



Escuela de Graduados

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Título:

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA REVISTA EN
SOCIEDAD”**

Sustentante:

Licda. Melina Grullón Blanco

Matrícula:

(2013-0371)

Asesora:

Prof. Alicia Álvarez

Santo Domingo, D.N.

Diciembre 12, 2014

RESUMEN

Con la finalidad de evaluar el clima organizacional que existe en la revista En Sociedad y determinar la correlación que existe entre satisfacción y desempeño laboral en dicho ambiente de laboral, en el presente estudio se realizó una Investigación de Campo, con las técnicas de levantamiento y análisis de datos, como son: la Recopilación Documental, la Observación Participante, el Focus Group (Grupo Focal) y la Entrevista Cara a Cara. Entre los principales hallazgos encontrados en esta investigación, se pudo constatar que la satisfacción que tienen los empleados de la revista En Sociedad, se ve afectada, principalmente, por la falta de un “Aumento Salarial”, una necesidad que al no ser suplida, ha llegado a repercutir en la falta de motivación que sienten dichos empleados. De igual manera, se sienten insatisfechos y desmotivados por la falta de beneficios, reconocimientos y valoración por la labor que realizan. A pesar de estas condiciones, la mayoría de los empleados poseen una personalidad amable, respetuosa y entusiasta, así como son competitivos, proactivos, puntuales con la hora de llegada, cumplen con sus tareas y objetivos, hacen su trabajo con calidad, son eficientes, tienen deseos de superación y muestran interés en estar continuamente capacitándose. En esta investigación se estuvo analizando cómo la comunicación interna y la cultura organizacional influyen en el clima organizacional.

DEDICATORIAS

Quiero dedicar este logro a mi familia: Mélido Mireles Grullón Pérez, Mélida Blanco Suárez y Melissa Melina Grullón Blanco, por siempre estar presentes, apoyándome y dándome sus mejores consejos.

Gracias por emprender conmigo este camino de lucha y muchos sacrificios, para que hoy pudiéramos celebrar juntos este triunfo que es de todos.

Con cariño,
Melina Grullón Blanco

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios:

Por darme la vida y la salud necesaria para poder cumplir hoy esta meta que esperaba con ansias.

A mis padres:

Mélido Mireles Grullón Pérez y Mélida Blanco Suárez, por ser ambos mi soporte y mi inspiración, gracias por enseñarme que cuando se trabaja duro y con dedicación nada es imposible. Les agradezco sus sacrificios y todos sus esfuerzos para que hoy me encuentre cumpliendo este logro que más que mío es de ustedes.

A mi hermana Melissa Grullón Blanco y a mi amigo Alfredo De La Rosa:

Quienes siempre estuvieron disponibles cuando necesitaba algún consejo o sugerencia.

A mi tía Luisa Blanco:

Quien me brindó su apoyo incondicional en todo momento.

A mis amigos y compañeros de Maestría:

Grandes profesionales con quienes recorrí este maravilloso camino de grandes retos y desafíos.

A mi asesora Alicia Álvarez:

Por estar siempre disponible cuando necesitaba una orientación y por su dedicación a la hora de hacer correcciones y revisiones.

Melina Grullón Blanco

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
i. Presentación del Objeto de Estudio	1
ii. Objetivos de Investigación	2
iii. Planteamiento del Marco Teórico	2
iv. Formulación de Ideas a Defender.....	4
v. Desarrollo de Estrategias Metodológicas y Técnicas.....	4
vi. Mención de Dificultades en la Investigación.....	6
vii. Presentación de la Estructura del Trabajo.....	6
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	8
CAPÍTULO II. DISEÑO DE PROPUESTA	24
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	34
BIBLIOGRAFÍA.....	35
ANEXOS	

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica No. 1. <i>Expectativa Laboral Empleados Revista ES</i>	24
Gráfica No. 2. <i>Desempeño Laboral Empleados Revista ES</i>	26

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1. <i>Propuesta de Mejora Revista En Sociedad</i>	26
Tabla No. 2. <i>Indicadores de Satisfacción y Motivación Laboral</i>	30

INTRODUCCIÓN

i. Presentación del Objeto de Estudio

Existiendo una gran cantidad de estudios acerca del Clima Organizacional y como este puede afectar significativamente en los resultados y la evolución de las empresas. En este caso, la presente investigación se pretende realizar en un contexto organizacional poco tratado, un medio de comunicación escrito, como es En Sociedad, una revista de variedades, especializada en corte social y que circula cada quince días insertada en el periódico Hoy.

La evaluación del Clima Organizacional que se realizará de esta empresa considerará los diferentes aspectos de la organización, entre los que se encuentran: el Ambiente Físico, comprendiendo el espacio físico, equipos disponibles, color de las paredes, sistema de luces, temperatura y seguridad; las Características Estructurales, como el tamaño de la organización, su tipo de estructura, liderazgo y estilo de dirección; el Ambiente Social, que abarca la comunicación interna, entre compañeros de trabajo y departamentos; las Características Personales, como las motivaciones, reconocimientos, expectativas y sentido de pertenencia; y el Comportamiento Organizacional, compuesto por aspectos como el desempeño, satisfacción laboral, productividad y rotación.

Por el hecho de que se observa que los empleados de la revista En Sociedad reflejan un cierto nivel de satisfacción, que a simple vista, pareciera no ser el más adecuado, al tiempo que se deduce que esto podría estar afectando su desempeño en la empresa, se estudiarán por separado las variables satisfacción y desempeño laboral, para de esta manera, determinar

si existe una correlación entre cada una; es decir, si el nivel de satisfacción que presentan los empleados, se relaciona con su desempeño laboral, y cuáles serían los factores que inciden como consecuencia de dicho nivel de satisfacción.

Con este estudio se procura que la evaluación de las variables objeto de estudio, contribuyan a un conocimiento y solución de este problema.

ii. Objetivos de Investigación

General:

- Evaluar el Clima Organizacional que existe en la revista En Sociedad.

Específicos:

- Describir cómo afecta a la empresa y al desempeño de los empleados el Clima Organizacional que existe en la revista En Sociedad.
- Determinar la correlación que existe entre Satisfacción y Desempeño Laboral en los empleados de la revista En Sociedad.
- Establecer los factores que inciden en el nivel de satisfacción que presenten los empleados.
- Analizar cómo la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional influyen en el Clima Organizacional.

iii. Planteamiento del Marco Teórico

En la presente investigación se parte del postulado del psicólogo Estadounidense Abraham Maslow, donde señala que es de vital importancia para una empresa el enfocarse en identificar qué aspectos realmente pueden ser agentes que motiven a sus empleados, dependiendo de en qué nivel de

la jerarquía de la pirámide de necesidades se encuentren. Maslow, establece que la satisfacción y la motivación laboral son variables necesarias para el buen desempeño de los empleados.

Por otro lado, en este estudio se tomó en cuenta lo planteado por Frederick Herzberg, acerca de la conocida Teoría de los dos Factores (1959), donde señala que los factores, tales como la política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación, sueldo y beneficios, son factores de higiene, ocupacionales, extrínsecos y no motivadores. Según la teoría, la ausencia de estos, puede crear insatisfacción en el trabajo, pero su presencia no asegura o crea satisfacción. Asimismo, logró aislar en un segundo grupo los factores de motivación, como determinantes fuertes de la satisfacción en el trabajo, tales como, logros, reconocimientos, independencia laboral, responsabilidad y promoción.

Relacionado a esos enfoques, la Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada Escuela Humanística de la Administración, desarrollada por Elton Mayo, parte de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y logros de las empresas. Debido a ello, en esta escuela se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones, la comunicación informal, la interacción, toma de decisiones y el desarrollo de recursos humanos.

Elton Mayo, le otorgó una posición relevante a los aspectos sicosociales de los trabajadores, como factores influyentes en su desempeño y productividad. La idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas, como la luz, en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas.

Estos estudios dieron cabida a la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

iv. Formulación de Ideas a Defender

En la presente investigación se presentan las siguientes hipótesis:

- **H1** El Clima Organizacional que se observa en la revista En Sociedad es poco favorable para la empresa y el buen desempeño de sus empleados.
- **H2** Existe una alta correlación entre Satisfacción y Desempeño Laboral en los empleados de la revista En Sociedad.
- **H3** La Comunicación Interna y la Cultura Organizacional influyen de manera positiva en el buen desempeño del Clima Organizacional.

v. Desarrollo de Estrategias Metodológicas y Técnicas

La presente investigación es de tipo *cualitativa*, así como por su propósito es *Aplicada*, ya que con la misma se busca aplicar y utilizar los conocimientos que se adquieran para contribuir y servir de referencia para la empresa que se estudia, ya que a raíz de los resultados que se obtengan, se proporcionarán recomendaciones y soluciones aplicables a su situación.

El alcance de esta investigación corresponderá a un estudio de carácter *explicativo*, ya que en el mismo se explicará el por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, al tiempo que permitirá que haya un sentido de entendimiento del problema a que se hace referencia. Asimismo,

será *correlacional*, debido a que se conocerá la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en un contexto particular.

Para este estudio se empleará una *Investigación de Campo*, con las técnicas de levantamiento y análisis de datos, como son: la Recopilación Documental, la Observación Participante, el Focus Group (Grupo Focal) y la Entrevista Cara a Cara.

De un total de 37 empleados que posee el departamento de la revista En Sociedad, contando los que trabajan de manera física, como los colaboradores externos de la revista, se pretende trabajar con una cantidad de 13 empleados, los cuales son los que trabajan de manera fija, con cumplimiento de horario, sueldo, beneficios de ley, entre otras variables que son comunes en este grupo a estudiar.

Por un lado, se le emplearán entrevistas a la Editora y a la Coordinadora de la revista, así como a la Gerente de Ventas, donde puedan referenciar información sobre el desempeño laboral que tienen los empleados que dirigen, así como del nivel de satisfacción laboral que poseen como empleadas. En otro sentido, se le aplicará un Focus Group a los demás miembros del grupo seleccionado para analizar su nivel de satisfacción que tienen en la empresa y el desempeño laboral que entienden poseen. Tanto en las entrevistas como en el Focus Group se emplearán preguntas para evaluar el Clima Organizacional, la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional que se vive en dicho entorno laboral.

Finalmente, con los resultados obtenidos de las variables desempeño laboral y satisfacción, se procederá a realizar un análisis de correlación de dichas variables, para determinar si el nivel de satisfacción que presentan los

empleados, se relaciona con su desempeño laboral, y cuáles serían los factores que inciden como consecuencia de dicho nivel de satisfacción.

vi. Mención de Dificultades en la Investigación

En el desarrollo de la investigación resultaron difíciles de programar las citas para las entrevistas y el Focus Group, debido a la agenda ocupada que poseen los integrantes del equipo, lo cuales trabajan en diferentes horarios. Finalmente, se llegaron a emplear de manera presencial todas las técnicas de investigación, pero en diferentes días y horas, al igual como se hizo para la etapa de la Observación Participante, debido a que no siempre coincidía que estuvieran presentes todos los empleados.

Por otro lado, también requirió de tiempo la Recopilación Documental, debido a las restricciones de informaciones.

vii. Presentación de la Estructura del Trabajo

Esta investigación está estructurada en un primer capítulo, titulado Marco Teórico y Conceptual, donde se da a la investigación un sistema coherente y coordinado de conceptos y teorías que permiten abordar el problema que se estudia. En este apartado se incorporan conocimientos relativos al tema, así como se ofrece una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán y una caracterización de la situación actual del objeto de estudio con relación a la problemática.

A partir de que se ha realizado un análisis e interpretación de la información recabada, en el segundo capítulo, Diseño de Propuesta, se visualiza el sentido de los cambios y mejoras que se proponen. En esta

sección se expresan diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias, a la luz de lo que se comprende de la situación, tal y como hasta el momento se presenta.

De igual manera, se presentarán conclusiones, recomendaciones y diversas informaciones que facilitarán la comprensión de los resultados arrojados en el estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Los primeros antecedentes sobre lo que es hoy el concepto de clima organizacional surge con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo en la década de los años 30, surgida como contraposición a la teoría clásica de la Administración y la necesidad de humanizar el trabajo. Si bien esta teoría y sus posteriores estudios no mencionaron concretamente la definición de clima organizacional, dentro de sus preceptos si se consideraron aspectos propios de esta definición, como son la influencia del medio ambiente laboral en la productividad de los trabajadores y la implementación de incentivos para la mejora de la productividad laboral.

El Clima Organizacional es un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones.

A modo conceptual, el término Clima Organizacional se refiere “a las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización o empresa respecto a su trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar alrededor de él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Contreras, 2004, pág. 3).

Igual que la afirmación de Contreras, la Escuela de Gestalt, establece que los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. En este sentido, Gestalt quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es el que influye en el comportamiento y en el desempeño de un empleado.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir, la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la Escuela Gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza y la regulación del comportamiento del individual.

Por otro lado, para los humanistas, el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

De su lado, la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, señala que “el comportamiento y el desempeño laboral de los individuos es

causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y sus valores” (Likert, 1961, pág. 130).

Las definiciones y aportes al concepto de clima organizacional han sido muy variadas, sin embargo, todas ellas confluyen en que el clima organizacional involucra tres aspectos fundamentales: medio ambiente empresarial, individuos que interactúan en este medio ambiente y como resultado “percepciones”. Así, es posible afirmar que el medio ambiente de trabajo es provisto por la empresa a través de la manera como está organizada, el personal que contrata, las actividades de desarrollo personal que ejecuta y los incentivos que le ofrece a sus empleados.

Una de las primeras aproximaciones al estudio de la satisfacción laboral, se refiere a los experimentos sobre productividad de la mano de obra, conducidos por Elton Mayo, citado por Chiavenato, quien en los años 30 en la planta industrial Hawthorne, dedujo que la satisfacción depende en gran medida de patrones sociales informales del grupo de trabajo, y que estas son fuerzas motrices más fuertes que el salario, los períodos de descanso e influencias materiales similares, haciendo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo a nivel laboral.

A menudo se observa que cuando a un sujeto le surge una necesidad, ésta le produce un estado de tensión o insatisfacción, que le lleva a emprender acciones o comportamientos que le liberen de la inconformidad. En este sentido, Davis señala que “la necesidad es una motivadora del comportamiento, pero una vez es suplida deja de ser fuente de motivación,

hasta que otra necesidad emerge formando un proceso cíclico” (Davis & Newstrom, 1999, pág. 647).

Un punto importante a evaluar en la gestión de las empresas, es la satisfacción, debido a que los empleados tienden a suplir muchas de sus necesidades ejerciendo su actividad laboral, siendo un aspecto que genera, por lo menos de manera parcial, el impulso que los lleva a lograr los objetivos que la empresa se propone.

Los postulados del psicólogo Estadounidense Abraham Maslow se han validado en diferentes entornos sociales, y tienen una connotación importante para las empresas: “Las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide” (Maslow, 1991, pág. 436). De aquí se deduce que es vital para una empresa el enfocarse en identificar qué aspectos realmente pueden ser agentes que motiven a sus empleados, dependiendo de en qué nivel de esta jerarquía de necesidades planteadas por Maslow se encuentren.

De su lado, Frederick Herzberg planteó la conocida Teoría de los dos Factores (1959), señalando que los factores tales como la política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación, sueldo y beneficios, son factores de higiene, ocupacionales, extrínsecos y no motivadores. Según la teoría, la ausencia de estos puede crear insatisfacción en el trabajo, pero su presencia no motiva o crea satisfacción. Asimismo, logró aislar en un segundo grupo los factores de

motivación, como determinantes fuertes de la satisfacción en el trabajo: logros, reconocimientos, independencia laboral, responsabilidad y promoción.

De acuerdo con los planteamientos de Dipp y Villanueva, la satisfacción se puede definir, como “la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo. Esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que pueden influir de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados” (Dipp & Villanueva, 2010, pág. 118).

Con respecto a la variable desempeño laboral, según el mismo Chiavenato, se refiere al comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos. Este planteamiento relaciona el logro de los objetivos planteados y los recursos utilizados en ello. En este sentido, se pueden presentar varios escenarios: el trabajador puede alcanzar o exceder los objetivos fijados, con una óptima utilización de recursos, o no alcanzarlos, o alcanzarlos haciendo un uso ineficiente de recursos.

Esta definición de desempeño laboral, indica que es un elemento que presentará sus variaciones de trabajador en trabajador, ya que en éste influyen sus aptitudes y actitudes de cara a su papel dentro de la empresa, su nivel de capacitación, sus motivaciones, supervisión, y factores situacionales de cada individuo y entorno en el que realiza su trabajo.

La evolución de las teorías y las escuelas del comportamiento organizacional han demostrado una vitalidad y un desarrollo notable, dejando en la sociedad importantes contribuciones con relación al clima y la comunicación en las empresas.

Los autores más relevante de la Escuela Clásica (Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol), compartieron algunas ideas centrales acerca de cómo debería funcionar una organización. Muchos de sus principios y propuestas han tenido un impacto relevante aún hoy día.

En el caso de Max Weber, uno de los sociólogos más importantes de todos los tiempos, escribió diversas obras acerca de las organizaciones, entre las cuales, la más relevante para el presente análisis es *The Theory of Social and Economic Organizations* (La Teoría de las Organizaciones Económicas y Sociales). Weber trató de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes necesidades de la sociedad industrial. Los estudios y análisis que realizó en torno a este objetivo lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia. En ella propone algunos elementos esenciales distintivos de esta forma “ideal” de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones.

Según establece Weber, “una organización debe contar con una jerarquía de autoridad definida, desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas, especificar los deberes y derechos de cada empleado, delimitar la injerencia de su personal en la propiedad, llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes, y sus directivos deben mantener una distancia social con sus empleados, un trato que sea impersonal y formal” (Weber, 1947, pág. 33).

De manera similar a Weber, Frederick W. Taylor, ingeniero e inventor estadounidense precursor de la Ingeniería Industrial, quería establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y científico en el trabajo. Su obra más importante, *The Principles of Scientific Management*

(Los Principios de la Administración Científica), trata precisamente de establecer estos fundamentos, entre los que se incluye la optimización de la producción.

Taylor señala en sus principios que “el personal deberá ser seleccionado, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales; el trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia; debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones; y los administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características” (Taylor, 1947, pág. 136).

En otra parte, Henri Fayol, empresario e ingeniero francés, tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad, independientes del tipo de organización. Su libro de mayor influencia, *General and Industrial Management* (Administración General e Industrial), tiene como parte culminante 14 principios de administración que sintetizan y complementan algunas de las ideas más importantes de sus antecesores. Para él, “la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción” (Goldhaber, 1974, pág. 100).

Los principios de Henri, tales como, división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena de jerarquización, orden, equidad, estabilidad en el personal, iniciativa y compañerismo, tienen una aplicación constante en cualquier tipo de empresa.

En la Teoría Clásica los autores proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecen principios universales en materia de administración. Además, enfatizan los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, entre otros. Esta teoría da poca importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales, y en general, al elemento humano.

Weber se enfocaba hacia organizaciones de servicio público, mientras que Taylor y Fayol se orientaban al principio administrativo de los resultados y las ganancias.

Los reglamentos, normas y la comunicación organizacional en empresas con este enfoque clásico, es preponderantemente formal, oficial y vertical, sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. Asimismo, hay una marcada centralización en la toma de decisiones, incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo, cuándo, entre otros, y una cercana supervisión y control. Esto trae consigo dificultades importantes, debido a que en este caso, no se da mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados.

Contrario a la Escuela Clásica, la Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada Escuela Humanística de la Administración, desarrollada por el antes citado Elton Mayo, parte de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y logros de las empresas. Debido a ello, en esta escuela se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones, la comunicación

informal, la interacción, toma de decisiones y el desarrollo de recursos humanos.

Elton Mayo, le otorgó una posición relevante a los aspectos sicosociales de los trabajadores, como factores influyentes en su desempeño y productividad. Esto se dio en tiempos en los que el foco de atención de las empresas para mejorar su posición se limitaba al estudio y mejoramiento de técnicas, procesos y procedimientos, tal cual lo hacía la Escuela Clásica.

La idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas, como la luz, en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas.

Los estudios de Mayo dieron cabida a la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Por otro lado, Carlos Fernández Collado, en su libro *La Comunicación en las Organizaciones*, definió la Comunicación Interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Fernández Collado, 2005, pág. 32).

Fernández Collado, se refirió a que es necesario que a nivel interno de la organización exista un clima laboral y humano que pueda presumir de sano, así como que se creen, refuercen y/o modifiquen entre todo el personal de la

organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa.

Como objetivos específicos de la comunicación organizacional, el mismo Fernández Collado, hace énfasis en la importancia de que exista una integración en las empresas; unión entre el personal; interacción en la mayoría de los flujos de comunicación; coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para los empleados; superación de todos los miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal; conocimiento del ambiente externo; creación, consolidación o prevalencia de un clima organizacional sano; y presencia de innovaciones y técnicas comunicativas por parte de los componentes del grupo.

Según cita Gerald M. Goldhaber, en el libro *The Appraisal and Management of Organizational Communication*, “para que una empresa cuente con un favorable Clima Organizacional, es necesario que quienes la constituyan, establezcan adecuados flujos de comunicación internos e intergrupales” (Goldhaber, 1973, pág. 142).

De esta manera, Goldhaber resaltó que uno de los objetivos del área de la comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten vitalidad y eficiencia en los flujos de comunicación internos; y que debe considerarse la importancia de contar con eficientes redes de comunicación internas, prácticas, canales, herramientas y medios.

Si bien se puede decir que los individuos son quienes hacen o reflejan el clima de trabajo de toda organización, finalmente esto no es más que el resultado de un estilo administrativo que puede favorecer o desfavorecer la productividad laboral. Se determina que se trata del estilo administrativo teniendo en cuenta que las decisiones a nivel laboral, la estructura, las

prebendas, motivación y beneficios para los empleados son establecidas por las decisiones de los administradores o gerente de la empresa.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

La importancia de definir las dimensiones del clima organizacional radica en que éstas son la influencia directa en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Estas dimensiones han sido determinadas por diferentes estudiosos del tema entre los que se destacan los siguientes: Friedlander y Marquillies, quienes en 1969 mencionan dimensiones como son el empeño, obstáculos o trabas, intimidación, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración.

El anteriormente citado Rensis Likert, midió la percepción del clima en función de ocho dimensiones: los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados; las características de las fuerzas motivacionales, los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades; las características de los procesos de comunicación, la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos; las características de los procesos de influencia, la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización; las características de los procesos de toma de decisiones, la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones; las características de los procesos de planificación, la forma en que se establece el sistema de

fijación de objetivos o directrices; las características de los procesos de control, el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales; y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación, así como la formación deseada. (Likert, 1961, pág. 190).

En cuanto a la medición, Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones: autonomía individual, la cual incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización; grado de estructura que impone el puesto; tipo de recompensa, basada en aspectos monetarios y las posibilidades de promoción; y consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo que un empleado recibe de su superior. (Brunet, 2000, pág. 121).

No solamente la Comunicación Interna influye de manera positiva en el buen desempeño del Clima Organizacional, también es de suma importancia que los empleados sientan un sentido de pertenencia por la empresa, que se encuentren identificados con su filosofía corporativa (misión, visión, valores y principios). En este punto aparece la Cultura Organizacional, como un conjunto de valores dominantes que una organización hace propios, como son las creencias, filosofías y costumbres en su proceso de actuación en la interacción con su entorno.

A través del tiempo la cultura ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir

de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

El estudio de la cultura organizacional comenzó a tener más influencia que el clima organizacional. Para los inicios de los setenta, las investigaciones de la cultura organizacional toman una orientación cognitiva con Geertz. Más recientemente, los teóricos de la organización descubrieron la importancia de la cultura organizacional o corporativa, a pesar de que algunos proponentes pioneros del Desarrollo Organizacional habían considerado los factores culturales, el concepto no se desarrolló porque se enfocaba más en las intervenciones que en el desarrollo teórico. Algunas investigaciones fueron realizadas por Maanen.

Sin embargo, los estudios de la cultura organizacional propiamente dicha empezaron a realizarse en los setenta, y el concepto fue ampliamente aceptado en los ochenta por los académicos de la administración. Todavía en 1978, en una publicación de Katz y Kahn usaron los términos de normas, valores, roles, entre otros, pero no hicieron ninguna referencia a la cultura. Así, el concepto de cultura organizacional permite la diferenciación en una sociedad, de la efectividad de las organizaciones, como argumentan O'toole y Pettigrew.

Durante la década de los ochenta, el estudio de la cultura organizacional y su influencia en la eficacia de las organizaciones, se vuelve un tema de gran valor. Desde entonces, las investigaciones se han desarrollado en

varias etapas, iniciando con la identificación de la cultura como una variable que tiene una importante función en el desempeño humano en las organizaciones. En esta época el estudio de la cultura representó una rebelión ontológica contra el paradigma funcionalista o científico dominante, según lo referido por Meyerson en 1991.

En 1982 por primera vez aparece el título de cultura corporativa en Business Periodicals Index. Ese mismo año, Peters y Waterman señalaron que el éxito de las organizaciones depende de una cultura fuerte y sostuvieron que una cultura fuerte desarrolla ventajas competitivas interesando a consultores y administradores en estrategias de cambio organizacional.

Edgar Schein, quien desarrolló la Teoría de Contenido Organizacional más influyente en los últimos años, ha señalado que la Cultura Organizacional es una importante fuente de motivación para los empleados, y que por ende, una influencia determinante en la efectividad y eficiencia de las organizaciones.

Tal y como ha referenciado Schein, una apropiada Cultura Organizacional puede ofrecer a los empleados un foco de identificación y lealtad, sólidos valores y creencias que los incitan a pensar sobre sí mismos como destacados ejecutores realizando tareas fundamentales, y promulgando historias, ritos y ceremonias, creadoras de sentimientos de pertenencia.

Desde hace dos décadas, la Cultura Organizacional ha sido tema de marcado interés en el ambiente organizacional, pues el concepto del individuo como parte esencial de la empresa, sustituyó el antiguo pensamiento del hombre como instrumento meramente productivo.

La Cultura Organizacional se ha convertido en un factor influyente en el desarrollo de toda empresa u organización, pues la manera en cómo interactúan los integrantes de la misma, es un factor clave para su progreso. Al mismo tiempo, es un elemento de gran importancia estratégica, debido a que es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

De acuerdo con el modelo de Edgar Schein, los valores, creencias y actitudes forman parte de la estructura cognoscitiva de una Cultura Organizacional. Según Schein, “los valores están íntimamente conectados con la moral y con los códigos de ética, determinando los pensamientos del personal en cuanto a lo que se debería hacer. Por otro lado, las creencias, conciernen a lo que la gente piensa que es o no verdad; y las actitudes, las cuales se desarrollan con el tiempo, están conectadas a los valores y creencias por medio de sentimientos” (Schein, 2010, pág. 112).

Con relación al liderazgo, Schein explica que el líder es la base y el sello personal de cada empresa u organización. Dicho autor afirma que si un líder es una persona correcta, las ideas que de él surjan impregnarán la Cultura Corporativa. En cambio, señala que si el líder es una persona mundana, ni sus creencias ni su imagen serán fuentes de inspiración. De esta manera, evidencia que creencias fuertes crean culturas fuertes. “Entre más transparente sea un líder en cuanto a lo que cree y piensa, más evidente y clara será la cultura de esa empresa” (Schein, 2010, pág. 120).

A modo de análisis, el mismo Edgar Schein, señala que durante la primera etapa de creación de las organizaciones, sus fundadores se encuentran en una posición privilegiada, debido a que son quienes determinan la misión y el contexto del negocio, deciden sobre el personal a reclutar, las reglas a establecer, los sistemas y procedimientos a fomentar, e

influyen en la aceptación de conductas en el lugar de trabajo. Es en ese momento de creación de la empresa u organización cuando los fundadores tienden a transmitir sus creencias y valores.

La Cultura Organizacional es también una importante fuente de motivación para los empleados, y por ende, una influencia determinante en la efectividad y eficiencia de la organización. Con relación a esta premisa, Hampden Turner, en su libro *Creating Corporate Culture*, expresa que “la mayoría de las organizaciones realizan enormes esfuerzos para motivar a sus empleados utilizando mecanismos como las recompensas, bonos y promociones, siendo efectivos estos factores solamente hasta un cierto punto, debido que realmente los trabajadores se sienten motivados, cuando por su convicción, su trabajo es ameno y tiene sentido; identifican sus necesidades y objetivos propios con los de la organización; y se sienten valiosos y seguros” (Turner , 1992, pág. 215).

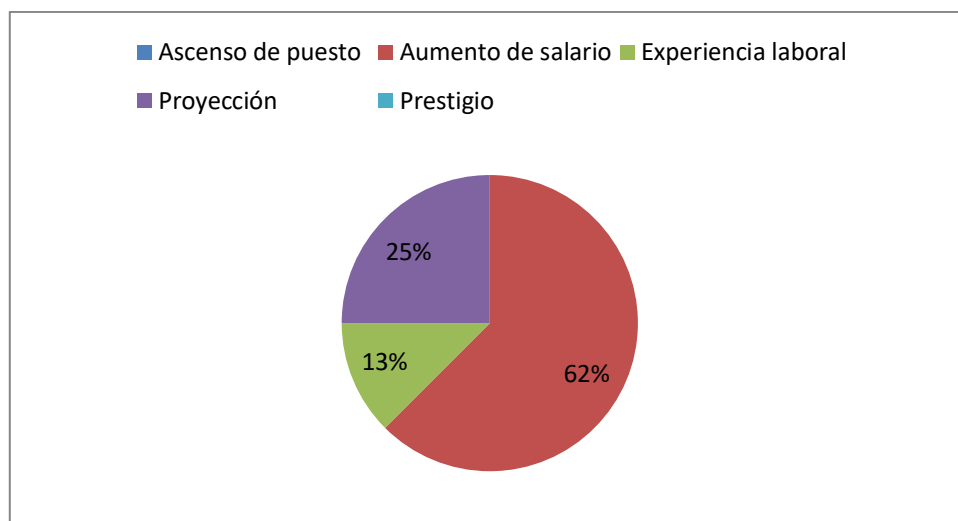
Evidentemente, la Cultura Organizacional es determinante para el buen desempeño del Clima Organizacional, debido a que puede ofrecer a los empleados un foco de identificación y lealtad, sólidos valores y creencias que incitan a los trabajadores a pensar sobre sí mismos como destacados ejecutores realizando tareas fundamentales, y promulgando, historias, ritos y ceremonias, creadoras de sentimientos de pertenencias.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE PROPUESTA

A raíz de los resultados arrojados en la presente investigación, se puede señalar que en la revista En Sociedad se tiene que reforzar la Cultura Organizacional, creando una filosofía corporativa, donde se establezcan la misión, visión, principios y valores de la empresa, así como crear un manual de inducción.

Debido a que el “Aumento Salarial” resultó ser una de las principales expectativas de los empleados, así como uno de los principales factores que incide en su satisfacción y motivación laboral, se considera importante que se evalúe por los directivos y altos mandos de la empresa la posibilidad de realizar un aumento de salario, tomando en cuenta el desempeño laboral que posee cada integrante de este equipo, según los datos proporcionados en este estudio.

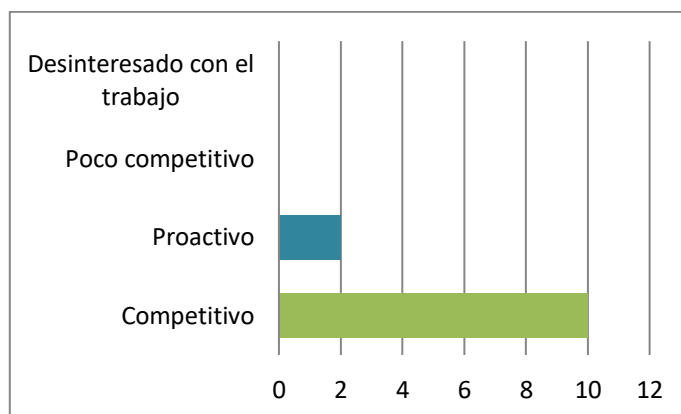


Gráfica No. 1. *Expectativa Laboral Empleados Revista ES.*

Más allá del salario, es imprescindible para el buen funcionamiento del clima y la cultura organizacional de la empresa, la valoración de los empleados, la inclusión de nuevos beneficios laborales, reconocimientos, actividades de integración y programas de capacitación. También un agente motivador, puede consistir en capacitación adicional que sirva para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a los empleados a adquirir habilidades de auto mejoramiento.

Si no se puede ascender a un empleado, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior.

Aunque la hipótesis planteada en el presente estudio acerca de que existe una alta correlación entre satisfacción y desempeño laboral en los empleados de la revista En Sociedad, no llega a ser verdadera, debido a que aunque existe insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados porque sus expectativas y necesidades no han sido cubiertas, esto no ha afectado su desempeño laboral. A pesar de esto, se debe tener presente que en la manera en que dichos empleados encuentren otra oportunidad laboral acorde a sus expectativas no satisfechas actualmente, pudieran cambiar fácilmente de trabajo, lo que la rotación laboral pudiera aumentar.



Gráfica No. 2. *Desempeño Laboral Empleados Revista ES.*

En torno a esas premisas, se presenta a continuación una propuesta de mejora para la revista En Sociedad, la cual gira entorno a los siguientes ejes:

Problemas	Acciones de Mejora	Recursos necesarios	Responsables	Tiempo
<i>Falta de motivación y reconocimiento a los empleados.</i>	-Realización de encuentros mensuales con los integrantes del equipo. -Reconocimiento al “Empleado del Mes, con un incentivo considerable y publicación en mural. -Elaborar un programa de capacitación y	-Propuesta de Intercambio de publicidad con restaurantes para los encuentros mensuales. -Propuesta de Intercambio de publicidad con instituciones educativas y universidades	La Editora y coordinadora de la revista.	A partir de la aprobación de la presente propuesta.

	becas de estudio para los empleados. -En cumpleaños y fechas especiales de los empleados enviar mensaje de felicitación, así como gestionar celebración.	para las becas.		
<i>Falta establecer la filosofía empresarial (visión, misión y valores de la revista).</i>	-Formulación de la filosofía corporativa de la revista. - Implementación de la filosofía de la empresa en materiales de promoción interna.	-Murales informativos -Materiales de promoción interna (Cuadros institucionales portalápiz, arte para los desktop de las PC, carnet de identificación y página web.	Editora	A partir de la aprobación de la presente propuesta.
<i>No existe Manual de Inducción de en la empresa.</i>	Elaboración de un manual de inducción, donde se detallen los siguientes aspectos: -Bienvenida	-Diseñador gráfico -Asistente de Editora -Departamento de impresión	-Editora	A partir de la aprobación de la presente propuesta.

	-Filosofía empresarial -Organigrama -Descripción de logotipo -Breve historia de la empresa -Estructura física -Funciones de los diferentes cargos -Condiciones de trabajo -Forma de vestimenta -Normas de comportamiento interno -Flujo de comunicación interna -Estilo de redacción -Lista de clientes y relacionados			
--	--	--	--	--

Tabla No. 1. *Propuesta de Mejora Revista En Sociedad.*

Para que pueda mejorar el clima organizacional que impera en la revista En Sociedad, es imprescindible que sus altos mandos se preocupen por las necesidades de sus empleados, y que los mismos, puedan sentirse escuchados y apoyados. De igual manera, debe llevarse a cabo una política

de logros, reconocimientos y promoción para los miembros de este equipo, con la finalidad de que su satisfacción y motivación aumente.

Otros puntos importantes que se deben desarrollar en esta empresa, es otorgarle la confianza necesaria a los empleados para que participen en la generación de ideas motivadoras.

Los altos mandos deben observar las emociones de cada una de las personas que tienen bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo, a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado, a fin de establecer las características generales del grupo, y con base en éstas, definir actividades de motivación.

Se tienen que Identificar fuentes de desmotivación en los empleados. Para esto, cada uno de los jefes debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. El departamento de Recursos Humanos debe hacer una charla o capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar, empoderamiento entre otros. Asimismo, debe evaluar entre los empleados, la percepción que estos tienen de sus jefes.

Deben llevarse a cabo reuniones individualmente con cada empleado para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo sea valorado y tenido en cuenta. A su vez, esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse por lo menos cada tres meses.

Tanto la editora como la coordinadora de este medio deben reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes, a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto, pueden subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.

Es vital que se fijen objetivos y metas atractivas. Si es posible, se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo, se pueden promover actividades como el Departamento de trabajo más limpio y ordenado, o como el personal más amable.

Algunos aspectos importantes a tomar en cuenta por los altos mandos de esta empresa para crear satisfacción y motivación laboral en sus empleados, son:

Mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados.	Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.
Facilitar el crecimiento intelectual y profesional	Facilitar la participación y el intercambios de ideas y sugerencias.
Posibilitar las promociones y los ascensos.	Proporcionar un sentido de utilidad en los empleados.

Tabla No. 2. Indicadores de *Satisfacción y Motivación Laboral*.

Con la implementación de esta propuesta de mejora para la revista En Sociedad, se busca crear un alto sentido de pertenencia y lealtad en los empleados, para que así puedan ser portavoces de la empresa en los diferentes núcleos en que se desenvuelven. Asimismo, se persigue favorecer la proyección de una identidad corporativa y común, con la finalidad de que la cultura organizacional de este medio mejore.

CONCLUSIONES

Con esta investigación acerca de la “Evaluación del Clima Organizacional de la revista En Sociedad”, se pudo comprobar que la satisfacción que tienen los empleados de la revista En Sociedad, se ve afectada en gran parte por la falta de un “Aumento Salarial”, una necesidad que al no ser suplida, ha llegado a repercutir en la falta de motivación que sienten dichos empleados.

Otro factor importante que también incide en la insatisfacción y desmotivación que sienten los empleados, es la falta de beneficios adicionales por parte de la empresa. Asimismo, los miembros de este equipo sienten la necesidad de que exista una política de reconocimientos de logros, actividades de integración y programas de capacitación.

A pesar de estas condiciones, que han estado incidiendo directamente en la satisfacción y motivación de los integrantes de este equipo, la mayoría de los empleados ha resultado poseer una personalidad amable, respetuosa y entusiasta. Del mismo modo, son competitivos, proactivos, puntuales con la hora de llegada, cumplen con sus tareas y objetivos, hacen su trabajo con calidad, son eficientes, tienen deseos de superación, muestran interés en estar continuamente capacitándose, y cuando se requiere que hagan una labor fuera de horario, se muestran dispuestos a colaborar.

En este resultado incide el hecho de que a pesar de que sus expectativas de aumento de salario, reconocimientos y motivaciones no han sido cubiertas, los empleados están interesados en la proyección y experiencia laboral que aporta el medio de comunicación, así como por la cantidad de años que tienen en la empresa, en muchos casos se encuentran en sumergidos en una zona de confort. Otros elementos importantes, son la

vocación y pasión por la profesión, que también inciden en su permanencia en este empleo.

RECOMENDACIONES

En la revista En Sociedad se debe reforzar la cultura organizacional, creando una filosofía corporativa, donde se establezca la misión, visión, principios y valores de la empresa, así como se debe crear un manual de inducción.

Con la finalidad de aumentar la satisfacción y motivación de los empleados de esta empresa, es de suma importancia que los directivos y altos mandos evalúen la posibilidad de realizar un aumento de salario, tomando en cuenta el desempeño laboral que posee cada integrante de este equipo.

Por otro lado, para el buen funcionamiento su clima organizacional, se debe trabajar en la inclusión de nuevos beneficios laborales, actividades de integración y programas de capacitación. Asimismo, los altos mandos deben mostrar preocupación por las necesidades de sus empleados, y que los mismos, puedan sentirse escuchados y apoyados.

Para poder lograr que sus empleados sientan un alto sentido de pertenencia y lealtad por la empresa, así como puedan ser portavoces de la misma en los diferentes núcleos en que se desenvuelven, por las necesidades que presentan y sus expectativas, es necesario que se lleve a cabo una política de logros, reconocimientos y promoción para los miembros de este equipo. Estos factores son fuertes determinantes de la satisfacción y motivación en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G., & Sánchez Bernal, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. Chile.
- Chiang Vega, M. M., & Ojeda Hidalgo, J. F. (2011). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. Chile.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Dipp, T., & Villanueva, R. (2010). *Satisfacción laboral y compromiso institucional*. Diálogos Educativos.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, A., Paz Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño, en una organización estatal chilena*. Chile: (Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile) .
- Contreras, P. (2004). *Tres Enfoques Teóricos Relacionados con el Clima Organizacional*. Colombia: Universidad La Sabana, Dirección de Postgrados.
- Brigas Hidalgo, A. (2010). *Psicología: Una Ciencia con Sentido Humano*. México: Esfinge.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw Hill.

Fernández Collado, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. España: Trillas .

Goldhaber, G. (1973). *The Appraisal and Management of Organizational Communication*. Nueva York.

Goldhaber, G. (1974). *Comunicación Organizacional*. México.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. United States: Jossey-Bass.

Taylor, F. W. (1947). *The Principles of Scientific Management*. Nueva York.

Turner, C. (1992). *Creating Corporate Culture*. United States: Addison-Wesley.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Nueva York: Oxford University Press.

Brunet. (2000). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. España: Editora Trillas.

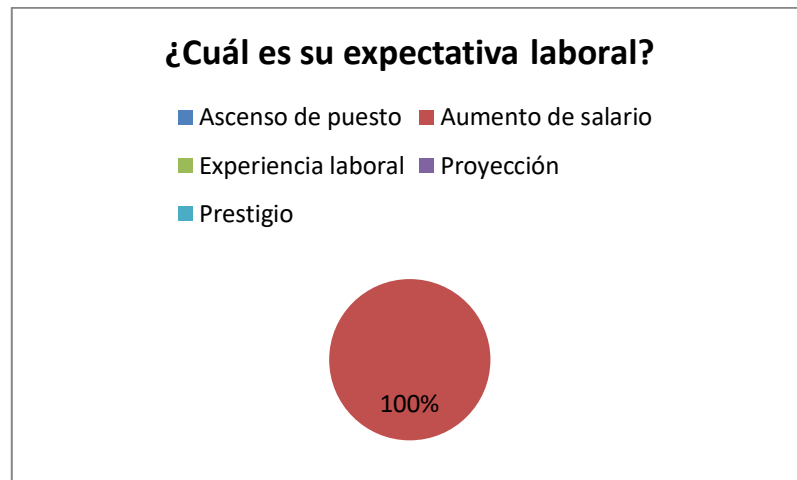
ANEXOS

i. Análisis de la Investigación

En la primera fase de la investigación, donde fueron empleadas entrevistas de manera presencial a la Editora y a la Coordinadora de la revista En Sociedad, así como a la Gerente de Ventas, se pudo referenciar información sobre el desempeño laboral que tienen los empleados que dirigen, así como el nivel de satisfacción laboral que poseen como empleadas.

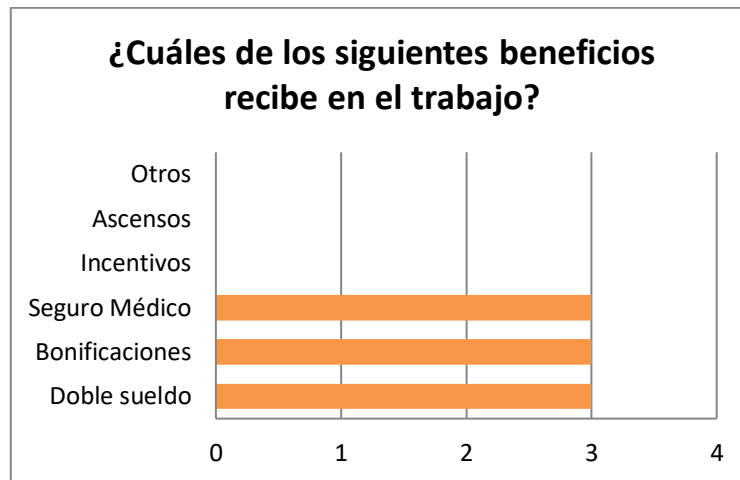
Con relación a la satisfacción laboral que poseen las entrevistadas, tanto la Editora, la Coordinadora y la Gerente de Ventas de la revista, expresaron que tienen interés en seguir trabajando en el área en la que se encuentran en la empresa, así como que se sienten seguras con su trabajo.

Un indicador importante fue su expectativa en el trabajo, en este caso las tres entrevistadas, respondieron: “Aumento de Salario”, una necesidad vital que cuando no se suple, puede llegar a afectar la satisfacción en los empleados. Según expusieron, en la empresa hace años no se realiza un aumento salarial, que en sus casos, y en la mayoría de los empleados, está repercutiendo en sus motivaciones.



Por otro lado, en el caso de los reconocimientos, las entrevistadas indicaron que en la empresa no existe una política de reconocimiento al empleado por el trabajo que realiza, sino, que cada supervisor inmediato, dependiendo de su forma de trabajar y liderar, agradece a sus empleados por el esfuerzo o la labor que desempeña.

Los beneficios que tienen en la empresa son los básicos que ofrecen otras empresas, tales como, doble sueldo y bonificaciones. Más allá de esto, dicen tener seguro médico, pero que entienden es necesario que se ofrezcan otros beneficios adicionales, incluso, dependiendo del desempeño laboral que pueda tener cada empleado, con el propósito de mantenerlos más motivados.



En cuanto a la relación que mantienen con su supervisor, expresaron en su mayoría que es “excelente”, así como es “excelente” su relación con los compañeros de trabajo. Las tres entrevistadas indicaron que les satisface su ambiente de trabajo.

La variable desempeño laboral se midió por áreas de trabajo. En el caso de las periodistas, la coordinadora de la revista, quien es su supervisora directa, nos respondió que la personalidad de cada una de estas empleadas, es que son amables, respetuosas y entusiastas.

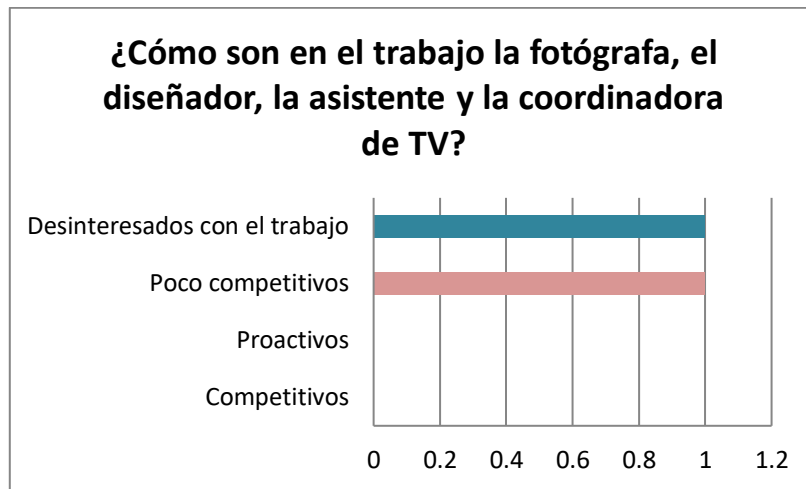
En el trabajo nos dice que son competitivas y proactivas, a pesar de que en ocasiones, la motivación o las condiciones laborales no son las más favorables.



La entrevistada nos señaló que en su trabajo las periodistas son puntuales con la hora de llegada al trabajo, que cuando se requiere que hagan un trabajo fuera de horario, están dispuestas a colaborar. Asimismo, que cumplen con sus tareas y objetivos, hacen su trabajo con calidad, son eficientes, tienen deseos de superarse cada vez más y muestran interés en estar continuamente capacitándose.

En el caso de la fotógrafa, el diseñador, la asistente y la coordinadora de televisión de la revista, la editora del medio de comunicación, nos dice que estos empleados son amables y respetuosos.

Con relación a su forma de ser en el trabajo, dice que son poco competitivos y que muestran desinterés en el trabajo.



La entrevistada nos expresó que estos empleados son puntuales con la hora de llegada al trabajo, pero que cuando se requiere que hagan un trabajo fuera de horario, no se muestran dispuestos a colaborar. En otro sentido, dice que cumplen con sus tareas y objetivos, hacen su trabajo con calidad, son eficaces, tienen deseos de superarse profesionalmente y muestran interés en capacitarse.

Con relación a las vendedoras, la Gerente de Ventas, señala que las mismas son amables, respetuosas y entusiastas.

Según lo que nos dice la entrevistada, las vendedoras son competitivas y proactivas.



La Gerente de Ventas indicó que las vendedoras son puntuales con la hora de llegada al trabajo, que cuando se requiere que hagan un trabajo fuera de horario, siempre están disponibles. De igual manera, señaló que cumplen con sus tareas y objetivos, hacen su trabajo a tiempo, son eficientes, tienen deseos de superación y poseen interés en capacitarse.

A nivel general, se le preguntó a la editora de la revista sobre la relación que existe entre los compañeros de trabajo de este medio de comunicación, y la misma, indicó que es “muy buena”. La editora señaló también, que el equipo posee estabilidad emocional y que el trabajo en equipo lo considera “excelente”.

En la segunda fase de la investigación fue aplicado un Focus Group a los demás miembros del equipo; tres periodistas, fotógrafa, diseñador, coordinadora de TV, asistente y tres vendedoras, con la finalidad de analizar el nivel de satisfacción que tienen en la empresa y el desempeño laboral que entienden poseen.

Con relación a la satisfacción laboral que poseen estos empleados, el grupo evaluado expresó que tienen interés en seguir trabajando en el área en la que se encuentran en la empresa, así como que se sienten seguros con su trabajo.

En cuanto a su expectativa en el trabajo, el “Aumento de Salario”, es la necesidad prioritaria para este grupo, con un resultado de un 62%, seguido de la “Proyección”, con un 25%, y la “Experiencia Laboral” con un 13%.

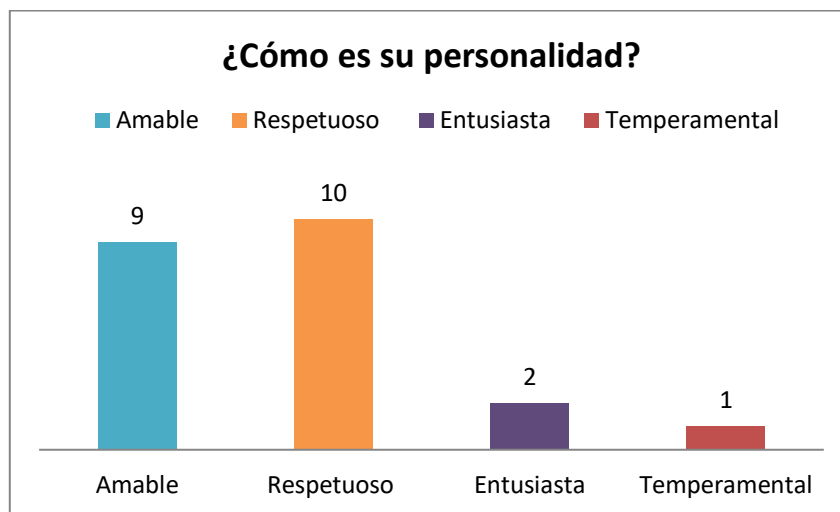


Por otro lado, en el caso de los reconocimientos, el grupo señaló que reciben reconocimientos en la empresa, pero destacan que depende del supervisor inmediato, ya que no existe una política de reconocimiento al empleado por el trabajo que realiza.

En cuanto a los beneficios que tienen en la empresa, señalan que son los básicos que ofrecen otras empresas, tales como, doble sueldo, bonificaciones y seguro médico.

El grupo evaluado coincidió en que la relación que mantienen con su supervisor, es “excelente”, así como es “excelente” su relación con los compañeros de trabajo. Los empleados indicaron que les satisface su ambiente de trabajo.

Concerniente a la variable “desempeño laboral”, este grupo de empleados entiende que son respetuosos y amables. Dos personas indicaron ser también entusiastas y una ser temperamental.



En el trabajo estos empleados dicen ser competitivos y proactivos, a pesar de que en ocasiones, la motivación o las condiciones laborales no son las más mejores.



El grupo señaló que en su trabajo son puntuales con la hora de llegada, y la mayoría respondió que cuando se requiere que hagan un trabajo fuera de horario, están dispuestos a colaborar.

Por otro lado, cumplen con sus tareas y objetivos, hacen su trabajo con calidad, son eficientes, tienen deseos de superarse y muestran interés en estar continuamente capacitándose.

ii. Fase de Observación

Durante la fase de observación participante se pudo constatar que el estilo de dirección que impera en esta empresa se puede definir como convencional, debido a que sigue las líneas del organigrama, los cauces establecidos por la organización. Al mismo tiempo, es vanguardista porque fomenta la participación de los trabajadores en los distintos proyectos de la empresa, así como introduce o implica a los miembros de la organización en la toma de decisiones o aportes de ideas, con el fin de favorecer la comunicación interna y el trabajo en equipo.

El tipo de liderazgo que predomina es el participativo o democrático, porque a pesar de que la líder es quien marca las pautas y toma las decisiones, invita a los demás miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones.

En reuniones que se dan cara a cara, la cabeza del equipo propicia que todos participen en las tomas de decisiones y aporten nuevas ideas, así como establezcan los puntos que entienden se deben mejorar. Con este tipo de comportamiento, la mayoría de los miembros del equipo sienten que es importante esforzarse y trabajar de manera proactiva y eficiente.

No obstante, los empleados sienten que la cabeza utiliza con frecuencia un comportamiento de conveniencia, ya que a la hora de hablar con la Administración de problemáticas o puntos que se deben mejorar en el departamento, suele poner sus objetivos personales o problemas antes que los objetivos del grupo. Esto está creando desmotivación, que ligada a la falta de un mejor incentivo económico y el poco reconocimiento y valorización de los empleados, está afectando el Clima Organizacional.

En cuanto al espacio físico, los empleados se encuentran satisfechos con su entorno de trabajo; equipos disponibles, color de las paredes, sistemas de luces, temperatura y seguridad.

Se observó que la comunicación interna entre compañeros de trabajo es “muy buena”. Entre departamentos hace falta mejorar la forma de comunicarse, ya que es informal y sin parámetros establecidos.

El flujo de comunicación que se pudo observar, es que es Ascendente-Descendente. Al mismo tiempo, se puede decir que las prácticas, canales, herramientas y medios que utilizan para comunicarse son el teléfono, el correo electrónico, cartas y memorándums.

Durante las observaciones se constató que hace falta reforzar la Cultura Organizacional de esta empresa, ya que no poseen un manual de identidad que establezca su misión, visión, principios y valores. Tampoco cuentan con un manual de inducción establecido.

Algunos empleados se sienten identificados con la empresa y poseen un sentido de pertenencia, que se nota por todo el que habla con ellos, pero otros miembros del grupo no se sienten identificados y muestran descontento.

iii. Análisis de Correlación de Variables

En la presente investigación se pudo constatar que la satisfacción que tienen los empleados de la revista En Sociedad, se ve afectada, principalmente, por la falta de un “Aumento Salarial”, una necesidad que al no ser suplida, ha llegado a repercutir en la falta de motivación que sienten dichos empleados.

La satisfacción y motivación de los empleados también se ve afectada por la falta de beneficios adicionales en la empresa, debido a que solamente se les ofrecen los básicos, tales como, doble sueldo, bonificaciones y seguro médico. De igual manera, sienten la necesidad de que exista una política de reconocimiento al empleado por la labor que realiza. Es decir, que se les reconozca y valore su trabajo, como una forma de mantenerlos motivados.

Otro factor importante que arrojó la investigación fue que los empleados sienten que la cabeza del equipo utiliza con frecuencia un comportamiento de conveniencia, ya que suele poner en primer orden sus objetivos personales o problemas, antes que los objetivos del grupo. Esto ha creado desmotivación, que ligada a la falta de un mejor incentivo económico, y el poco reconocimiento y valorización de los empleados, está afectando el Clima Organizacional.

A pesar de estas condiciones, que han estado incidiendo directamente en la satisfacción y motivación de los integrantes del equipo, la mayoría de los empleados resultó poseer una personalidad amable, respetuosa y entusiasta. Del mismo modo, son competitivos, proactivos, puntuales con la hora de llegada, cumplen con sus tareas y objetivos, hacen su trabajo con calidad, son eficientes, tienen deseos de superación, muestran interés en

estar continuamente capacitándose, y cuando se requiere que hagan una labor fuera de horario, se muestran dispuestos a colaborar.

Solamente en el caso de la fotógrafa, el diseñador, la asistente y la coordinadora de televisión de la revista, la editora del medio de comunicación, establece que estos empleados son poco competitivos, muestran desinterés en el trabajo y que cuando se requiere que realicen una labor fuera de horario, no se muestran dispuestos a colaborar. A pesar de esto, señala que cumplen con sus tareas y objetivos, hacen su trabajo con calidad, son eficaces, tienen deseos de superarse profesionalmente y muestran interés en capacitarse.

La hipótesis planteada en el presente estudio acerca de que existe una alta correlación entre satisfacción y desempeño laboral en los empleados de la revista En Sociedad, no llega a ser verdadera en este caso, debido a que aunque existe insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados, esto no ha afectado su desempeño laboral.

En este resultado incide el hecho de que a pesar de que sus expectativas de aumento de salario, reconocimientos y motivaciones no han sido cubiertas, los empleados están interesados en la proyección y experiencia laboral que aporta el medio de comunicación, así como por la cantidad de años que tienen en la empresa, en muchos casos se encuentran en su zona de confort. Otros factores son la vocación y pasión por la profesión, que también inciden en su permanencia en dicho trabajo.

A pesar de esto, en la manera en que dichos empleados encuentren otra oportunidad laboral acorde a sus expectativas no satisfechas actualmente, pudieran cambiar fácilmente de trabajo.

iv. Operacionalización de Variables

H1 El Clima Organizacional que se observa en la revista En Sociedad es poco favorable para la empresa y el buen desempeño de sus empleados.

Variables	Clima Organizacional	Empresa	Buen desempeño de sus empleados
Definición Conceptual	Son las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización o empresa respecto a su trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar alrededor de él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.	Es un sistema que con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial.	Es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos.
Definición Operacional	Se refiere a las características del medio ambiente	La empresa requiere de una razón de	El desempeño laboral se relaciona con el logro de los objetivos

	de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan en dicho ambiente laboral. Estas características son relativamente permanentes en el tiempo. Se diferencian de una empresa a otra y de un departamento a otro dentro de la misma empresa.	ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada por dicha definición.	planteados y los recursos utilizados en ello. En este sentido, se pueden presentar varios escenarios: el trabajador puede alcanzar o exceder los objetivos fijados, con una óptima utilización de recursos, o no alcanzarlos, o alcanzarlos haciendo un uso ineficiente de recursos.
Dimensiones	Percepciones y características	Planificación y Estrategias	Comportamiento y logro de objetivos
Indicadores	-Ambiente Físico:	-Filosofía	- Personalidad y

	Espacio físico, equipos disponibles, color de las paredes, sistema de luces, temperatura y seguridad. -Características Estructurales: Tamaño de la organización, su tipo de estructura, liderazgo y estilo de dirección. -Ambiente Social: La comunicación interna, entre compañeros de trabajo y departamentos. -Características Personales: Las motivaciones, reconocimientos, expectativas y sentido de pertenencia. -Comportamiento Organizacional:	Corporativa (Misión, Visión, Principios y Valores). -Estrategias y Objetivos -Plan Estratégico de Trabajo -Tácticas -Políticas de la empresa - Manual de Inducción	comportamiento: ○ Forma de ser y comportarse ○ Relación con compañeros de trabajo ○ Estabilidad emocional ○ Puntualidad ○ Proactividad ○ Trabajo en equipo - Contribución del empleado al objetivo o trabajo encomendado: ○ Cumplimiento de tareas y objetivos ○ Tiempo de logro ○ Eficiencia ○ Eficacia ○ Calidad del trabajo - Potencial de desarrollo y capacitación: ○ Deseos de superación
--	---	--	--

	El desempeño, satisfacción laboral, productividad y rotación.		○ Capacitación
--	---	--	--

H2 Existe una alta correlación entre Satisfacción y Desempeño Laboral en los empleados de la revista En Sociedad.

Variables	Satisfacción	Desempeño laboral
Definición Conceptual	La satisfacción se puede definir como “la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo. Esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que pueden influir de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados”.	Es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos.
Definición Operacional	La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el	El desempeño laboral se relaciona con el logro de los objetivos planteados y los recursos utilizados en ello. En este sentido, se pueden presentar

	trabajo real y las expectativas del trabajador.	varios escenarios: el trabajador puede alcanzar o exceder los objetivos fijados, con una óptima utilización de recursos, o no alcanzarlos, o alcanzarlos haciendo un uso ineficiente de recursos.
Dimensiones	Comportamiento y actitud	Comportamiento y logro de objetivos
Indicadores	○ Años de carrera profesional en la empresa ○ Expectativa laboral ○ Interés de trabajar en dicha área ○ Reconocimientos ○ Beneficios ○ Sueldos, incentivos y gratificaciones ○ Sistema de promociones y ascensos ○ Condiciones del ambiente de trabajo ○ Supervisor	- <i>Personalidad y comportamiento:</i> ○ Forma de ser y comportarse ○ Relación con compañeros de trabajo ○ Estabilidad emocional ○ Puntualidad ○ Proactividad ○ Trabajo en equipo - <i>Contribución del empleado al objetivo o trabajo</i>

	inmediato / Jefe ○ Compañeros de trabajo ○ Seguridad en el empleo	encomendado: ○ Cumplimiento de tareas y objetivos ○ Tiempo de logro ○ Eficiencia ○ Eficacia ○ Calidad del trabajo - Potencial de desarrollo y capacitación: ○ Deseos de superación ○ Capacitación
--	---	--

H3 La Comunicación Interna y la Cultura Organizacional influyen de manera positiva en el buen desempeño del Clima Organizacional.

Variables	Comunicación Interna	Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Definición Conceptual	Proceso de información interactiva de causa y efecto cualitativo y cuantitativo mediante las diferentes formas del lenguaje en la estructura de grupo con el interés de trascender la imagen de la organización y	Conjunto de estructuras y medidas organizativas que se manifiesta en el individuo intelectual y afectivamente, proporcionándoles	Son las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización o empresa respecto a su trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que

	contribuir con ello a una respuesta de imagen universal de carácter global de identidad empresarial positiva.	sentimientos de pertenencia y la capacidad de reflexionar y actuar con iniciativa propia en función de los intereses de la empresa.	tienen lugar alrededor de él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.
Definición Operacional	Forma del conocimiento en la estructura de grupo hacia el interior de la organización en varias direcciones: ascendente, descendente, horizontal y transversal como parte inherente a la eficacia de cada acción encaminada a crear un clima organizacional fluido (Prácticas, canales y medios).	Valores dominantes que una organización ha hecho propia como son las creencias, filosofías y costumbres en su proceso de actuación en la interacción con su entorno. Es un proceso colectivo en la construcción de significados compartidos.	Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan en dicho ambiente laboral. Estas características son relativamente permanentes en el tiempo. Se diferencian de una empresa a otra y de un departamento a otro dentro de la misma empresa.
Dimensiones	Proyección	Creencias y valores	Percepciones y

			características
Indicadores	○ Flujo comunicacional (redes de comunicación) ○ Ambiente Social, que abarca la comunicación interna, entre compañeros de trabajo y departamentos ○ Grado de importancia y utilización de las prácticas, canales, herramientas y medios ○ Cumplimientos de objetivos (plan de comunicación global) ○ Flujo de comunicación a) Ascendente b) Descendente c) Horizontal d) Transversal ○ Medios ○ Canales	- Nivel de conocimiento de la filosofía corporativa (misión, visión, principios y valores). - Sentido de pertenencia.	-Ambiente Físico: Espacio físico, equipos disponibles, color de las paredes, sistema de luces, temperatura y seguridad. -Características Estructurales: Tamaño de la organización, su tipo de estructura, liderazgo y estilo de dirección. -Ambiente Social: La comunicación interna, entre compañeros de trabajo y departamentos. -Características Personales: Las motivaciones, reconocimientos, expectativas y sentido de pertenencia. -Comportamiento Organizacional: El desempeño, satisfacción laboral, productividad y rotación.

v. Cuestionarios de Entrevistas

Datos Generales

Género

- a) Femenino
- b) Masculino

Edad

- a) 30-40
- b) Más de 40

Posición en la empresa

- a) Editora
- b) Coordinadora
- c) Gerente de Ventas

Años de carrera profesional en la empresa

- a) De 1 a 5 años
- b) De 5 a 10 años
- c) De 10 a 15 años
- d) Más de 15 años

Satisfacción laboral

¿Posee interés de seguir trabajando en el área en la que se encuentra en la revista ES?

- a) Sí
- b) No

¿Se siente seguro en su trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Cuál es su expectativa laboral?

- a) Ascenso de puesto
- b) Aumento de salario
- c) Experiencia laboral
- d) Proyección
- e) Prestigio

¿Recibe reconocimientos por el trabajo que realiza?

- a) Sí
- b) No

De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Cómo se siente con los reconocimientos que recibe?

- a) Satisfecha
- b) Insatisfecha

¿Cuáles de los siguientes beneficios recibe en el trabajo?

- a) Doble sueldo
- b) Bonificaciones
- c) Incentivos
- d) Ascensos
- e) Otros-----

¿Cómo es la relación que mantiene con su supervisor inmediato?

- a) Excelente
- b) Muy buena

- c) Buena
- d) Mala

¿Le satisface su ambiente de trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?

- e) Excelente
- f) Muy buena
- g) Buena
- h) Mala

Desempeño de los empleados (Por área de trabajo)

Periodistas (Entrevista a Coordinadora)

¿Cómo es la personalidad de las periodistas? (Puede elegir más de una)

- a) Amable
- b) Respetuoso
- c) Entusiasta
- d) Temperamental

¿Cómo son en el trabajo las periodistas? (Puede elegir más de una)

- a) Competitivas
- b) Proactivas
- c) Poco competitivas
- d) Desinteresadas con el trabajo

¿Son puntuales las periodistas con la hora de llegada al trabajo?

- a) Sí
- b) No

Quando se requiere que hagan un trabajo fuera de horario, ¿Están dispuestas a hacerlo?

- a) Sí
- b) No

¿Cumplen con sus tareas y objetivos?

- a) Sí
- b) No

¿Cómo realizan su trabajo?

- a) Con calidad
- b) A tiempo

¿Cómo son las periodistas con el desempeño de su trabajo?

- a) Eficientes
- b) Eficaces

¿Poseen deseos de superación?

- a) Sí
- b) No

¿Poseen interés en capacitación?

- a) Sí
- b) No

Fotógrafa / Diseñador / Asistente / Coordinadora de TV
(Entrevista a Editora)

¿Cómo es la personalidad de estos empleados? (Puede elegir más de una)

- a) Amable
- b) Respetuoso
- c) Entusiasta
- d) Temperamental

¿Cómo son en el trabajo? (Puede elegir más de una)

- a) Competitivos
- b) Proactivos
- c) Poco competitivos
- d) Desinteresados con el trabajo

¿Son puntuales con la hora de llegada al trabajo?

- a) Sí
- b) No

Quando se requiere que hagan un trabajo fuera de horario, ¿Están dispuestos a hacerlo?

- a) Sí
- b) No

¿Cumplen con sus tareas y objetivos?

- a) Sí
- b) No

¿Cómo realizan su trabajo?

- a) Con calidad
- b) A tiempo

¿Cómo son con el desempeño de su trabajo?

- a) Eficientes
- b) Eficaces

¿Poseen deseos de superación?

- a) Sí
- b) No

¿Poseen interés en capacitación?

- a) Sí
- b) No

Vendedoras (Entrevista a Gerente de Ventas)

¿Cómo es la personalidad de estas empleadas? (Puede elegir más de una)

- a) Amable
- b) Respetuoso
- c) Entusiasta
- d) Temperamental

¿Cómo son en el trabajo? (Puede elegir más de una)

- a) Competitivos
- b) Proactivos
- c) Poco competitivos
- d) Desinteresados con el trabajo

¿Son puntuales con la hora de llegada al trabajo?

- a) Sí
- b) No

Quando se requiere que hagan un trabajo fuera de horario, ¿Están dispuestas a hacerlo?

- a) Sí
- b) No

¿Cumplen con sus tareas y objetivos?

- a) Sí
- b) No

¿Cómo realizan su trabajo?

- a) Con calidad
- b) A tiempo

¿Cómo son con el desempeño de su trabajo?

- a) Eficientes
- b) Eficaces

¿Poseen deseos de superación?

- a) Sí
- b) No

¿Poseen interés en capacitación?

- a) Sí
- b) No

Preguntas generales del grupo completo de trabajo
(Entrevista a Editora)

¿Cómo es la relación entre compañeros de trabajo?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Mala

¿Poseen los empleados estabilidad emocional?

- a) Sí
- b) No

¿Cómo es el trabajo en equipo?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Malo

vi. Cuestionarios de Focus Group

Datos Generales

Género

- a) Femenino
- b) Masculino

Edad

- a) 20-30
- b) 30-40
- c) Más de 40

Posición en la empresa

- a) Periodista
- b) Diseñador
- c) Vendedora
- d) Fotógrafa
- e) Coordinadora de Televisión
- f) Asistente

Años de carrera profesional en la empresa

- a) De 1 a 5 años
- b) De 5 a 10 años
- c) De 10 a 15 años
- d) Más de 15 años

Satisfacción laboral

¿Posee interés de seguir trabajando en el área en la que se encuentra en la revista ES?

- a) Sí
- b) No

¿Se siente seguro en su trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Cuál es su expectativa laboral? (Puede elegir más de una)

- a) Ascenso de puesto
- b) Aumento de salario
- c) Experiencia laboral
- d) Proyección
- e) Prestigio

¿Recibe reconocimientos por el trabajo que realiza?

- a) Sí
- b) No

De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Cómo se siente con los reconocimientos que recibe?

- a) Satisfecho
- b) Insatisfecho

¿Cuáles de los siguientes beneficios recibe en el trabajo? (Puede elegir más de una)

- a) Doble sueldo
- b) Bonificaciones

- c) Incentivos
- d) Ascensos
- e) Otros

¿Cómo es la relación que mantiene con su supervisor inmediato?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Mala

¿Le satisface su ambiente de trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Mala

Desempeño laboral

¿Cómo es su personalidad? (Puede elegir más de una)

- a) Amable
- b) Respetuoso
- c) Entusiasta
- d) Temperamental

¿Cómo es en el trabajo? (Puede elegir más de una)

- a) Competitivo
- b) Proactivo
- c) Poco competitivo
- d) Desinteresado con el trabajo

¿Eres puntual con la hora de llegada al trabajo?

- a) Sí
- b) No

Quando se requiere que haga un trabajo fuera de horario, ¿Está dispuesto a hacerlo?

- a) Sí
- b) No

¿Cumple con sus tareas y objetivos?

- a) Sí
- b) No

¿Cómo realiza su trabajo?

- a) Con calidad
- b) A tiempo

¿Cómo eres con el desempeño de tu trabajo?

- a) Eficiente
- b) Eficaz

¿Posees deseos de superación?

- a) Sí
- b) No

¿Posees interés en capacitación?

- a) Sí
- b) No

vii. Indicadores de la Observación Participante

Clima Organizacional

Ambiente Físico:

Espacio físico, equipos disponibles, color de las paredes, sistema de luces, temperatura y seguridad.

Características Estructurales:

Tamaño de la organización, su tipo de estructura, liderazgo y estilo de dirección.

Ambiente Social:

La comunicación interna, entre compañeros de trabajo y departamentos.

Características Personales:

Las motivaciones, reconocimientos, expectativas y sentido de pertenencia.

Comportamiento Organizacional:

El desempeño, satisfacción laboral, productividad y rotación.

Comunicación Interna

- Flujo comunicacional (redes de comunicación)
- Ambiente Social, que abarca la comunicación interna, entre compañeros de trabajo y departamentos
- Grado de importancia y utilización de las prácticas, canales, herramientas y medios

- Cumplimientos de objetivos (plan de comunicación global)
- Flujo de comunicación

Cultura Organizacional

- Nivel de conocimiento de la filosofía corporativa (misión, visión, principios y valores).
- Sentido de pertenencia.

viii. Glosario

- **Clima Organizacional:** Se refiere a las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización o empresa respecto a su trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar alrededor de él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Contreras, 2004)
- **Satisfacción:** Puede definirse como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo. Esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que pueden influir de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados. (Dipp & Villanueva, 2010)
- **Desempeño laboral:** Es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos. (Chiavenato, 2000)
- **Comunicación Interna:** Forma del conocimiento en la estructura de grupo hacia el interior de la organización en varias direcciones: ascendente, descendente, horizontal y transversal como parte inherente a la eficacia de cada acción encaminada a crear un clima organizacional fluido: prácticas, canales y medios. (Planteamiento propio)
- **Cultura Organizacional:** Valores dominantes que una organización ha hecho propia como son las creencias, filosofías y costumbres en su proceso de actuación en la interacción con su entorno. Es un proceso colectivo en la construcción de significados compartidos. (Planteamiento propio).