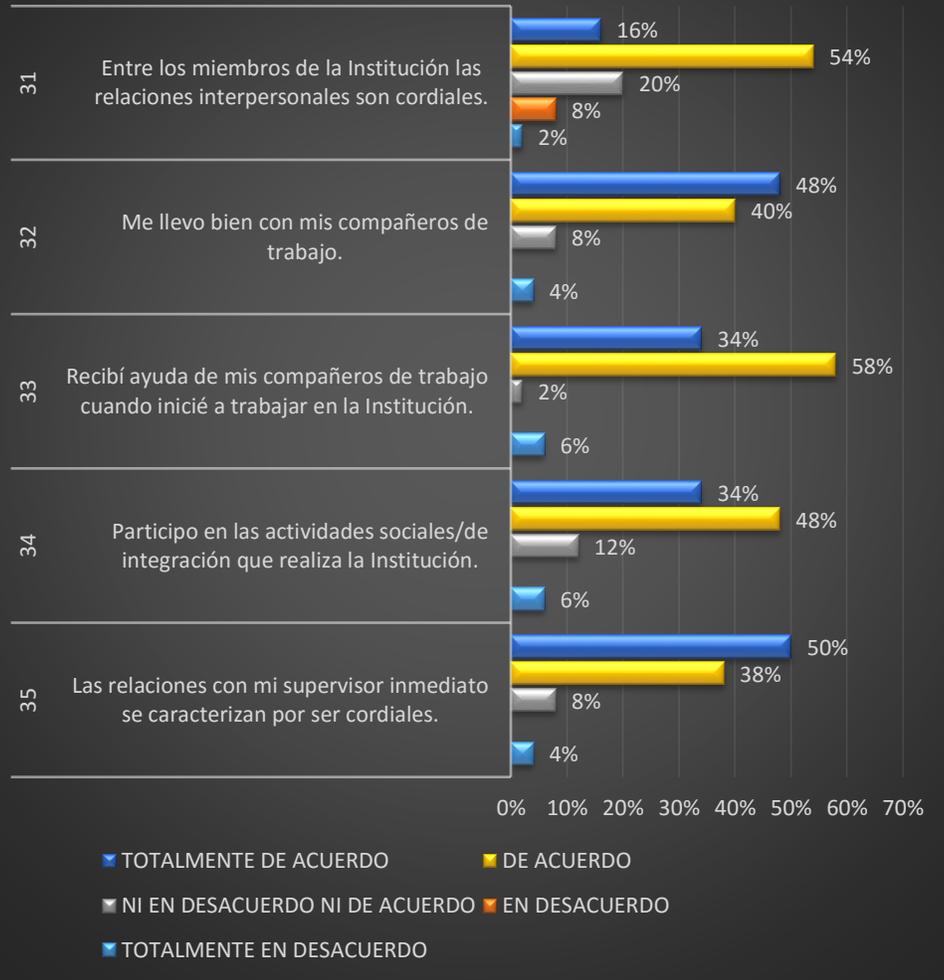
- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

Tocante a la colaboración entre las áreas que conforman la organización, el 58% está de acuerdo con que hay una buena colaboración, habiendo un 30% de indecisos.

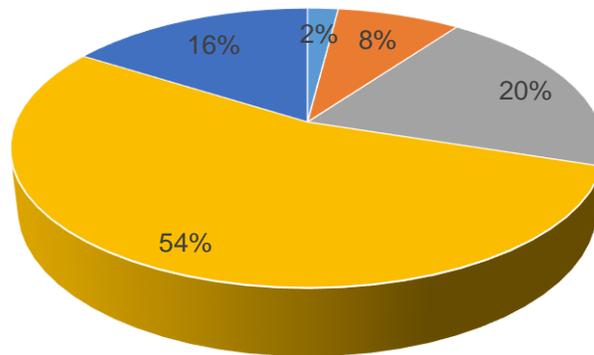
## DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES



## Relaciones interpersonales: porcentajes



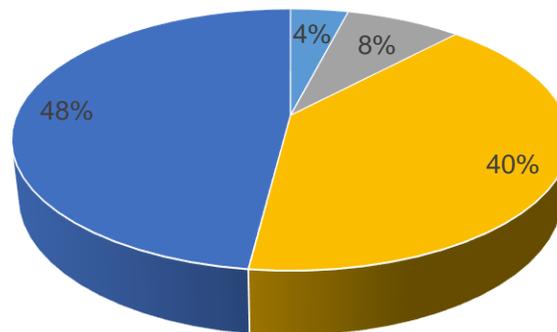
**31-Entre los miembros de la Institución las relaciones interpersonales son cordiales.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución el 70% de los empleados considera que son cordiales.

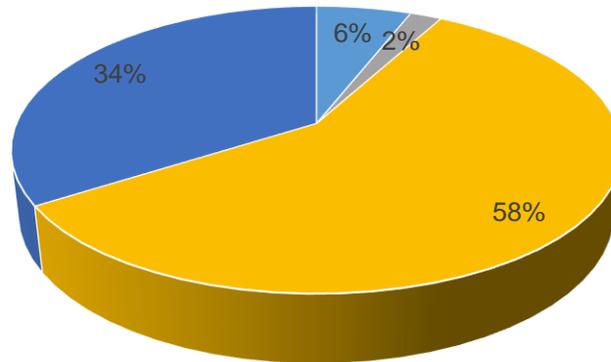
**32-Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

El 88% se lleva bien con sus compañeros de trabajo. Solamente hay un 8% de indecisos y un 4% Totalmente en desacuerdo. No hay nadie En desacuerdo.

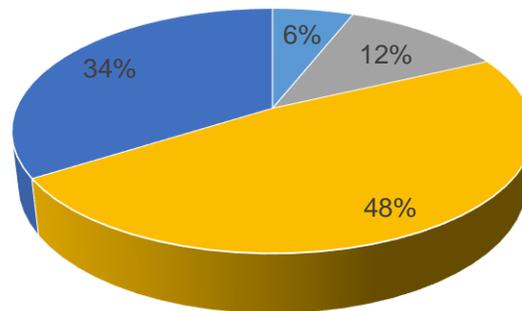
**33-Recibí ayuda de mis compañeros de trabajo cuando inicié a trabajar en la Institución.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

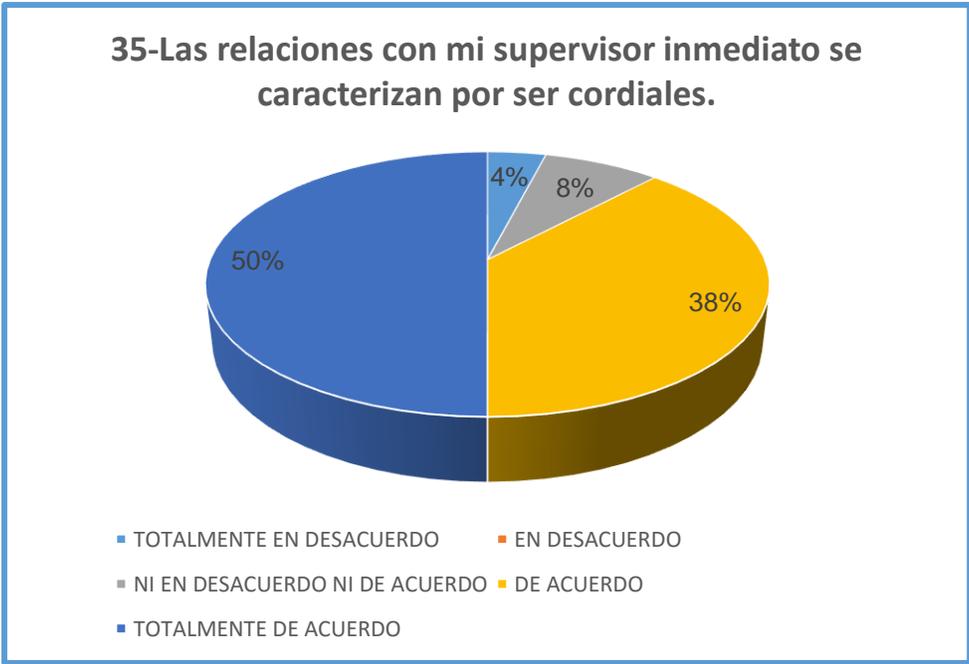
El compañerismo se pone de manifiesto cuando vemos que el 92% de los que respondieron el cuestionario, 46 personas, recibió ayuda de sus compañeros al ingresar a la Institución. Nadie seleccionó la opción En desacuerdo.

**34-Participo en las actividades sociales/de integración que realiza la Institución.**

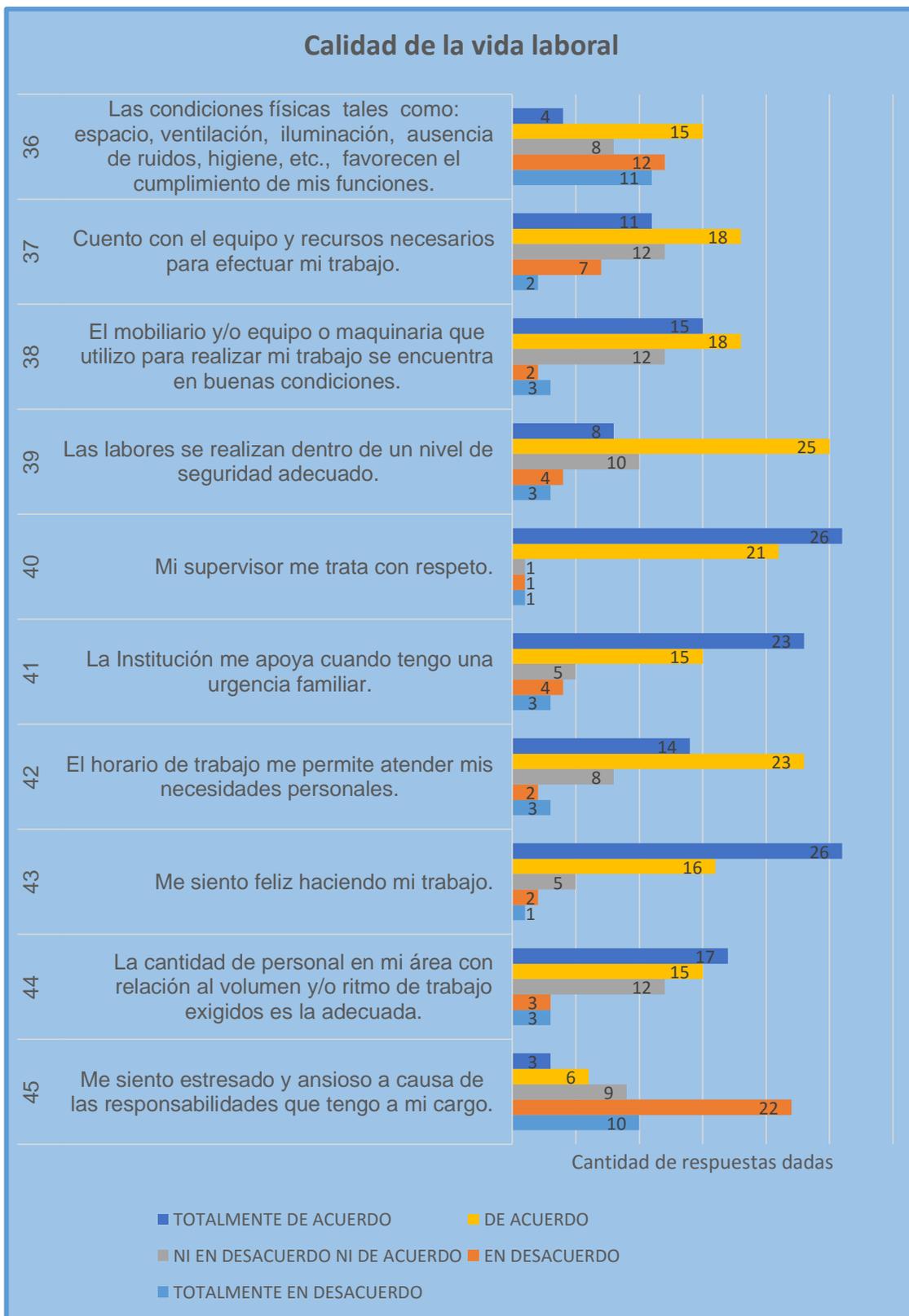


- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

Las actividades sociales o de integración que organiza y lleva a cabo la Institución cuentan con el apoyo del 82% del personal, que es el porcentaje que dice participa en ellas. Nadie seleccionó la opción En desacuerdo.



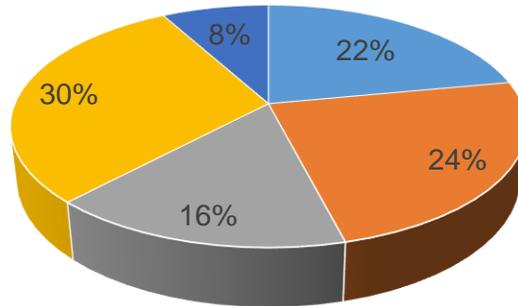
## DIMENSIÓN: CALIDAD DE LA VIDA LABORAL



## Calidad de la vida laboral: porcentajes



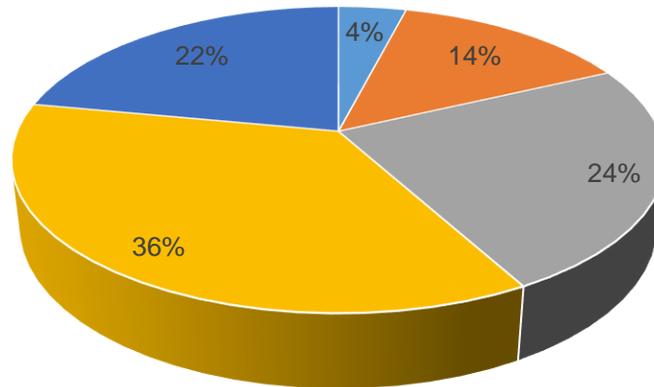
**36-Las condiciones físicas tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruidos, higiene, etc., favorecen el cumplimiento de mis funciones.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

Acerca de las condiciones físicas en que tienen que desarrollar su trabajo, un 46% de los empleados de INAGUJA dice que no son favorables al cumplimiento de sus funciones. Un 38% considera que sí lo son, y un 16% se define como indeciso.

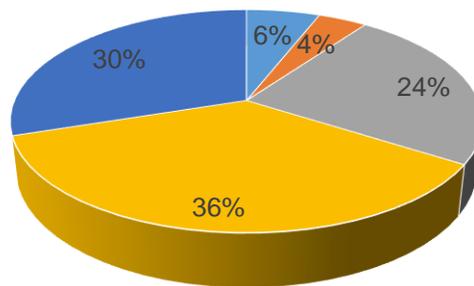
**37-Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

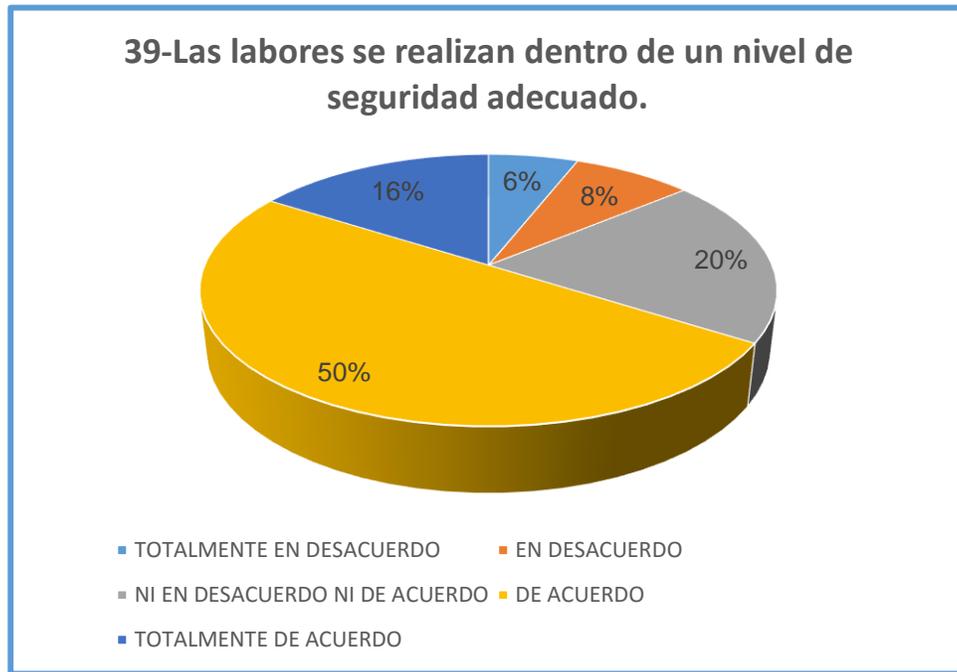
En relación a si cuentan o no con los equipos y recursos necesarios para efectuar el trabajo, el 58% dice que sí, el 24% no se compromete con una respuesta, y el 18% dice que no.

**38-El mobiliario y/o equipo o maquinaria que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones.**

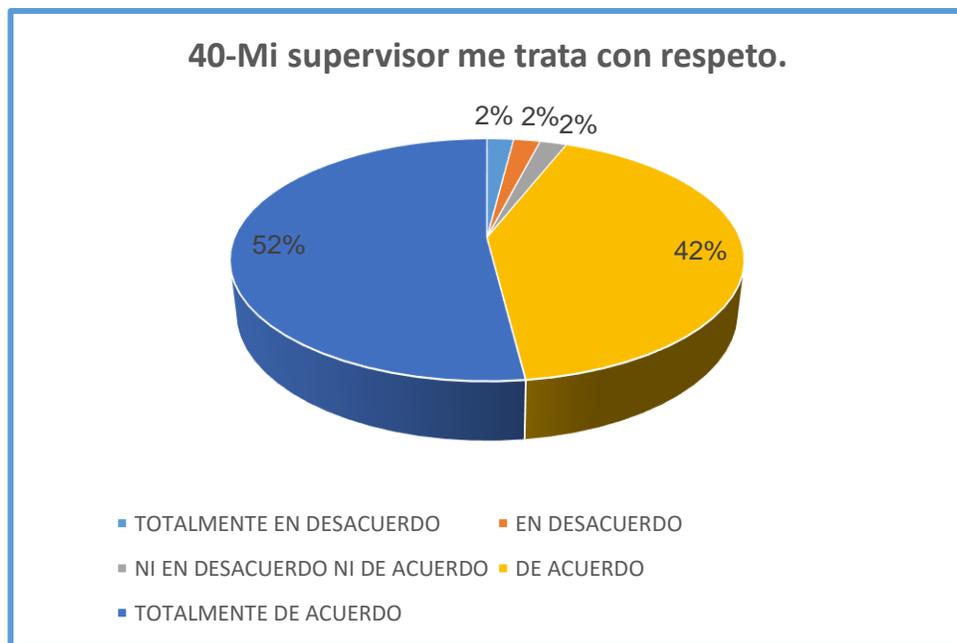


- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

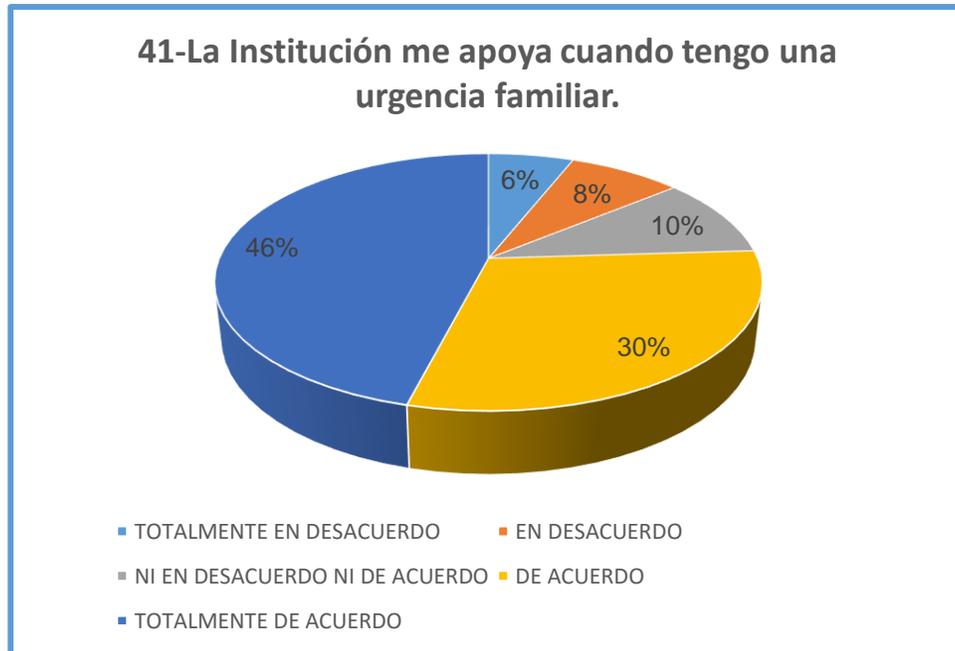
El mobiliario, equipo o maquinaria que usa, el 66% considera que se encuentra en buenas condiciones, mientras un 24% se manifiesta indeciso.



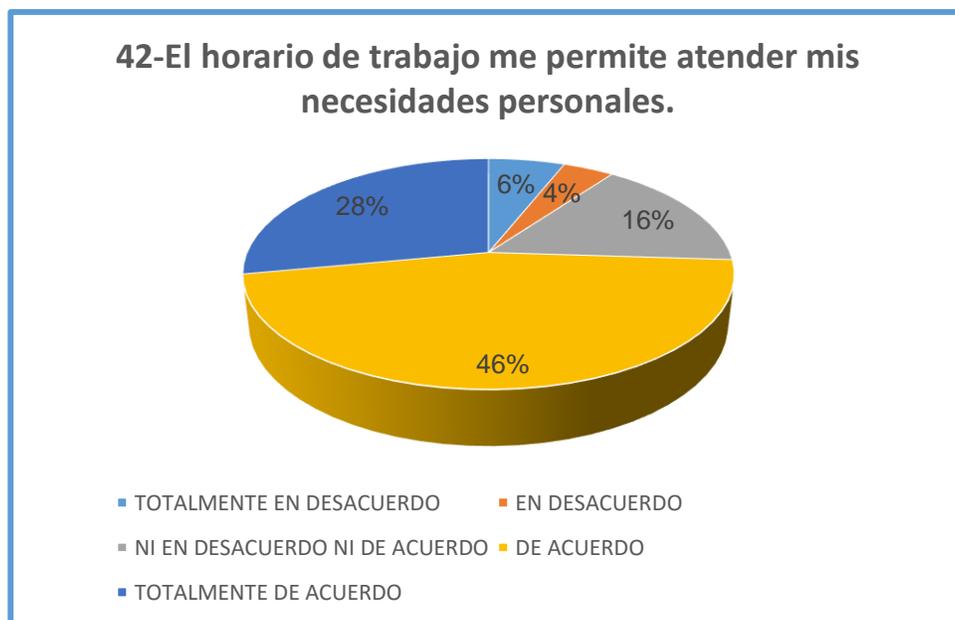
66% de los cuestionados manifestó estar de acuerdo con que el nivel de seguridad en que realiza sus labores es el adecuado. Vemos que el 50% está De acuerdo y el 16% Totalmente de acuerdo.



Aquí también observamos un gran consenso respecto al trato recibido de parte del supervisor, ya que el 94% estima que el mismo es respetuoso. El 52% está Totalmente de acuerdo, y el 42% De acuerdo.



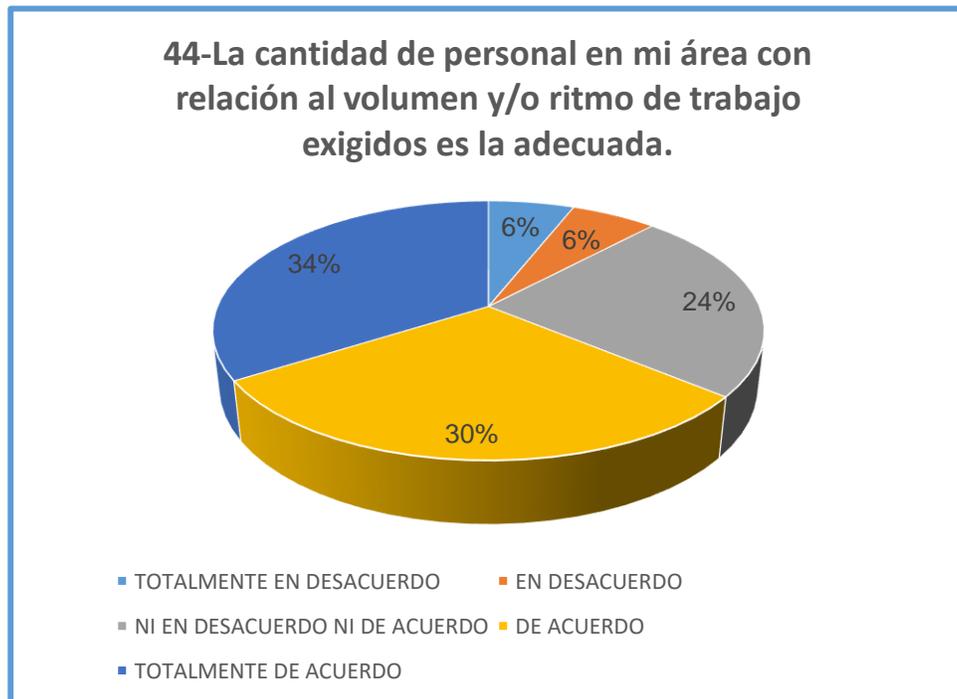
El 76% está de acuerdo con el ítem, en el cual se afirma que la Institución apoya a los empleados cuando se ven enfrentados a urgencias familiares.



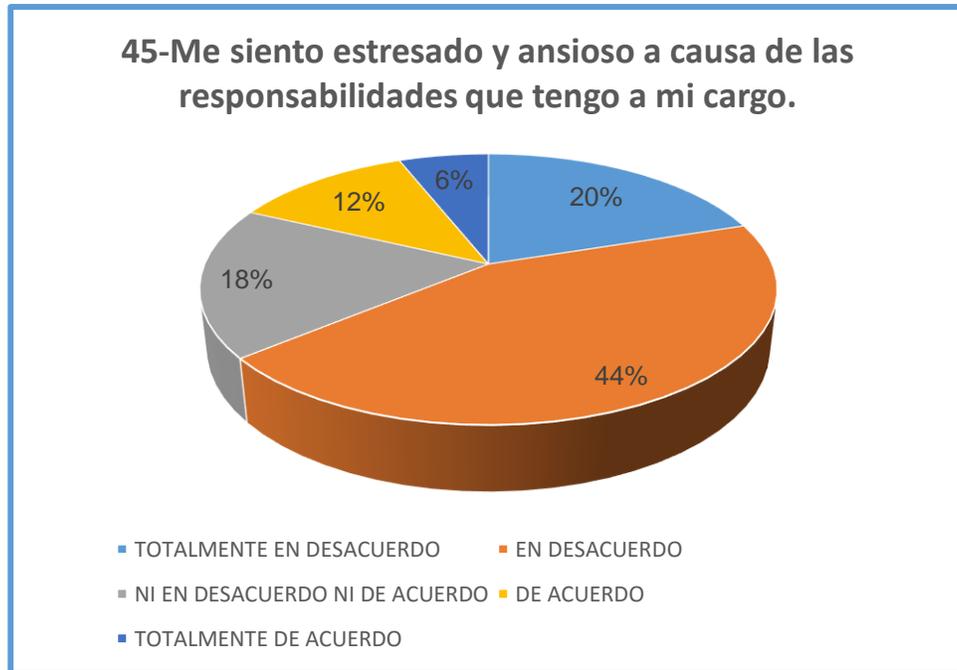
El 74% de los empleados de INAGUJA considera que su horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales. Un 10% no está de acuerdo, y un 16% está indeciso.



Feliz haciendo su trabajo se siente el 84%.

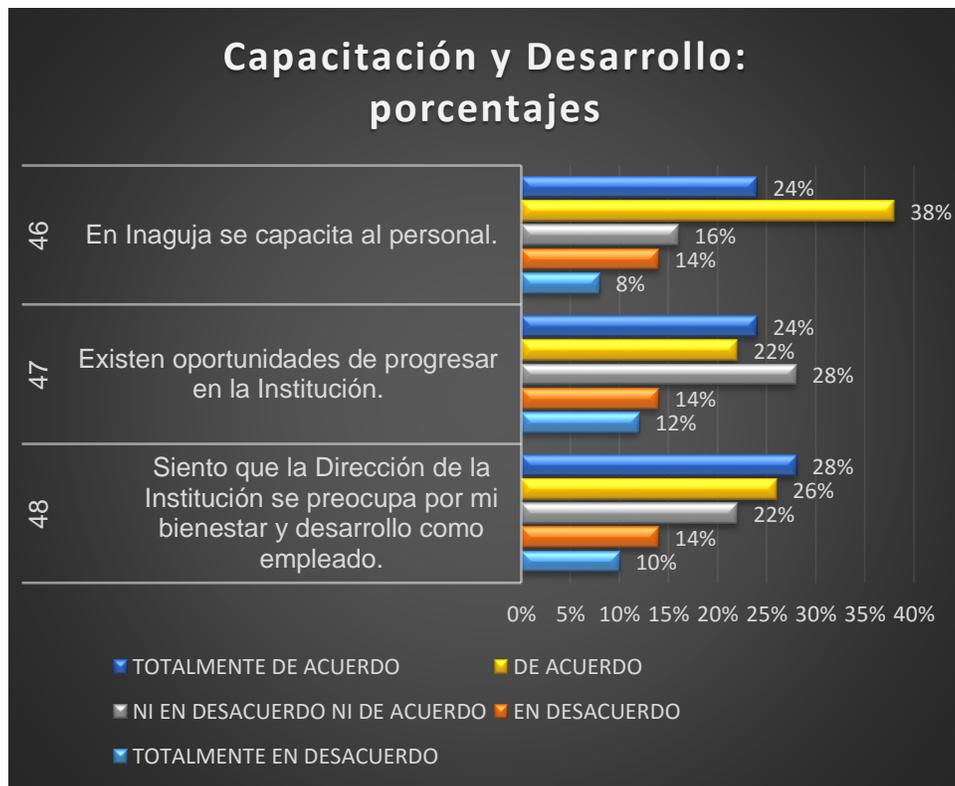
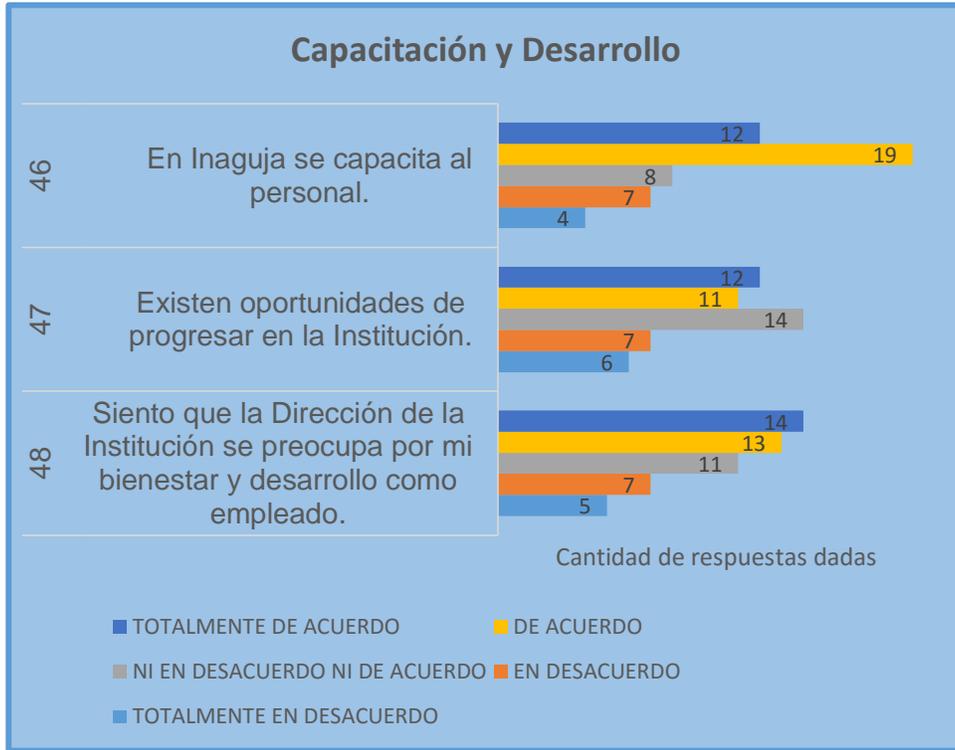


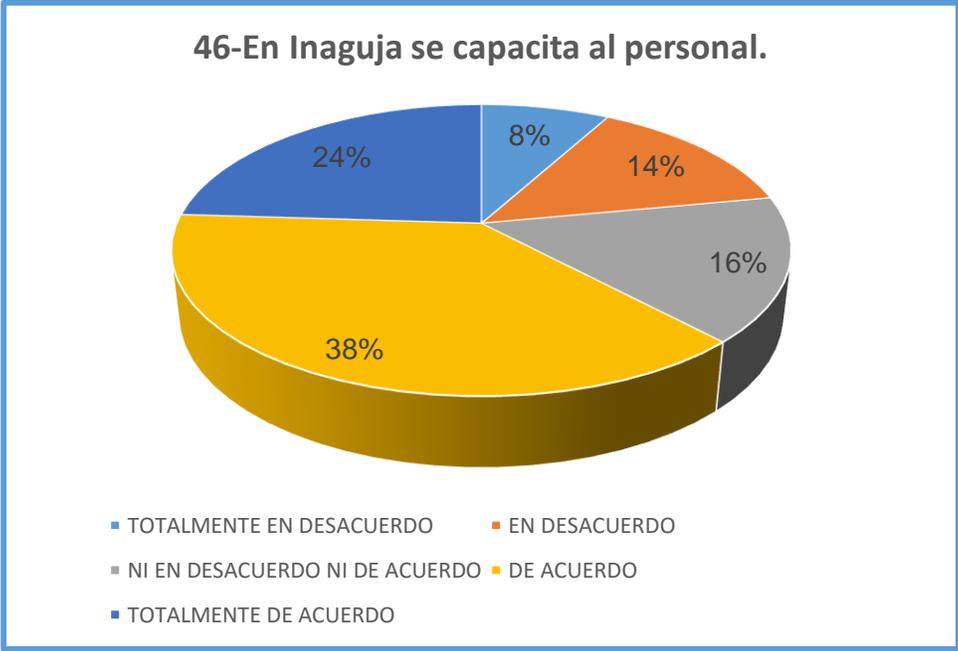
La cantidad de personal es suficiente para hacer frente al volumen de trabajo y al ritmo en que el mismo debe ser realizado. Así opina el 64%. Un 24% se muestra indeciso.



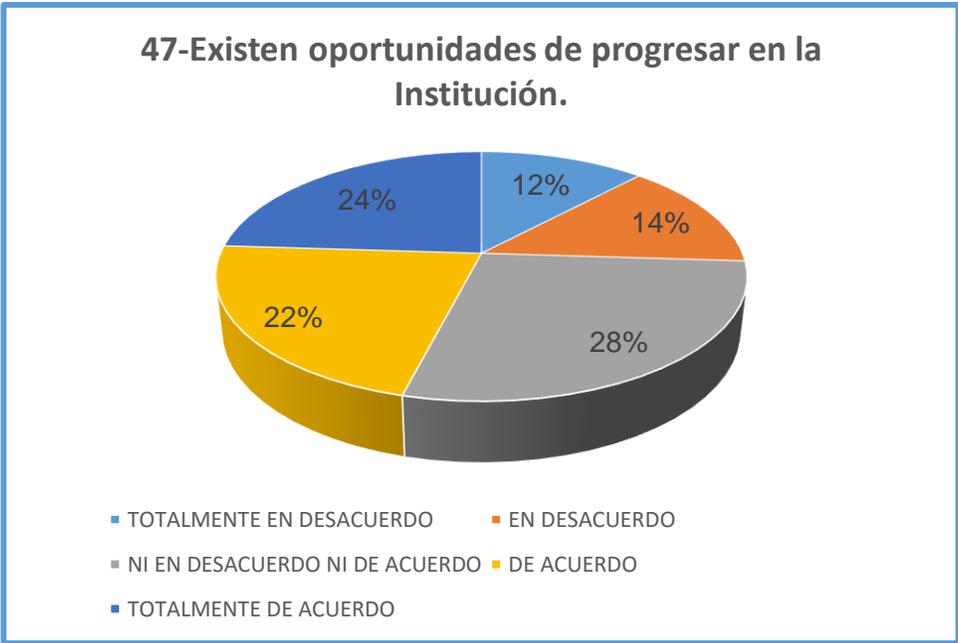
El 64% no se siente estresado ni ansioso a causa de las responsabilidades a su cargo. De modo que el ambiente debe ser uno bastante relajado.

## DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



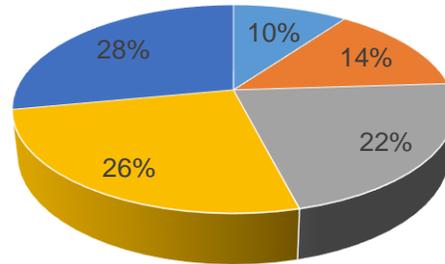


El 62% del personal de INAGUJA, es decir, el 38% de los que están De acuerdo y el 24% de los que están Totalmente de acuerdo, entiende que es capacitado por la Institución; un 22% opina que no lo es.



Que hay oportunidades de progresar dentro de la Institución es la opinión expresada por el 46%. Que no las hay es la opinión del 26%; el 28% está indeciso al respecto.

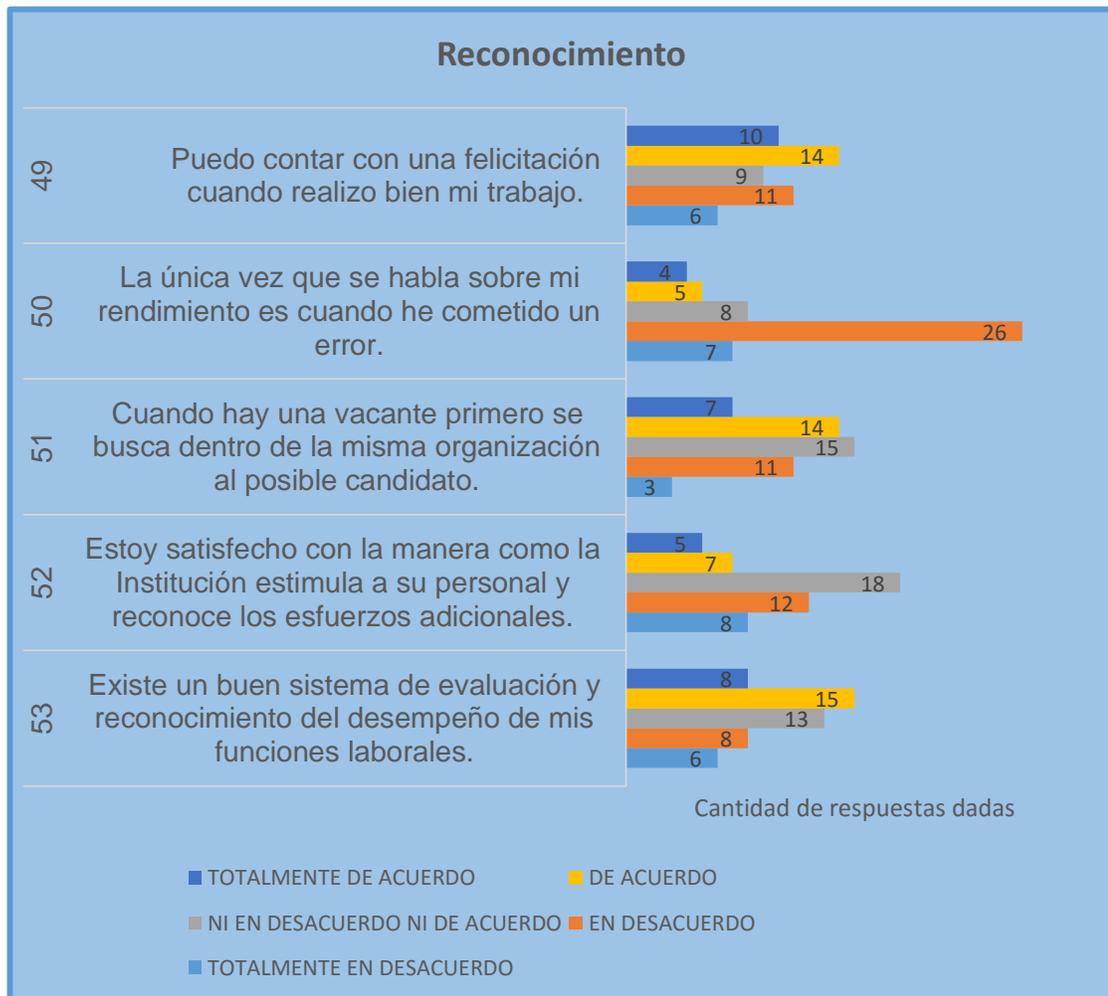
**48-Siento que la Dirección de la Institución se preocupa por mi bienestar y desarrollo como empleado.**



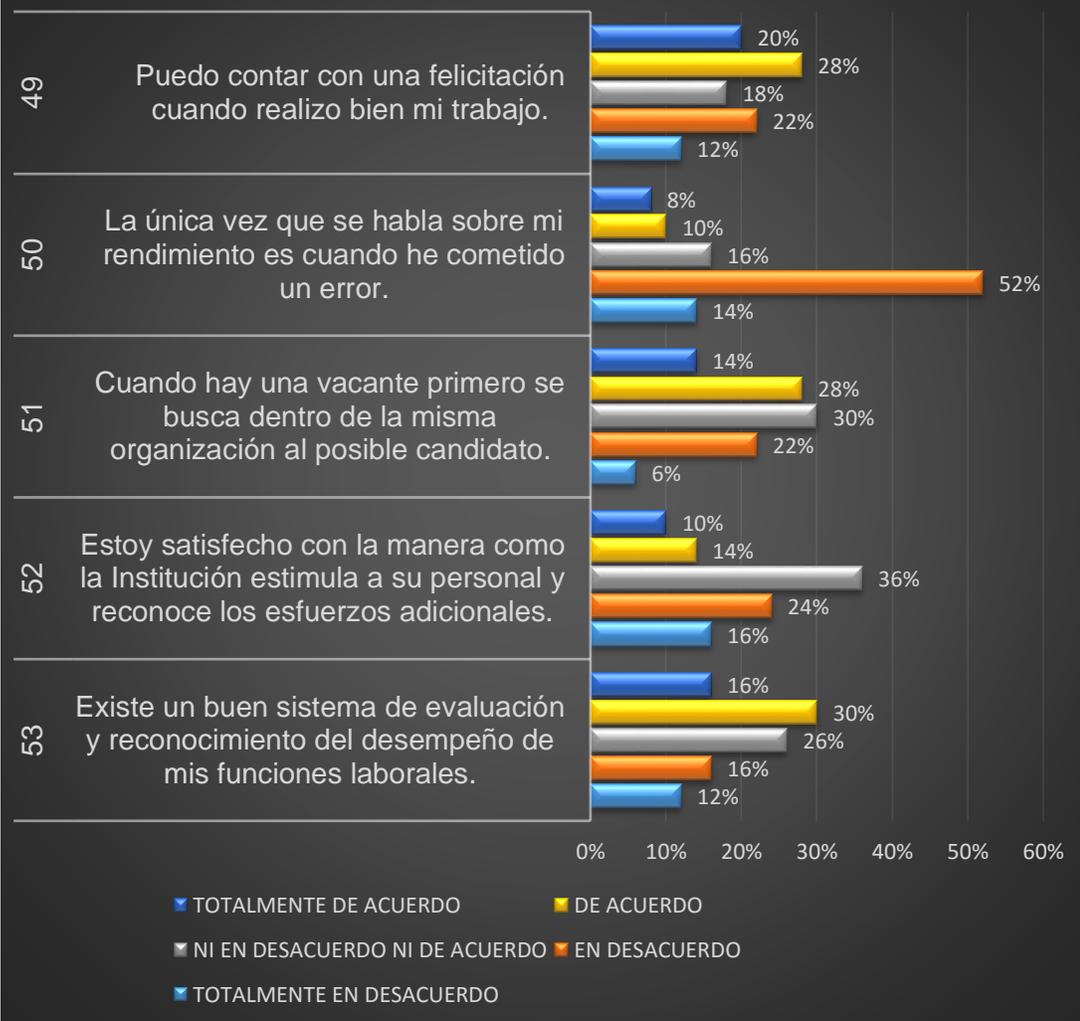
- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

El 54% siente que la Institución se preocupa por su bienestar y desarrollo, el 24% siente que no, y el 22% no tiene los sentimientos lo suficientemente definidos, es decir, no está Ni en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación contenida en el Ítem.

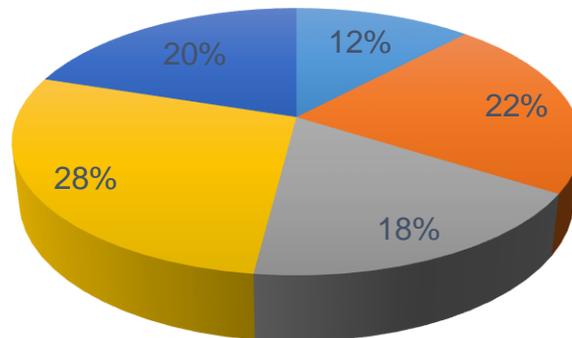
## DIMENSIÓN: RECONOCIMIENTO



## Reconocimiento: porcentajes



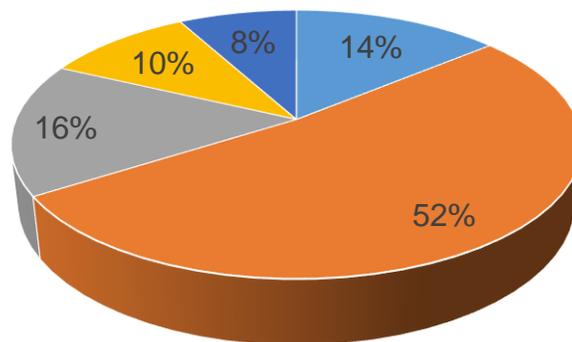
### 49-Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.



■ TOTALMENTE EN DESACUERDO ■ EN DESACUERDO  
■ NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO ■ DE ACUERDO  
■ TOTALMENTE DE ACUERDO

El 48% dice contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo, el 34%, sin embargo, dice que no. Tenemos un 18% de indecisos.

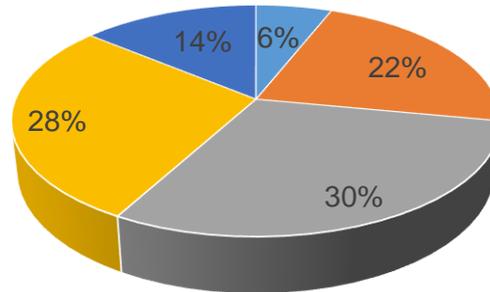
### 50-La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.



■ TOTALMENTE EN DESACUERDO ■ EN DESACUERDO  
■ NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO ■ DE ACUERDO  
■ TOTALMENTE DE ACUERDO

No solamente cuando los empleados cometen algún error es cuando se toca el tema del rendimiento opina el 66%. También el buen desempeño es retroalimentado.

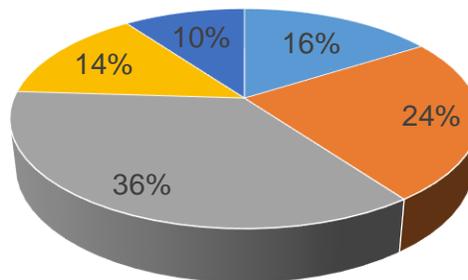
**51-Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

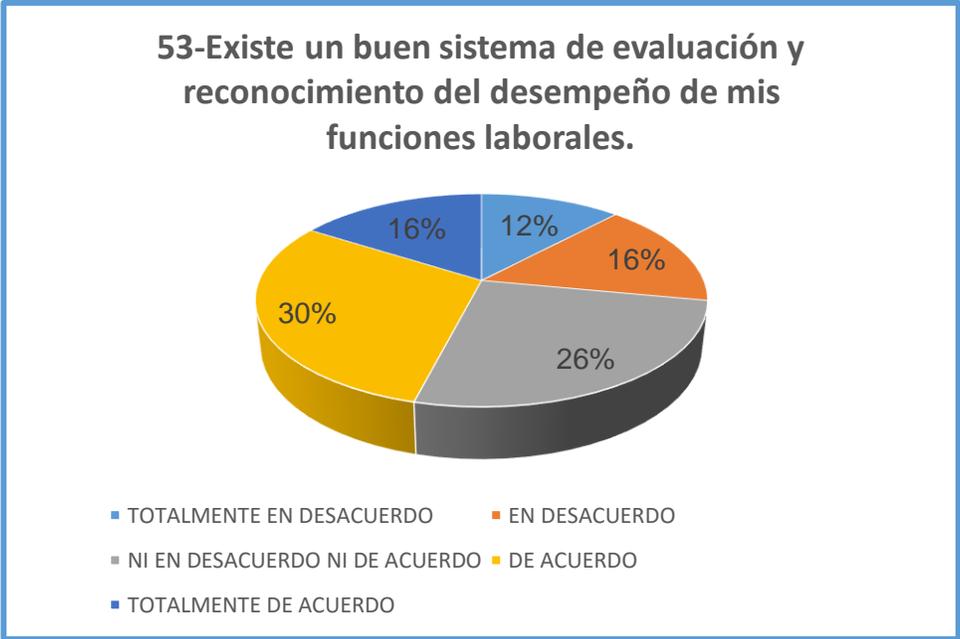
El 42% opina que sí, que al presentarse una vacante, primero se busca dentro de la Institución al posible candidato para cubrirla. Un 28% opina que no, y el 30%, está indeciso acerca de una cosa o la otra.

**52-Estoy satisfecho con la manera como la Institución estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.**

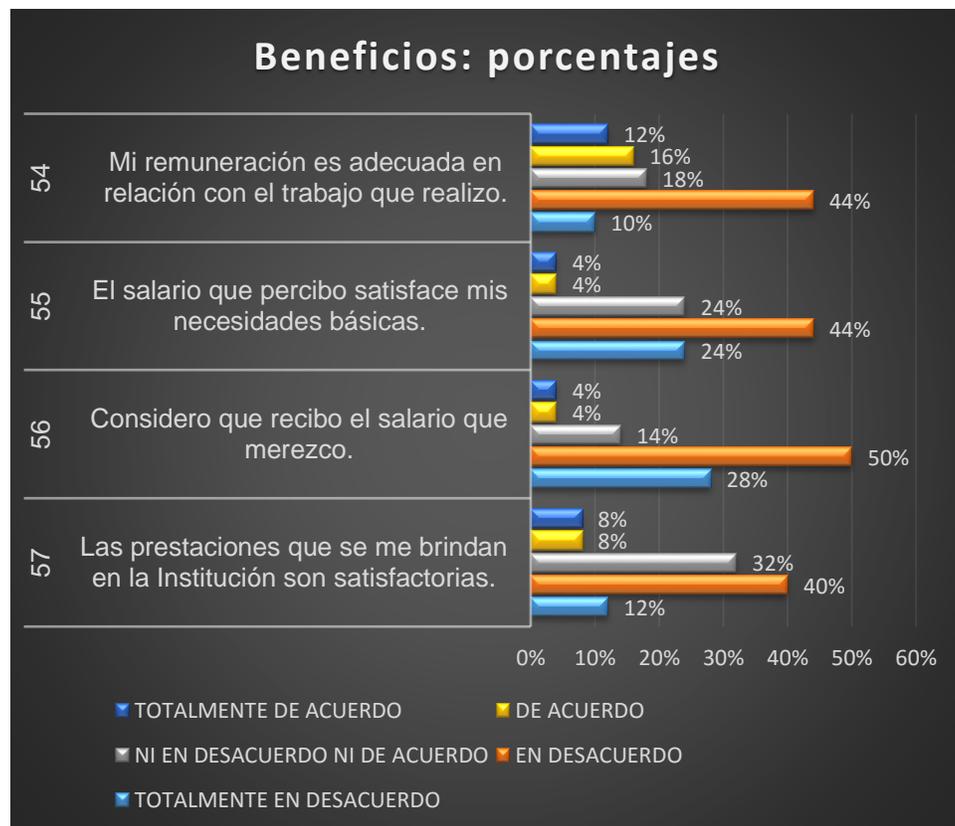
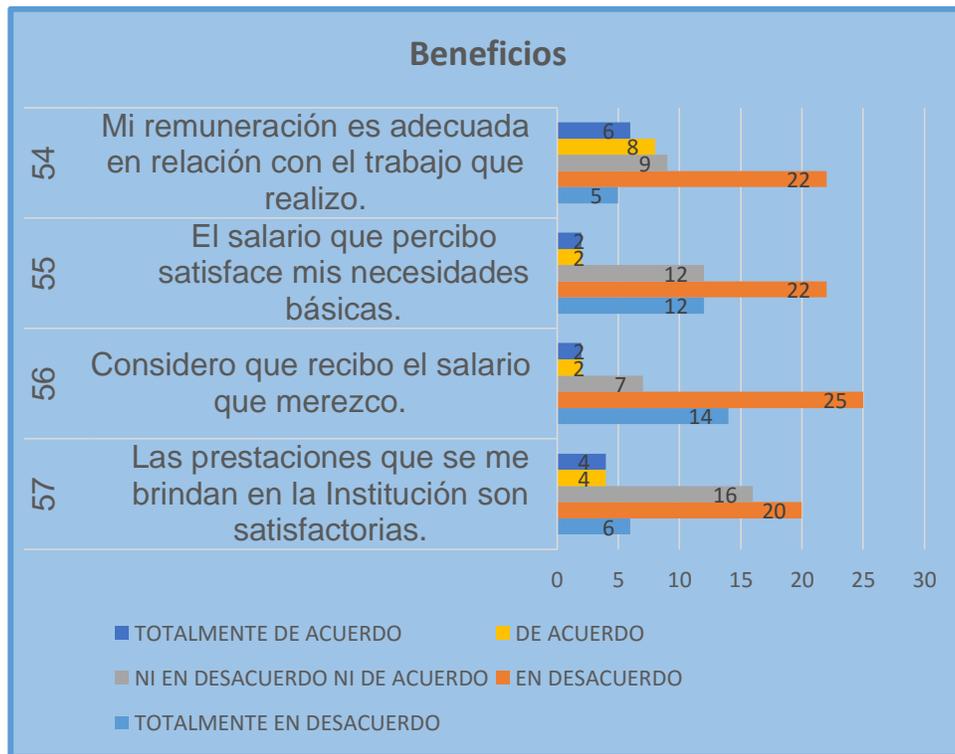


- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

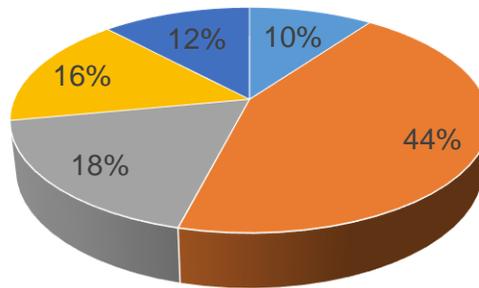
Mientras tan sólo el 24% está de acuerdo con la manera como la Institución estimula al personal y lo reconoce por los esfuerzos adicionales, el 40%, no lo está. Un 36%, por otra parte, se manifiesta indeciso en relación al tema.



## DIMENSIÓN: BENEFICIOS



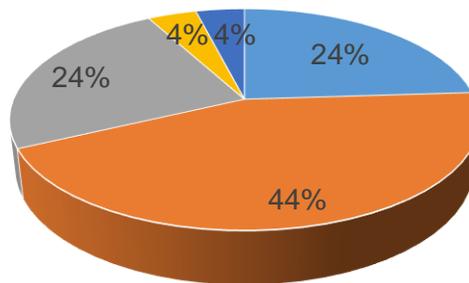
**54-Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

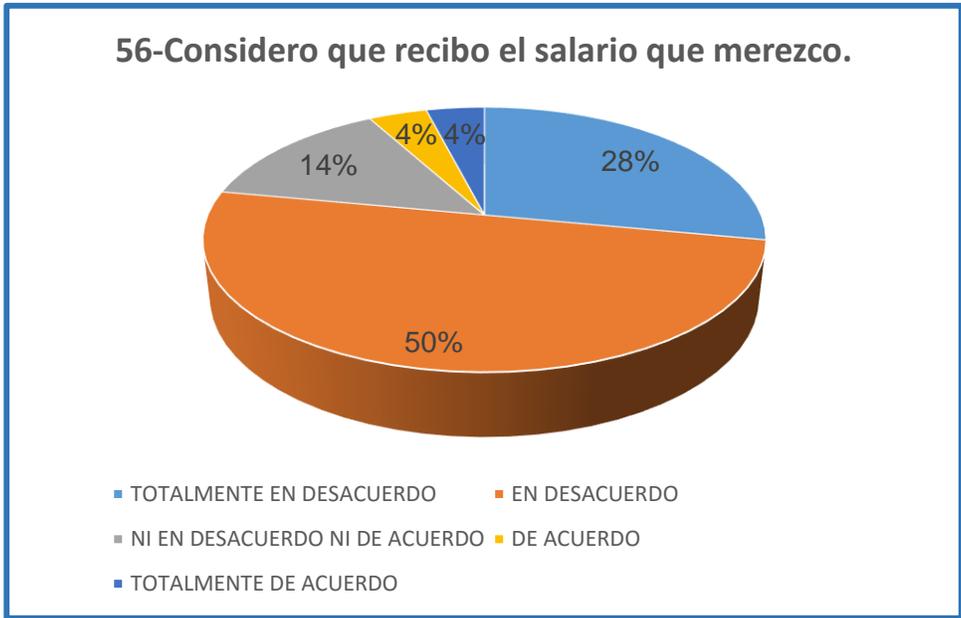
El 54% no considera adecuada la remuneración que percibe en relación al trabajo que realiza. El 28% cree que sí lo es, y el 18% se muestra indeciso.

**55-El salario que percibo satisface mis necesidades básicas.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

El 68% no considera que el salario que percibe satisface sus necesidades básicas. Apenas un 8% considera que sí, y un 24% está indeciso al respecto.

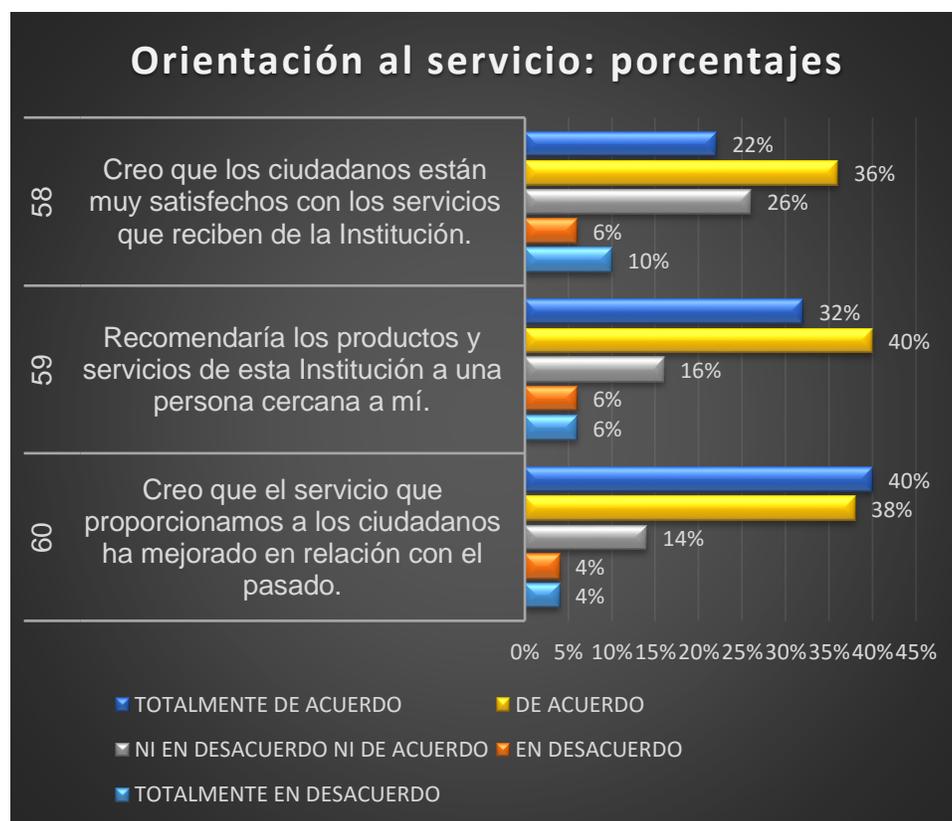
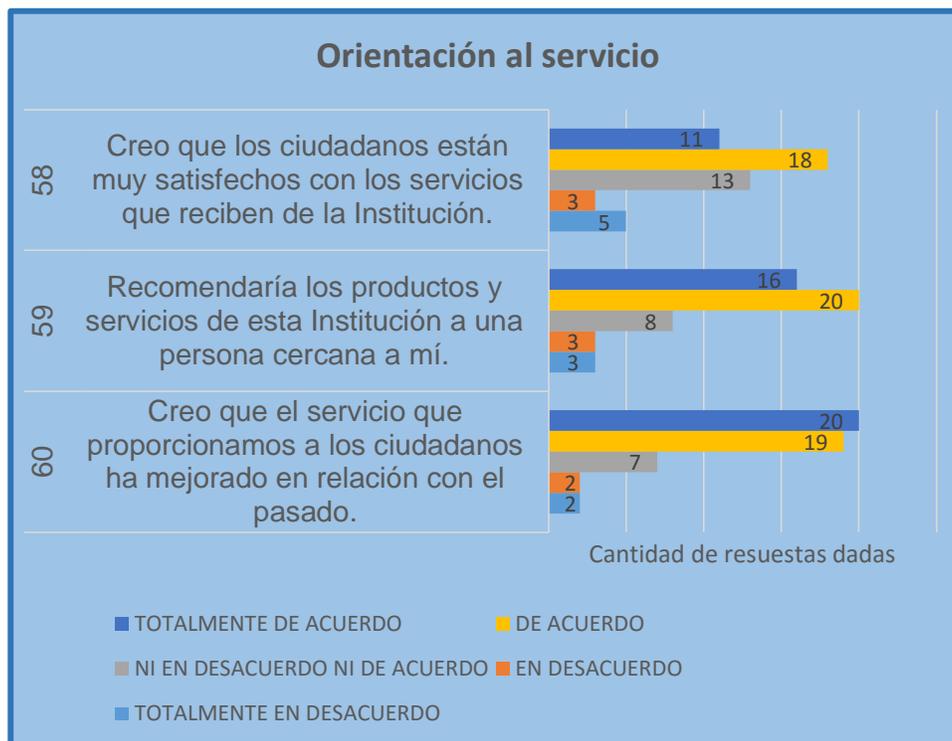


Respecto a si el salario que se percibe es el que se merece vemos que el 78% opina que no. El 8%, de nuevo, considera que sí. Y un 14% se caracteriza por su indecisión.

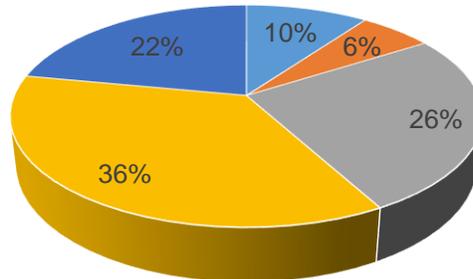


El 52% no considera satisfactorias las prestaciones que percibe, el consabido 8% cree que sí lo son, y el 16% no toma partido. Un 32% se manifiesta indeciso.

## DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN AL SERVICIO



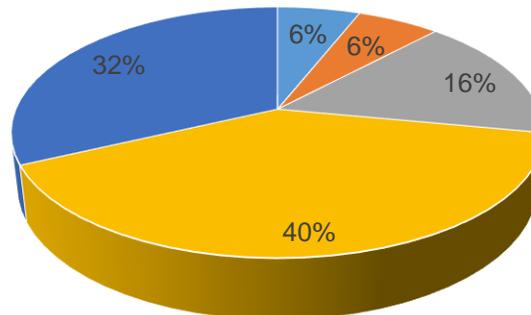
**58-Creo que los ciudadanos están muy satisfechos con los servicios que reciben de la Institución.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

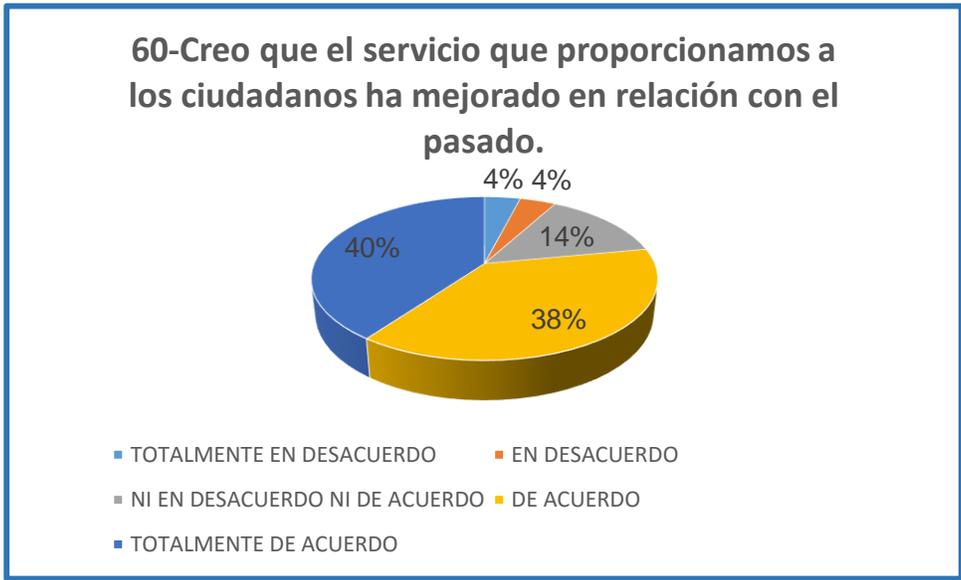
El 58% está de acuerdo con que los ciudadanos están satisfechos con los servicios que reciben de INAGUJA.

**59-Recomendaría los productos y servicios de esta Institución a una persona cercana a mí.**



- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

El 72% recomendaría los productos y servicios ofertados por la Institución a una persona cercana. La indefinición es escasa. Cuando se está en esa disposición es porque se consideran esos productos y servicios de buena calidad.



El 78% considera que el servicio que proporciona la Institución a los ciudadanos ha mejorado.

## **CONSIDERACIONES ACERCA DE LAS DIMENSIONES**

Como vemos en el Cuestionario aplicado, las dimensiones que se tomaron en cuenta fueron diez: Liderazgo, Pertenencia, Comunicación, Trabajo en equipo, Relaciones Interpersonales, Calidad de la vida laboral, Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento, Beneficios y Orientación al servicio.

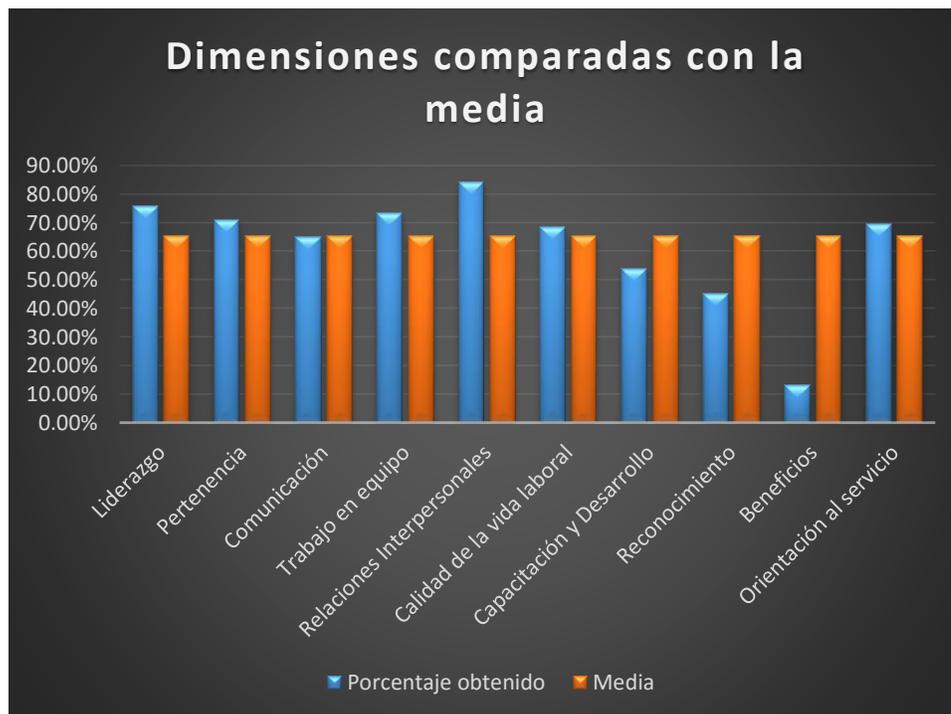
Las dimensiones que consideramos más problemáticas son: Beneficios en primer lugar, por encontrarse muy por debajo de la media; Reconocimiento, por hallarse, no tanto como beneficios, pero sí bastante, por debajo de la media también; y, finalmente, Capacitación y Desarrollo, que está menos que las otras dos por debajo de la media, pero que también lo está. Y es lo que se puede apreciar en la siguiente gráfica.

La media la calculamos sumando los porcentajes de selección de Totalmente de acuerdo y de acuerdo, cuando el ítem era favorable a Inaguja, y sumando los porcentajes de selección de Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, cuando su selección favorecía a Inaguja, lo que ocurrió solamente en dos ítems. La media resultó ser: 65.2.

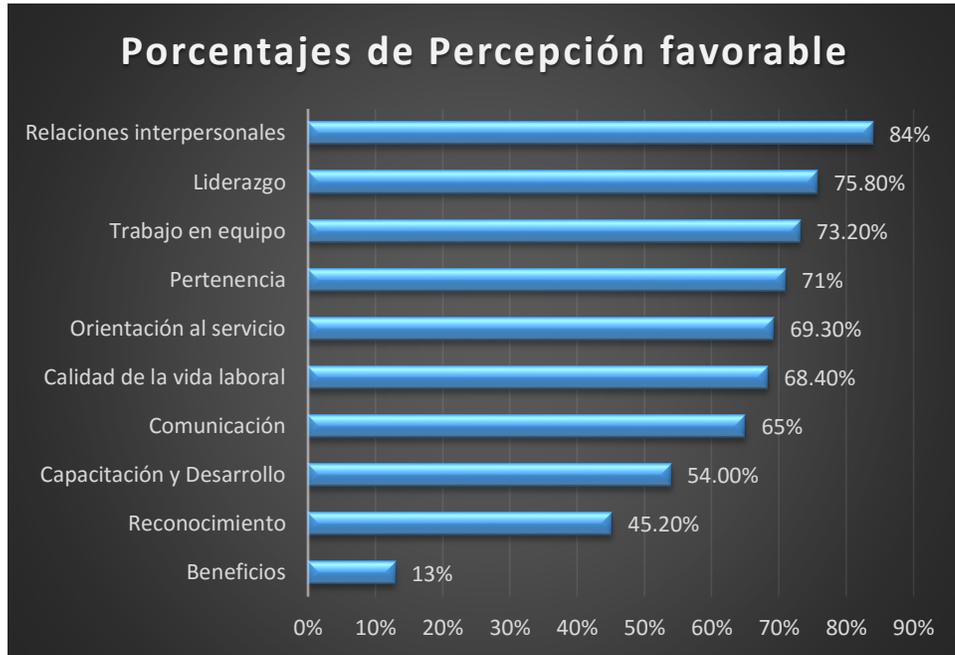
Como vemos en el gráfico de más abajo, las dimensiones que quedan por debajo de la media, de una manera significativa, son: Beneficios, debajo de la media por más de 50 puntos porcentuales; Reconocimiento, en segundo lugar, con 20 puntos porcentuales por debajo de la media, y Capacitación y Desarrollo, con 11 puntos porcentuales por debajo de la media. Comunicación también está por debajo, pero sólo por 0.2 puntos porcentuales.

Relaciones interpersonales es la dimensión mejor parada, con casi 20 puntos porcentuales por encima de la media: obtuvo un 84%. Luego le siguen, en orden descendente: Liderazgo, Trabajo en equipo, Pertenencia, Orientación al servicio y Calidad de la vida laboral.

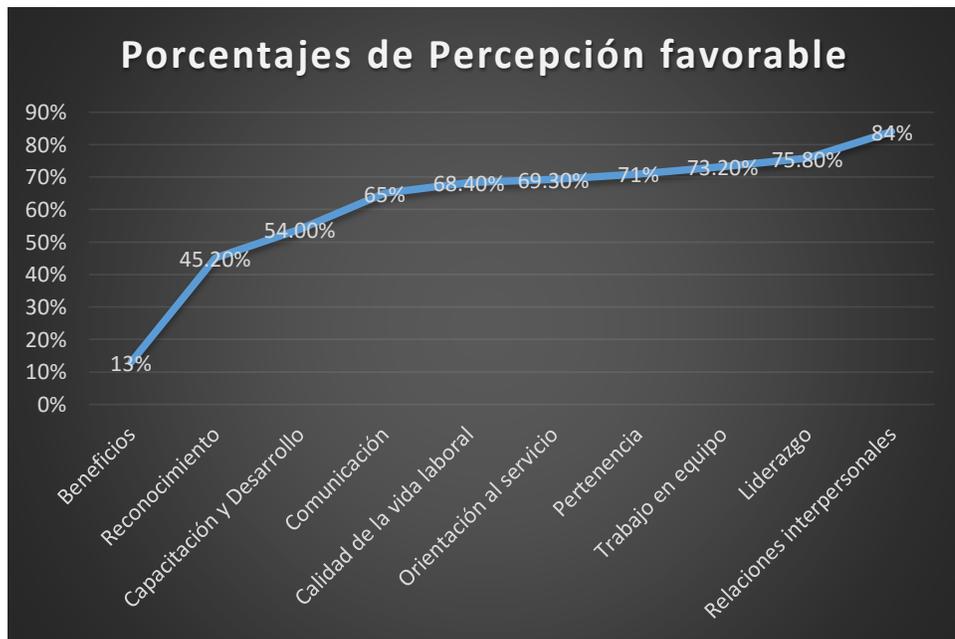
**GRÁFICA 10**



**GRÁFICA 10: PORCENTAJES DE PERCEPCIÓN FAVORABLE**



**GRÁFICA 11: PORCENTAJES DE PERCEPCIÓN FAVORABLE (2)**



Los ítems que consideramos merecedores de atención son: el 14, el 52, el 54, el 55, el 56 y el 57. Los comentarios de lugar los hacemos debajo de cada uno de ellos.

## APLICACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT

Finalmente, hicimos cálculos valiéndonos de la Escala de Likert. De acuerdo a esta escala la máxima puntuación de actitud favorable a la Institución es de 300, puesto que la máxima puntuación pasible de ser obtenida en cada ítem es de 5, y son 60 ítems. Multiplicando 60 por 5 obtenemos 300. Asimismo, la mínima puntuación posible, en el mismo sentido que la anterior, en cada ítem, es de 1. Multiplicando 60 por 1, obtenemos un 60. En el siguiente ítem la puntuación sería la que aparece debajo de cada opción de respuesta porque estando en desacuerdo con el ítem, se está opinando favorablemente a la Institución. La respuesta más frecuente fue “En desacuerdo”, elegida 22 veces, por lo que al ítem se le asigna un valor de 4.

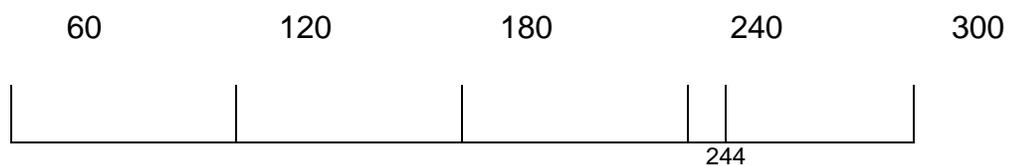
CALIDAD DE LA VIDA LABORAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento estresado y ansioso a causa de las responsabilidades que tengo a mi cargo.	5	4	3	2	1

En el siguiente ítem, la opción que con más frecuencia fue seleccionada fue “De acuerdo”, y su valor, según la Escala de Likert, es también de 4, pues la valoración es inversa.

El personal, en general, muestra conformidad con quienes ejercen funciones directivas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

En fin, de la sumatoria de los ítems, valorados según la Escala de Likert, resultó un 244, que es una actitud muy favorable a la Institución.

### GRÁFICA 12: ESCALA DE LIKERT



El promedio en la Escala sería el siguiente: 4.06, que se obtiene dividiendo 244 entre la cantidad de ítems, que es de 60. En una escala del 1 al 5, también sería indicativo de una actitud muy favorable.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA**

Proponemos en primer lugar, que se considere bastante bien, de qué manera se podría mejorar el nivel salarial de los empleados de Inaguja, ya que fue en esta Dimensión en que la media fue menor, y en que quedó evidenciada la mayor insatisfacción o desacuerdo con las condiciones salariales y remunerativas prevalecientes en Inaguja. La media en esta Dimensión fue de un 13%, marcadamente muy por debajo de la media general calculada en 65.2%.

La Dimensión Reconocimiento, con una media de 45.2%, también demanda una atención especial. El Ítem 52, que versa sobre la satisfacción con la manera como la Institución estimula al personal y reconoce sus esfuerzos adicionales, obtuvo una media de 24%, y el 51, que trata acerca de si primero se busca dentro de la Institución para cubrir una vacante la obtuvo de 42%. El único Ítem que obtuvo una media por encima de la media general fue el 51, y ello porque afirmaba lo siguiente: La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error, con el cual estuvo en desacuerdo la mayoría de los cuestionados. Se debe, en consecuencia, estimular, reforzar al personal, y reconocerle sus esfuerzos, sobre todo los que van más allá de sus obligaciones formales. Hay que dar retroalimentación positiva cuando el caso lo amerita, y hay que procurar antes que considerar cualquier otra opción, que las vacantes que pudieran resultar dentro de la Institución por la causa que fuere, se cubran primeramente con personal de la misma Institución.

La Dimensión Capacitación y Desarrollo también está floja. Los empleados no ven con claridad posibilidades reales de progresar dentro de la Institución, ni siente que Dirección de Inaguja se preocupa realmente por su bienestar y desarrollo como empleado. Y la Capacitación que se ofrece al personal debe ser ampliada y mejorada. En este caso se nos ocurre proponer que se difundan los concursos de oposición que se lleven a cabo en otras instituciones, de modo que los empleados que reúnan los requisitos para participar lo hagan sin ninguna dificultad. Que ya que no haya una movilidad vertical que permita el

mejoramiento salarial, que si haya una horizontal, dentro del mismo grupo ocupacional, que permita la promoción, y que implique una mejora remunerativa, claro está.

## CONCLUSIONES

La Industria Nacional de la Aguja, institución adscrita al Ministerio de Industria y Comercio, en la actualidad, de acuerdo a los resultados obtenidos en nuestra investigación, debe prestar atención al tema de los beneficios que perciben sus empleados, específicamente en lo que concierne al aspecto salarial. Fue la debilidad más notable encontrada, y la que, por tanto, demanda mayor atención. Realmente se encuentra en una situación crítica, según los resultados. Con una media de aprobación del 13%, muy por debajo de la media general de 65.2%, es recomendable prestarle una pronta atención.

El reconocimiento, es otro punto, que delata una debilidad importante; lo mismo que el relativo a la Capacitación y al Desarrollo. La Dimensión Comunicación, tiene una aprobación casi igual a la media, y la de Calidad de la vida laboral, apenas está un poco por encima de la media.

El Reconocimiento, lo mismo que la Capacitación y el desarrollo son dos temas, que demandan atención. El primero más que el segundo.

La Comunicación y la Calidad de la vida laboral son dimensiones que se muestran debilitadas, y no deberían ser pasadas por alto.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. **Alejandro, Luis; Mardones, Jeria; Muñoz Toledo, Fernando M.; Torres Zuñiga, Egardo Torres:** Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería General de la República.  
<http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf;jsessionid=987EED65AAAF60FF577E1705D3D69122?sequence=1>
2. **Brazón, Beatriz y Marín, Lidia:** *Diagnóstico del Clima Organizacional en el Ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín, Estado Monagas.* Tesis de grado.[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS352.2\\_B896\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS352.2_B896_01.pdf)
3. **Fustamante Fernández, Emerson.** Análisis del clima organizacional de la empresa “Distribuidora de Fertilizantes NICOLL S.A. en la ciudad de Chiclayo” en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/>
4. **García García, Inmaculada:** *La Formación del Clima Psicológico y su relación con los Estilos de Liderazgo. Tesis doctoral.* <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>
5. **García, Edel R.; Guzmán, F. A. (2007):** *Clima y Compromiso Organizacional.* Vol. II, Versión electrónica gratuita. En <http://eumed.net/libros/2007c/>
6. **García Villamizar, Guillermo Ernesto:** *Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo.* [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
7. **Ortíz Dávila, Rosa María:** “*Diagnóstico del Clima Organizacional para la Optimización del Recurso Humano*” Tesis de grado. <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF>
8. **Reddin, William J.:** *Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad.* [http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf)
9. **Sandoval Caraveo, María del Carmen:** *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional.*

[https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL)

10. **Segredo Pérez, Alina María, Dra.:** *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.* Revista Cubana de Salud Pública. 2013, 39(2) 385-393.  
<http://www.redalyc.org/pdf/214/21430556017.pdf>
11. **Serralde S., Alejandro:** *Qué influye en la cultura organizacional*  
<http://reddiconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-influye-en-la-Cultura-Organizacional.pdf>
12. **Convención Internacional de Salud Pública.** Memorias. Cuba Salud 2012  
<http://www.convencionsalud2012.sld.cu/index.php/convencionsalud/2012/paper/viewFile/1074/435>
13. **Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad**  
[http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf)
14. [http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297\\_TESIS CLIMA ORGANIZACIONAL.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297_TESIS_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf)
15. <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf;jsessionid=E6C3B95EF8855B6B702555A14034A077?sequence=1>
16. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
17. <https://images.search.yahoo.com/images/view>
18. <http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/archivodetail.htm?id=1444988>
19. <http://www.sismap.gob.do/Municipal/Directorio/Dir/Details/135>
20. <http://industriacionaldelaaguja.blogspot.com/2014/10/inaguja-instalara-50-talleres.html>
21. <http://www.consultoria.gov.do/consulta/Default.aspx>
22. [http://sismap.map.gob.do:8088/DirectorioVirtual/fckeditor/\\_samples/files](http://sismap.map.gob.do:8088/DirectorioVirtual/fckeditor/_samples/files)

## ANEXO

### CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:**

INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA
--------------------------------

**TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN:**

25	Menos de 5 años
10	De 5 a 10 años
15	Más de 10 años

**TIEMPO EN EL CARGO QUE OCUPA:**

29	Menos de 5 años
10	De 5 a 10 años
11	Más de 10 años

**SEXO:**

22	F
28	M

**EDAD:**

	Menos de 25
13	De 25 a 35
13	De 36 a 45
13	De 46 a 55
11	56 o más

**NIVEL JERÁRQUICO:**

8	Soy Supervisor (Encargado de grupo, área, sección, departamento)
42	Soy Supervisado (Trabajo bajo supervisión en un grupo, área, sección, departamento)

**NIVEL EDUCACIONAL:**

8vo grado o inferior	Bachiller	Técnico	Licenciatura	Maestría o más
5	16	14	15	

**MARQUE CON UNA X LA CASILLA QUE USTED CONSIDERE LA RESPUESTA CORRECTA A CADA ENUNCIADO. MARQUE UNA SOLA.**

N°	LIDERAZGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El personal, en general, muestra conformidad con quienes ejercen funciones directivas.	3(6%)	5 (10%)	9 (18%)	22 (44%)	11 (22%)
2	Mi supervisor inmediato tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el área.	3 (6%)	2 (4%)		24 (48%)	21 (42%)
3	Mi supervisor es un modelo a seguir o imitar	4 (8%)	2 (4%)	8 (16%)	23 (46%)	13 (26%)
4	Mi supervisor inmediato me informa cuándo hago bien mi trabajo, y cuándo debo mejorarlo.	4 (8%)	2 (4%)	7 (14%)	19 (38%)	18 (36%)
5	Mi supervisor inmediato está disponible cuando lo requiero.	2 (4%)	1 (2%)	1 (2%)	22 (44%)	24 (48%)
6	Mis aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por mi superior.	3 (6%)	4 (8%)	4 (8%)	24 (48%)	15 (30%)
7	Mi supervisor inmediato maneja correctamente los conflictos que se generan en el área.	2 (4%)	3 (6%)	6 (12%)	21 (42%)	18 (36%)
8	La distribución de la carga de trabajo es justa.	6 (12%)	5 (10%)	9 (18%)	16 (32%)	14 (28%)
9	Mi supervisor es imparcial y otorga a cada cual el trato que se merece.	3 (6%)	3 (6%)	7 (14%)	21 (42%)	16 (32%)
10	Mi supervisor me anima a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer el trabajo.	6 (12%)		7 (14%)	20 (40%)	17 (34%)
	<b>PERTENENCIA</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
11	Conozco perfectamente bien como está organizada la Institución, quiénes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.	4 (8%)	2 (4%)	6 (12%)	15 (30%)	23 (46%)
12	Conozco la Misión, Visión, Principios y Valores institucionales.	2 (4%)	5 (10%)	5 (10%)	22 (44%)	16 (32%)
13	Siempre estoy bien enterado de los Reglamentos, Normas y Políticas de la Institución.	2 (4%)	7 (14%)	5 (10%)	24 (48%)	12 (24%)
14	En cada puesto de trabajo de Inaguja está la persona adecuada para ocuparlo.	7 (14%)	10 (20%)	18 (36%)	7 (14%)	8 (16%)
15	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	6 (12%)	8 (16%)	9 (18%)	20 (40%)	7 (14%)

16	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución.	1 (2%)	2 (4%)	6 (12%)	14 (28%)	27 (54%)
17	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades.	1 (2%)		1 (2%)	14 (28%)	34 (68%)
18	Preferiría permanecer en INAGUJA, a irme a otro lugar donde me ofrecieran un trabajo similar con sueldos y beneficios mayores.	7 (14%)	4 (8%)	10 (20%)	10 (20%)	19 (38%)
19	No dudaría en recomendar esta organización a un amigo/a que esté buscando empleo.	2 (4%)	2 (4%)	9 (18%)	21 (42%)	16 (32%)
20	Estoy dispuesto a colaborar en la realización de jornadas extraordinarias de trabajo.		1 (2%)	1 (2%)	21 (42%)	27 (54%)
	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
21	La Dirección nos informa claramente de las cuestiones importantes que nos conciernen.	2 (4%)	2 (4%)	12 (24%)	20 (40%)	14 (28%)
22	En la Institución existe comunicación entre las diferentes áreas.	3 (6%)	4 (8%)	10 (20%)	24 (48%)	9 (18%)
23	La información en mi área de trabajo es fluida y oportuna.	2 (4%)	4 (8%)	5 (10%)	21 (42%)	18 (36%)
24	El sistema de comunicación usado en la Institución (teléfonos, Internet, correos) es muy eficiente.	5 (10%)	7 (14%)	9 (18%)	15 (30%)	14 (28%)
25	La Institución promueve y fomenta la comunicación interna.	3 (6%)	7 (14%)	13 (26%)	17 (34%)	10 (20%)
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
26	La ayuda y cooperación entre los compañeros del área es muy buena.	4 (8%)		6 (12%)	19 (38%)	21 (42%)
27	En el área se realizan con frecuencia reuniones de trabajo.	1 (2%)	9 (18%)	8 (16%)	16 (32%)	16 (32%)
28	En mi área se trabaja en equipo.	1 (2%)	3 (6%)	5 (10%)	19 (38%)	22 (44%)
29	Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono.	3 (6%)	1 (2%)	5 (10%)	27 (54%)	14 (28%)
30	Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.	2 (4%)	4 (8%)	15 (30%)	19 (38%)	10 (20%)
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>

31	Entre los miembros de la Institución las relaciones interpersonales son cordiales.	1 (2%)	4 (8%)	10 (20%)	27 (54%)	8 (16%)
32	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	2 (4%)		4 (8%)	20 (40%)	24 (48%)
33	Recibí ayuda de mis compañeros de trabajo cuando inicié a trabajar en la Institución.	3 (6%)		1 (2%)	29 (58%)	17 (34%)
34	Participo en las actividades sociales/de integración que realiza la Institución.	3 (6%)		6 (12%)	24 (48%)	17 (34%)
35	Las relaciones con mi supervisor inmediato se caracterizan por ser cordiales.	2 (4%)		4 (8%)	19 (38%)	25 (50%)
	<b>CALIDAD DE LA VIDA LABORAL</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
36	Las condiciones físicas tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruidos, higiene, etc., favorecen el cumplimiento de mis funciones.	11 (22%)	12 (24%)	8 (16%)	15 (30%)	4 (8%)
37	Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo.	2 (4%)	7 (14%)	12 (24%)	18 (36%)	11 (22%)
38	El mobiliario y/o equipo o maquinaria que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones.	3 (6%)	2 (4%)	12 (24%)	18 (36%)	15 (30%)
39	Las labores se realizan dentro de un nivel de seguridad adecuado.	3 (6%)	4 (8%)	10 (20%)	25 (50%)	8 (16%)
40	Mi supervisor me trata con respeto.	1 (2%)	1 (2%)	1 (2%)	21 (42%)	26 (52%)
41	La Institución me apoya cuando tengo una urgencia familiar.	3 (6%)	4 (8%)	5 (10%)	15 (30%)	23 (46%)
42	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.	3 (6%)	2 (4%)	8 (16%)	23 (46%)	14 (28%)
43	Me siento feliz haciendo mi trabajo.	1 (2%)	2 (4%)	5 (10%)	16 (32%)	26 (52%)
44	La cantidad de personal en mi área con relación al volumen y/o ritmo de trabajo exigidos es la adecuada.	3 (6%)	3 (6%)	12 (24%)	15 (30%)	17 (34%)
45	Me siento estresado y ansioso a causa de las responsabilidades que tengo a mi cargo.	10 (20%)	22 (44%)	9 (18%)	6 (12%)	3 (6%)
	<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
46	En Inaguja se capacita al personal.	4 (8%)	7 (14%)	8 (16%)	19 (38%)	12 (24%)
47	Existen oportunidades de progresar en la Institución.	6 (12%)	7 (14%)	14 (28%)	11 (22%)	12 (24%)

48	Siento que la Dirección de la Institución se preocupa por mi bienestar y desarrollo como empleado.	5 (10%)	7 (14%)	11 (22%)	13 (26%)	14 (28%)
	<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
49	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	6 (12%)	11 (22%)	9 (18%)	14 (28%)	10 (20%)
50	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	7 (14%)	26 (52%)	8 (16%)	5 (10%)	4 (8%)
51	Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.	3 (6%)	11 (22%)	15 (30%)	14 (28%)	7 (14%)
52	Estoy satisfecho con la manera como la Institución estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.	8 (16%)	12 (24%)	18 (36%)	7 (14%)	5 (10%)
53	Existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de mis funciones laborales.	6 (12%)	8 (16%)	13 (26%)	15 (30%)	8 (16%)
	<b>BENEFICIOS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
54	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	5 (10%)	22 (44%)	9 (18%)	8 (16%)	6 (12%)
55	El salario que percibo satisface mis necesidades básicas.	12 (24%)	22 (44%)	12 (24%)	2 (4%)	2 (4%)
56	Considero que recibo el salario que merezco.	14 (28%)	25 (50%)	7 (14%)	2 (4%)	2 (4%)
57	Las prestaciones que se me brindan en la Institución son satisfactorias.	6 (12%)	20 (40%)	16 (32%)	4 (8%)	4 (8%)
	<b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
58	Creo que los ciudadanos están muy satisfechos con los servicios que reciben de la Institución.	5 (10%)	3 (6%)	13 (26%)	18 (36%)	11 (22%)
59	Recomendaría los productos y servicios de esta Institución a una persona cercana a mí.	3 (6%)	3 (6%)	8 (16%)	20 (40%)	16 (32%)
60	Creo que el servicio que proporcionamos a los ciudadanos ha mejorado en relación con el pasado.	2 (4%)	2 (4%)	7 (14%)	19 (38%)	20 (40%)