

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS AREAS
ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA EDITORA DEL MAR S.A.- DIARIO EL
UNIVERSAL DE CARTAGENA

INDIRA MILENA ORTEGON GARCIA
VIVIAM CAROLINA RICO SUAREZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.

2010

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS AREAS
ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA EDITORA DEL MAR S.A.- DIARIO EL
UNIVERSAL DE CARTAGENA

INDIRA MILENA ORTEGÓN GARCIA
VIVIAM CAROLINA RICO SUAREZ

Trabajo de grado exigido para optar al título de Administrador de Empresas
Modalidad Dual.

RODOLFO MATTOS
Asesor metodológico

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.

2010

Cartagena de Indias D.T. y C. 18 de Junio de 2010

Señores

**COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL**
Cartagena

Cordial saludo.

Me permito someter a su consideración, estudio y aprobación el trabajo de grado titulado **“DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS AREAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA EDITORA DEL MAR S.A.- DIARIO EL UNIVERSAL DE CARTAGENA”** realizada por las estudiantes Indira Milena Ortegón García y Viviam Carolina Rico Suárez, para optar por el título de Administrador de Empresas, Modalidad Dual, en la cual me desempeñe cumpliendo la función de Director.

Atentamente,

Benjamín García Garcerant

Director de Programa Administración de Empresas DUAL.

Cartagena de Indias D.T. y C. 18 de Junio de 2010

Señores

**COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL**
Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente me permito someter a su consideración la Tesis titulada “**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS AREAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA EDITORA DEL MAR S.A.- DIARIO EL UNIVERSAL DE CARTAGENA**”, para optar por el título de Administrador de Empresas.

Atentamente,

Indira Milena Ortegón García

CC. 1.143.337.374 de C/gena

COD: T00018229

Viviam Carolina Rico Suárez

CC. 1.143.339.673 de C/gena

COD: T00018239

Cartagena de Indias D.T. y C. 18 de Junio de 2010

Señores

**COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Cartagena**

Cordial saludo.

Por medio de la presente autorizo el uso y la publicación en el catalogo on line de la biblioteca, del trabajo de grado titulado “**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS AREAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA EDITORA DEL MAR S.A.- DIARIO EL UNIVERSAL DE CARTAGENA**”.

Atentamente,

Indira Milena Ortegón García

CC. 1.143.337.374 de C/gena

COD: T00018229

Viviam Carolina Rico Suarez

CC. 1.143.339.673 de C/gena

COD: T00018239

ARTICULO 107

La institución se reserve el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. y C. 18 de Junio de 2010

AGRADECIMIENTOS

Son tantas las personas a quienes debemos parte de este triunfo, de lograr alcanzar nuestra culminación académica, la cual es el anhelo de todos los que así lo deseamos.

Primero a Dios, por permitirnos alcanzar este logro en nuestra vida. A nuestros padres y hermanos, por darnos apoyo incondicional, estabilidad emocional, económica y sentimental.

A todos nuestros amigos pasados y presentes; pasados por ayudarnos a crecer y madurar como personas y presentes por estar siempre a nuestro lado apoyándonos en todas las circunstancias posibles, que también son parte de esta alegría.

A nuestros profesores, en especial a Verónica Tordecilla quien fue nuestro apoyo en este proceso y nos proporciono todos sus conocimientos y experiencias en el tema.

Así mismo agradecemos a Juan Carlos Vélez Mejía por brindarnos los conocimientos y herramientas metodológicas para la construcción de este trabajo de grado.

Por último extendemos nuestras gratitudes a la empresa EDITORA DEL MAR S.A. y todas las personas que nos permitieron el desarrollo de esta investigación en la empresa.

MIL GRACIAS A TODOS LO QUE HICIERON QUE ESTO FUERA POSIBLE

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
0.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
0.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
0.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
0.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA	23
0.2.1. DELIMITACIÓN FORMAL	23
0.2.1.1. De tiempo.	23
0.2.1.2. De espacio	23
0.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
0.3.1. OBJETIVO GENERAL	24
0.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
0.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	25
0.5. MARCO REFERENCIAL	27
0.5.1. ANTECEDENTES	27
0.5.2. MARCO TEÓRICO	28
0.5.2.1. ESCUELA HUMANISTICA DE LA ADMINISTRACIÓN	28
0.5.2.2. INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	34
0.5.3. MARCO CONCEPTUAL	37
0.6. SISTEMA DE VARIABLES	39
0.6.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	39
0.7. METODOLOGÍA	40
0.7.1. TIPO DE ESTUDIO	40
0.7.2. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	40
0.7.2.1. Fuente primaria	40
0.7.2.2. Fuente secundaria.	43
0.7.2.3. Tratamiento de la información.	43
1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA EDITORA DEL MAR S.A	44
1.1. HISTORIA	44

1.2.	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	47
1.3.	ORGANIGRAMA GENERAL	49
2.	ANALISIS DE LA CATEGORIAS ANALIZADAS.	50
3.	CATEGORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANALIZADAS.	52
3.1.	Desarrollo personal	52
3.2.	Trabajo en equipo	56
3.3.	Integración	59
3.4.	Autonomía	65
3.5.	Evaluación de desempeño	69
3.6.	Ambiente laboral	74
3.7.	Autoridad	79
3.8.	Comunicación	87
3.9.	Antigüedad	91
3.10.	Conocimiento de la empresa	92
3.11.	Sentido de pertenencia	97
4.	PLAN DE INTERVENCION BASADAS EN LAS CATEGORIAS ANALIZADAS.	100
5.	CONCLUSIONES	105
6.	RECOMENDACIONES	107
	BIBLIOGRAFIA	108
	ANEXOS	102

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Escala de valoración	37
Tabla2. Pregunta2	47
Tabla3. Pregunta9	48
Tabla4. Pregunta17	49
Tabla5. Pregunta29	49
Tabla6. Desarrollo Personal	50
Tabla7. Pregunta3	51
Tabla8. Pregunta4	52
Tabla9. Pregunta10	52
Tabla10. Pregunta30.	53
Tabla11. Trabajo en Equipo	54
Tabla12. Pregunta5.	55
Tabla13. Pregunta6.	56
Tabla14. Pregunta7.	57
Tabla15. Pregunta8.	57
Tabla 16. Pregunta12	58
Tabla 17. Integración	59
Tabla 18. Pregunta11	60
Tabla 19. Pregunta24	61
Tabla 20. Pregunta25	62
Tabla 21. Pregunta26	62
Tabla 22. Pregunta34	63
Tabla 23. Autonomía	64
Tabla 24. Pregunta42	65
Tabla 25. Pregunta43	66
Tabla 26. Pregunta44	67
Tabla 27. Evaluación de desempeño	68
Tabla 28. Pregunta28	69

Tabla 29. Pregunta35	70
Tabla 30. Pregunta36	70
Tabla 31. Pregunta37	71
Tabla 32. Pregunta38	72
Tabla 33. Pregunta39	72
Tabla 34. Ambiente laboral	73
Tabla 35. Pregunta18	74
Tabla 36. Pregunta19	75
Tabla 37. Pregunta20	75
Tabla 38. Pregunta21	76
Tabla 39. Pregunta27	77
Tabla 40. Pregunta31	77
Tabla 41. Pregunta32	78
Tabla 42. Pregunta45	79
Tabla 43. Pregunta46	80
Tabla 44. Pregunta47	80
Tabla 45. Autoridad	81
Tabla 46. Pregunta14	82
Tabla 47. Pregunta15	83
Tabla 48. Pregunta22	84
Tabla 49. Comunicación	85
Tabla 50. Pregunta40	86
Tabla 51. Pregunta1	87
Tabla 52. Pregunta16	88
Tabla 53. Pregunta23	89
Tabla 54. Pregunta33	90
Tabla 55. Conocimiento de la empresa	91
Tabla 56. Pregunta13	92
Tabla 57. Pregunta41	93
Tabla 58. Sentido de pertenencia	94

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico1. Diagramas de caja para las once categorías evaluadas	45
Gráfico2. Pregunta2	47
Gráfico3. Pregunta9	48
Gráfico4. Pregunta17	49
Gráfico5. Pregunta29	49
Gráfico6. Desarrollo Personal	50
Gráfico7. Pregunta3	51
Gráfico8. Pregunta4	52
Gráfico9. Pregunta10	52
Gráfico10. Pregunta30.	53
Gráfico11. Trabajo en Equipo	54
Gráfico12. Pregunta5.	55
Gráfico13. Pregunta6.	56
Gráfico14. Pregunta7.	57
Gráfico15. Pregunta8.	57
Gráfico 16. Pregunta12	58
Gráfico 17. Integración	59
Gráfico 18. Pregunta11	60
Gráfico 19. Pregunta24	61
Gráfico 20. Pregunta25	62
Gráfico 21. Pregunta26	62
Gráfico 22. Pregunta34	63
Gráfico 23. Autonomía	64
Gráfico 24. Pregunta42	65
Gráfico 25. Pregunta43	66
Gráfico 26. Pregunta44	67
Gráfico 27. Evaluación de desempeño	68
Gráfico 28. Pregunta28	69

Gráfico 29. Pregunta35	70
Gráfico 30. Pregunta36	70
Gráfico 31. Pregunta37	71
Gráfico 32. Pregunta38	72
Gráfico 33. Pregunta39	72
Gráfico 34. Ambiente laboral	73
Gráfico 35. Pregunta18	74
Gráfico 36. Pregunta19	75
Gráfico 37. Pregunta20	75
Gráfico 38. Pregunta21	76
Gráfico 39. Pregunta27	77
Gráfico 40. Pregunta31	77
Gráfico 41. Pregunta32	78
Gráfico 42. Pregunta45	79
Gráfico 43. Pregunta46	80
Gráfico 44. Pregunta47	80
Gráfico 45. Autoridad	81
Gráfico 46. Pregunta14	82
Gráfico 47. Pregunta15	83
Gráfico 48. Pregunta22	84
Gráfico 49. Comunicación	85
Gráfico 50. Pregunta40	86
Gráfico 51. Pregunta1	87
Gráfico 52. Pregunta16	88
Gráfico 53. Pregunta23	89
Gráfico 54. Pregunta33	90
Gráfico 55. Conocimiento de la empresa	91
Gráfico 56. Pregunta13	92
Gráfico 57. Pregunta41	93
Gráfico 58. Sentido de Pertenencia	94

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Cuestionario sobre clima organizacional.	36
ANEXO2. Resultados encuesta de clima EDITORA DEL MAR S.A.	95

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es un diagnóstico de clima organizacional que busca medir la percepción que tiene el personal administrativo de la empresa EDITORA DEL MAR S.A, por medio de una investigación descriptiva.

El instrumento que se usó es una encuesta, con respuestas en escala tipo Likert, del uno al siete, siendo siete la mejor respuesta. Se busca con este estudio mejorar las condiciones laborales de los empleados, manteniendo un buen clima laboral.

PALABRAS CLAVES

Clima organizacional

IMCOC

EDITORA DEL MAR S.A

Empleados.

INTRODUCCIÓN

EDITORIA DEL MAR S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización del periódico EL UNIVERSAL y Q`HUBO, además de brindar servicios como publicidad, clasificados, edictos, entre otros. En sus 62 años de existencia en el medio local ha logrado mantenerse como un periódico de trayectoria y reconocimiento para los cartageneros. En el medio en que se encuentra debe estar en constante cambio y en búsqueda de estrategias para aumentar su participación en el mercado.

La calidad de sus productos y la innovación es una de las estrategias que usa la empresa, invierten en nuevas tecnologías y herramientas para fidelizar al cliente, pero es importante que el personal se sienta cómodo y rodeado de una atmósfera agradable y apta para el cumplimiento de sus funciones, convirtiéndose el clima organizacional en una estrategia de igual importancia que las anteriores.

De esta forma, se propone realizar un diagnostico de clima organizacional en el personal administrativo de la empresa EDITORA DEL MAR S.A, tomando como muestra el total de empleados administrativos seleccionados por conveniencia, debido a las condiciones en tiempo y disponibilidad.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales¹, esto incluye el sentir y la forma de percibir los elementos de la organización, sus cambios y la manera como éstos afectan a los empleados.

En virtud de lo antes citado surge la necesidad de realizar una investigación, cuya finalidad será la de diagnosticar el clima organizacional presente en el personal administrativo de la empresa EDITORA DEL MAR S.A, y presentar un

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. 1999. p.25

análisis que sirva para el desarrollo de planes de acción en pro del bienestar tanto de los empleados como de la empresa y sus directivos.

Teniendo en cuenta que este diagnóstico no se había realizado en la empresa servirá de base para próximos diagnósticos. La metodología del trabajo se basará en el análisis descriptivo del clima organizacional a través de una adaptación a la encuesta formulada por Carlos Méndez, IMCOC, (Instrumento de Medición de Clima organizacional colombiano) y así estudiar el impacto causado en la Empresa.

Esta investigación será de gran relevancia dentro del área de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que dentro de los principales procesos de esta área se encuentra la satisfacción del personal y el buen clima organizacional como base fundamental de la productividad de los empleados y de la gestión del talento humano.

0.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

0.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Editora Del Mar S.A. es una empresa que se dedica a la producción y comercialización del periódico El Universal, en sus 61 años de experiencia en el sector ha expandido su mercado a ciudades como Sincelejo, Montería y gran parte del Caribe Colombiano; ampliando su portafolio a productos como Q´hubo y servicios de publicidad, clasificados, trabajos comerciales y creación de páginas web.

La estructura organizacional de la empresa es tradicional con una departamentalización por áreas funcionales, encabezado por el Gerente General y 343 empleados aproximadamente distribuidos de la siguiente manera:

PERSONAL ADMINISTRATIVO	No. DE EMPLEADOS
CONTABILIDAD	32
INFORMATICA	10
SERVICIOS GENERALES	45
GERENCIA	4
RECURSOS HUMANOS	3
ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS – SENA	6
TOTAL ADMINISTRATIVO	100
PERSONAL OPERARIO	
PRODUCCION	30
REDACCION EL UNIVERSAL	45
REDACCION Q`HUBO	15
TOTAL OPERARIO	90
PERSONAL COMERCIAL	
PUBLICIDAD	48

MERCADEO	1
CIRCULACION	78
TOTAL COMERCIAL	127
PERSONAL OTRAS OFICINAS	
MONTERIA	12
SINCELEJO	10
BARRANQUILLA	4
TOTAL OTRAS OFICINAS	26
TOTAL DE EMPLEADOS	343

Fuente: Departamento de Recursos Humanos Editora del Mar S.A

La empresa es consciente de que el talento humano es pieza fundamental dentro del andamiaje de la organización, pues son los encargados de ejecutar y crear ideas que aumenten la rentabilidad y generar ventajas competitivas. Es por esto, que el comportamiento de los empleados dependerá en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

De ahí que el clima organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de la empresa, entendiéndose ésta, como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una estructura empresarial.²

Si bien, en el mundo empresarial podemos encontrar empresas que dejan de ser productivas debido a que no fomentan un buen clima laboral, situación que se refleja en la desmotivación y en la falta de sentido de pertenencia de los empleados, haciendo que éstos no se sientan parte de la empresa y por lo único que están allí es por no convertirse en un desempleado más. También encontramos las buenas empresas, aquellas que tienen en cuenta a los empleados, los hacen partícipe de las decisiones y fomentan el trabajo en

²PEREZ, Dayana Carolina. Estrategias para mejorar el clima organizacional en la confitería El Loro C.A. en línea] <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml#PLANTEAM>

equipo; estas son las empresas que poseen una cultura sólida y buen clima organizacional.

En este sentido, la empresa Editora del Mar S.A se caracteriza porque el personal es contratado a termino indefinido generando en ellos seguridad y sentido de pertenencia con la empresa en el cumplimiento de sus funciones; por otra parte es importante destacar que la mayoría de los empleados llevan más de 10 años en la empresa creando entre ellos fuertes lazos de confianza, amistad y familiaridad.

Más sin embargo se reflejan una serie de situaciones que impiden la percepción de un mejor clima organizacional generando efectos negativos en el aumento de la productividad, como: suspensiones, mala comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa y alta rotación del personal en especial el comercial.

Por ello, es preciso que se busquen alternativas de solución, mediante un diagnóstico del clima organizacional en las áreas administrativas, que permita identificar con claridad cuáles son los puntos críticos de mayor incidencia en los comportamientos de los empleados administrativos para proponer acciones correctivas y preventivas para mejorar el clima laboral.

0.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores críticos que afectan el clima organizacional en las áreas administrativas de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.?

0.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA

0.2.1. DELIMITACIÓN FORMAL

0.2.1.1. De tiempo. La recolección de la información y tratamiento de la misma se llevará a cabo entre el mes de enero y marzo de 2010.

0.2.1.2. De espacio. Esta investigación se desarrollará en las áreas administrativas de la empresa Editora del Mar S.A. la cual está ubicada en el Pie del Cerro Cll 30 N° 17 – 36 en la ciudad de Cartagena – Colombia.

0.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el clima organizacional en las áreas administrativas de la empresa Editora del Mar S.A., a través de una encuesta que permita identificar los factores críticos que inciden en éste y proponer un plan de acción.

0.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los niveles de conocimiento de la empresa, desarrollo personal, desempeño, integración, autonomía, antigüedad, sentido de pertenencia, comunicación, autoridad, ambiente laboral y trabajo en equipo que existen en el personal administrativo de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.
- Analizar las variables de mayor impacto en el deterioro del clima organizacional y sus posibles implicaciones en la productividad de empresa.
- Proponer un plan de intervención basados en el análisis realizado, con el fin de mejorar las variables de clima deficientes.

0.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el sector de la comunicación prevalece la creatividad, la capacidad de respuesta efectiva ante los problemas que se presentan o simplemente el desarrollo de las funciones de manera eficiente, en donde es necesario la existencia de un buen clima laboral que permita a los empleados sentirse en condiciones óptimas para llevar a cabo y de manera eficiente sus labores.

Los empleados que se sienten a gusto en su trabajo, lo disfrutan y generan una buena comunicación; son empleados que por sus comportamientos positivos logran convertirse en el activo más importante de la empresa, no solo por sus comportamientos sino por los aportes que pueden ofrecer, de allí que muchas compañías hayan empezado a transformar su forma de pensar y actuar frente a los trabajadores, pasando de un interés instrumental a un interés más por los aspectos personales y psicológico de sus empleados, considerando que en ellos se encuentra el éxito de la organización y por ende la rentabilidad y productividad de la empresa.³

Es por esto, que el diagnóstico de clima organizacional en el personal administrativo de la empresa EDITORA DEL MAR S.A. permitirá realizar cambios en el entorno laboral interno, cerrando brechas y aumentando la productividad de los empleados, proporcionado así una retroalimentación de procesos que determinen el comportamiento organizacional.

Por otra parte, se busca la reflexión de la alta gerencia sobre las condiciones que rodean a los trabajadores, considerando el clima organizacional como factor determinante de la eficiencia, creatividad y rendimiento.

³ TORO GARCÍA, Natalia y OCHOA T., Luz Elena. Clima organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. 2004 No.3. ISN1794 1253. [en línea]: http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf

Si bien, cuando una empresa no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras, pues los empleados reflejan a los clientes la atmósfera interna de la organización.

0.5. MARCO REFERENCIAL

0.5.1. ANTECEDENTES

Dentro de los estudios realizados sobre clima organizacional, se citan algunas investigaciones que sirven como antecedentes para el presente trabajo y representan un acercamiento al propósito de éste.

En el Centro de Salud Manuel Bonilla (Red Bonilla – Perú) Casas Cárdenas y Echeverría Barrera⁴, realizaron un estudio con el fin de determinar el clima organizacional que les permitiera conseguir la información sobre aquellas variables que pudieran estar influyendo en el clima; utilizando como muestra 100 personas entre trabajadores y pacientes. Las conclusiones a las que llegaron es que no existen mayores problemas en el clima organizacional, el personal se siente orgulloso de pertenecer al centro, más sin embargo, se encontró algún grado de desmotivación en el personal al considerar que su desempeño no era bien recompensado.

En Colombia, Rodolfo Aranda y Juan Contreras⁵ realizaron un diagnóstico del clima organizacional en inversiones Aranda Padilla e Hijos LTDA, con el objetivo de plantear recomendaciones generales referentes al clima organizacional, basados en el diagnóstico y análisis del mismo. Para lo cual tomaron una muestra de 90 empleados, llegando a la conclusión de que la

⁴ FALLA CAVERO, Diana Karin. Análisis de Clima Organizacional del área de trade marketing y eventos especiales de Cervecerías Peruanas de la Ciudad de Chiclayo. Tesis de grado. [en línea]:<http://www.eumed.net/libros/2008a/365/Clima%20Organizacional%20del%20area%20de%20trade%20marketing%20y%20eventos%20especiales.htm>

⁵ ARANDA, Rodolfo y CONTRERAS, Juan. Diagnóstico y análisis del clima organizacional en Inversiones Aranda Pinilla e Hijos Ltda. Tesis de grado. Bogotá: Universidad del Rosario. Facultad de Administración; 2009. [en línea]: <http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=49277372>

empresa a pesar de mostrar un nivel positivo necesitaba realizar ajustes en variables como liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

Yuli Antolínez y Maribel González⁶, realizaron un diagnóstico de clima organizacional a la dependencia Depósito General de la empresa Siemens, cuyo objetivo era conocer la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral presente y generar alternativas de mejoramiento. Para lo cual tomaron como muestra 15 empleados y concluyeron que las variables con mayor debilidad eran comunicación y motivación por lo cual era necesario mayor integración entre los altos mando con el resto del personal y mejorar salarios.

Estos estudios sirven para la investigación que se llevará a cabo, pues, demuestran la importancia del diagnóstico de clima en las organizaciones, permitiendo detectar con claridad las variables críticas y a partir de allí generar propuestas de mejora, fomentando ambientes propicios para el excelente desempeño de las funciones de los empleados y así lograr el rendimiento necesario.

0.5.2. MARCO TEÓRICO

0.5.2.1. ESCUELA HUMANÍSTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La evolución del pensamiento del hombre ha permitido la formación de diferentes saberes y el surgimiento de ciencias tanto sociales como naturales. Dentro de las ciencias sociales aparecen por ejemplo las ciencias económicas tales como la Economía o la Administración que en líneas generales le enseñan al hombre a maximizar los recursos disponibles para producir y satisfacer sus necesidades.

⁶ ANTOLINEZ, Yuli y GONZÁLEZ, Maribel. Diagnóstico de Clima organizacional a la dependencia depósito general- Siemens. Tesis de Grado. Bogotá: Universidad de La Salle. Facultad de Administración de Empresas, 2006. [en línea]: <http://tegra.lasalle.edu.co/dspace/browse-date?order=oldestfirst&bottom=10185%2F513>

Dentro de las corrientes del pensamiento que estructuran las Teorías de la Administración surge inicialmente la Teoría Científica de la Administración a finales del siglo XIX y su principal precursor fue Frederick Taylor, quien consideraba que el mejor camino para que las organizaciones obtuvieran máxima eficiencia y eficacia era a través del énfasis del trabajo del obrero.

La teoría clásica impulsada por Henry Fayol enfatizaba en las funciones del administrador y la importancia de la estructura organizacional como caminos fundamentales para obtener la eficiencia y productividad adecuadas de la organización. Según estas corrientes del pensamiento los empleados (mano de obra), eran vistos como máquinas que debía cumplir con sus labores en un tiempo determinado, el empleado no era más que un activo de la empresa.

Pero con el paso del tiempo se introduce una idea humanista desarrollada por psicólogos y sociólogos. Se empieza a estudiar los pensamientos, actitudes, percepciones de los trabajadores como factores generadores de rentabilidad en las empresas, trayendo un nuevo lenguaje al repertorio administrativo, se empieza hablar de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, creatividad. Se considera que el factor clave en las empresas son los empleados, personas con conocimiento y creatividad, todos estos aspectos surgen del aprendizaje de la teoría de las relaciones humanas.

El origen de esta teoría reside en el experimento Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 en una fábrica de la Western Electric Company situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, bajo la coordinación de Elton Mayo. Este experimento cambio los postulados de la teoría clásica de la administración y además permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

Este experimento buscaba estudiar las repercusiones que diversos grados de iluminación tenían en la productividad de los empleados.⁷ Se formaron grupos de control y experimentales, los primeros trabajaban con la misma intensidad mientras que los últimos eran sujetos a las variaciones en la intensidad de la luz.

Sin embargo, encontraron que la intensidad de la iluminación no guardaba relación directa con la productividad del grupo, pero que la conducta y los comportamientos de los empleados están influenciados por los grupos en donde existían normas y estándares que afectaban la productividad individual.

Con este experimento Mayo llegó a algunas conclusiones las cuales guardan relación con el clima organizacional. Para él, el rendimiento está basado en comportamientos grupales. Contrario a lo que afirmaba la teoría clásica, el nivel de producción no está determinado por la capacidad física sino por la integración del grupo. "Cuando más integrado socialmente está en el grupo de trabajo mayor será la disposición de producir"⁸.

Si bien, los grupos tienen el poder para provocar cambios en el comportamiento individual, motivo por el cual "la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos"⁹.

Todo grupo espontáneamente en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que aquella está ubicada. Para Robbins (1999), el clima de una organización "está

⁷ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 6ta Edición. Prentice Hall. México D.F, 1993. Pág. 730.

⁸ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edición Quinta, Mc. Graw Hill, Pag.126

⁹ *Ibíd.*, p. 126

compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño”¹⁰.

Es por esto que “muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral”¹¹.

Es así, como en la cuarta fase del experimento de Hawthorne se encuentran con que el grupo experimental manejaban normas sociales para controlar los estándares de producción, en donde si alguno iba en contra de éstas o quisiera perjudicar algún compañero recibía penalizaciones simbólicas. De esta forma, la cooperación se convierte en una variable para la generación de una atmósfera productiva.

Mayo y sus seguidores observaron que “Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: Esas creencias y expectativas – reales o imaginarias - influyen no solo en las actitudes sino también en las normas y estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes”¹². Estas expectativas creadas es a lo que se denomina clima organizacional.

La motivación guarda una gran importancia en la creación de un buen clima laboral, cuando los empleados se encuentran satisfechos por las recompensas

¹⁰ SILVA Rosanna, Factores que afectan el Clima organización, 2009. [en línea]: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ur5LqPcp-AEJ:www.monografias.com/trabajos66/factores-contra-clima-organizacional/factores-contra-clima-organizacional2.shtml+robbins+de+clima+organizacional&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=co>

¹¹ BUSTOS paulina, MIRANDA Mauricio, Clima organizacional. [en línea]: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:w37FepnjFQEJ:www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm+robbins+de+clima+organizacional&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

¹² CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edición Quinta, Mc. Graw Hill, Pág. 127

recibidas, no solo económicas, aumentan su grado de eficiencia y cooperación, conllevando esto al cumplimiento del logro de los objetivos de la empresa.

Para la teoría de las relaciones humanas, “las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y económicas son simbólicas y no materiales inciden de manera decisiva en la motivación y felicidad del trabajador”¹³. Los empleados se sienten motivados cuando son aceptados por la sociedad y hacen parte de actividades que generen reconocimiento en ellos.

El estudio de Mayo y sus colaboradores resaltó la importancia del “estado de ánimo” (a veces la “moral”) de los trabajadores en el desempeño de su trabajo, de ahí surge un interés en saber cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante ésta y su trabajo.

En concordancia Mayo señala la importancia de las buenas relaciones humanas y la comunicación entre los niveles de la organización como apoyo para el incremento de la producción. Ejemplo de esto, en la segunda fase del experimento se llegan a conclusiones relacionadas con el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La influencia en el comportamiento y las actitudes de los trabajadores, está determinado por las personalidades de otros, el ambiente, las actitudes y normas creadas en los grupos informales. “Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: La comprensión de las relaciones

¹³ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Citado por GALLAGA, Rafael Netzahualcóyotl. Teoría de las Relaciones Humanas. [en línea]: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/teorelhum.htm>

humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente”¹⁴.

La idea de Mayo era sembrar una mejor comunicación, de forma que todos los empleados y jefes pudieran en todo momento alcanzar una buena y amigable percepción dentro de las mentes de uno y otro. Los supervisores debían ser personas con buen sentido de la escucha, comprensión y cooperación, eliminando así la percepción de la imagen clásica de una “subordinada del patrón”. Debían ser vistos como líderes y no como supervisores.

La teoría de las relaciones humanas identifica varios tipos de liderazgo, desde el autocrático hasta el liberal, pero se conciben el buen liderazgo como uno en donde el jefe permita a los empleados expresarse libremente, creando en ellos un grado de autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, es decir, un “liderazgo democrático”, y de esta forma generará en el ambiente una moral alta que llevará a un incremento en la productividad de los trabajadores. Además, esto reducirá la rotación de personal y el ausentismo.

En esta idea de interacción entre los jefes y trabajadores, los primeros deben preocuparse por establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas existentes en la organización e incrementando la influencia de todos los grupos, conduciendo al incremento de la producción.

De acuerdo con lo anterior, las personas que satisfacen sus necesidades de pertenencia y perciben que son respetadas y apreciadas serán más colaborativas, por lo que van a contribuir efectiva y creativamente al logro de los objetivos organizacionales. “Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. Dentro de ciertos límites la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones”¹⁵

¹⁴CHIAVENATO. Op. Cit., P. 128.

¹⁵ ETZIONI, Amitai. Organizaciones Modernas. Capitulo 1. México, Noriega Editores. 1965, p3.

De esta forma, las relaciones humanas pueden definirse como el estudio de aquellos factores humanos que influyen en el clima organizacional para alcanzar los objetivos empresariales y humanos en forma más efectiva.

0.5.2.2. INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En Colombia, existen pocos instrumentos de diagnóstico del clima laboral, no obstante, encontramos importantes instrumentos resultado de investigaciones universitarias que han servido de apoyo para empresas consultoras sobre el clima, quienes crean y adaptan sus propios instrumentos de acuerdo a las necesidades de las empresas.

El IMCOC (Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas) fue formulado en 1980 como resultado de trabajos de grado de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario. Se construye tomando como referencia el modelo teórico de las relaciones humanas.¹⁶

“Los objetivos del IMCOC son ofrecer al empresario colombiano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional...”¹⁷

Por su validación en 58 empresas Colombianas demuestra ser un instrumento veraz para la presente investigación. “Los niveles de confiabilidad (0,89) y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia y prueba de validez, realizados por expertos en validación de pruebas, como el que hizo

¹⁶ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC un método de análisis para su intervención. Colección Lecciones de Administración. Centro Editorial Universidad del Rosario. 2006. Pág. 24.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 58

Eduardo Ponce de León en 1985, que demostró la existencia de un factor general validando de esta forma las variables...”¹⁸

VARIABLES DEL IMCOC

Objetivos: Se refiere al grado de comprensión que tiene el trabajador sobre la filosofía de la empresa en la que trabaja. Las preguntas de esta variable suministran información sobre el conocimiento y pertenencia a la empresa. De igual forma evalúa la frecuencia con la que el individuo determina tareas y resultados en su trabajo que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Cooperación: La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa para cumplir con los objetivos. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. Mide no solo actitudes sino comportamientos específicos de colaboración al igual que la forma de como es proyectado en el deseo de cooperar ante los compañeros¹⁹.

Liderazgo: El líder ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos y el nivel de confianza que el jefe inspira. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario para esta variable permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

Toma de decisiones: Es un subproceso de la función de dirección, guarda por tanto, relación y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las preguntas para esta dimensión se refieren tanto a la

¹⁸ *Ibíd.*, p. 59

¹⁹ *Ibíd.*, p. 67

posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como a la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

Relaciones interpersonales: El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación descrita anteriormente. Esta dimensión determina la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo así como el carácter positivo o negativo de las mismas, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo²⁰.

Motivación: El hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo. Las preguntas formuladas suministran información que mide actitudes del individuo correlacionadas con su pertinencia a la organización que se expresan en niveles de satisfacción, indicadores de motivación y condiciones existentes en la empresa.

Control: A través de este se busca mirar que las labores, definidas en el proceso de planeación, se estén desarrollando como son y en el tiempo adecuado. Las preguntas se refieren a la periodicidad con la cual se realiza la función de control. Permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control de la empresa²¹.

²⁰ *Ibíd.*, p. 68

²¹ *Ibíd.*, p. 69

0.5.3. MARCO CONCEPTUAL

Ambiente laboral: Es la percepción que tiene el empleado del entorno y las condiciones laborales que lo rodea con sus compañeros, su jefe.

Antigüedad: Tiempo continuo en el cual una persona ha realizado un trabajo o actividad.

Autonomía: Capacidad de dirigir o tomar decisiones en el trabajo, resolviendo los problemas, sin necesidad de recibir consejos o instrucciones de otros.

Autoridad: Poder que tiene el jefe de delegar, dirigir y controlar acciones de su grupo de trabajo de las cuales depende el cumplimiento eficiente de los objetivos de área.

Clima organizacional: Hace referencia a percepciones que forman los empleados de su entorno laboral, el cual se ve reflejado en su comportamiento.

Comportamiento: Conjunto de acciones con que una persona responde ante una situación.

Comunicación: Flujos de información formal e informales que existen dentro de la organización, en todas las direcciones para el cumplimiento de las labores o la solución de problemas.

Desarrollo personal: Al colaborar con el logro de objetivos de la empresa y el desarrollo de la empresa, ésta le brinda la oportunidad de ascenso. O logra el empleado sentirse realizado profesional, moral, económicamente.

Diagnóstico: Identificación, análisis de variables de un problema y medición de los efectos que produciría en el entorno.

Evaluación de Desempeño: Evaluación y retroalimentación de las tareas en el puesto de trabajo.

Integración: Participación y unión de los empleados en actividades culturales, deportivas realizadas por la empresa, o fuera de la empresa.

Liderazgo: Estilo o forma de aplicar autoridad dentro de una estructura, Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.

Motivación: Conjunto de condiciones, reacciones o actitudes naturales propias de los trabajadores que se manifiestan ante estímulos presentes en el medio laboral.

Percepción: Proceso por el cual las personas seleccionan, categorizan, interpretan y responden ante la información de su entorno.

Sentido de pertenencia: Es la identidad a la organización, sentirse parte de la empresa compartir con la organización.

Trabajo en equipo: Sinergia. Colaboración entre el equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

0.6. SISTEMA DE VARIABLES

Las variables son:

Objetivos, Cooperación, Relaciones interpersonales, Toma de decisiones, Liderazgo, Motivación, Control.

0.6.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	TIPO	NIVEL DE MEDICIÓN	CATEGORIA	INDICADOR
Objetivos	Cualitativa	Ordinal	Conocimiento de la Empresa	Ind. de Información
	Cualitativa	Ordinal	Antigüedad.	
Cooperación	Cualitativa	Ordinal	Trabajo en Equipo	Ind. de Comportamiento Ind. de Calidad
Relaciones Interpersonal	Cualitativa	Ordinal	Comunicación	Ind. de Comportamiento
Toma De Decisiones	Cualitativa	Ordinal	Integración Autonomía Sentido de Pertenencia	Ind. de Frecuencia Ind. de Comportamiento Ind. de Comportamiento
Liderazgo	Cualitativa	Ordinal	Autoridad	Ind. de Comportamiento
Motivación	Cualitativa	Ordinal	Desarrollo de Personal	Ind. de Satisfacción
			Ambiente Laboral	Ind. de Satisfacción
Control	Cualitativa	Ordinal	Evaluación de Desempeño	Ind. de Comportamiento

0.7. METODOLOGÍA

0.7.1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación descriptiva es aquella en donde se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, soportada principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.²²

Con relación al estudio descriptivo Méndez afirma que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”²³

Por lo anterior citado, la investigación es descriptiva, basada en teorías ya existentes donde se analizan una serie de variables y como se manifiesta la percepción que tiene el personal administrativo del clima laboral presente en la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

0.7.2. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

0.7.2.1. Fuente primaria. La información primaria será recolectada por medio de un cuestionario dirigido a los 100 empleados de las áreas administrativas de EDITORA DEL MAR S.A el cual va arrojar la información necesaria para diagnosticar el clima organizacional existente.

²² BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Edición 2da. Universidad de la Sabana, Pearson, 2006, Pág. 113.

²³ MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. P. 137.

Esta selección se hace por conveniencia debido a que la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa sugirió realizar esta investigación al personal administrativo por las condiciones de los demás empleados, en cuanto a tiempo y disponibilidad.

El instrumento de recopilación de información es una encuesta diseñada de acuerdo a las necesidades de investigación, fundamentada y adaptada en el instrumento formulado por Carlos Méndez Álvarez, IMCOC.

Anexo. 1. Encuesta adaptada del IMCOC.

MANEJO DEL INSTRUMENTO

El instrumento consta de 48 preguntas con respuestas de opción múltiple utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiere tener en cada una de ellas, se han utilizado escalas con calificación de 1 a 7, siendo 7 la mejor calificación así:

- De comportamiento: Se relacionan con un evento, situación o persona mediante la frecuencia que los caracteriza (siempre, con mucha frecuencia, periódicamente, algunas veces, muy de vez en cuando, casi nunca, nunca).
- De calidad: Calificación que se da en una categorización de puntaje frente a la calidad de un evento, situación o comportamiento (excelente, bueno, aceptable, regular, malo, muy malo, pésimo).
- De satisfacción: Se manifiesta la satisfacción de la persona frente a una situación, (contento, y satisfecho, contento, bien no le desagrada, indiferente, algo insatisfecho, insatisfecho, completamente insatisfecho).
- De información: Evalúa la calidad y cantidad de la información que la empresa da a sus empleados (toda la información, suficiente, apenas la

necesaria, alguna, muy poca, casi ninguna, ninguna), así como otras escalas que se adecuan y corresponden al aspecto que se indaga con la pregunta.²⁴

Las categorías en que se encuentra dividido el cuestionario son:

DIMENSIONES O CATEGORIAS	No. DE PREGUNTAS
1. Conocimiento de la empresa	.(1 - 16 - 26 - 33)
2. Desarrollo personal.	(3 – 10 – 18 – 30)
3. Trabajo en equipo.	(4 – 5 – 11 – 31)
4. Integración.	(6 – 7 – 8 – 9 – 13)
5. Autonomía.	(12 – 25 – 26 – 27 – 35)
6. Sentido de pertenencia.	(14 – 41)
7. Comunicación.	(15 – 16 – 23)
8. Autoridad.	(19 – 20 – 21 – 22 – 28 – 32 – 33 – 45 – 46 – 47)
9. Ambiente laboral.	(29 – 36 – 37 – 38 – 39 – 40)
10. Evaluación de desempeño.	(42 – 43 – 44)
11. Antigüedad.	.(40)

La siguiente es la escala de valoración utilizada para medir las categorías analizadas del clima organizacional en la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

Tabla 1. Escala de valoración

VALORACION	DESCRIPCION
EXCELENTE (7)	Las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización se constituyen en un ejemplo de aprendizaje
BUENA (6)	Hay conductas y comportamientos que contribuyen a generar un muy buen ambiente laboral.
ACEPTABLE (5)	El ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de las actividades organizacionales y los colaboradores lo sienten de esa manera
REGULAR (4)	Actuar sobre las actitudes y comportamientos contribuirá de forma significativa al mejoramiento de las percepciones
MALO (3)	No se advierte compromiso de los empleados con la organización.
MUY MALO (2)	La productividad y motivación se ve afectada, por lo cual se hace necesaria intervención a corto plazo.
PESIMO (1)	La variable afecta de manera directa el clima laboral. Es necesaria la creación de un plan de acción inmediato.

²⁴ Ibíd., p.20.

0.7.2.2. Fuente secundaria. La información esta soportada en información bibliográfica sobre el tema, documentos, artículos de revistas, internet, trabajos de grado y demás material que contenga información relevante que sirvan como sustento teórico y referencial para el desarrollo de la investigación

0.7.2.3. Tratamiento de la información. Los datos arrojados en el proceso investigativo serán procesados a través del software SPSS* de la siguiente manera:

- En cuadros: A través de este mecanismo se pretende mostrar en forma ordenada y sistemática todas las cifras en aras de ser lo más claro, preciso y conciso posible.
- En gráficos: Estos serán utilizados como mecanismo de apoyo en el análisis de la información para emitir las respectivas recomendaciones. Las gráficas al igual que los cuadros serán enumerados de acuerdo al capítulo que le corresponda.
- En tablas: Aunque su utilización será de poca frecuencia en la investigación, se empleará para agrupar la información diferente a la numérica.

* Statistical Package for the Social Sciences.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA EDITORA DEL MAR S.A

1.1. HISTORIA

La historia y evolución de El Universal en sus 57 años de ininterrumpida existencia está marcada por derroteros sin desvíos: defensa de la democracia, libertad de información y de opinión, sin restricciones.

Domingo López Escauriaza, periodista genuino y de brillante trayectoria, que enalteció con su parábola vital los anales cartageneros y Eduardo Ferrer Ferrer, con creatividad y dinamismo empresarial lo fundaron. Salió a la luz pública el 8 de marzo de 1948. Surgió El Universal cuando Colombia vivía tiempos de convulsión y de violencia política.

El Universal salió con más brío de esa prueba abismal que amenazó su recién nacida existencia y se consolidó en su papel de tribuna legítima del liberalismo, en caja de resonancia de los problemas, las necesidades y aspiraciones de Cartagena, Bolívar y la Costa Atlántica.

Los primeros tiempos

Los talleres

Este minúsculo taller fue operado por dos linotipistas, los hermanos Germán y Dámaso Rodríguez, un armador José Alcázar y el prensista Octavio Ríos con sus respectivos ayudantes. Cuando se adquirió otro linotipo y una tituladora ingresaron dos linotipistas Ricardo Burgos y Jaime Franco y un titulador Alberto Espinosa.

La redacción

En esos tiempos, que pudiéramos llamar heroicos, El Universal tuvo una redacción muy reducida. Haciendo parte de ella recordamos a los periodistas Manuel Esteban Pomares, Guillermo Guerrero Ramos, Herlinda Pizza de Escobar, Antonio Morales, el fotógrafo Hermes Lombana, el fotograbador

Carlos Delgado y el corrector de pruebas Guillermo Espeleta. Con este personal se hacía toda la información local, nacional, internacional, deportiva, sociales y sucesos. Es decir, el periódico.

La segunda etapa

Arranca la segunda etapa de El Universal cuando ingresó a la impresión rotativa, aunque todavía caliente, al cambiar el antiguo equipo por el que adquirió de Vanguardia Liberal, en su primera vinculación con El Universal. Así operó hasta el 30 de marzo de 1982, cuando adoptó al moderno sistema Offset, empezando la transformación que tiene hoy tan extraordinarias dimensiones y con porvenir despejado.

La transformación. Tercera etapa.

En 1977 López Escauriaza vendió El Universal a la sociedad Editora Cartagena Ltda., cuyos socios, haciendo esfuerzos y sacrificios económicos increíbles, lo sostuvieron contra todos los augurios de su desaparición. Tres años después con el asocio creativo de la empresa periodística Vanguardia Liberal, contando con la participación de inversionistas locales, se creó la sociedad Editora del Mar S.A., su actual propietaria.

El propósito primigenio que inspiró a los fundadores, seguido fielmente y reforzado por sus editores, directores, administradores y periodistas de hoy, lo conserva y mantiene

El cambio tenía que darse. El Universal no podía seguir con un tiraje mínimo de 1.000 ejemplares, cubriendo con grandes limitaciones los hechos ocurridos en toda la región y siendo inferior al reto impuesto por la competencia de ese momento.

El periódico santandereano Vanguardia Liberal se vinculó a El Universal. Compró el 50% de las acciones de El Universal y comienza a gestarse un gran revolcón en todos los niveles del diario. Fueron días de fuertes remezones que buscaban transformar la vieja empresa familiar en una empresa periodística moderna y estable, con la acertada administración que requieren los grandes

negocios y una orientación periodística que sirviera de guía para los cartageneros y todos los costeños.

Los cambios no se realizaron de un día para otro, duraron 24 meses. El Universal se imprimió en la rotativa de El Heraldillo en Barranquilla y todos los periodistas debían redactar sus informaciones en el menor tiempo posible para entregar el material que era trasladado todas las tardes hasta la capital del Atlántico porque se decide restaurar la hermosa casa ubicada en la calle San Juan de Dios. El Universal volvió a editarse en Cartagena, cuando llegaron una plegadora y tres unidades de la actual rotativa, que fueron compradas a un diario norteamericano. En esa oportunidad también se adquirieron todos los equipos de fotomecánica.

¿Quiénes somos?

El Universal es hoy en día un periódico de indiscutible liderazgo en una amplia e importante región de la Costa Atlántica. Con cubrimiento total de Cartagena y el resto del departamento de Bolívar, así como de Sucre, Córdoba y San Andrés (Islas) mantiene índices de circulación y penetración muy por encima de cualquier otro periódico de la costa o nacional en estas zonas.

El Universal además de suministrar información general, actualizada y veraz, entrega información especializada sobre informática, vivienda, deporte, revistas de farándula, del cine y televisión, recetas, consejos de belleza y moda, también entrega fascículos coleccionables de obras útiles para toda la familia.

Cuenta actualmente con numerosos puntos de ventas y representantes tanto a nivel local como nacional, que facilitan el suministro y adquisición de los servicios que ofrece a los lectores y anunciantes. Ofrecemos beneficios y ventajas especiales a nuestros suscriptores con descuentos en precios desde el 30 hasta el 50%. Garantizando además la entrega domiciliaria del periódico en las primeras horas de la mañana (de 5 a 6:00 a.m.) a través de una red propia de distribución conformada por un grupo de promotores y supervisores debidamente entrenados para esta labor.

1.2. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

MISIÓN

Somos una empresa de comunicación que defiende los intereses de la comunidad proporcionando información útil y veraz a través de las tecnologías disponibles.

VISIÓN

En el 2014 Editora del mar es la empresa proveedora de información líder en la Costa Caribe con proyección regional y gran reconocimiento nacional. Su cultura empresarial fomenta la innovación y es un ejemplo de calidad y adaptación de la tecnología.

PRINCIPIOS

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Independencia
- ✓ Humildad
- ✓ Eficacia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Lealtad
- ✓ Innovación
- ✓ Compromiso
- ✓ Recurso humano
- ✓ Disfrutar el trabajo con actitud positiva.

SERVICIOS

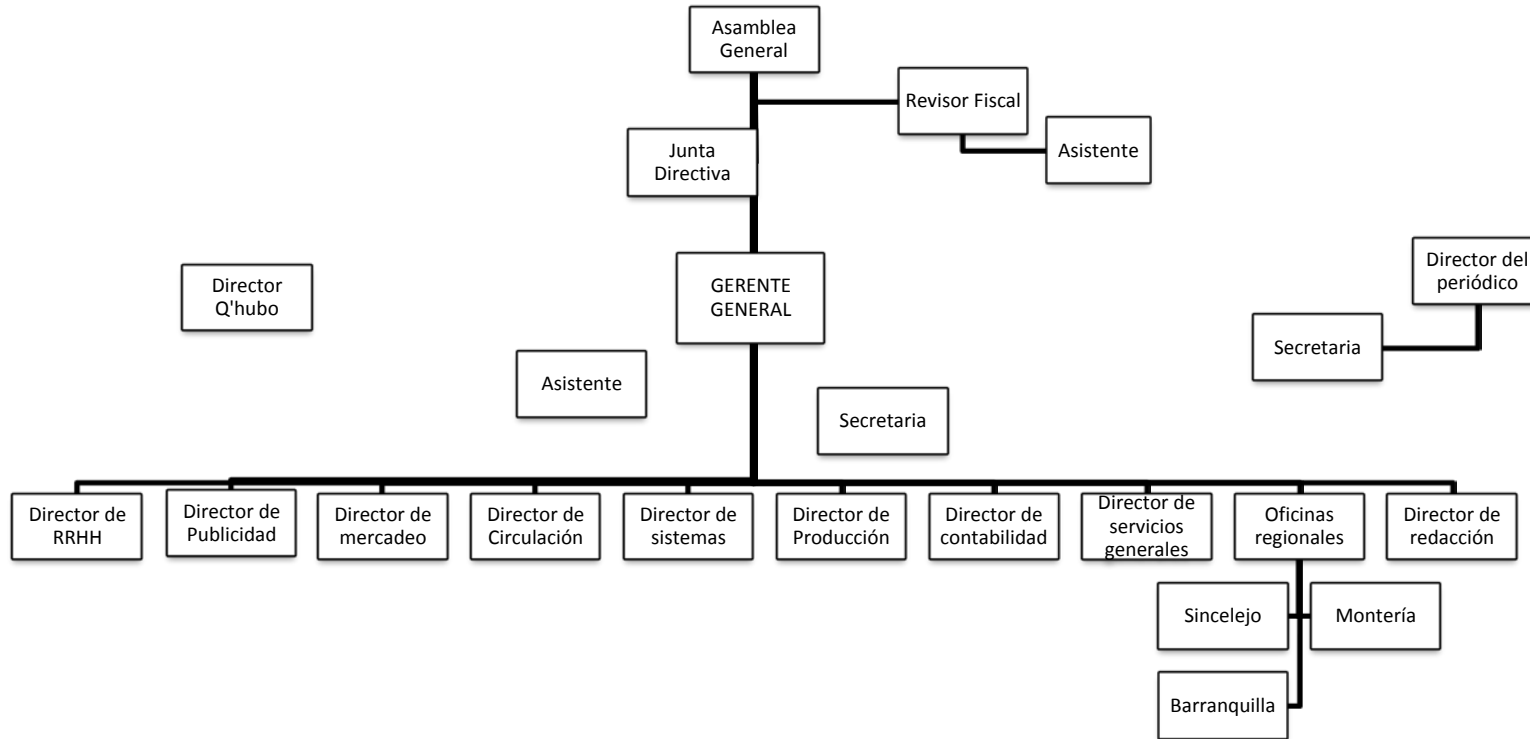
- ✓ Venta de publicidad impresa
- ✓ Clasificados
- ✓ Trabajos comerciales
- ✓ Venta de la plancha para trabajos litográficos
- ✓ Creación de páginas web

- ✓ Impresión a terceros de cuadernillos y separatas
- ✓ Servicios de expendios
- ✓ Venta de suscripción
- ✓ Reparto del periódico a la puerta

PRODUCTOS

- ✓ Periódico El Universal
- ✓ Periódico Nuestro Diario Cartagena
- ✓ Periódico Nuestro Diario Barranquilla

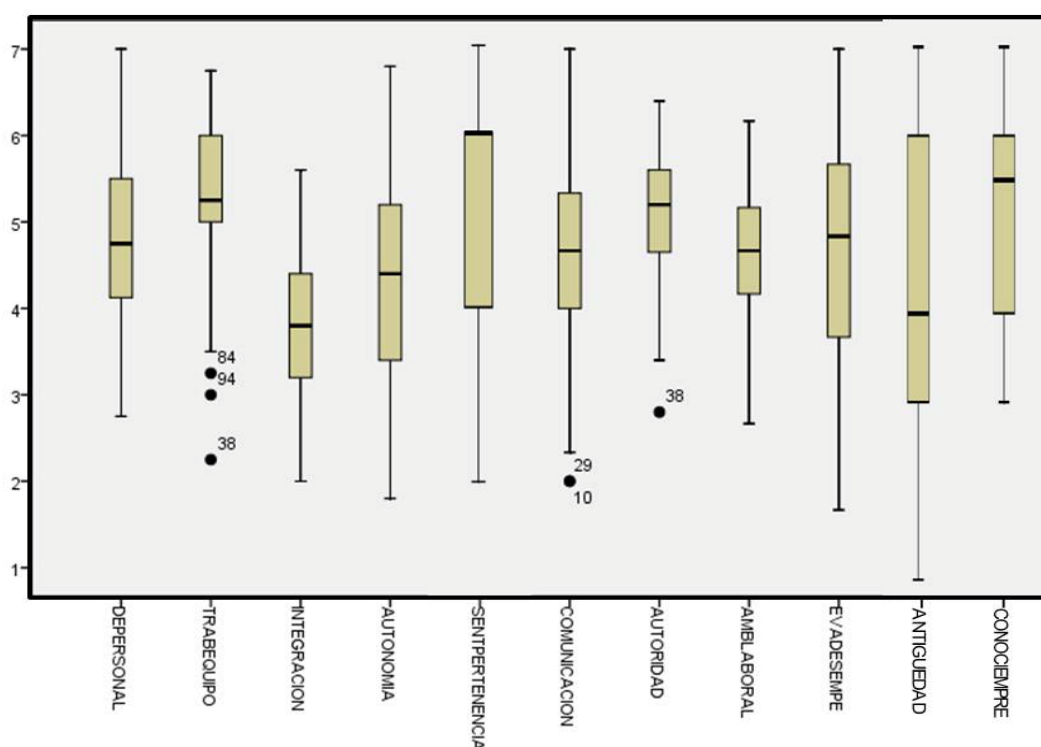
1.3. ORGANIGRAMA GENERAL



2. ANALISIS DE LA CATEGORIAS ANALIZADAS.

A continuación se presentará el análisis de los resultados obtenido por la encuesta de clima organizacional basado en el software SPSS, en donde se usará como gráfico el Diagrama de Caja aplicada a los empleados administrativos de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

Gráfico1. Diagramas de caja para las once categorías evaluadas

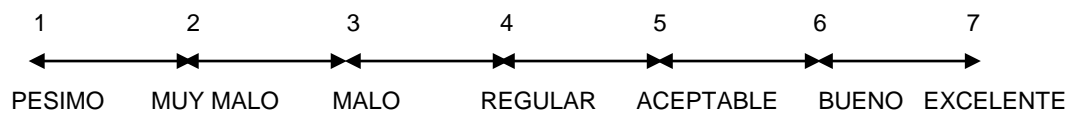


El DIAGRAMA DE CAJA – BOX PLOT permite comparar las categorías evaluadas dentro del proceso de medición del clima organizacional; donde se encuentran las once categorías.

En el eje horizontal encontramos las categorías, en el eje vertical encontramos la escala de medición utilizada para todos los ítems (aspectos indagados). Una puntuación alta indica un alto desempeño o una alta percepción positiva sobre

las categorías, la caja indica el rango intercuartil, es decir en él se encuentra el 50% de la valoración dada a la categoría, la línea en el interior del rectángulo indica la mediana, es decir por encima de esa línea se encuentra el 50% de la puntuación y por debajo el otro 50%, además nos indica el tipo de simetría, esto quiere decir si la concentración de datos se da más hacia los valores altos o hacia los valores bajos.

De acuerdo a lo anterior, la siguiente es la escala de valoración usada para cada una de las categorías que se analizaran.



3. CATEGORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANALIZADAS.

3.1. Desarrollo personal

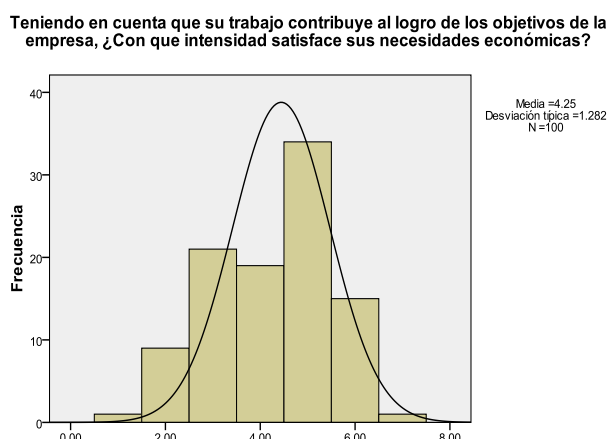
Esta categoría está conformada por las preguntas: 2, 9,17 y 29. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P2. Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con que intensidad satisface sus necesidades económicas?

Tabla2. Pregunta2

N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		4.2500
Mediana		4.5000
Desv. típ.		1.28216
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	3.0000
	50	4.5000
	75	5.0000

Gráfico2. Pregunta2.



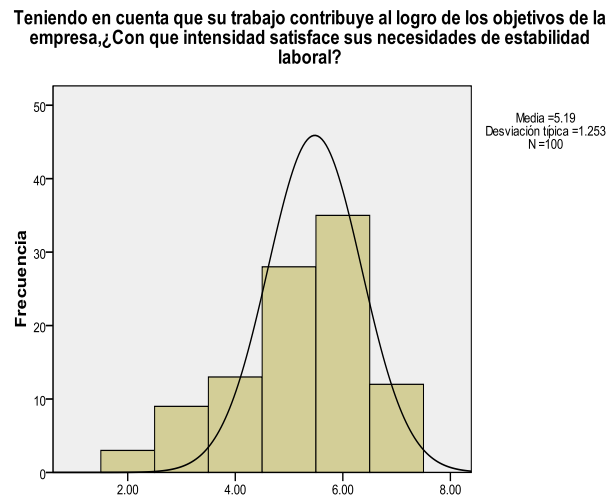
El resultado nos arroja una **media de 4.25**, y una **mediana de 4.5**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4,0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**, los empleados manifiestan alguna satisfacción sobre la correspondencia que existe entre el salario y la responsabilidad del cargo y trabajo asignado.

P9. Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades de estabilidad laboral?

Tabla3. Pregunta9

N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		5.1900
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.25284
Mínimo		2.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.2500
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico3. Pregunta9.



El resultado nos arroja una **media de 5.19**, y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

A los empleados les genera gran satisfacción el firmar contratos a término indefinido, pues les brinda estabilidad laboral garantizando los ingresos, lo que permite satisfacer sus necesidades.

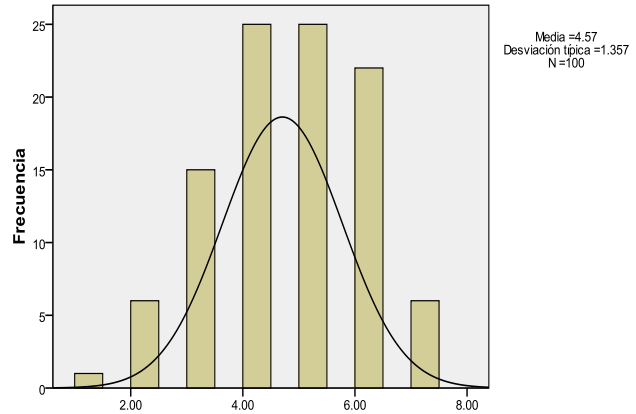
P17. Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades de aprendizaje?

Tabla4. Pregunta17

N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		4.5718
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.35712
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico4. Pregunta17.

Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con que intensidad satisface sus necesidades de aprendizaje ?



El resultado nos arroja una **media de 4.57**, y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**. Los empleados se sienten satisfechos porque la empresa se preocupa por brindarles capacitaciones de acuerdo a sus funciones y nuevas tecnologías que aparecen en el mercado.

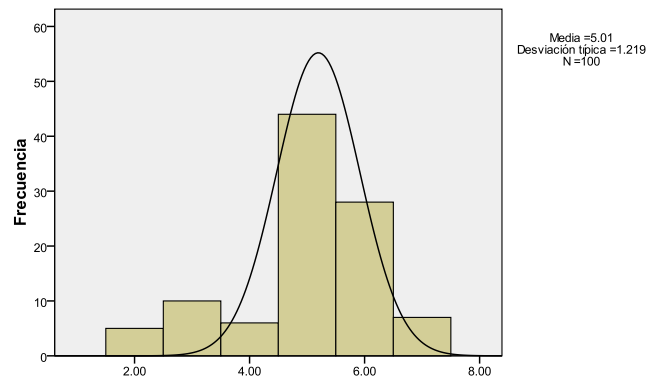
P29. Teniendo en cuenta que su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades de progreso?

Tabla5. Pregunta29

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.0100
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.21850
Mínimo		2.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico5. Pregunta29.

Teniendo en cuenta que su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿Con que intensidad satisface sus necesidades de progreso?



El resultado nos arroja una **media de 5.01**, y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

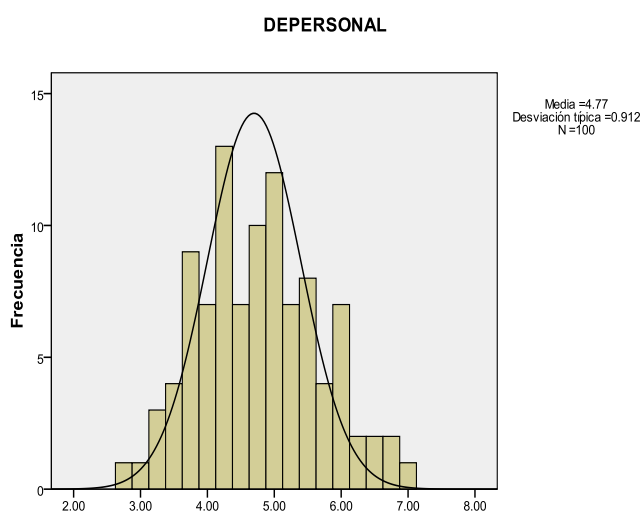
Para los empleados es de gran satisfacción contribuir al logro de los objetivos de la empresa, pues de esta manera ellos han progresado a nivel laboral, familiar y social.

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Desarrollo Personal** es el siguiente:

Tabla6. Desarrollo Personal

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.7725
Mediana		4.7500
Desv. típ.		.91155
Mínimo		2.75
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0625
	50	4.7500
	75	5.5000

Gráfico6. Desarrollo Personal



Se identifica una valoración regular con una **media de 4,77**, marcando una tendencia a considerar este aspecto entre **REGULAR – ACEPTABLE**, la **mediana de 4,75**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**.

El desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos, es por esto que la empresa EDITORA DEL MAR S.A. debe impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores.

3.2. Trabajo en equipo

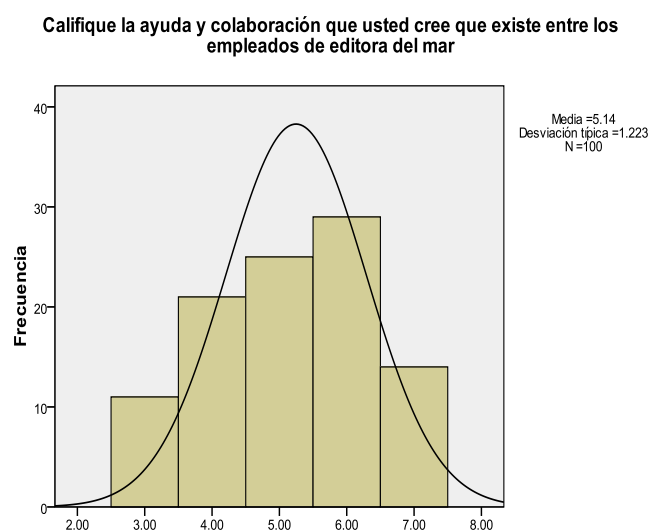
Esta categoría está conformada por las preguntas: 3, 4,10 y 30. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P3. Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los empleados de Editora del Mar

Tabla7. Pregunta3

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.1400
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.22285
Mínimo		3.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico7. Pregunta3.



El resultado nos arroja una **media de 5.14**, y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**, para los empleados es importante establecer relaciones de carácter asociativo, que les permita trabajar en grupos de trabajo.

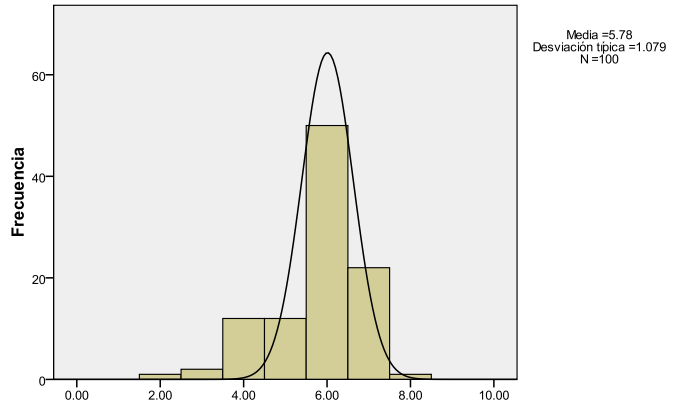
P4. ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?

Tabla8. Pregunta4

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.7800
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.07853
Mínimo		2.00
Máximo		8.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	6.0000

Gráfico8. Pregunta4.

Con que frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo



El resultado nos arroja una **media de 5.78**, y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación igual a 6.0, es decir una tendencia **BUENO**, los empleados con frecuencia ayudan y colaboran a sus compañeros propiciando ambientes de trabajo satisfactorios.

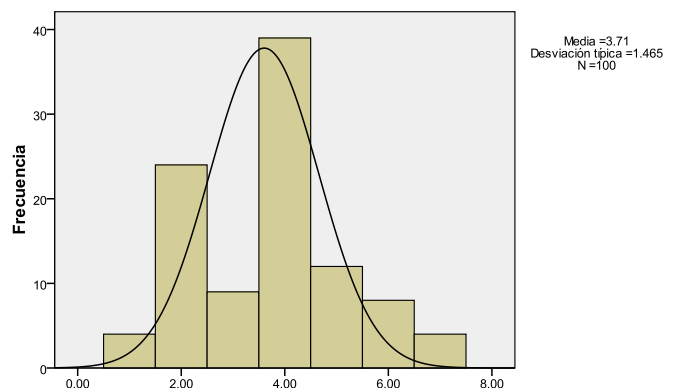
P10. ¿Con qué frecuencia usted les pide ayuda a sus compañeros de trabajo para la realización de alguna función?

Tabla9. Pregunta10

N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		3.7100
Mediana		4.0000
Desv. típ.		1.46539
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	2.0000
	50	4.0000
	75	4.0000

Gráfico9. Pregunta10.

Con que frecuencia usted les pide ayuda a sus compañeros para la realizacion del trabajo qde añguna funcion



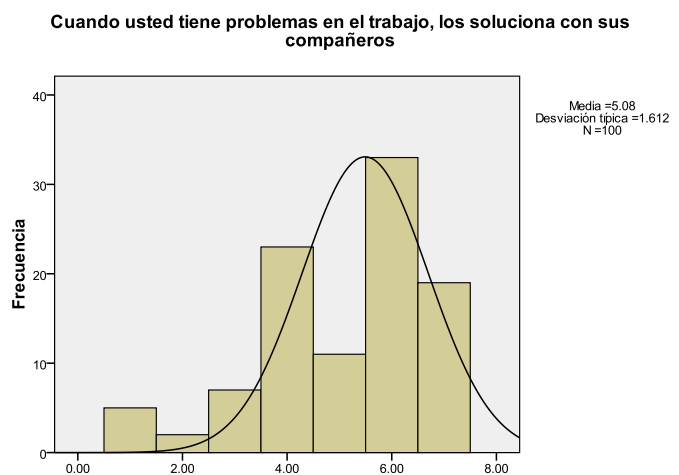
El resultado nos arroja una **media de 3.71**, y una **mediana de 4.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación igual a 4.0, es decir una tendencia **REGULAR**, a pesar de que existe la colaboración y el trabajo en equipo no es muy frecuente que entre ellos se pidan ayuda para la realización de sus funciones.

P30. ¿Cuando usted tiene problemas en el trabajo, los soluciona con sus compañeros?

Tabla10. Pregunta30.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.0800
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.61233
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	6.0000
	75	6.0000

Gráfico10. Pregunta30.



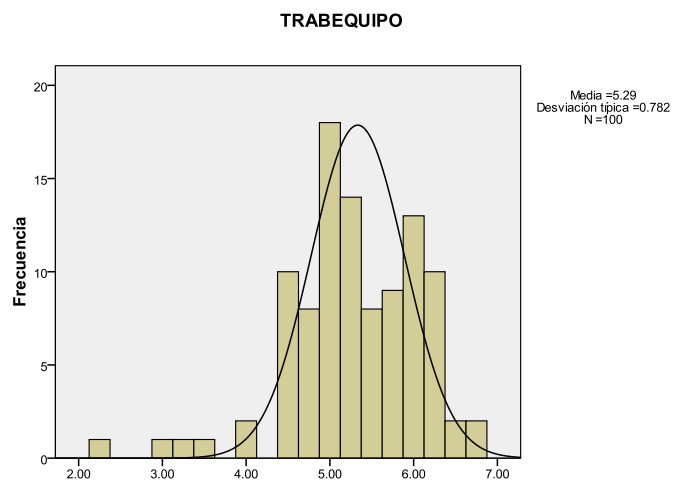
El resultado nos arroja una **media de 5.08**, y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación igual a 6.0, es decir una tendencia **BUENO**, por esta razón, cuando las personas se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo, colaboración con el propósito de integrar esfuerzos para alcanzar resultados.

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Trabajo En Equipo** es el siguiente:

Tabla11. Trabajo en Equipo.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.2925
Mediana		5.2500
Desv. típ.		.78178
Mínimo		2.25
Máximo		6.75
Percentiles	25	5.0000
	50	5.2500
	75	6.0000

Gráfico11. Trabajo en Equipo.



Se identifica una valoración aceptable con una **media de 5,29**, marcando una tendencia a considerar este aspecto entre **ACEPTABLE – BUENO**, la **mediana de 5.25**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

Los empleados establecen procesos asociativos en su interacción social unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con los resultados propuestos.

La calidad de las relaciones entre los empleados se manifiesta en el compañerismo lo que hace que se propicie un ambiente de trabajo bueno en EDITORA DEL MAR S.A.

3.3. Integración

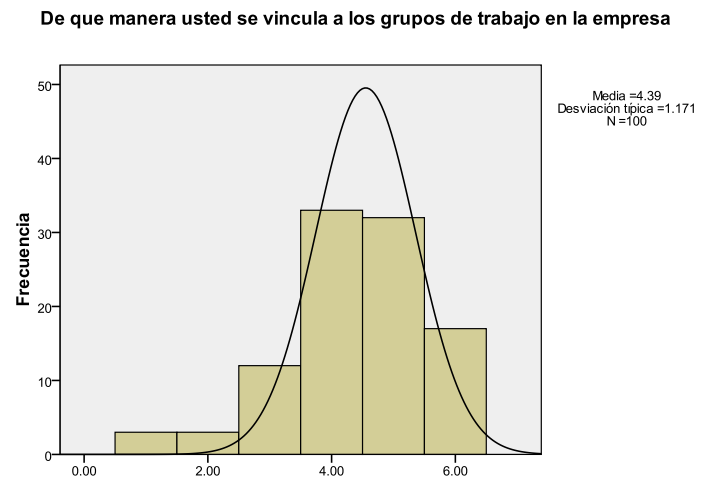
Esta categoría está conformada por las preguntas: 5, 6, 7,8 y 12. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P5. ¿De qué manera usted se vincula a los grupos de trabajo en la empresa?

Tabla12. Pregunta5.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.3900
Mediana		4.0000
Desv. típ.		1.17116
Mínimo		1.00
Máximo		6.00
Percentiles	25	4.0000
	50	4.0000
	75	5.0000

Gráfico12. Pregunta5.



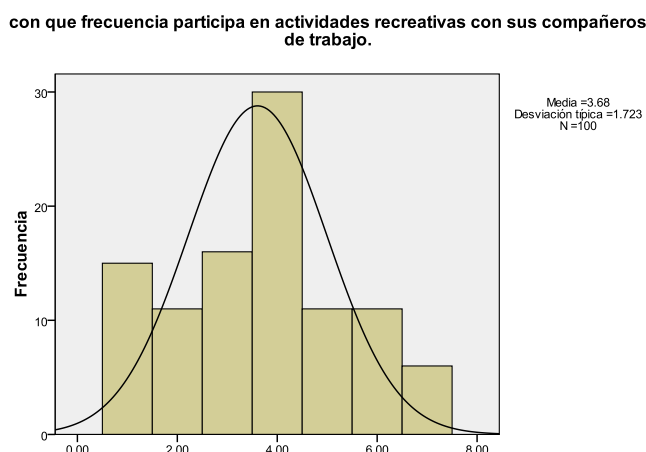
El resultado nos arroja una **media de 4.39**, y una **mediana de 4.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4.0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**, los empleados participan como colaboradores propiciando un ambiente positivo y amistoso que apoya el desarrollo del trabajo alcanzando así los objetivos propuestos.

P6. ¿Con qué frecuencia participa en actividades recreativas con sus compañeros de trabajo?

Tabla13. Pregunta6.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		3.6800
Mediana		4.0000
Desv. típ.		1.72258
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	2.0000
	50	4.0000
	75	5.0000

Gráfico13. Pregunta6.



El resultado nos arroja una **media de 3.68**, y una **mediana de 4.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4.0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**.

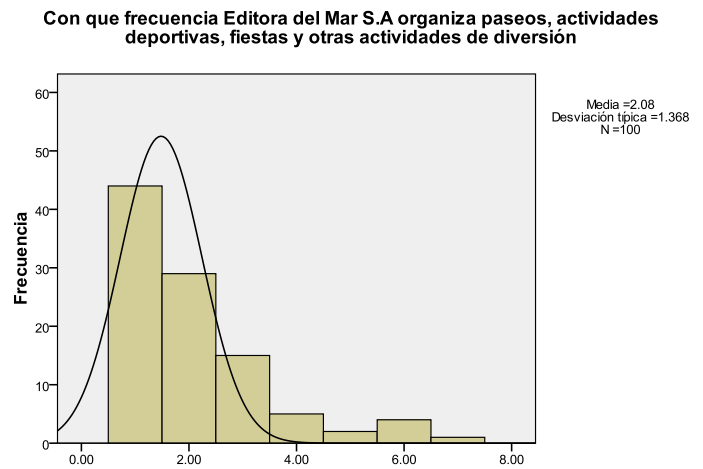
Los empleados participan algunas veces en actividades recreativas que organizan los compañeros del departamento o de otras áreas.

P7. ¿Con qué frecuencia Editora del Mar S.A organiza paseos, actividades deportivas, fiestas y otras actividades de diversión?

Tabla14. Pregunta7.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		2.0800
Mediana		2.0000
Desv. típ.		1.36833
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	1.0000
	50	2.0000
	75	3.0000

Gráfico14. Pregunta7.



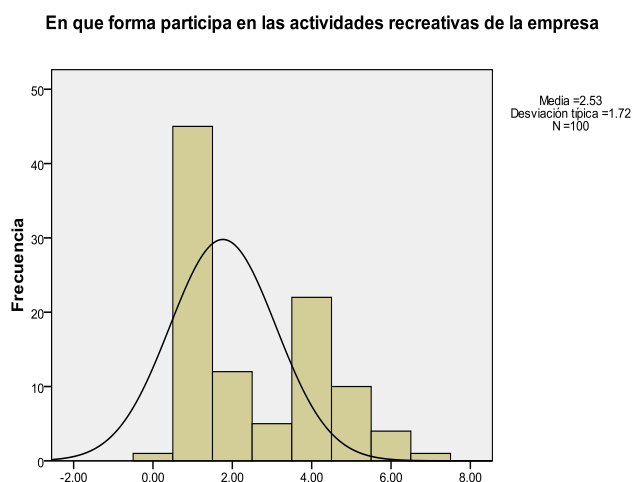
El resultado nos arroja una **media de 2.08**, y una **mediana de 2.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 2.0, es decir una tendencia hacia **MALO**, los empleados consideran que la empresa de importancia a organizar eventos deportivos, sociales, recreativos y culturales.

P8. ¿En qué forma participa en las actividades recreativas de la empresa?

Tabla15. Pregunta8.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		2.5300
Mediana		2.0000
Desv. típ.		1.72008
Mínimo		.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	1.0000
	50	2.0000
	75	4.0000

Gráfico15. Pregunta8.



El resultado nos arroja una **media de 2.53**, y una **mediana de 2.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 2.0, es decir

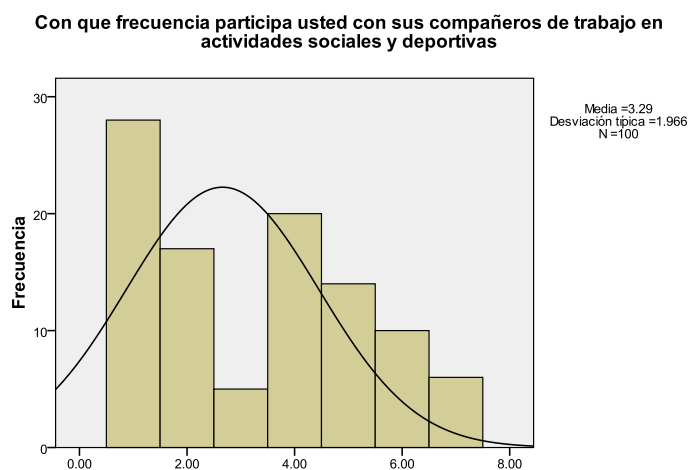
una tendencia hacia **REGULAR**, los empleados simplemente participan en actividades recreativas con sus compañeros de departamento o de otras áreas.

P12. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus compañeros de trabajo en actividades sociales y deportivas?

Tabla16. Pregunta12.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		3.2900
Mediana		3.5000
Desv. típ.		1.96584
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	1.0000
	50	3.5000
	75	5.0000

Gráfico16. Pregunta12.



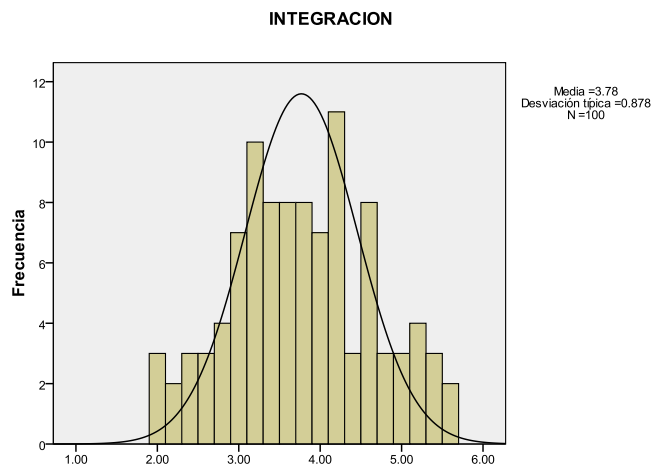
El resultado nos arroja una **media de 3.29**, y una **mediana de 3.5**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 3.0, es decir una tendencia hacia **REGULAR**, algunas veces los empleados en sus tiempos libres realizan actividades sociales y deportivas con sus compañeros del departamento o de otras áreas.

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Integración** es el siguiente:

Tabla17. Integración.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		3.7780
Mediana		3.8000
Desv. típ.		.87751
Mínimo		2.00
Máximo		5.60
Percentiles	25	3.2000
	50	3.8000
	75	4.4000

Gráfico17. Integración.



Se identifica una valoración mala con una **media de 3,77**, marcando una tendencia a considerar este aspecto entre **MALO – REGULAR**, la **mediana de 3.80**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 3, es decir una tendencia hacia **REGULAR**.

La empresa no le da mucha importancia al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, no establece relaciones formales con su participación en actividades recreativas y sociales. Cabe destacar que esta variable no guarda relación directa con el cumplimiento de sus trabajos.

Las relaciones de trabajo que se generan entre los colaboradores de la empresa son buenas, sin embargo se percibe que estas relaciones se limitan al ámbito laboral, pues fuera de la empresa no existen espacios de integración.

Esto afecta el logro de las metas de la organización producto de las sinergias. Se debe trabajar para reforzar las relaciones interpersonales de los colaboradores, lo cual mejorará sustancialmente el trabajo en equipo y las redes sociales de apoyo de cada persona.

3.4. Autonomía

Esta categoría está conformada por las preguntas: 11, 24, 25, 26 y 34. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

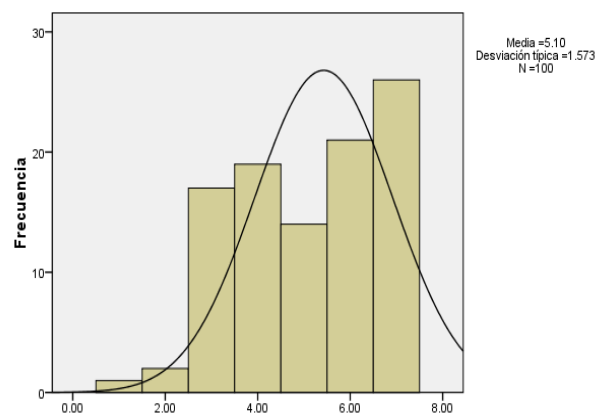
P11. ¿Con qué frecuencia determina las metas que permitan el cumplimiento de los objetivos fijados para su cargo?

Tabla18. Pregunta11.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.1000
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.57313
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	7.0000

Gráfico18. Pregunta11.

con que frecuencia determina las metas que permitan el cumplimiento de los objetivos fijados para su cargo



El resultado nos arroja una **media de 5.10**, y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

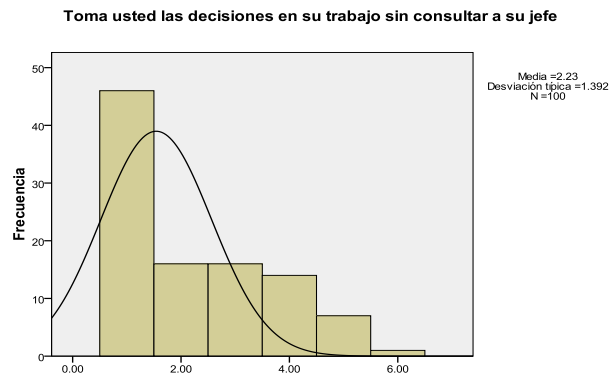
La fijación de metas la realizan con mucha frecuencia para evaluar el cumplimiento de los objetivos y las metas del cargo mostrando el desempeño eficiente de forma individual.

P24. ¿Toma usted las decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe?

Tabla19. Pregunta24.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		2.2300
Mediana		2.0000
Desv. típ.		1.39157
Mínimo		1.00
Máximo		6.00
Percentiles	25	1.0000
	50	2.0000
	75	3.0000

Gráfico19. Pregunta24.



El resultado nos arroja una **media de 2.23**, y una **mediana de 2.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 2.0, es decir una tendencia hacia **MALO**.

Los empleados constantemente consultan las decisiones con sus jefes, tienen poca autonomía para asumir el riesgo de una decisión errada.

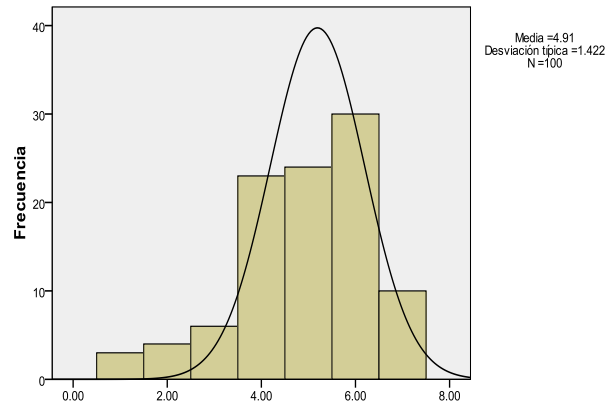
P25. ¿Con qué frecuencia le gustaría participar en decisiones de su trabajo que impliquen responsabilidades diferentes a las que tiene actualmente?

Tabla20. Pregunta25.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.9100
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.42201
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico20. Pregunta25.

Con que frecuencia le gustaria participar en decisiones de su trabajo que impliquen responsabilidades diferentes a las que tiene actualmente



El resultado nos arroja una **media de 4.91**, y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**, los empleados piensan que desarrollarían mejor su labor si tuvieran mayor autonomía en las decisiones relacionadas con su trabajo y más participación en las decisiones adoptadas por la empresa que le generen responsabilidades diferentes a las que ya tienen.

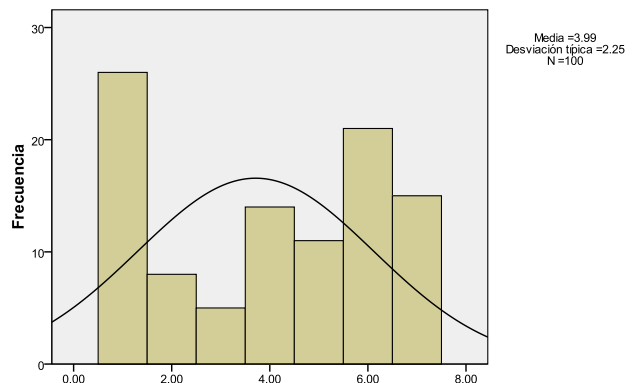
P26. ¿Participa en las decisiones de la empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?

Tabla21. Pregunta26.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		3.9900
Mediana		4.0000
Desv. típ.		2.24956
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	1.0000
	50	4.0000
	75	6.0000

Gráfico21. Pregunta26.

Participa en las decisiones de la empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo



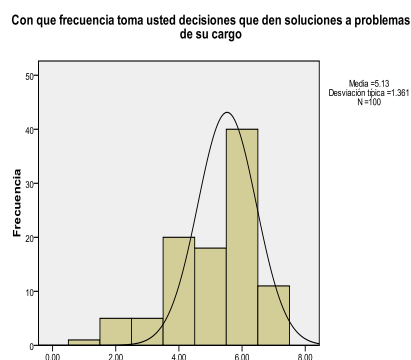
El resultado nos arroja una **media de 3.99**, y una **mediana de 4.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4.0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**, los empleados frecuentemente se involucran en la toma de decisiones cuando ven en riesgo su trabajo.

P34. ¿Con que frecuencia toma usted decisiones que den soluciones a problemas de su cargo?

Tabla22. Pregunta34.

N	Válidos	100
	Péridos	0
Media		5.1300
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.36074
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	6.0000
	75	6.0000

Gráfico22. Pregunta34.



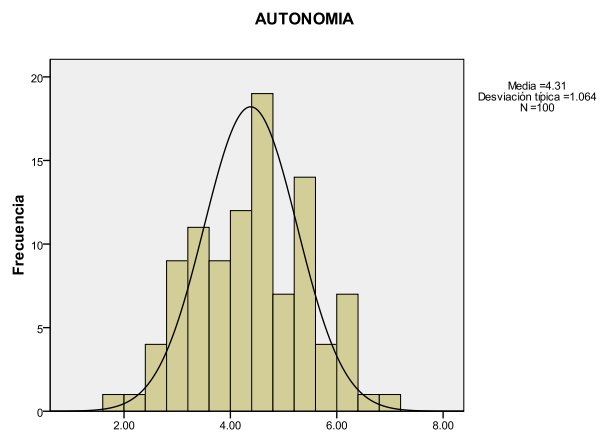
El resultado nos arroja una **media de 5.13**, y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación igual a 6.0, es decir una tendencia **BUENO**, los empleados con mucha frecuencia toman decisiones que permitan darle solución a problemas de su cargo, ya que esto determina el desempeño en su trabajo ya que estos participan en procesos de toma de decisiones en su trabajo.

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Autonomía** es el siguiente:

Tabla23. Autonomía.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.3120
Mediana		4.4000
Desv. típ.		1.06375
Mínimo		1.80
Máximo		6.80
Percentiles	25	3.4000
	50	4.4000
	75	5.2000

Gráfico23. Autonomía.



Se identifica una valoración regular con una **media de 4,31**, marcando una tendencia a considerar este aspecto entre **REGULAR – ACEPTABLE**, la **mediana de 4.40**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**.

La autonomía es una consecuencia de la estructura organizacional y del ejercicio del poder dentro de la empresa. Por su tamaño, EDITORA DEL MAR S.A es una empresa piramidal con varios niveles gerenciales, lo cual genera que haya muchos jefes, quienes si bien apoyan y brindan confianza a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos empresariales, no muestran mayor interés por su desarrollo profesional brindándoles autonomía y empoderándolos para que sean capaces de asumir nuevas responsabilidades.

3.5. Evaluación de desempeño

Esta categoría está conformada por las preguntas: 42, 43 y 44. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P42. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en la empresa?

Tabla24. Pregunta42.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.8000
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.41421
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico24. Pregunta42.



El resultado nos arroja una **media de 4,8** y una **mediana de 5,0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

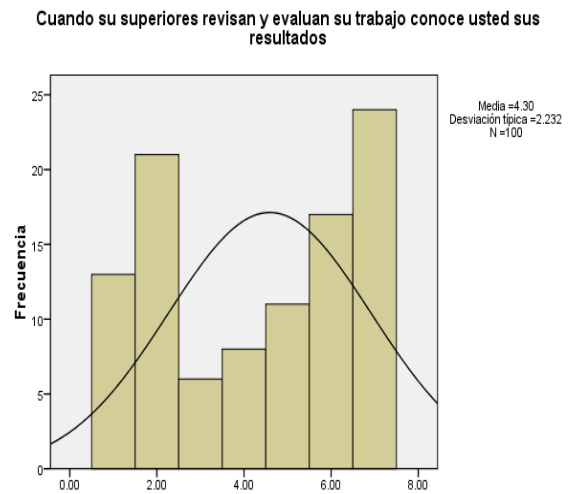
Los empleados están en constante control de sus labores para evitar errores que afecten la satisfacción del cliente final.

P43. ¿Cuando sus superiores revisan y evalúan su trabajo conoce usted sus resultados?

Tabla25. Pregunta43

N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		4.3000
Mediana		5.0000
Desv. típ.		2.23155
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	2.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico25. Pregunta43.



El resultado nos arroja una **media de 4,3** y una **mediana de 5,0**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

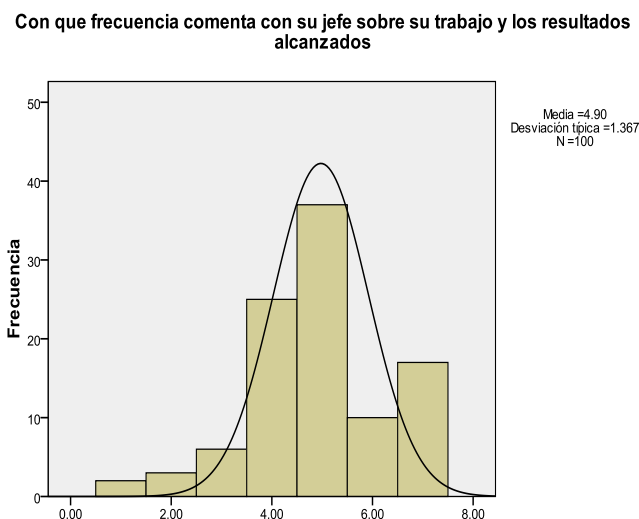
Para la empresa es importante dar a conocer al empleado los resultados porque a través del trabajo evaluado se busca que se cumpla en forma organizada, adecuada y correcta.

P44. ¿Con qué frecuencia comenta con su jefe sobre su trabajo y los resultados alcanzados?

Tabla26. Pregunta44.

N		100
	Pérdidos	0
Media		4.9000
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.36700
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico26. Pregunta44.



El resultado nos arroja una **media de 4,9** y una **mediana de 5,0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

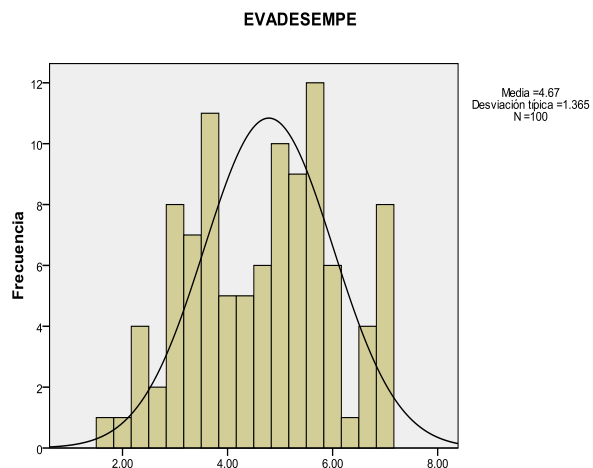
Con mucha frecuencia los jefes revisan los resultados alcanzados permitiendo que los empleados conozcan el alcance y resultados del mismo para que, de esta forma, apliquen su capacidad y habilidad para alcanzar mejoras en sus resultados.

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Evaluación De Desempeño** es el siguiente:

Tabla27. Evalu. de Desempeño.

Gráfico27. Evalu. de Desempeño

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.6667
Mediana		4.8333
Desv. típ.		1.36495
Mínimo		1.67
Máximo		7.00
Percentiles	25	3.6667
	50	4.8333
	75	5.6667



Se identifica una valoración alta con una **media de 4,66**, marcando una tendencia a considerar este aspecto entre **REGULAR - ACEPTABLE**, la **mediana de 4,8**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

Para los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A. es importante la evaluación de desempeño como potenciador de la comunicación y cooperación entre jefe – empleado, dándole a conocer al empleado sus puntos fuertes y débiles, así como las áreas donde debe mejorar.

Independientemente de la frecuencia con que se realice la evaluación de desempeño, los superiores y subalternos deben tener la posibilidad de comentar sobre sus resultados aciertos y errores, lo que genera confianza y un control menos rígido.

3.6. Ambiente laboral

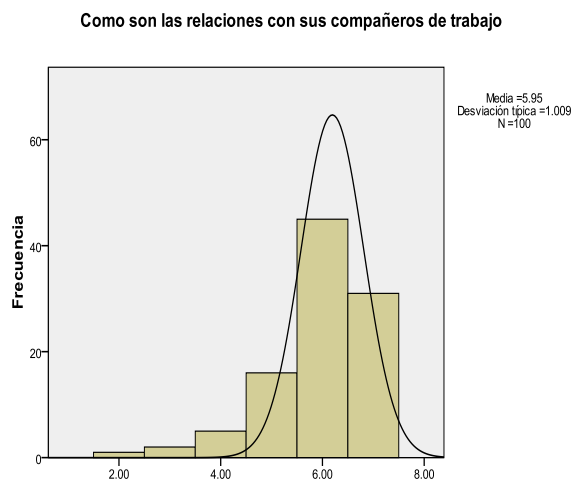
Esta categoría está conformada por las preguntas: 28, 35, 36, 37, 38 Y 39. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P28. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Tabla28. Pregunta28.

N	Válidos	100
	Péridos	0
Media		5.9500
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.00880
Mínimo		2.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	6.0000
	50	6.0000
	75	7.0000

Gráfico28. Pregunta28.



El resultado nos arroja una **media de 5.95** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 6.0, es decir una tendencia hacia **EXCELENTE**.

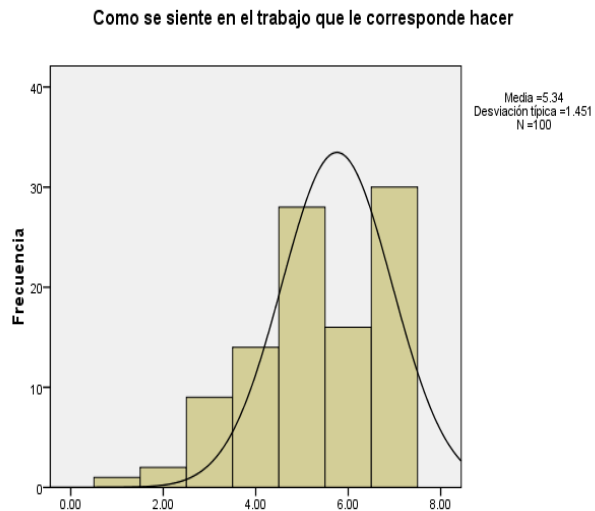
Las relaciones entre los empleados son muy buenas lo que genera un buen ambiente de trabajo, reflejado en la buena comunicación y apoyo mutuo.

P35. ¿Como se siente en el trabajo que le corresponde hacer?

Tabla29. Pregunta35.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.3400
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.45102
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	7.0000

Gráfico29. Pregunta35.



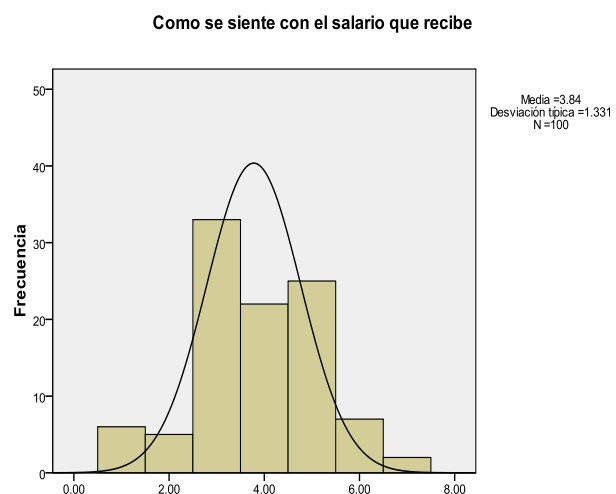
El resultado nos arroja una **media de 5.34** y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**, se sienten realizados con sus trabajo por que contribuyen con eficiencia a los resultados de la organización.

P36. ¿Cómo se siente con el salario que recibe?

Tabla30. Pregunta36.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		3.8400
Mediana		4.0000
Desv. típ.		1.33121
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	3.0000
	50	4.0000
	75	5.0000

Gráfico30. Pregunta36.



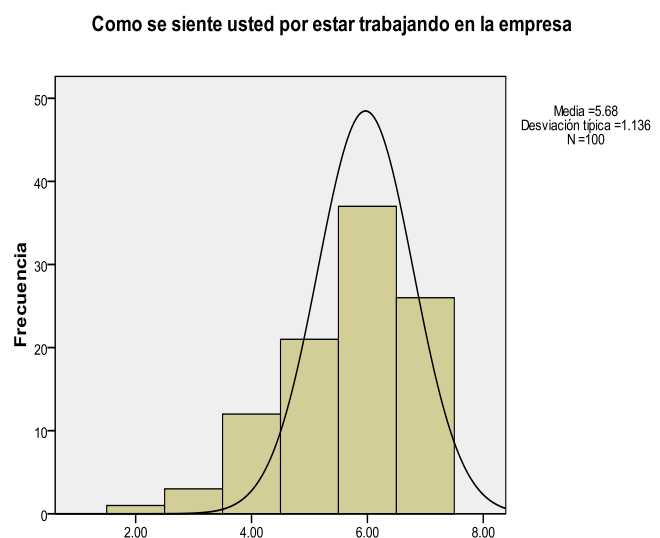
El resultado nos arroja una **media de 3,84** y una **mediana de 4.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4.0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**, para los empleados son importantes los estímulos salariales y económicos como elementos necesarios para la ejecución de su trabajo.

P37. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?

Tabla31. Pregunta37.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.6800
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.13600
Mínimo		2.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	7.0000

Gráfico31. Pregunta37.



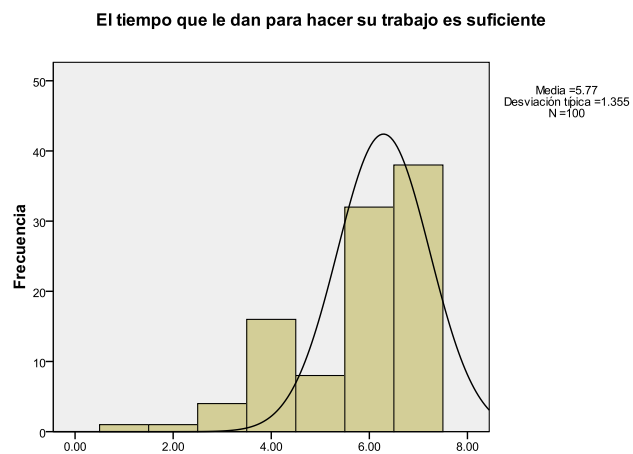
El resultado nos arroja una **media de 5.68** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación hacia 7.0, es decir una tendencia hacia **EXCELENTE**, para los empleados es muy importante el hecho de estar laborando en la empresa, se siente contentos y satisfechos.

P38. ¿El tiempo que le dan para hacer su trabajo es suficiente?

Tabla32. Pregunta38.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.7700
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.35479
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	7.0000

Gráfico32. Pregunta38.



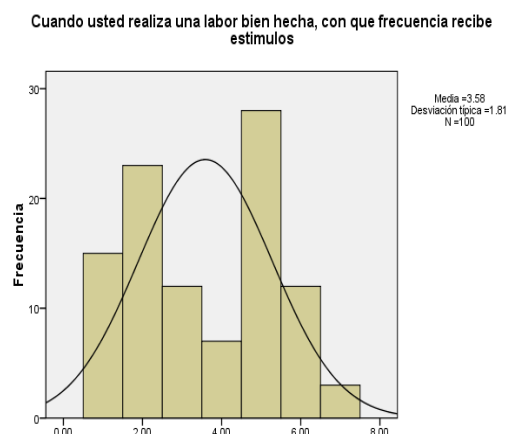
El resultado nos arroja una **media de 5.77** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación hacia 7.0, es decir una tendencia hacia **EXCELENTE**. Para los empleados el tiempo laboral es adecuado para la realización de sus labores de manera eficiente y correcta.

P39. ¿Cuando usted realiza una labor bien hecha, con qué frecuencia recibe estímulos?

Tabla33. Pregunta39.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		3.5800
Mediana		3.5000
Desv. típ.		1.81007
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	2.0000
	50	3.5000
	75	5.0000

Gráfico33. Pregunta39.



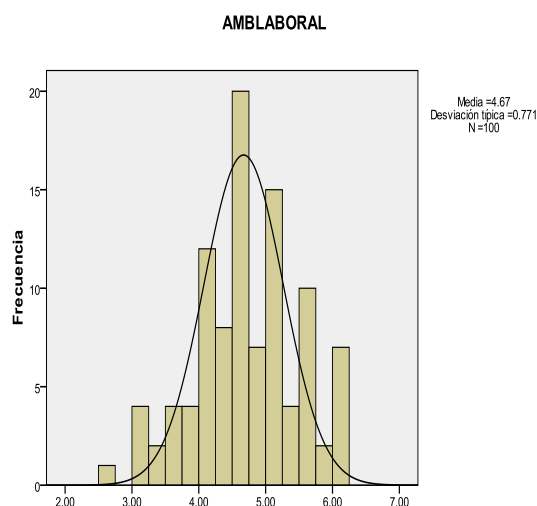
El resultado nos arroja una **media de 3.58** y una **mediana de 3.5**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 3.5, es decir una tendencia hacia **REGULAR**, la empresa muy de vez en cuando reconoce a sus empleados los estímulos cuando estos realizan de manera eficiente sus funciones y responsabilidades.

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Ambiente Laboral** es el siguiente:

Tabla34. Ambiente Laboral.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.6734
Mediana		4.6667
Desv. típ.		.77117
Mínimo		2.67
Máximo		6.17
Percentiles	25	4.1667
	50	4.6667
	75	5.1667

Gráfico34. Ambiente Laboral.



Se identifica una valoración alta con una **media de 4,67**, marca una tendencia a considerar este aspecto entre **REGULAR - ACEPTABLE**, aun mejor, la **mediana de 4.66**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación cercana a 5,0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**.

El ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de las actividades organizacionales y los empleados lo cual hace que se sienten bien en su puesto de trabajo y con sus compañeros, pero es importante que la empresa

refuerce los estímulos económicos a los empleados para que se motiven y se comprometan con la organización en el cumplimiento de sus tareas asignadas

3.7. Autoridad

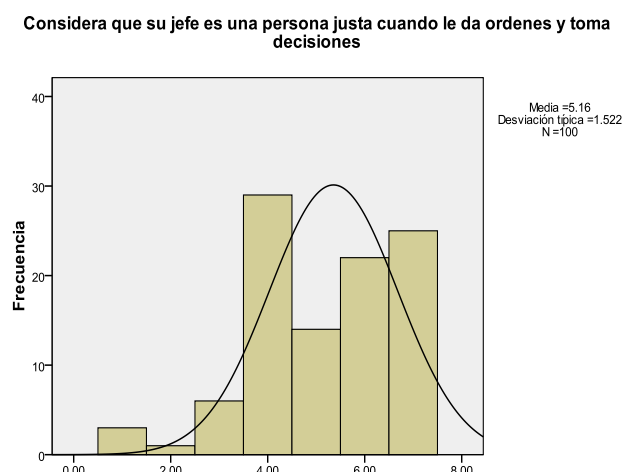
Esta categoría está conformada por las preguntas: 18, 19, 20, 27, 31, 32, 45, 46 Y 47. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P18. ¿Considera que su jefe es una persona justa cuando le da órdenes y toma decisiones?

Tabla35. Pregunta18.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.1600
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.52236
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.7500

Gráfico35. Pregunta18.



El resultado nos arroja una **media de 5.16** y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**, la percepción que tiene el empleado del jefe, es una persona justa que confía en las capacidades de sus empleados.

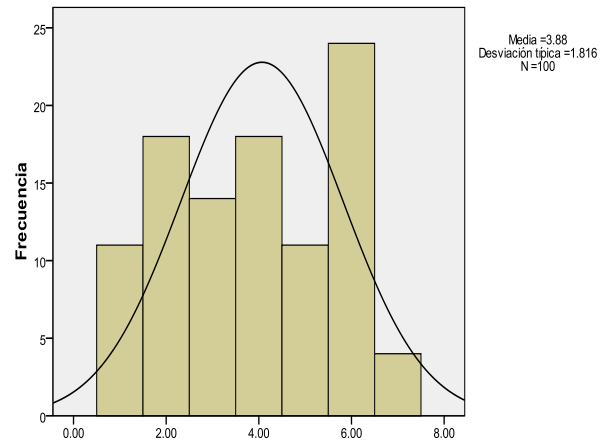
P19. ¿Con qué frecuencia está usted en desacuerdo con las ordenes que le da su jefe?

Tabla36. Pregunta19.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		3.8800
Mediana		4.0000
Desv. típ.		1.81620
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	2.0000
	50	4.0000
	75	6.0000

Gráfico36. Pregunta19.

Con que frecuencia esta usted en desacuerdo con las ordenes que le da su jefe



El resultado nos arroja una **media de 3.88** y una **mediana de 4.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4.0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**. En muchas ocasiones los empleados están en desacuerdo con la forma como su jefe le da órdenes.

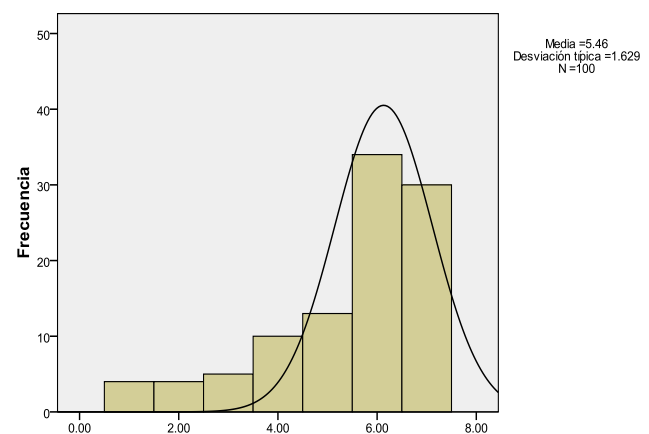
P20. ¿Su jefe supervisa su trabajo?

Tabla37. Pregunta20.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.4600
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.62940
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	7.0000

Gráfico37. Pregunta20.

Su jefe supervisa su trabajo



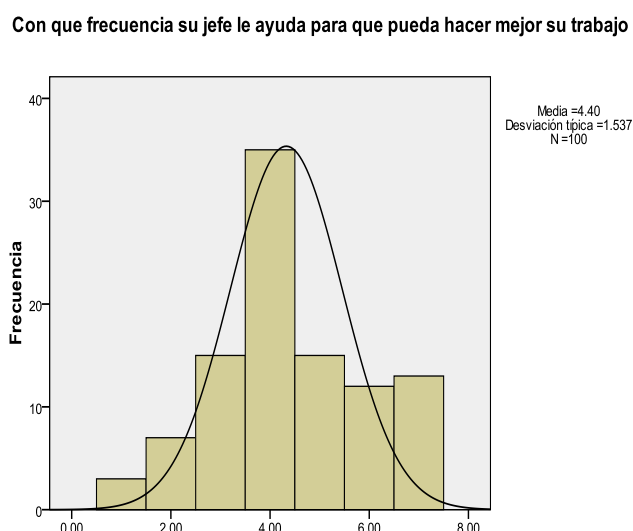
El resultado nos arroja una **media de 5.46** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 6.0, es decir una tendencia hacia **EXCELENTE**, el jefe supervisa siempre las labores que desempeñan sus empleados para así determinar el cumplimiento de las metas propuestas.

P21. ¿Con qué frecuencia su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

Tabla38. Pregunta21.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.4000
Mediana		4.0000
Desv. típ.		1.53741
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	3.2500
	50	4.0000
	75	5.7500

Gráfico38. Pregunta21.



El resultado nos arroja una **media de 4.40** y una **mediana de 4.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4.0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**, los jefes deben manifestar un mayor interés por sus empleados, dándoles mayor apoyo para que alcancen un nivel eficiente en su desempeño laboral.

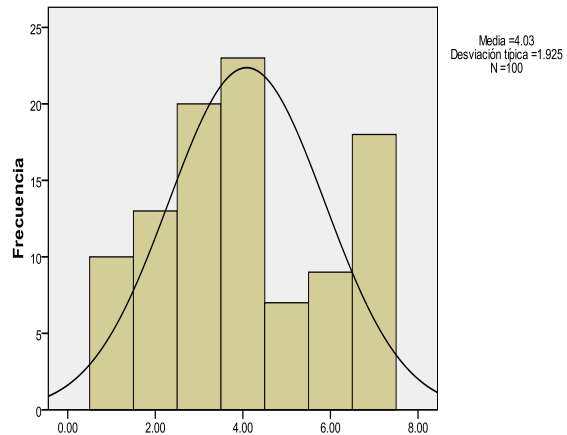
P27. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o su vida?

Tabla39. Pregunta27.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.0300
Mediana		4.0000
Desv. típ.		1.92514
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	3.0000
	50	4.0000
	75	6.0000

Gráfico39. Pregunta27.

¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o su vida?



El resultado nos arroja una **media de 4.03** y una **mediana de 4.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4.0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**, sin embargo la toma de decisiones está centralizada en los niveles gerenciales, los cuales no alcanzan a dimensionar las necesidades y expectativas

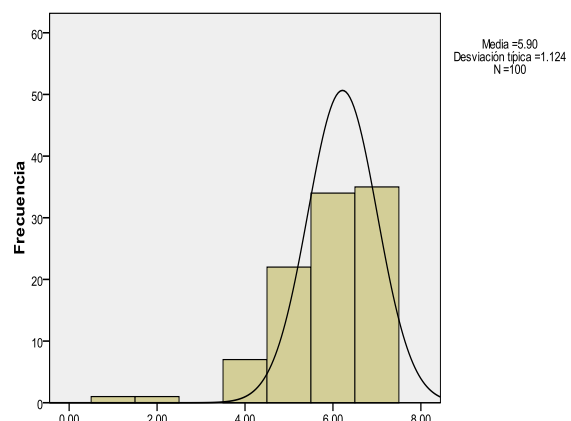
P31. ¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?

Tabla40. Pregunta31.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.9000
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.12367
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	7.0000

Gráfico40. Pregunta31.

Como considera el trato y la relacion que tiene con su jefe



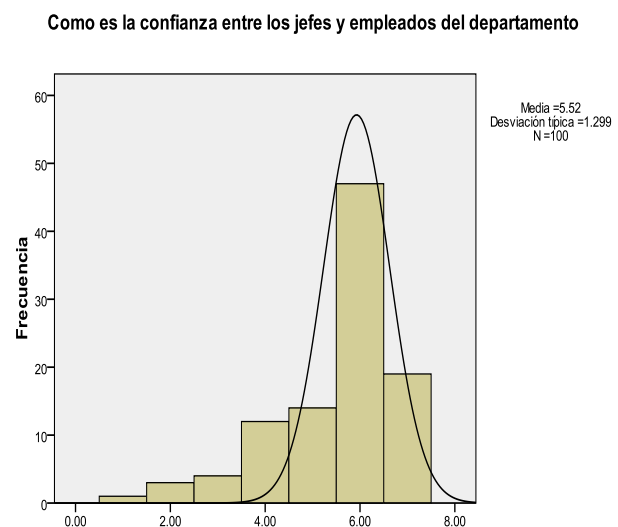
El resultado nos arroja una **media de 5.90** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 6.0, es decir una tendencia hacia **EXCELENTE**, la calidad de las relaciones interpersonales entre empleado y jefe propicia un ambiente de trabajo satisfactorio que se proyectan en un adecuado nivel de confianza y colaboración.

P32. ¿Cómo es la confianza entre los jefes y empleados del departamento?

Tabla41. Pregunta32.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.5200
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.29864
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	6.0000

Gráfico41. Pregunta32.



El resultado nos arroja una **media de 5.52** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación de 6.0, es decir una tendencia **BUENO**, Se demuestra la confianza que tiene el jefe con sus empleados, lo cual hace sentir al empleado motivado y contento.

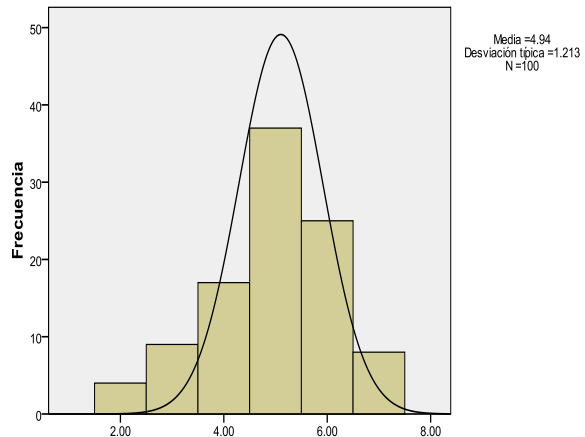
P45. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?

Tabla42. Pregunta45.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.9400
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.21289
Mínimo		2.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico42. Pregunta45.

Como se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza



El resultado nos arroja una **media de 4.94** y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

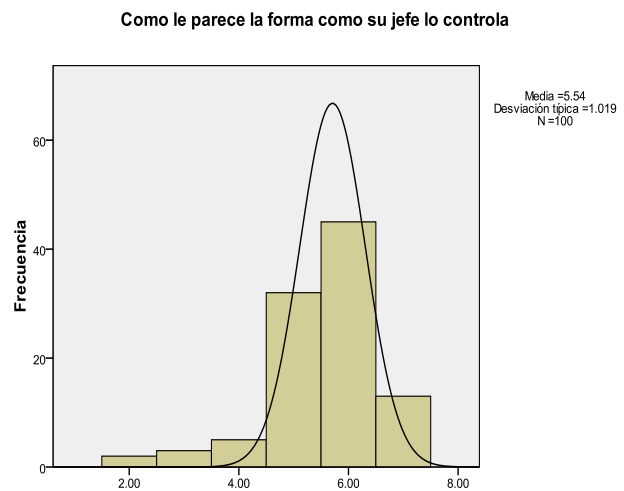
Los empleados se sienten contentos y satisfechos ya que permiten que ellos adquieran responsabilidades y apliquen su capacidad para alcanzar mejores resultados.

P46. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?

Tabla43. Pregunta46.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.5400
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.01921
Mínimo		2.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	6.0000

Gráfico43. Pregunta46.



El resultado nos arroja una **media de 5.54** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación de 6.0, es decir una tendencia **BUENO**. El control que los jefes ejercen sobre sus empleados exige que las personas cumplan con sus responsabilidades y tareas asignadas.

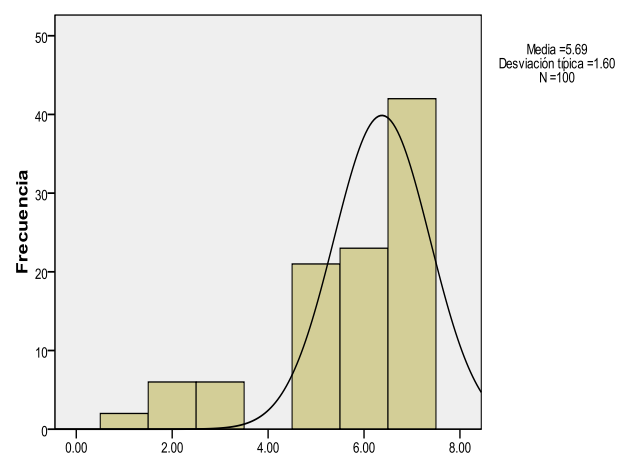
P47. Para que la empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, ¿cómo cree usted que debe ser la función del control?

Tabla44. Pregunta47.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.6900
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.59984
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	7.0000

Gráfico44. Pregunta47.

Para que la empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, ¿como cree usted que debe ser la funcion del control?



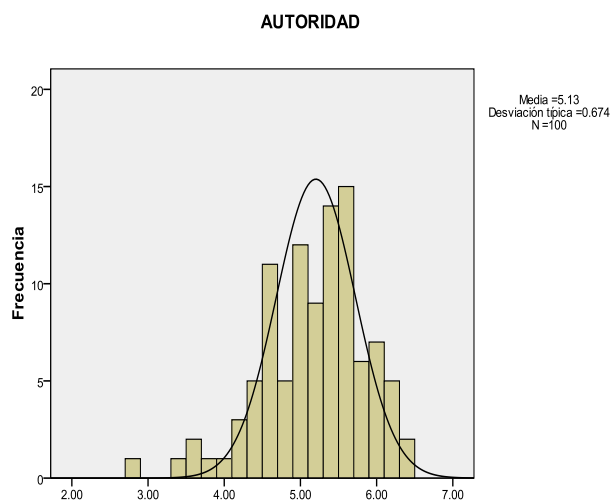
El resultado nos arroja una **media de 5.69** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 6.0, es decir una tendencia hacia **EXCELENTE**. La percepción que tienen los empleados del control es que se debe realizar conjuntamente con el jefe para poder obtener buenos resultados.

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Autoridad** es el siguiente:

Tabla45. Autoridad.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.1310
Mediana		5.2000
Desv. típ.		.67445
Mínimo		2.80
Máximo		6.40
Percentiles	25	4.6250
	50	5.2000
	75	5.6000

Gráfico45. Autoridad.



Se identifica una valoración alta con una **media de 5,13**, marca una tendencia a considerar este aspecto **ACEPTABLE**, con una **mediana es de 5,2**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

Los jefes ejercen un liderazgo formal en el marco de las relaciones de autoridad. Para los empleados ha sido bueno el hecho de poder asumir mayores responsabilidades de las que exige su cargo, sin embargo la toma de decisiones está centralizada en los niveles gerenciales, los cuales no alcanzan a dimensionar las necesidades y expectativas de los empleados.

Los jefes supervisan el trabajo de las personas en lo que les corresponde, sin embargo no abren espacios para el desarrollo del trabajo de manera creativa y diferente a lo cotidiano.

3.8. Comunicación

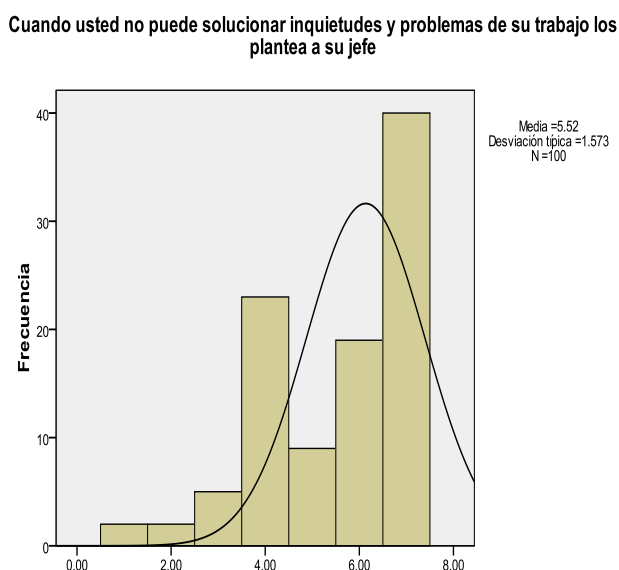
Esta categoría está conformada por las preguntas: 14, 15 y 22. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P14. ¿Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo los plantea a su jefe?

Tabla46. Pregunta14.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.5200
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.57300
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	6.0000
	75	7.0000

Gráfico46. Pregunta14.



El resultado nos arroja una **media de 5.52** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 6.0, es decir una tendencia hacia **EXCELENTE**, lo cual quiere decir que existe una efectiva comunicación entre jefe – empleado, ya que como equipo buscan la solución de los problemas.

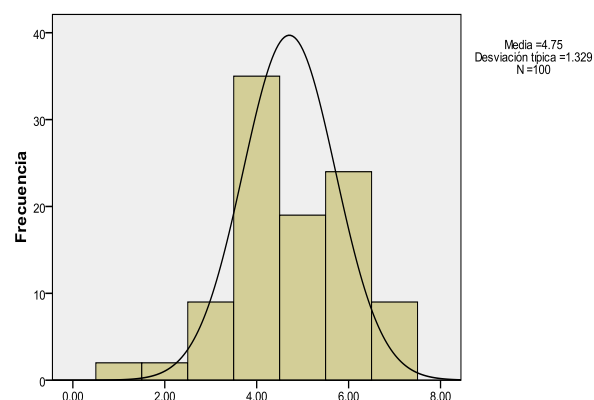
P15. ¿Con qué frecuencia solicita usted ayuda a sus compañeros en la solución de problemas o inquietudes de su trabajo?

Tabla47. Pregunta15.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.7500
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.32859
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico47. Pregunta15.

con que frecuencia solicita usted ayuda a sus compañeros en la solución de problemas o inquietudes de su trabajo



El resultado nos arroja una **media de 4.75** y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**, lo cual quiere decir, que entre los compañeros se apoyan y colaboran para dar solución a las inquietudes del puesto de trabajo. Generando así un ambiente positivo.

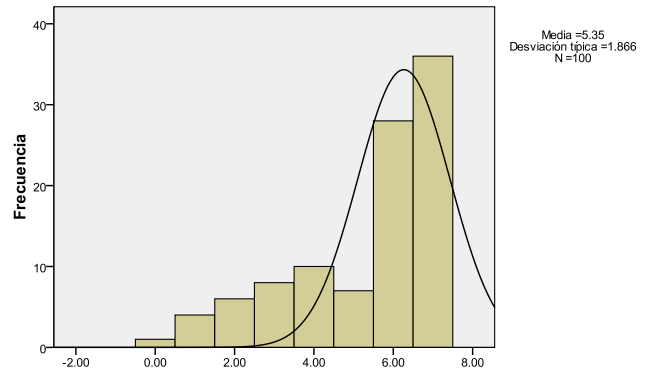
P22. ¿Los problemas que le afectan su rendimiento y que tienen relación con su trabajo los comenta con sus superiores?

Tabla48. Pregunta22.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.3500
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.86610
Mínimo		.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	6.0000
	75	7.0000

Gráfico48. Pregunta22.

Los problemas que le afectan su rendimiento y que tienen relacion con su trabajo los comenta con sus superiores?



El resultado nos arroja una **media de 5.35** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 6.0, es decir una tendencia hacia **EXCELENTE**.

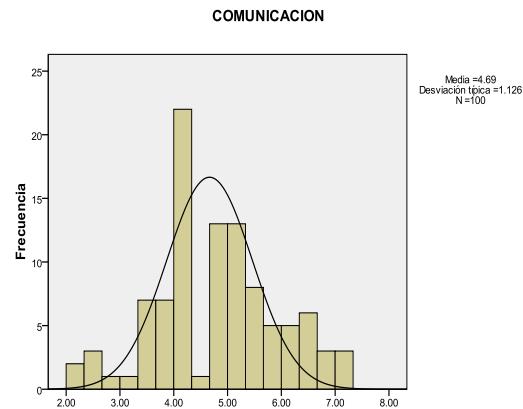
En donde un empleado comunica de manera efectiva a su superior una dificultad que afecte el rendimiento de sus labores.

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Comunicación** es el siguiente:

Tabla49. Comunicación.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.6873
Mediana		4.6667
Desv. típ.		1.12581
Mínimo		2.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	4.6667
	75	5.3333

Gráfico49. Comunicación.



Se identifica una valoración con una **media de 4.68**, marca una tendencia a considerar entre **REGULAR - ACEPTABLE**, con una **mediana de 4.6**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que la empresa EDITORA DEL MAR S.A. posee unos canales de comunicación buenos, que permiten a los directivos mantener informado a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados.

La comunicación es efectiva, oportuna y útil tanto en las labores diarias como para la realización de proyectos y solución de conflictos, las personas pueden establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar dificultades que se presenten en el cumplimiento de sus tareas y en su relación con sus compañeros y jefes.

3.9. Antigüedad

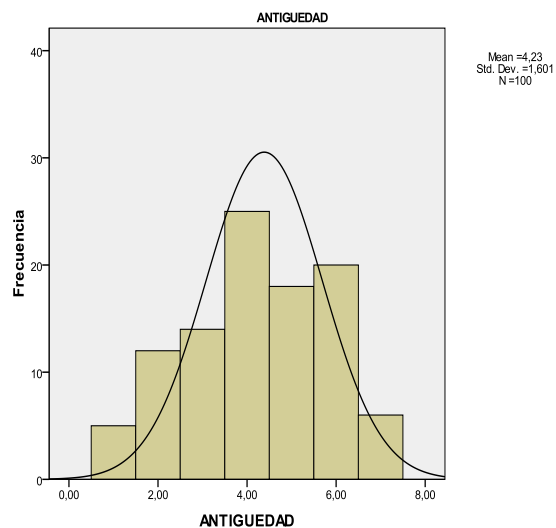
Esta categoría está conformada por la pregunta: 40. A continuación se analizan la pregunta antes enumerada que se les consulto a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P40. ¿Cuántos años lleva usted trabajando para Editora del Mar S,A?

Tabla50. Pregunta40.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.2300
Mediana		4.0000
Desv. típ.		1.60085
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	3.0000
	50	4.0000
	75	6.0000

Gráfico50. Pregunta40.



Se identifica una valoración con una **media de 4.23**, marca una tendencia a considerar entre **REGULAR - ACEPTABLE**, con una **mediana de 4.0**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4,0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**.

De acuerdo a los datos los empleados de EDITORA DEL MAR S.A. llevan un tiempo significativo trabajando para la empresa, se refleja en la unión, las normas y valores compartidos que son fuertes como sus lazos de amistad. De otro lado esto le genera confianza a la empresa porque son personas con experiencia y conocidas por la empresa.

3.10. Conocimiento de la empresa

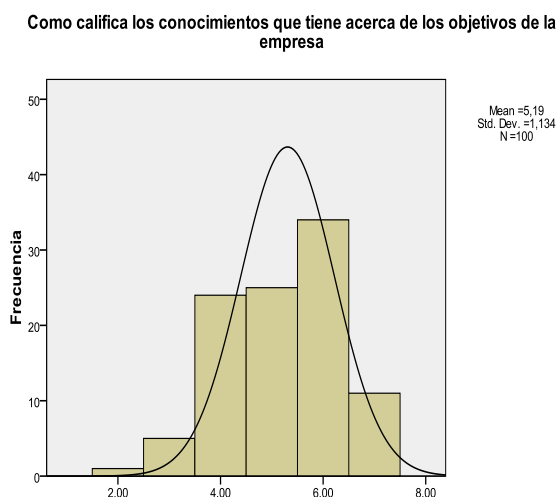
Esta categoría está compuesta por las preguntas: 1, 16, 23 y 33. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P1. ¿Cómo califica los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

Tabla51. Pregunta1.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5.1900
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.13436
Mínimo		2.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico51. Pregunta1.



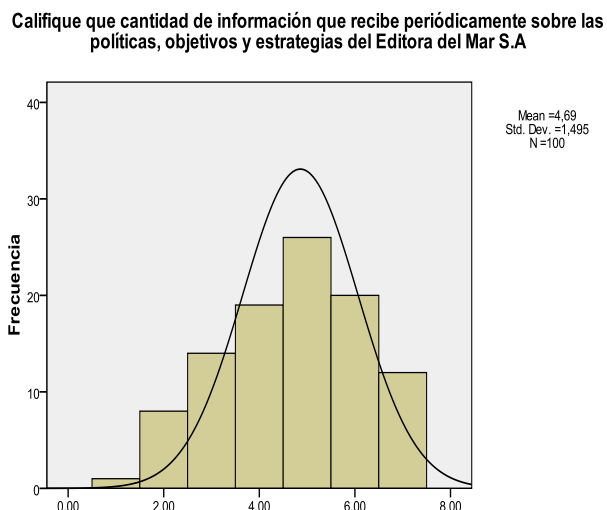
El resultado nos arroja una **media de 5.19** y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**, a los empleados les interesa poseer buen conocimiento de los objetivos de la empresa y de las labores que deben desarrollar, para así asumir nuevas responsabilidades que ayuden con la mejora continua de la empresa

P16. Califíquese que cantidad de información que recibe periódicamente sobre las políticas, objetivos y estrategias del Editor del Mar S.A.

Tabla52. Pregunta16.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.6900
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.49541
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico52. Pregunta16.



El resultado nos arroja una **media de 4.69** y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**, la información que suministra EDITORA DEL MAR S.A. a sus empleados es buena debido a que la empresa está constantemente actualizándolos sobre políticas, objetivos y estrategias que son factores fundamentales para el desarrollo de la empresa

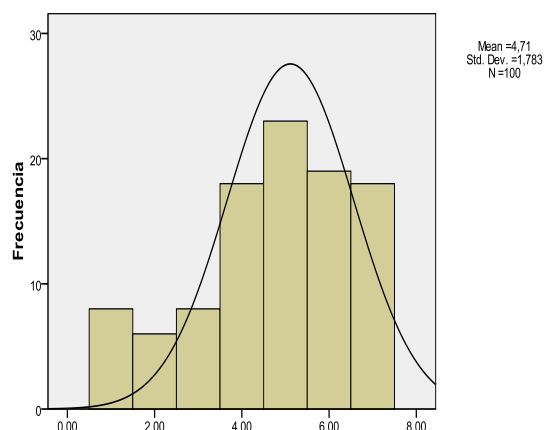
P23. Califique la cantidad de información que recibió al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.

Tabla53. Pregunta23.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.7100
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.78260
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000

Gráfico53. Pregunta23.

Califique la cantidad de información que recibió al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar



El resultado nos arroja una **media de 4.71** y una **mediana de 5.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5.0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

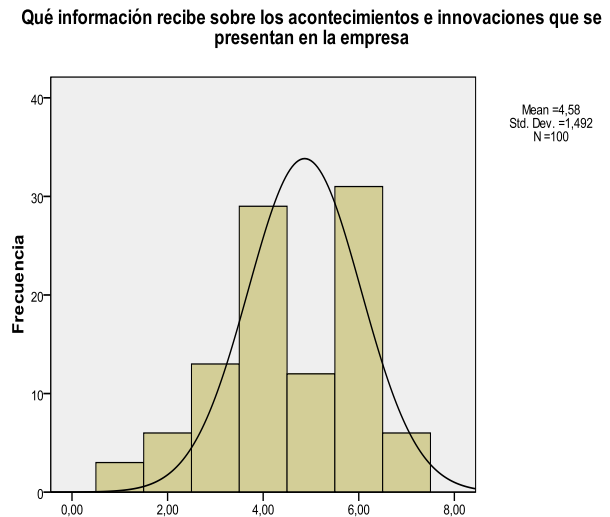
Para EDITORA DEL MAR S.A. es importante que al vincularse los empleados estos tengan los conocimientos en cuanto a sus obligaciones y a labores se refiere para desempeñar en su puesto de trabajo, sin dejar de lado que falta reforzarla para que los conocimientos sean totalmente claros y específicos.

P33. ¿Qué información recibe sobre los acontecimientos e innovaciones que se presentan en la empresa?

Tabla54. Pregunta33.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		4.5800
Mediana		4.0000
Desv. típ.		1.49193
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	4.0000
	75	6.0000

Gráfico54. Pregunta33.



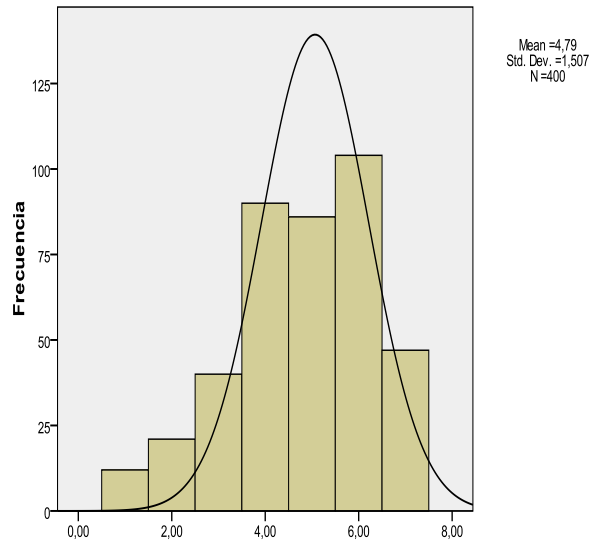
El resultado nos arroja una **media de 4.58** y una **mediana de 4.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 4.0, es decir una tendencia hacia **ACEPTABLE**, el conocimiento que los empleados tengan sobre los acontecimientos e innovaciones de la empresa permite un mejor desarrollo laboral y cohesión social.

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Conocimiento De La Empresa** es el siguiente:

Tabla55. Conoc. De La Empresa.

Gráfico55. Conoc. De La Empresa.

N	Válidos	400
	Pérdidos	0
Media		4.7925
Mediana		5.0000
Desv. típ.		1.50669
Mínimo		1.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	4.0000
	50	5.0000
	75	6.0000



Se identifica una valoración con una **media de 4.79**, marca una tendencia a considerar entre **ACEPTABLE – BUENO**, con una **mediana de 5.0**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 5,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

Concluyendo que los empleados del área administrativa poseen altos conocimientos sobre los objetivos y políticas de la empresa. Además, la antigüedad, la experiencia de cada empleado y su interés personal han permitido el aprendizaje.

Destacando la labor del área de Recursos Humanos en la creación de talleres para dar a conocer los cambios e innovaciones en esta. Pero debe hacerse un mayor esfuerzo en el proceso de inducción permitiendo conocer las obligaciones y labores de forma clara y oportuna al ingresar a la empresa.

3.11. Sentido de pertenencia

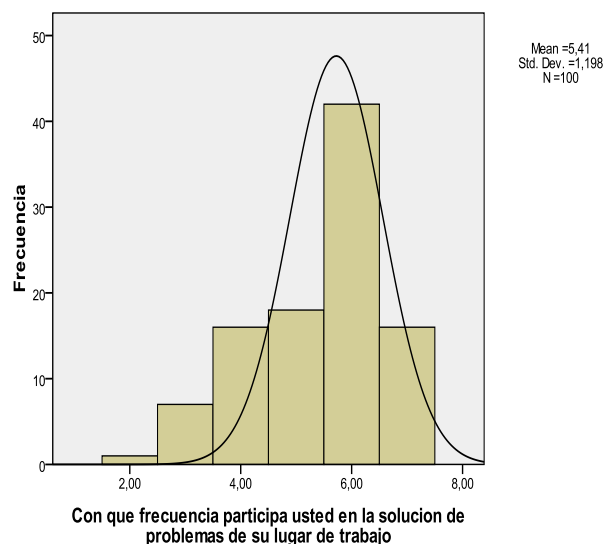
Esta categoría está conformada por las preguntas: 13 y 41. A continuación se analizan en forma individual las preguntas antes enumeradas que se les consultó a los empleados de la empresa EDITORA DEL MAR S.A.

P13. ¿Con qué frecuencia participa usted en la solución de problemas de su lugar de trabajo?

Tabla56. Pregunta13.

N	Válidos	100
	Pérdidos	0
Media		5,4100
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.19844
Mínimo		2.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	6.0000

Gráfico56. Pregunta13.



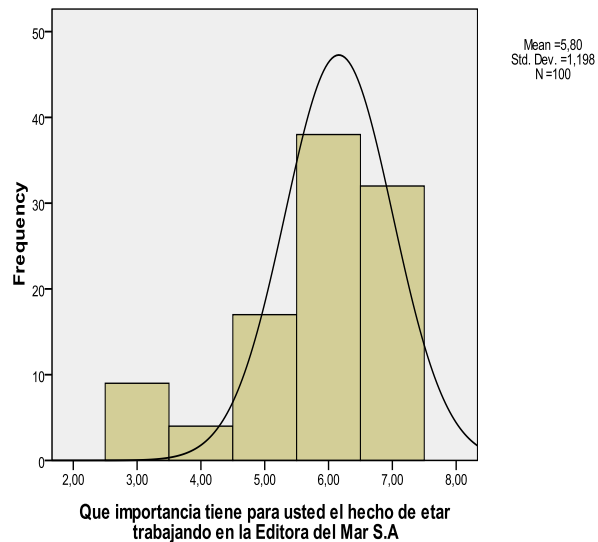
El resultado nos arroja una **media de 5.41** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación de 6.0, es decir una tendencia **BUENO**, dejando ver que los empleados con frecuencia se involucran en la solución de problemas del trabajo.

P41. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la Editora del Mar S.A?

Tabla57. Pregunta41.

N	Válidos	100
	Péridos	0
Media		5,8000
Mediana		6.0000
Desv. típ.		1.19764
Mínimo		3.00
Máximo		7.00
Percentiles	25	5.0000
	50	6.0000
	75	7.0000

Gráfico57. Pregunta41.



El resultado nos arroja una **media de 5.80** y una **mediana de 6.0**, lo que indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación superior a 6.0, es decir una tendencia hacia **EXCELENTE**.

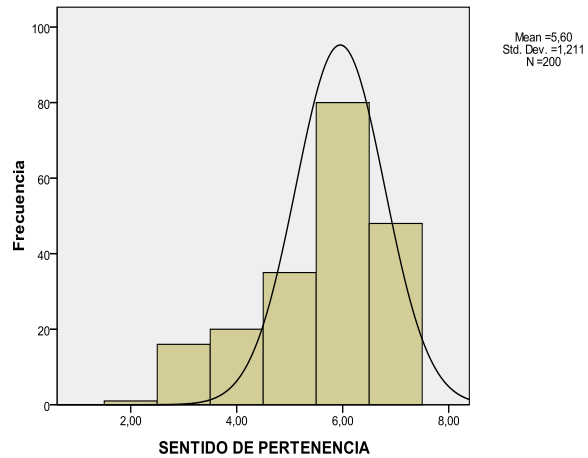
Para los empleados es importante el hecho de estar laborando en la empresa EDITORA DEL MAR S.A

De acuerdo con las anteriores preguntas evaluadas el análisis de la categoría **Sentido De Pertenencia** es el siguiente:

Tabla58. Senti. De Pertenencia.

N	Válidos	200
	Pérdidos	0
Media		5,605
Mediana		6
Std. Desviación		1,21091
Mínimo		2
Máximo		7
Percentiles	25	5
	50	6
	75	6

Gráfico58. Senti. De Pertenencia



Se identifica una valoración alta con una **media de 5.60**, marca una tendencia a considerar este aspecto entre **ACEPTABLE - BUENO**, con una **mediana de 6.0**, indica que el 50% de los encuestados, dan una puntuación cercana a 6,0, es decir una tendencia hacia **BUENO**.

Se resalta el orgullo y sentido de pertenencia hacia la organización lo que genera en los empleados satisfacción e identidad. Muestran gusto por laborar en la empresa EDITORA DEL MAR y contribuir con sus ideas en la solución de problemas.

4. PLAN DE INTERVENCION BASADAS EN LAS CATEGORIAS ANALIZADAS.

A través del análisis de los resultados obtenidos, se identificaron las categorías para mejorar enmarcadas en azul y las que tuvieron una mejor percepción por parte de los empleados en color rojo.

ANEXO2. Resultados encuesta de clima EDITORA DEL MAR S.A.

La empresa EDITORA DEL MAR S.A. maneja un clima laboral estable propiciado por las buenas relaciones, la colaboración entre los compañeros y la Comunicación, categoría mejor evaluada por los empleados administrativos, mientras que la categoría de Integración es la que tiene una percepción negativa por lo que es importante intervenir en la mejora de esta categoría.

Las demás categorías se encuentran con una buena percepción, sin embargo a continuación se presenta la propuesta de intervención y mejora a las categorías y puntos débiles encontrados en el análisis.

Como primer paso de la propuesta es dar a conocer los resultados obtenidos con la encuesta IMCOC a los empleados administrativos de la empresa y el plan de intervención propuesto, que se plantea a continuación:

4.1. PLAN CLIMA, BIENESTAR Y MOTIVACIÓN.

OBJETIVO

Generar un mejor clima laboral que propicie eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño de los trabajadores, al igual que fortalecer los lazos entre los

empleados, aumentando la identidad y el sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa.

ACTIVIDADES

CREACIÓN DE UN COMITÉ PRO - CLIMA, integrado por los empleados de las diferentes áreas administrativas que estén interesados en hacer cumplir el plan propuesto.

Este comité realizara reuniones semanales coordinadas por el departamento de Recursos Humanos pero serán autónomos de las actividades, para generar en las personas que los integran autonomía.

Además se busca con este comité adición de ideas o ajuste del plan propuesto.

PROGRAMA EMOCIONAL Y FISICO

a. Bienestar mental y emocional.

En la estructura del departamento de Recursos Humanos es necesaria la imagen de una sicóloga u orientadora social que brinde ayuda mental y emocional a los empleados. La actividad propuesta es:

HORA FELIZ

Una hora en donde se paran labores y se realizan actividades relajantes, aeróbicos. Realización una vez al mes; Incluye todos los empleados administrativos.

b. Reconocimiento y estímulos.

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir, se puede intervenir a través de:

RECONOCIMIENTO POR MERITOS - EMPLEADO DEL MES POR AREA.

Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; publicando los éxitos en las carteleras internas, el intranet o por medio del correo institucional o hacer entrega simbólica de una tarjeta o diploma u obsequio Reconociendo los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.

CELEBRACION DE FECHAS ESPECIALES

Hacer sentir al empleado importante para la organización celebrando fechas importantes y especiales como cumpleaños, día de la madre, de la secretaria en una celebración mensual.

OPCION1- Donde se le da una carta firmada por gerencia o algún obsequio al festejado. Sin celebración.

OPCION 2- Todos los empleados participan para la compra de la torta y la gaseosa.

OPCION 3- Invitación por medio de correo interno enviado por el departamento de Recursos Humanos al personal de la empresa a la celebración de los cumpleaños del mes, donde la empresa ofrece la torta y la gaseosa, más los obsequios a los cumplimentados del mes, esta celebración se realizaría el último viernes de cada mes.

- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

c. Integración

Es importante lograr una mejor integración entre los empleados de EDITORA DEL MAR S.A., en donde se consideren organizar actividades entre los departamentos, adicionales a las tareas laborales, que ayuden con interacción social a las relaciones interpersonales, y al mismo tiempo que se crean grupos informales en la empresa, se fortalecen las relaciones entre los departamentos a través de las siguientes actividades:

SEMANA CULTURAL, Organización de espacios de integración y bienestar social.

- Creación de campeonatos deportivos inter áreas.
- Deportes futbol, voleibol, basquetbol, domino o según preferencias
- Inauguración de la semana, con invitados y los mismos empleados realicen actividades como danzas, teatro.
- Realización fuera de las instalaciones o en los parqueaderos de la empresa. Fines de semana.

PATROCINIO CULTURALES, creación grupos de bailes para fiestas de noviembre y para la semana cultural, patrocinadas por la empresa.

DIA INTERNACIONAL DE LA FAMILIA, Celebración conjunta en la cual se hacen una integración todas las familias de la empresa. Y donde los hijos de los trabajadores participan en actividades lúdicas o deportivas con obsequios.

d. Pertenencia y conocimiento de la empresa

Reforzar la identificación del empleado con la empresa, y mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles a través de:

DESAYUNO CON LA GERENCIA, periódicamente personas de diferentes áreas se reúnen con el Gerente de la compañía en un espacio informal, en torno a un desayuno. Donde podrán exponer sugerencias, temores, con el objeto de generar sentido de pertenencia y aumentar la participación de los empleados.

ESTABLECIMIENTO DE METAS INDIVIDUALES, POR EQUIPO O POR DEPARTAMENTO, que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática. Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

CONCURSOS: CONOCES TU EMPRESA? o QUE TANTO SABES?, en fiestas de fin de año, con preguntas sobre la empresa, como su historia, misión, visión o de cultura general aumentando así el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa.

BUZON DE SUGERENCIAS, donde el empleado deje sus inconformidades y se sienta participe de la empresa generando sentido de pertenencia.

LIMITANTES

- No existe un lugar adecuado para la realización de celebración de fiestas.

5. CONCLUSIONES

El diagnóstico de clima organización de la empresa EDITORA DEL MAR S.A evaluado a través del instrumento IMCOC, ajustado en esta investigación, tuvo un resultado aceptable, revela que los empleados establecen relaciones de colaboración y apoyo, el trabajo en equipo se refleja en el compañerismo entre las diferentes áreas administrativas.

Hay una dependencia de tareas por parte del empleado, cualquier inquietud o problema que se presente y que afecte el trabajo es consultado con el jefe, de hecho, la toma de decisiones está centralizada en los niveles gerenciales, sin embargo los empleados quisieran tener mayor participación en las decisiones que les permita generar responsabilidades y aumentar la creatividad.

No obstante, los empleados en su mayoría antiguos se sienten identificados con la empresa, poseen conocimientos sobre los objetivos y políticas de la empresa, gracias a la gestión del área de Recursos Humanos, resaltando el sentido de pertenencia hacia la organización, los empleados se muestran contentos con el hecho de laborar en la empresa.

Es de destacar, que la antigüedad genera en ellos lazos de amistad, confianza y unión, reflejado en la eficaz comunicación y la colaboración para la solución de problemas. La comunicación es efectiva y oportuna en la realización de las labores.

Paradójicamente, a pesar de que entre los empleados existen buenas relaciones, la integración fue un factor de mejora, así como la motivación y los estímulos sin que estas afecten el cumplimiento del trabajo.

Finalmente de esta información se puede concluir que el clima organizacional de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa,

jugando un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y en particular de la calidad en la gestión, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Por ende, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima organizacional como un punto clave para su afirmación en el mercado y desempeño de la organización ya que es un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

6. RECOMENDACIONES

Se proponen las siguientes acciones de intervención de acuerdo a los planteamientos expuestos en esta investigación:

- El clima se construye colectivamente, de ahí la importancia de que tanto la gerencia y directivos como los empleados conozcan los resultados y tomen conciencia de que es una percepción compartida, necesaria de reflexión y retroalimentación.
- Compromiso por parte de la gerencia y jefes de área administrativas al mejoramiento del clima como acción gerencial, al cumplimiento de la propuesta de intervención planteada, siempre comprometiendo a todos los empleados en la mejora del clima organizacional
- Realizar programas de integración y bienestar que le permitan al personal administrativo crear espacios fuera del área de trabajo que sirvan para mejorar el clima organizacional, que se verá reflejado en la productividad de la empresa.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente adecuado.

BIBLIOGRAFIA

ANTOLINEZ, Yuli y GONZÁLEZ, Maribel. Diagnostico de Clima organizacional a la dependencia deposito general- Siemens. Tesis de Grado. Bogotá: Universidad de La Salle. Facultad de Administración de Empresas, 2006. [en línea]: <http://tegra.lasalle.edu.co/dspace/browse-date?order=oldestfirst&bottom=10185%2F513>

ARANDA, Rodolfo y CONTRERAS, Juan. Diagnóstico y análisis del clima organizacional en Inversiones Aranda Pinilla e Hijos Ltda. Tesis de grado. Bogotá: Universidad del Rosario. Facultad de Administración; 2009. [en línea]: <http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=49277372>

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Edición 2da. Universidad de la Sabana, Pearson, 2006, Pág. 113.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnostico y consecuencias, México, D.F: Limusa, 1987. Pág. 87

CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edición Quinta, Mc. Graw Hill, Bogotá, Pag.126,

FALLA CAVERO, Diana Karin. Análisis de Clima Organizacional del área de trade marketing y eventos especiales de Cervecerías Peruanas de la Ciudad de Chiclayo. Tesis de grado. Perú: universidad. [en línea]: <http://www.eumed.net/libros/2008a/365/Clima%20Organizacional%20del%20area%20de%20trade%20marketing%20y%20eventos%20especiales.htm>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAAS, Normas colombianas para presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. NTC1484 Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 48p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC un método de análisis para su intervención. Colección Lecciones de Administración. Centro Editorial Universidad del Rosario. 2006, p.20.

MENDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2da Edición. Mc. Graw Hil.1999, 158p.

ROBERTO MANSILLA, Darío. Diagnostico organizacional. 6ta Edición. México D.F. universidad Católica de Chile, 2005. Pág. 120

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 6ta Edición. Prentice Hall. México D.F, 1993. Pág. 730.

TORO GARCÍA, Natalia y OCHOA T., Luz Elena. Clima organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. 2004 No.3. ISN1794 1253. [en línea]: http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf

ANEXOS

INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS.

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre clima organizacional, que tiene como intención identificar los factores críticos que inciden en las relaciones laborales.

1. No debe registrar su nombre. Sus respuestas son estrictamente confidenciales, por esto le rogamos no comentarlas, hacerlo individualmente y con sinceridad.
2. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque la opción de 1 a 7, que más se ajusta a la realidad.
3. Marque solo una respuesta. Si borra indique claramente cuál es su respuesta.
4. Recuerde que esto no es una prueba, luego no existen respuestas correctas, ni incorrectas.
5. Si desea agregar algo, hágalo en el espacio de observaciones.

1 ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

- 7 Excelentes ____
- 6 Buenos ____
- 5 Aceptables ____
- 4 Regulares ____
- 3 Malos ____
- 2 Muy Malos ____
- 1 Pésimos ____

2. Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con que intensidad satisface sus necesidades económicas?

- 7 Plenamente ____
- 6 Gran satisfacción ____
- 5 Alguna satisfacción ____
- 4 Indiferente ____
- 3 Alguna insatisfacción ____
- 2 Gran insatisfacción ____
- 1 Total insatisfacción ____

3. Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los empleados de Editora del Mar S.A

- 7 Excelentes ____
- 6 Buenos ____
- 5 Aceptables ____
- 4 Regulares ____
- 3 Malos ____
- 2 Muy Malos ____
- 1 Pésimos ____

4. ¿Con que frecuencia ayuda y colabora a sus compañeros en el trabajo?

- 7 Siempre ____
- 6 Con mucha frecuencia ____
- 5 Periódicamente ____
- 4 Algunas veces ____

- 3 Muy de vez en cuando ____
- 2 Casi Nunca ____
- 1 Nunca ____

5. De qué manera usted se vincula a los grupos de trabajo en la empresa

- 7 Como líder ____
- 6 Como organizador ____
- 5 Como colaborador ____
- 4 Simplemente participa ____
- 3 Participa porque le toca ____
- 2 Participa con desagrado ____
- 1 No participa ____

6. ¿Con qué frecuencia participa en actividades recreativas con sus compañeros de trabajo?

- 7 Siempre ____
- 6 Con mucha frecuencia ____
- 5 Periódicamente ____
- 4 Algunas veces ____
- 3 Muy de vez en cuando ____
- 2 Casi Nunca ____
- 1 Nunca ____

7. ¿Con que frecuencia Editora del Mar S.A organiza paseos, actividades deportivas, fiestas y otras actividades recreativas?

- 7 Siempre ____
- 6 Con mucha frecuencia ____
- 5 Periódicamente ____
- 4 Algunas veces ____
- 3 Muy de vez en cuando ____
- 2 Casi Nunca ____
- 1 Nunca ____

8. ¿En qué forma participa de las actividades de recreativas de la empresa?

- 7 Como líder ____
- 6 Como organizador ____
- 5 Como colaborador ____
- 4 Simplemente participa ____
- 3 Participa porque le toca ____
- 2 Participa con desagrado ____
- 1 No participa ____

9. Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con que intensidad satisface sus necesidades de estabilidad laboral?

- 7 Plenamente ____
- 6 Gran satisfacción ____
- 5 Alguna satisfacción ____
- 4 Indiferente ____
- 3 Alguna insatisfacción ____
- 2 Gran insatisfacción ____

1 Total insatisfacción _____

10. ¿Con que frecuencia usted le pide ayuda a sus compañeros para la realización de alguna función o tarea?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

11. Con que frecuencia determina usted las metas que permitan el cumplimiento de objetivos fijados para su cargo

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

12. Con que frecuencia participa usted con sus compañeros de trabajo en actividades sociales y deportivas

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

13. Con qué frecuencia participa usted en la solución de problemas de su lugar de trabajo

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

14. Cuando usted no puede solucionar problemas o inquietudes en su trabajo los planea con su jefe

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____

1 Nunca ____

15. Con que frecuencia solicita usted ayuda a sus compañeros en la solución de problemas o inquietudes de su trabajo

- 7 Siempre ____
- 6 Con mucha frecuencia ____
- 5 Periódicamente ____
- 4 Algunas veces ____
- 3 Muy de vez en cuando ____
- 2 Casi Nunca ____
- 1 Nunca ____

16. Califique. ¿Qué cantidad de información recibe periódicamente sobre las políticas, objetivos y estrategias de Editora del Mar S.A?

- 7 Toda la información ____
- 6 Suficiente información ____
- 5 Apenas lo necesario ____
- 4 Alguna información ____
- 3 Muy poca información ____
- 2 Casi ninguna información ____
- 1 Ninguna información ____

17. Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con que intensidad satisface sus necesidades de aprendizaje?

- 7 Plenamente ____
- 6 Gran satisfacción ____
- 5 Alguna satisfacción ____
- 4 Indiferente ____
- 3 Alguna insatisfacción ____
- 2 Gran insatisfacción ____
- 1 Total insatisfacción ____

18. Considera que su jefe es una persona justa cuando le da órdenes y toma decisiones

- 7 Siempre ____
- 6 Con mucha frecuencia ____
- 5 Periódicamente ____
- 4 Algunas veces ____
- 3 Muy de vez en cuando ____
- 2 Casi Nunca ____
- 1 Nunca ____

19. Con qué frecuencia está en desacuerdo con las órdenes que le da su jefe

- 7 Siempre ____
- 6 Con mucha frecuencia ____
- 5 Periódicamente ____
- 4 Algunas veces ____
- 3 Muy de vez en cuando ____
- 2 Casi Nunca ____
- 1 Nunca ____

20. ¿Su jefe supervisa su trabajo?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

21. ¿Con qué frecuencia su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

22. ¿Los problemas que le afecten su rendimiento y que tienen relación con su trabajo los comenta con sus superiores?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

23. Califique. ¿Qué cantidad de información recibió al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y funciones que tiene que desempeñar?

- 7 Toda la información _____
- 6 Suficiente información _____
- 5 Apenas lo necesario _____
- 4 Alguna información _____
- 3 Muy poca información _____
- 2 Casi ninguna información _____
- 1 Ninguna información _____

24. ¿Usted toma las decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

25. ¿Con qué frecuencia le gustaría participar en decisiones de su trabajo que impliquen responsabilidades diferentes a las que tiene actualmente?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

26. ¿Participa en las decisiones de la empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

27. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que afecten su trabajo o su vida?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

28. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

- 7 Excelentes _____
- 6 Buenos _____
- 5 Aceptables _____
- 4 Regulares _____
- 3 Malos _____
- 2 Muy Malos _____
- 1 Pésimos _____

29. Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con que intensidad satisface sus necesidades de progreso?

- 7 Plenamente _____
- 6 Gran satisfacción _____
- 5 Alguna satisfacción _____
- 4 Indiferente _____
- 3 Alguna insatisfacción _____
- 2 Gran insatisfacción _____
- 1 Total insatisfacción _____

30. ¿Cuándo tiene problemas en el trabajo, los soluciona con sus compañeros?

- 7 Siempre _____

- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

31. ¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?

- 7 Excelentes _____
- 6 Buenos _____
- 5 Aceptables _____
- 4 Regulares _____
- 3 Malos _____
- 2 Muy Malos _____
- 1 Pésimos _____

32. Como es la confianza entre los jefes y empleados del departamento en que se encuentra

- 7 Excelentes _____
- 6 Buenos _____
- 5 Aceptables _____
- 4 Regulares _____
- 3 Malos _____
- 2 Muy Malos _____
- 1 Pésimos _____

33. ¿Qué información recibe sobre los acontecimientos e innovaciones que se presentan en la empresa?

- 7 Toda la información _____
- 6 Suficiente información _____
- 5 Apenas lo necesario _____
- 4 Alguna información _____
- 3 Muy poca información _____
- 2 Casi ninguna información _____
- 1 Ninguna información _____

34. ¿Con qué frecuencia toma usted decisiones que solucionen los problemas de su cargo?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

35. Cómo se siente con trabajo que le corresponde hacer

- 7 Realizado y Satisfecho _____
- 6 Realizado _____
- 5 Satisfecho _____

- 4 Ni lo uno ni lo otro _____
- 3 Insatisfecho _____
- 2 Muy insatisfecho _____
- 1 Totalmente insatisfecho _____

36. Cómo se siente con el salario que recibe

- 7 Realizado y Satisfecho _____
- 6 Realizado _____
- 5 Satisfecho _____
- 4 Ni lo uno ni lo otro _____
- 3 Insatisfecho _____
- 2 Muy insatisfecho _____
- 1 Totalmente insatisfecho _____

37. Como se siente usted por estar laborando en la empresa Editora del Mar S.A.

- 7 Contento y Satisfecho _____
- 6 Satisfecho _____
- 5 Bien, no le desagrada _____
- 4 No le agrada ni satisface _____
- 3 Trabajo aquí porque toca _____
- 2 Insatisfecho _____
- 1 Totalmente insatisfecho _____

38. ¿El tiempo que le dan para hacer su trabajo es suficiente?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

39. Cuando usted realiza una labor bien hecha, ¿Con qué frecuencia recibe estímulos?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

40. Cuanto tiempo lleva usted para Editora del Mar S.A

- 7 Menos de un año _____
- 6 Entre 1 año y 5 años _____
- 5 Entre 6 y 10 años _____
- 4 Entre 11 y 15 años _____
- 3 Entre 16 y 20 años _____
- 2 Entre 21 y 25 años _____
- 1 Mas de 25 años _____

41. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en Editora del Mar S.A?

- 7 Importante, satisfecho _____
- 6 Importante, esta contento _____
- 5 Le importa, le satisface _____
- 4 Le es indiferente _____
- 3 Le da alguna importancia _____
- 2 Le da poca importancia _____
- 1 No le da importancia _____

42. ¿Con qué frecuencia es supervisado el trabajo que realiza en la empresa?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

43. ¿Cuándo sus superiores revisan y evalúan su trabajo conoce usted los resultados?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

44. ¿Con qué frecuencia comenta con su jefe sobre su trabajo y los resultados alcanzados?

- 7 Siempre _____
- 6 Con mucha frecuencia _____
- 5 Periódicamente _____
- 4 Algunas veces _____
- 3 Muy de vez en cuando _____
- 2 Casi Nunca _____
- 1 Nunca _____

45. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?

- 7 Muy contento _____
- 6 Contento _____
- 5 Tranquilo y satisfecho _____
- 4 Indiferente _____
- 3 Intranquilo _____
- 2 Descontento y tensionado _____
- 1 Muy restringido _____

46. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?

- 7 Excelente _____

- 6 Bueno _____
- 5 Aceptable _____
- 4 Regular _____
- 3 Malo _____
- 2 Muy Malo _____
- 1 Pésimo _____

47. Para que la empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, ¿Cómo cree usted que debe ser la función del control?

- 7 El empleado debe controlar su trabajo con el jefe _____
- 6 El empleado con frecuencia controla el trabajo con el jefe _____
- 5 Periódicamente debe controlar el trabajo con el jefe _____
- 4 Usted es indiferente al control _____
- 3 De vez en cuando el jefe debe controlar directamente _____
- 2 Casi siempre el jefe debe controlar directamente _____
- 1 Permanentemente el jefe debe controlar directamente _____

OBSERVACIONES

¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION PARA LA EMPRESA ES MUY IMPORTANTE SU OPINION!

Anexo 2. Resultados de la encuesta de clima organizacional

VARIABLES	#	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	VALORACION
COMUNICACIÓN	14	Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo los plantea a su jefe	2	2	5	23	9	19	40	EXCELENTE
	15	con qué frecuencia solicita usted ayuda a sus compañeros en la solución de problemas o inquietudes de su trabajo	2	2	9	35	19	24	9	REGULAR
	22	Los problemas que le afectan su rendimiento y que tienen relación con su trabajo los comenta con sus superiores?	4	6	8	10	7	30	35	EXCELENTE
AMBIENTE LABORAL	28	Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo	0	1	2	5	16	45	31	BUENA
	35	Cómo se siente en el trabajo que le corresponde hacer	1	2	9	14	28	16	30	EXCELENTE
	36	Cómo se siente con el salario que recibe	6	5	33	22	25	7	2	MALA
	37	Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa	0	1	3	12	21	37	26	BUENA
	38	El tiempo que le dan para hacer su trabajo es suficiente	1	1	4	16	8	32	38	EXCELENTE
	39	Cuando usted realiza una labor bien hecha, con qué frecuencia recibe estímulos	15	23	12	7	28	12	3	ACEPTABLE
ANTIGUEDAD.	40	Cuántos años lleva usted trabajando para Editora del Mar S,A	5	12	14	25	18	20	6	REGULAR
AUTONOMIA	11	Con qué frecuencia determina las metas que permitan el cumplimiento de los objetivos fijados para su cargo	1	2	17	19	14	21	26	EXCELENTE
	24	Toma usted las decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe	46	16	16	14	7	1	0	PESIMO

	25	Con qué frecuencia le gustaría participar en decisiones de su trabajo que impliquen responsabilidades diferentes a las que tiene actualmente	3	4	6	23	24	30	10	BUENA
	26	Participa en las decisiones de la empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo	26	8	5	14	11	21	15	PESIMO
	34	Con qué frecuencia toma usted decisiones que den soluciones a problemas de su cargo	1	5	5	20	18	40	11	BUENA
AUTORIDAD	18	Considera que su jefe es una persona justa cuando le da órdenes y toma decisiones	3	1	6	29	14	22	25	REGULAR
	19	Con qué frecuencia está usted en desacuerdo con las ordenes que le da su jefe	11	18	14	18	11	24	4	BUENA
	20	Su jefe supervisa su trabajo	4	4	5	10	13	34	30	BUENA
	21	Con qué frecuencia su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo	3	7	15	35	15	12	13	REGULAR
	27	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o su vida?	10	13	20	23	7	9	18	REGULAR
	31	Como considera el trato y la relación que tiene con su jefe	1	1	0	7	22	34	35	EXCELENTE
	32	Cómo es la confianza entre los jefes y empleados del departamento	1	3	4	12	14	47	19	BUENA
	45	Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza	0	4	9	17	37	25	8	ACEPTABLE
	46	Cómo le parece la forma como su jefe lo controla	0	2	3	5	32	45	13	BUENA
	47	Para que la empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, ¿Cómo cree usted que	2	6	6	0	21	23	42	EXCELENTE

		debe ser la función del control?									
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	1	Cómo califica los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa	0	1	5	24	25	34	11	BUENA	
	16	Califique que cantidad de información que recibe periódicamente sobre las políticas, objetivos y estrategias del Editora del Mar S.A	1	8	14	19	26	20	12	ACEPTABLE	
	23	Califique la cantidad de información que recibió al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	8	6	8	18	23	19	18	ACEPTABLE	
	33	Qué información recibe sobre los acontecimientos e innovaciones que se presentan en la empresa	3	6	13	29	12	31	6	REGULAR	
DESARROLLO DE PERSONAL	2	Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades económicas?	1	9	21	19	34	15	1	ACEPTABLE	
	9	Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades de estabilidad laboral?	0	3	9	13	28	35	12	BUENA	
	17	Teniendo en cuenta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades de aprendizaje?	1	6	15	24	26	22	6	ACEPTABLE	
	29	Teniendo en cuenta que su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades de progreso?	0	5	10	6	44	28	7	ACEPTABLE	

EVALUACION DE DESEMPEÑO	42	Con qué frecuencia es revisado su trabajo en la empresa	1	3	13	30	18	21	14	REGULAR
	43	Cuando su superiores revisan y evalúan su trabajo conoce usted sus resultados	13	21	6	8	11	17	24	EXCELENTE
	44	Con qué frecuencia comenta con su jefe sobre su trabajo y los resultados alcanzados	2	3	6	25	37	10	17	ACEPTABLE
INTEGRACIÓN	5	De qué manera usted se vincula a los grupos de trabajo en la empresa	3	3	12	33	32	17	0	REGULAR
	6	Con qué frecuencia participa en actividades recreativas con sus compañeros de trabajo.	15	11	16	30	11	11	6	REGULAR
	7	Con qué frecuencia Editora del Mar S.A organiza paseos, actividades deportivas, fiestas y otras actividades de diversión	44	29	15	5	2	4	1	PESIMO
	8	En qué forma participa en las actividades recreativas de la empresa	45	13	5	22	10	4	1	PESIMO
	12	Con qué frecuencia participa usted con sus compañeros de trabajo en actividades sociales y deportivas	28	17	5	20	14	10	6	PESIMO
SENTIDO DE PERTENENCIA	13	Con qué frecuencia participa usted en la solución de problemas de su lugar de trabajo	0	1	7	16	18	42	16	BUENA
	41	Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en Editora del Mar S.A	0	0	9	4	17	38	32	BUENA
TRABAJO EN EQUIPO	3	Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los empleados de editora del mar	0	0	11	21	25	29	14	BUENA
	4	Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo	0	1	2	12	12	50	23	BUENA
	10	Con qué frecuencia usted les pide ayuda a sus compañeros para la	4	24	9	39	12	8	4	REGULAR

	realización del trabajo que alguna función									
30	Cuando usted tiene problemas en el trabajo, los soluciona con sus compañeros	5	2	7	23	11	33	19	BUENA	