

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.**

**FAREM-ESTELI**

**Departamento de ciencias Económicas y Administrativas.**



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en  
Administración de Empresas.**

**Incidencia del clima organizacional en la aplicación de los procesos  
productivos en impresiones ISNAYA de la ciudad de Estelí en el  
primer semestre año 2016.**

**Autores (a):**

**Centeno Centeno Laura de los Ángeles.**

**Cruz Rodríguez Afrania del Socorro.**

**Galeano Montenegro Heydi Judith.**

**Tutores:**

**Msc. Flor Idalia Lanuza Gámez.**

**Msc. Alberto C. Sevilla Rizo.**

**Estelí, Enero 2017.**



## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios ya que sin el nada podemos hacer por darnos la vida, salud, sabiduría e inteligencia y ser nuestra guía en culminar los estudios, a nuestros padres, a nuestros hijos, a esposo y a las personas especiales que nos apoyaron en los momentos más difíciles y siempre estuvieron a nuestro lado alentándonos día a día.



## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios**

Nuestro creador y dador de vida, por darnos la sabiduría e inteligencia para resolver las situaciones que se nos presentan.

### **A Nuestros Padres**

Por su apoyo incondicional, sus consejos y por su gran amor.

### **A la Universidad**

Agradecemos a la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí y a los docentes quienes contribuyen en la tarea educativa superior, por habernos vertido sus enseñanzas y permitido realizar los estudios de la carrera profesional Administración de Empresas.

### **Personal de la empresa**

Agradecemos al personal de la empresa Impresiones ISNAYA quienes nos brindaron y facilitaron su tiempo e información.



## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: **Centeno Centeno Laura de los Ángeles, Cruz Rodríguez Afrania del Socorro y Galeano Montenegro Heydi Judith**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: “Incidencia del clima organizacional en la aplicación de los procesos productivos en Impresiones ISNAYA de la ciudad de Estelí en el primer semestre año 2016”.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y alternativas para mejorar el clima organizacional de la empresa. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes al proceso productivo para el mejoramiento del clima organizacional. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas orientados a mejorar procesos productivos.

Además, se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa; y por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciocho días del mes de enero del 2017.

Atentamente.

-----  
**MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez**  
**Docente FAREM – Estelí**

-----  
**MSc. Alberto C. Sevilla Rizo**  
**Docente FAREM-Estelí**



## RESUMEN

La empresa Impresiones ISNAYA de la ciudad de Estelí, es una empresa que brinda servicios de imprenta, ubicada en una zona accesible para los clientes.

La investigación se enfoca en identificar cuáles son los elementos importantes para que el clima organizacional sea el más adecuado, considerando que éste es el medio ambiente humano y físico el cual tiene relación con la actitud de los trabajadores.

Con el proceso productivo las empresas logran cumplir sus objetivos, como el posicionamiento en el mercado, afianzarse en un sector en particular o tener también una imagen corporativa a través de sus procesos bien diseñados, que le da percepción e incremento de valor para sus clientes externos e internos.

A través del análisis FODA se implementaran alternativas para la mejora continua del clima organizacional que fortalezca el proceso productivo de la empresa.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, se obtuvieron datos derivados de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa, permitió establecer las debilidades de la misma.

Palabras claves: Clima Organizacional, satisfacción laboral y FODA.

---



## **Summary**

The Company ISNAYA print in Estelí city is a Company that provides printing services, located in an area accessible to customer.

The research focuses on identify which are the important elements so that the organizational climate is the most appropriate, considering that this is the human and physical environment which is related to the attitude of the workers.

With the productive process the companies manage to fulfill their objectives, with the positioning in the market, consolidate itself in a particular sector or also have a corporate image through its well-designed processes, which gives the perception and increase of value for its external and internal customers.

Through the SWOT analysis, alternatives will be implemented for the continuous improvement of the organizational climate that strengthens the productive process of the Company.

In accordance with the above, data derived from the surveys applied to internal customers of the Company were obtained, allowing the Company to establish its weaknesses.

Key words: Organizational climate, Work satisfaction, and SWOT.





## INDICE DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Planteamiento Problema .....	4
1.3 Preguntas Problema .....	6
1.4 Justificación .....	7
<b>II OBJETIVOS</b> .....	9
2.1 Objetivo General: .....	9
2.2 Objetivos Específicos: .....	9
<b>III MARCO TEORICO</b> .....	10
3.1 Clima Organizacional.....	10
3.1.1 Concepto .....	10
3.1.2 Importancia del clima organizacional.....	12
3.1.3 Elementos del clima organizacional. ....	12
3.1.4 Factores que conforman el clima organizacional. ....	13
3.1.5 Características del clima organizacional.....	14
3.1.6 Escalas del clima organizacional.....	15
3.2 Satisfacción Laboral.....	17
3.2.1 Concepto. ....	17
3.2.2 Características.....	17
3.2.3 Tipos de Análisis de la Satisfacción Laboral.....	18
3.2.4 Factores determinantes de satisfacción laboral.....	19
3.3 La productividad .....	22
3.3.1 Definición de la productividad.....	22
3.3.2 Factores que afectan la productividad .....	22
3.3.3 Importancia de la productividad. ....	23
3.4 Comportamiento Organizacional .....	24
3.4.1 Concepto .....	24
3.4.2 Fuerzas que influyen en el comportamiento Organizacional.....	24



<b>IV. HIPOTESIS</b> .....	26
<b>4.1. Variables.</b> .....	26
<b>4.2 Operacionalización de las Variables.</b> .....	33
<b>V. Diseño Metodológico</b> .....	36
<b>5.1 Tipo de investigación</b> .....	36
<b>5.2. Universo de Estudio.</b> .....	36
<b>5.3 Muestra.</b> .....	36
<b>5.4 Instrumentos de Investigación</b> .....	37
<b>5.4.1 Entrevista</b> .....	37
<b>5.4.2 Entrevista.</b> .....	37
<b>5.6 Etapas del Proceso de Investigación</b> .....	37
<b>VI RESULTADOS</b> .....	39
<b>6.1 Generalidades de ISNAYA</b> .....	39
<b>6.2 Ambientes físicos que forman parte del clima organizacional.</b> .....	41
<b>6.2.1 Ambiente Físico</b> .....	41
<b>6.2.2 Ambiente Social.</b> .....	42
<b>6.3 Identificar los factores que contribuyen a la satisfacción de los colaboradores en el proceso productivo de la empresa Impresiones ISNAYA</b> .....	43
<b>6.3.1 Satisfacción Laboral.</b> .....	43
<b>6.3.2 Desempeño Laboral</b> .....	44
<b>6.3.3 Capacitación.</b> .....	45
<b>6.4 Analizar el comportamiento del personal en función del clima laboral y satisfacción laboral en la empresa Impresiones ISNAYA.</b> .....	46
<b>6.5 Proponer alternativas que fortalezcan el clima organizacional y satisfacción laboral de Impresiones ISNAYA.</b> .....	49
<b>VIII. RECOMENDACIONES</b> .....	55
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	56
<b>Anexo 1. Encuesta</b> .....	59
<b>Anexo 2. Entrevista</b> .....	64
<b>Anexo 3. Entrevista</b> .....	65
<b>Anexo 4. Cronograma de actividades.</b> .....	66
<b>Anexo 5. Tabla de Contingencia.</b> .....	67

---





## Índice de Gráficos.

<i>Gráfico N° 1 Entorno inmediato del puesto de trabajo.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico N° 2 Ambiente de trabajo.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico N° 3 Desempeño dentro de la institución.....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico N° 4 Desempeño laboral. ....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico N° 5 Capacitación para desarrollar mi trabajo. ....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico N° 6 Satisfecho con mi trayectoria en la institución. ....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico N° 7. Relación de clima organizacional y satisfacción laboral.....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico N° 8 Relación de Clima organizacional y satisfacción laboral .....</i>	<i>48</i>

## Índice de Tablas.

<i>Tabla No. 1 Entorno inmediato del puesto de trabajo.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 2 Ambiente de trabajo.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 3 Desempeño dentro de la institución.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 4. Desempeño laboral.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 5 capacitación para desarrollar mi trabajo.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 6 Satisfecho con mi trayectoria en la institución.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 7 Relación de clima organizacional y satisfacción laboral. ....</i>	<i>68</i>

---



## I. INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó con la información obtenida de la empresa IMPRESIONES ISNAYA de la ciudad de Estelí con el objetivo de identificar la relación del clima organizacional y el proceso productivo que se lleva a cabo.

La investigación consiste en determinar la incidencia del clima organizacional en la aplicación de los procesos productivos en impresiones ISNAYA de la ciudad de Estelí en el primer semestre año 2016 para lo cual, se dividió en seis capítulos que marcan el camino para la correcta consecución de los objetivos propuestos.

El primer capítulo aborda de manera general antecedentes, planteamiento del problema y justificación de la investigación; en el segundo se plantean los objetivos que delimitan el alcance del estudio.

En el tercer capítulo se presenta el marco conceptual en el que se definen los principales elementos a analizar en esta investigación, tomando como referencia fuentes primarias y secundarias de información; elementos tales como: clima organizacional, motivación laboral, procesos productivos, entre otros.

En el capítulo cuatro se plantea la hipótesis y la operacionalización de las variables; en capítulo cinco se desarrolla el diseño metodológico, respectivamente este último basado en la aplicación de instrumentos a los trabajadores de la empresa Impresiones ISNAYA con el fin de proponer acciones para el mejoramiento del clima organizacional que brinda la empresa hacia su personal.

En el capítulo seis se procesó y analizó la información, obteniendo resultados como ambiente físico, ambiente social que forman parte del clima organizacional, el comportamiento organizacional y otras limitantes encontradas en el transcurso de la investigación.



## 1.1 Antecedentes

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la misma. Rodríguez (1999), expone que el clima laboral constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones el clima laboral adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Para elaborar los antecedentes se revisaron diversa documentación en libros, diccionarios, internet para brindar una información verídica.

En el bloc de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN-MANAGUA se encontraron dos temas relacionados al clima organizacional siendo los siguientes:

El primer tema aborda sobre las “Influencias del comportamiento organizacional en el clima laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial de Matagalpa (EDISMAT), durante periodo 2013”. Sus autoras son: López Mendoza Keyla Patricia y González Miranda Edwin Javier.

La segunda tesis aborda el tema sobre el “Clima y cambio organizacional en las Empresas en la Ciudad de Matagalpa periodo 2008”. Sus autoras son: Peralta Blandón Sandra Elena y Zeledón Chavarría Marlen Fabiola.



Por lo tanto, esta es la primera investigación que se realiza enfocado el tema sobre las incidencias del clima organizacional en la aplicación de los procesos productivos en la empresa Impresiones ISNAYA de la ciudad Estelí del año 2016.



## 1.2 Planteamiento Problema

Uno de los factores más importantes en una organización es contar con un clima laboral, que cada trabajador sienta y sobre todo este motivado, identificado con su empresa u organización para el logro de sus objetivos y metas trazadas. Una de estas metas es el buen y excelente trato, que conlleva a que la empresa obtenga méritos en su gestión, logre ser una de las empresas líderes local, y por qué no en el mercado nacional, el personal quiere ser escuchado y reconocido, esto se logra solo a través de la calidad siendo ello una estrategia empresarial efectiva.

En el área laboral es cada vez más demandante conocer aquellos factores que repercuten en el desempeño eficiente de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos, psíquicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano es ahí donde el clima laboral (motivación) determina la forma en que las personas perciben su trabajo, su calidad, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Toda organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen 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 una empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Impresiones ISNAYA al no contar con una investigación sobre clima organizacional



desconoce cuál es la incidencia en el desempeño de sus colaboradores. Por esta razón, es importante examinar cuáles son las percepciones que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en el medio laboral en el que se desenvuelven.

Para lograr esto Impresiones ISNAYA tiene el compromiso de mejorar y enriquecer el clima laboral de la empresa que repercute en todo el ámbito laboral y que cada uno de los miembros sienta el cambio a través de la excelencia en la comodidad y el reconocimiento; siendo además el beneficiado del desarrollo de la empresa.



## 1.3 Preguntas Problema

### **Pregunta directriz:**

¿Cómo incide el clima organizacional en el desarrollo productivo de Impresiones ISNAYA en la ciudad de Estelí en el primer Semestre del año 2016?

### **Preguntas específicas:**

¿Cuáles son los ambientes físicos que forman parte del clima organizacional?

¿Cuáles son los factores que contribuyen a la satisfacción global de los colaboradores en el proceso productivo de la empresa Impresiones ISNAYA?

¿Por qué varía el comportamiento del personal en función del clima laboral en la empresa Impresiones ISNAYA?

¿Cuál es la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral?

¿Qué alternativas se deben proponer para que fortalezcan el clima organizacional y la satisfacción laboral de Impresiones ISNAYA?



## 1.4 Justificación

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Esto gira en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Lo más relevante de este enfoque sería, permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene el clima organizacional como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Actualmente son muchas las dificultades que surgen e inciden en el desempeño laboral, las cuales se orientan a factores como la insatisfacción, la excesiva carga laboral, poca motivación de los empleadores hacia el personal, lo que produce trastornos y cambios considerables en el funcionamiento de las empresas y específicamente en la conducta de los trabajadores.





Este tema puede ser de gran importancia para otros investigadores interesados en analizar la influencia del clima organizacional en los procesos productivos y pueden ser utilizados por los administradores de talento humano, el psicólogo, el educador, entre otros y principalmente para que los colaboradores de esta empresa se sientan enfocadas con este tema de gran importancia. Si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, ya que una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta y, si eso no es posible al menos lo intentará. Por tal motivo, se debe pensar de qué forma estimular a los individuos, grupos y equipos a dar lo mejor de ellos, de tal manera que favorezca tanto los intereses de la organización como los propios.

1

---

<sup>1</sup> Retroinformación es la respuesta que obtienes de la(s) personas que recibe (n) un mensaje, y que sirve como elemento de juicio para evaluar si se entendió lo que se quiso decir para llegar a un acuerdo.



## **II OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General:**

Determinar la incidencia del clima organizacional en la aplicación de los procesos productivos en impresiones ISNAYA de la ciudad de Estelí en el primer semestre año 2016.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

1. Describir los ambientes físicos que forman parte del clima organizacional de la empresa Impresiones ISNAYA.
2. Identificar los factores que contribuyen a la satisfacción de los colaboradores en el proceso productivo de la empresa Impresiones ISNAYA.
3. Analizar el comportamiento del personal en función del clima laboral y la satisfacción laboral en la empresa Impresiones ISNAYA.
4. Proponer alternativas que fortalezcan el clima organizacional y satisfacción laboral de Impresiones ISNAYA.



## **III MARCO TEORICO**

### **3.1 Clima Organizacional**

#### **3.1.1 Concepto**

El clima organizacional está ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estado de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión.

El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se haya estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.

Del concepto motivación- en el nivel individual surge el concepto clima organizacional en el nivel de la organización aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominada necesidades vegetativas, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores. Como las necesidades superiores dependen mucho de otras personas en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o de desadaptación de las personas. La adaptación como cualquier otra característica de la personalidad varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2000)



El concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Percibe o experimentan los miembros de la organización, y
- Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1994)

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves, sin perder de vista el recurso humano. (Peralta , 2002)



### **3.1.2 Importancia del clima organizacional.**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, y así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de esta. (Peralta , 2002)

### **3.1.3 Elementos del clima organizacional.**

- Motivación  
El dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad.
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto

### 3.1.4 Factores que conforman el clima organizacional.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



Fuente: (Peralta , 2002)

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen 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 refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Peralta , 2002)



### 3.1.5 Características del clima organizacional.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.



Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. (Peralta , 2002)

### 3.1.6 Escalas del clima organizacional

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** Son metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.





En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **Relaciones:** Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares:** Dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** Sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
- **Identidad:** Sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo 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 antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. (Peralta , 2002)

## **3.2 Satisfacción Laboral.**

### **3.2.1 Concepto.**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Pérez., 2002)

### **3.2.2 Características.**

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.



Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto según (Pérez., 2002) son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

### **3.2.3 Tipos de Análisis de la Satisfacción Laboral.**

- Satisfacción general indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.
- La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. (Gestiopoli, 2009)



### 3.2.4 Factores determinantes de satisfacción laboral.

(Robbins, 1998) Explica que de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

#### ➤ **Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron la siguiente cinco “dimensiones centrales”:

- El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.



- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

(Robbins, 1998) Junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### ➤ **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.



### ➤ **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

### ➤ **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.



### **3.3 La productividad**

#### **3.3.1 Definición de la productividad**

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Como argumenta LEAL, Vicente (2010:1)

"La productividad es la relación entre la producción obtenida en un determinado período de tiempo y los factores utilizados para su obtención.

La productividad está relacionada con la eficiencia técnica y económica de la empresa. Cuando existen varias combinaciones de factores para fabricar un mismo producto la elección depende del precio de los factores de producción.

En general, se distinguen dos tipos de productividad: la productividad global de la empresa que relaciona la producción de la empresa con los factores que han sido necesarios para obtener esa producción (trabajo, capital y materias primas); y la productividad de uno de los factores que relaciona el volumen de producción con el factor estudiado".

La productividad es la relación directa entre la producción obtenida (bienes o servicios de calidad) y los recursos o insumos utilizados para generar dicha producción (recurso humano, materias primas, servicios y otros gastos).

#### **3.3.2 Factores que afectan la productividad**

Los factores que afectan a la productividad son los factores internos y externos. Como argumenta URBINA García Carlos Cesar (2005:01)

Factores internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales



- Energía
- Máquinas y equipos
- Recurso humano

Factores externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada.
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.
- Infraestructura existente"

### **3.3.3 Importancia de la productividad.**

La importancia de la productividad se basa en utilizar buenos métodos para que exista la productividad adecuada y que genere rentabilidad que es lo importante. Como sustenta BUSINESS solutions (2010:02)

"El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios. Por ejemplo, el costo total a cubrir en una empresa típica de manufactura, está compuesto aproximadamente por 15% de mano de obra directa, 40% gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria como son, ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración, son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios. En general, dichos métodos son aplicables a cualquier tipo de negocio, ya sea servicios, gobierno, entre otros. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo, la Productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios".





La productividad tiene que ver mucho con la rentabilidad de las empresas de ella depende que se mantengan en el mercado por eso se tiene que optar por métodos que sirvan de gran utilización y poder surgir cada día mejor.

### **3.4 Comportamiento Organizacional**

#### **3.4.1 Concepto**

Actualmente dentro de las empresas ha sido primordial el estudio de comportamiento humano debido a que los recursos humanos son un factor determinante para alcanzar los logros de la organización (Davis K & Newstrom J, 1999) afirma que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en la organización.

Otra definición del comportamiento organizacional es dada por (Hodgetts, 1985) el cual menciona que el comportamiento organizacional es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional.

De acuerdo con estas dos definiciones que ambos autores definen el comportamiento organizacional como el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de la organización.

#### **3.4.2 Fuerzas que influyen en el comportamiento Organizacional.**

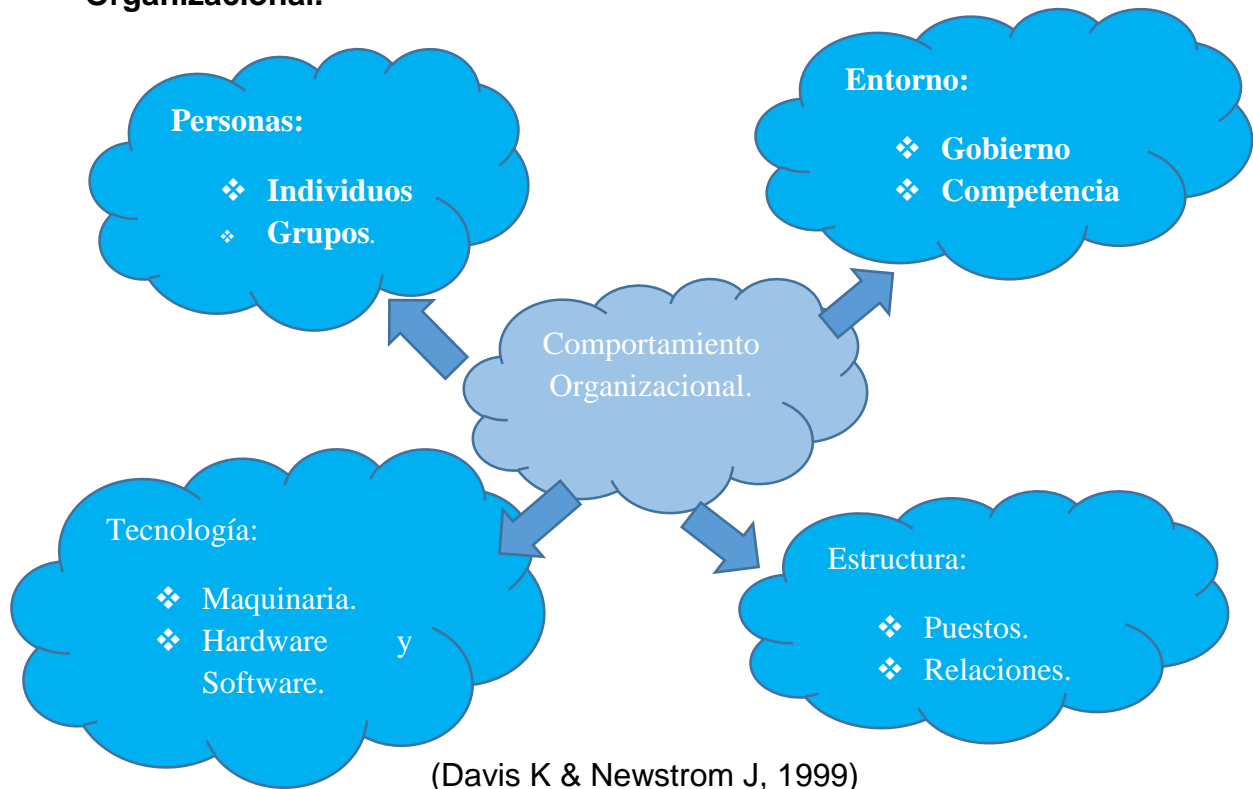
Según Robbins (2000) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas:

- Personas
- Estructura
- Tecnología
- Entorno



- La relación que existe entre estas fuerzas y su estructura se puede visualizar en la

**Figura N° 1** Figura Principales Fuerzas que influyen en el comportamiento Organizacional.





## IV. HIPOTESIS

Una mejora en el Clima Organizacional incide positivamente en los procesos productivos en la empresa Impresiones ISNAYA de la ciudad de Estelí.

### 4.1. Variables.

#### **Variable dependiente.**

Proceso Productivos.

#### **Variable Independiente.**

Clima Organizacional.



## 4.2 Operacionalización de las Variables.

Variable Independiente: Clima Organizacional.

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	TECNICA O INSTRUMENTO
<b>Clima Organizacional</b>	Representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se haya estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.	Ambiente Físico.	Espacio, Equipos Colores en las paredes. Nivel de Contaminación. Nivel Temporal. Objetivos. Metas.	Anexo 1 Pregunta de 1 a 8	Encuesta Censo Entrevista a Gerente.
		Ambiente Social.	Comunicación Relaciones entre Personal. Cooperación	Anexo 1 Pregunta de 9 a 20 Anexo 1 Pregunta de 21 a 27	



VARIABLE	CONCEPTO	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEM	TECNICA O INSTRUMENTO
<b>Clima Organizacional</b>	Representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se haya estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.	Características Personal.  Comportamiento Organizacional	Identidad.  Liderazgo.  Motivación.  Expectativa.  Reconocimiento.  Capacitación.	Anexo 1  Pregunta de 21 a 27  Anexo 1  Pregunta de 36 a 38  Anexo 2	Encuesta  Censo  Entrevista a Gerente.



Variable Dependiente: Procesos Productivos.

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEM	TECNICA O INSTRUMENTO
<b>Procesos Productivos</b>	Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.	Tareas asignadas en los Proceso.  Planeación de Procesos.  Calidad en el Trabajo.  Distribución de Proceso.  Número de trabajadores Motivados.	1. Aumento de la productividad.  2. Responsabilidad con las tareas.  Mejora en los procesos de producción.  1. Material de Calidad  2. Mano de obra Calificada.  Organización en los procesos productivos.  1. Salario.  2. Incentivos.  3. Capacitación.	Anexo 3	Entrevista a Responsable de Producción.



## **V. Diseño Metodológico**

### **5.1 Tipo de investigación**

En la presente investigación según el enfoque filosófico es mixta porque recolecta analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio.

Además, se define la relación entre las variables clima organizacional y la incidencia en los procesos productivos de la empresa Impresiones ISNAYA, se describen las diferentes actividades y procesos que la empresa realiza.

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada por que se enfoca en estudio de los procesos productivos de la empresa Impresiones ISNAYA, ubicada en la ciudad de Estelí se valora el comportamiento organizacional y los resultados de la producción.

### **5.2. Universo de Estudio.**

El universo de esta investigación la constituye Impresiones ISNAYA con sede central en la ciudad de Estelí. Impresiones ISNAYA es una empresa dedicada a la impresión gráfica, digital y documental de materiales educativos.

En la empresa laboran 18 colaboradores el cual representa el universo

### **5.3 Muestra.**

#### **Censo:**

Un censo es un padrón o lista. Su uso más habitual está asociado al censo poblacional o censo de población, donde se contabilizan los habitantes de un pueblo o de un país y se recogen diversos datos con fines estadísticos.

El censo permite delimitar una población estadística que refleja el número total de individuos de un territorio. A diferencia de otras herramientas de la estadística, en este caso no se trabaja con muestras, sino con la población total. El censo es considerado una técnica que utiliza la ficha censal o cédula de censo como instrumento para llevar a cabo una investigación. ( Pérez & Gardey, 2011)



## **5.4 Instrumentos de Investigación**

### **5.4.1 Entrevista**

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de una encuesta se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los individuos o ciudadanos. En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hace que esa muestra sea en su conjunto representativa de la población general que la procede.

### **5.4.2 Entrevista.**

Es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el personal.

Se utilizó la entrevista recíproca ya que es donde el entrevistado realiza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en ambos casos se utilizó un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla que sirve como guía.

## **5.6 Etapas del Proceso de Investigación**

### **Etapas 1. Investigación Documental.**

En esta primera etapa comprendida del 02 de marzo al 29 de mayo del año 2016, donde se recopiló información secundaria, la que fue obtenida a través de visitas a la empresa Impresiones ISNAYA ubicada en la ciudad de Estelí, además se consultaron páginas web y bibliotecas.

### **Etapas 2. Elaboración de Instrumentos.**





Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación y los indicadores (categorías), identificados en el cuadro de la operacionalización de las variables. La guía de Encuestas y de Entrevistas se elaboró el 05 de junio del 2016. (Ver Anexo N°1, N°2, N°3).

### **Etapas 3. Estudio de Campo.**

Para la realización de esta etapa, se tomaron en cuenta dos tipos de instrumentos la Encuesta y Entrevista dirigidas al personal que labora en la empresa Impresiones ISNAYA, con el objetivo de recopilar información que facilite lo obtenido de los resultados de la investigación.

### **Etapas 4. Informe Final.**

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos que son la Encuesta y las entrevistas, cumpliendo de este modo con los objetivos de la investigación.

Para la redacción del informe se tomó en cuenta la guía orientada por la universidad para la presentación de trabajo de proyecto de investigación.



## **VI RESULTADOS**

### **6.1 Generalidades de ISNAYA**

FCNMPT- Impresiones ISNAYA creada en los años 1990, como un área estratégica de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional (FCNMPT) “Dr. Alejandro Dávila Bolaños”, con el objetivo de divulgar el quehacer institucional a través de la impresión gráfica, digital y documental de materiales educativos como resultados de procesos investigativos relacionados con la promoción y rescate de la Medicina Popular Tradicional Nicaragüense.

En la actualidad, Impresiones ISNAYA ha ampliado la oferta de sus servicios a la población en general; contribuyendo de esta manera a la generación de ingresos para la sostenibilidad económica del área y de la FCNMPT; fomentando la responsabilidad social empresarial especialmente en el municipio de Estelí.

La capacitación al personal ha sido un componente muy importante para mejorar la oferta del servicio y las habilidades profesionales de sus trabajadores. Periódicamente se hacen gestiones con expertos nacionales e internacionales quienes facilitan procesos de formación con el objetivo de ajustarnos a las nuevas tendencias en el diseño y a las innovaciones tecnológicas de impresión; dando respuesta a las expectativas de nuestros clientes y hacer realidad el slogan.

### **Misión, Visión y Valores**

#### **Misión.**

Impresiones ISNAYA tiene como finalidad ofertar servicios de la rama industria gráfica, promoviendo la innovación tecnológica y empleando metodologías de producción más limpia para garantizar la eficiencia y calidad en sus procesos productivos y comerciales.



## **Visión.**

Ser una empresa reconocida y líder en la industria gráfica del norte de Nicaragua; garantizando calidad, eficiencia y profesionalismo en sus procesos creativos, productivos y comerciales.

## **Valores**

- El manejo eficiente de los recursos en la realización de nuestras actividades se debe realizar de modo que se cumplan con excelencia y calidad los objetivos y metas Institucionales. (Responsabilidad Institucional).
- Mantenemos el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral.
- Fomentar con nuestros trabajadores principios de lealtad, ética, responsabilidad y trabajo en equipo para lograr la eficiencia, productividad y sostenibilidad económica.
- Fomentar buenas relaciones comerciales, asumiendo compromisos de lealtad, responsabilidad y respeto con nuestros clientes a nivel local y nacional.
- Nuestro compromiso con el medio ambiente; implementar metodologías de producción más limpia en todos los procesos productivos y comerciales para garantizar la competitividad y sostenibilidad.
- Promover la responsabilidad social empresarial desarrollando acciones que contribuyan al beneficio de los diferentes sectores que tienen una vinculación con nuestro quehacer institucional.

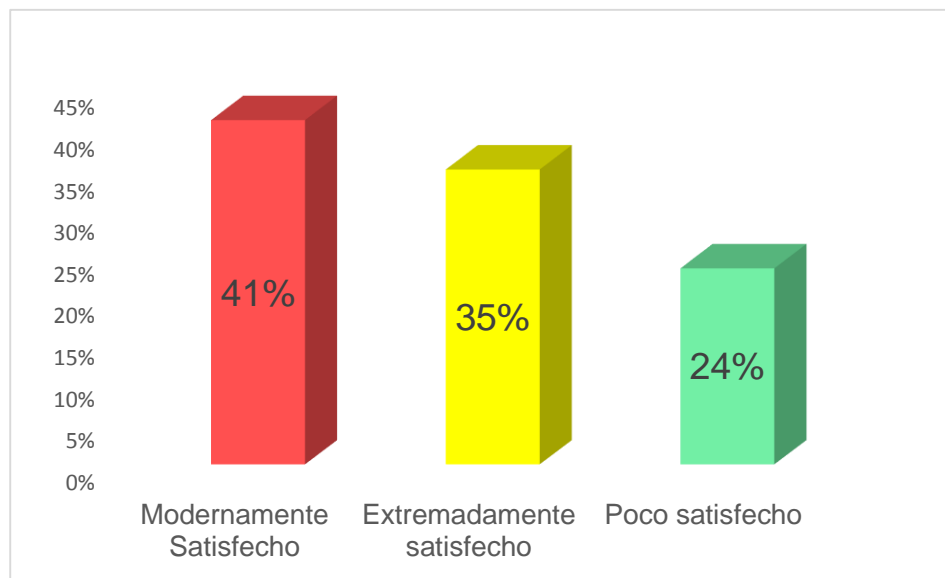


## 6.2 Ambientes físicos que forman parte del clima organizacional.

### 6.2.1 Ambiente Físico

Según Manoel Grott (2003) se refiere al ambiente de trabajo como un conjunto de factores físicos, climáticos o de cualquier otro que, interconectadas, o no, están presentes y participan en el trabajo del individuo.

**Gráfico N° 1 Entorno inmediato del puesto de trabajo.**



Fuente: Elaboración Propia.

Con relación al gráfico N° 1 se observó que el 41% de los colaboradores manifiestan tener una satisfacción con su entorno inmediato moderadamente satisfecho, un 35% de los colaboradores siente que su entorno es extremadamente satisfecho mientras que un 24% respondió que estar poco satisfechos con el entorno inmediato del puesto de trabajo.

Como se puede observar en el gráfico menos del 50% de los colaboradores encuestados respondieron estar moderadamente satisfecho con su entorno inmediato de su puesto de trabajo lo cual significa para la empresa tener un clima organizacional bajo ya que sus empleados no están motivados con el área de trabajo que tienen asignada.

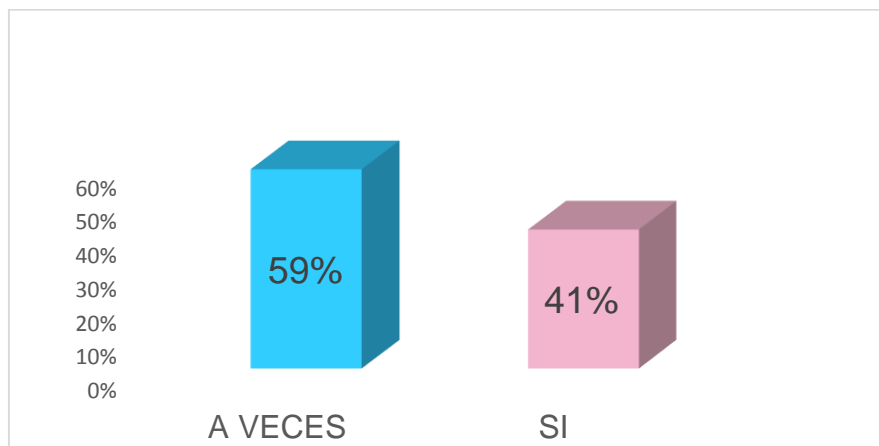


### 6.2.2 Ambiente Social.

En la actualidad el ambiente de trabajo dentro de las empresas juega un papel muy importante ya que es un factor por el cual el trabajador se desempeña de manera más eficiente en sus respectivas actividades.

Un trabajador feliz es un trabajador más de confianza, es por eso que al mantener a nuestros trabajadores de una manera satisfactoria dentro de la empresa tenemos la certeza que estos trabajadores serán fieles y leales a la misma, por la cual van a responder en los momentos que se necesite. (Constantino, 2015)

**Gráfico N° 2 Ambiente de trabajo.**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 2 el 59% de los colaboradores expresan que a veces sus compañeros son generadores de un buen ambiente de trabajo, mientras el 41% restante de los colaboradores respondieron que si consideran tener un ambiente de trabajo amigable. Esto significa que el ambiente social que existe entre los colaboradores de la empresa no es el adecuado ya que los colaboradores no cuentan con un buen ambiente de trabajo entre ellos y esto afecta al proceso de producción de la empresa.



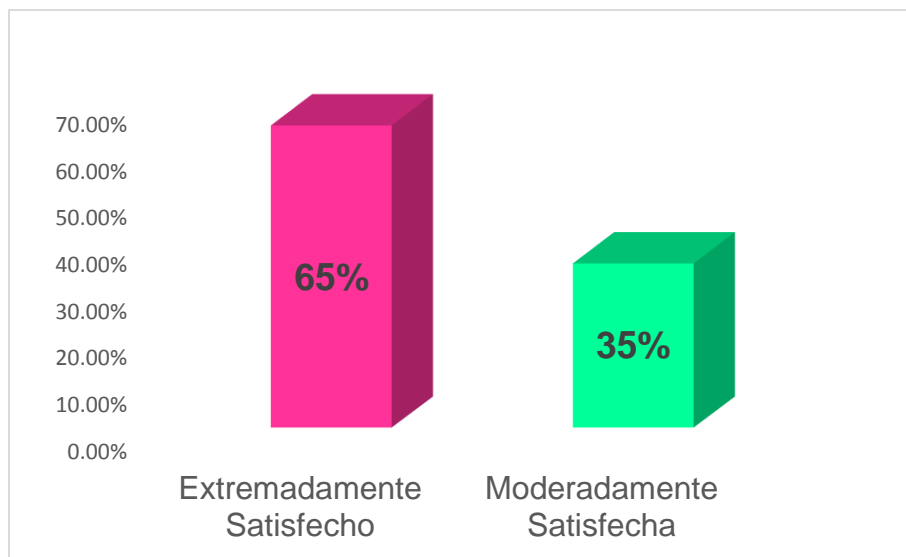
### 6.3 Identificar los factores que contribuyen a la satisfacción de los colaboradores en el proceso productivo de la empresa Impresiones ISNAYA.

#### 6.3.1 Satisfacción Laboral.

Satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. (Pérez M. M., 2002)

**Gráfico N° 3 Desempeño dentro de la institución.**



Fuente: Elaboración Propia.

Correspondiente al gráfico N° 3 un 65% de los colaboradores encuestados respondieron que se sienten extremadamente satisfecho con la labor que desempeña en la institución, mientras que un 35% restante manifestaron estar moderadamente satisfechos.

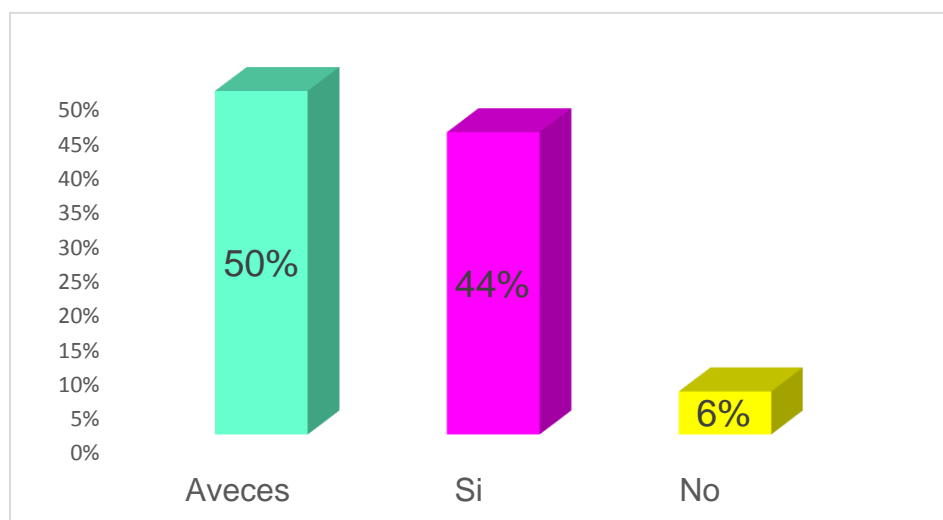


Esto significa que más del 50% de los colaboradores de la empresa Impresiones ISNAYA están satisfechos con la labor que desempeñan dentro de la intuición y esto conlleva a un mejor rendimiento en producción ya que un colaborador satisfecho logra que la empresa cumpla con sus objetivos planteados.

### 6.3.2 Desempeño Laboral

Desempeño es la evaluación que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Sales, 2002)

Gráfico N° 4 Desempeño laboral.



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N° 4 un 50% de los colaboradores opinaron que solo a veces el trabajo que realizan es reconocido por la empresa, mientras que el 44% asintieron que si reconocen el trabajo que realizan y el 6% restante manifestó que no se les reconoce la labor que desempeñan.

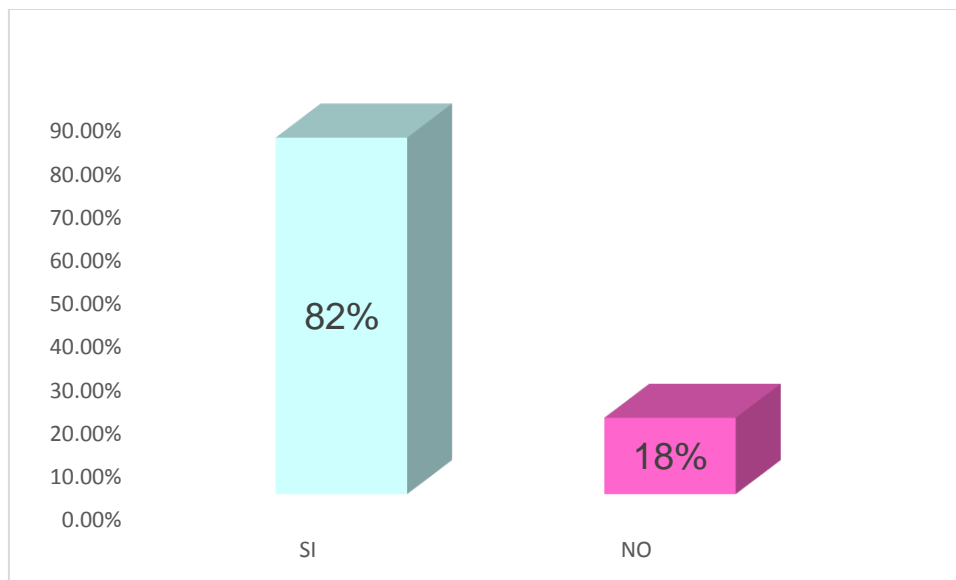


Según respuestas obtenidas por parte de los colaboradores el 50% respondieron que a veces sus superiores reconocen la labor que ellos desempeñan, esto puede desmotivar a los colaboradores para desempeñar con calidad sus labores.

### 6.3.3 Capacitación.

La capacitación es uno de los factores que contribuyen a la satisfacción de los colaboradores de la empresa el objetivo es la de buscar mejorar sus aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades o conductas de su personal. (Torres., 2015)

**Gráfico N° 5 Capacitación para desarrollar mi trabajo.**



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N° 5 el 82% de los colaboradores respondieron que si reciben capacitación por parte de la empresa, un 18% de los colaboradores respondió que ellos no reciben capacitación de cómo realizar bien sus labores.

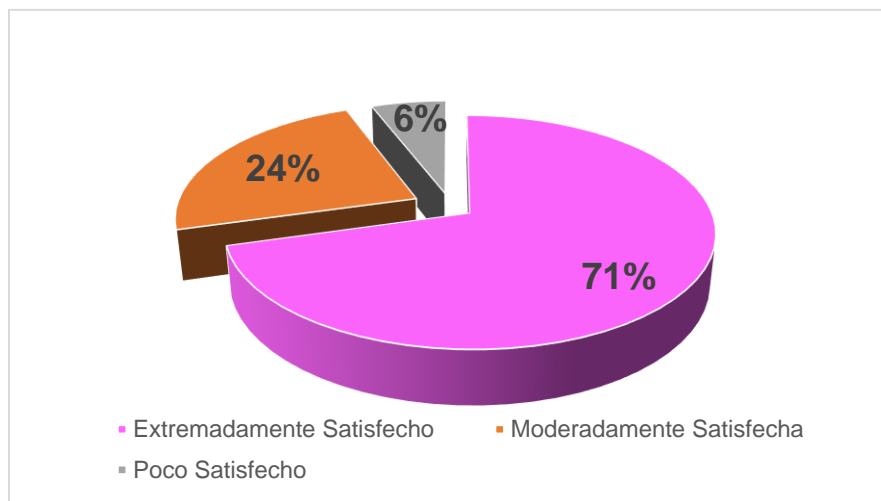
Según las respuestas obtenidas de parte de los colaboradores la empresa los está capacitando constantemente para fortalecer los procesos productivos y obtener un mayor rendimiento de personal.





## 6.4 Analizar el comportamiento del personal en función del clima laboral y satisfacción laboral en la empresa Impresiones ISNAYA.

Gráfico N° 6 Satisfecho con mi trayectoria en la institución.

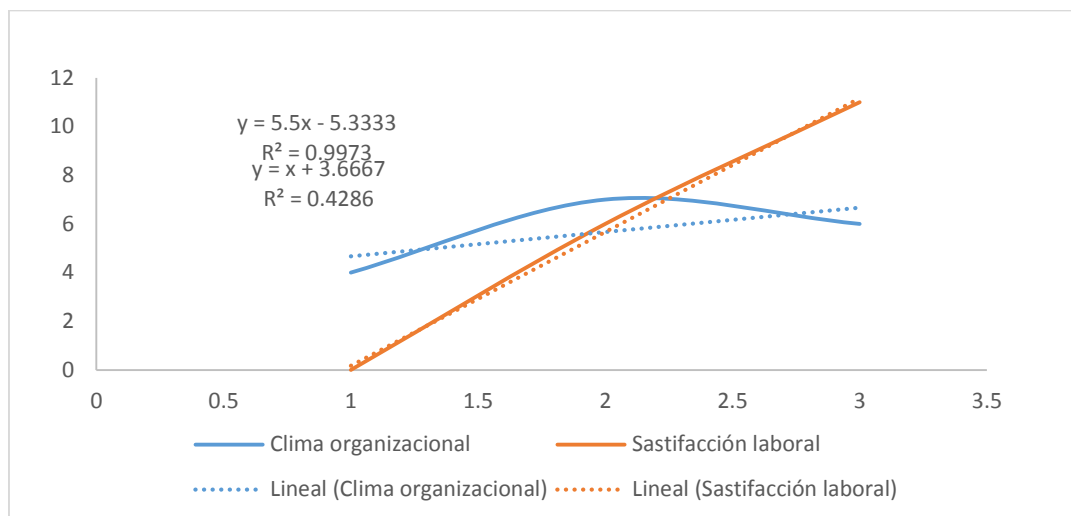


Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N° 6 con respecto a la trayectoria de cada colaborador dentro de la institución de trabajo el 71% opinaron estar extremadamente satisfecho, un 24% está moderadamente satisfecho, mientras que un 6% está poco satisfecho, es decir, la mayoría de los empleados opinaron estar extremadamente satisfecho con su trayectoria dentro de la organización por lo cual realizan su trabajo de forma adecuada con interés a cada labor que realizan.

Mediante entrevista realizada a Gerente de Impresiones ISNAYA Lic. Urania Olivas Vílchez expone que al tener a sus colaboradores satisfechos genera un buen clima organizacional que fortalezcan los procesos productivos de la empresa.

### Gráfico N° 7. Relación de clima organizacional y satisfacción laboral



Con relación a clima organizacional y satisfacción laboral el resultado obtenido muestra que si existe una estrechamente relación entre ellos ya que a través de la satisfacción los colaboradores serán más productivos y brindarán un trabajo de calidad.

Solo la satisfacción resulto ser un predictor significativo del rendimiento en los procesos productivos teniendo una relación significativa y positiva con esta dimensión, es decir, al aumentar la satisfacción laboral aumentara el rendimiento en la producción en los colaboradores; por lo tanto, esto se condice con el hecho que en los resultados que se ha encontrado una mediación de la satisfacción sobre el clima y desempeño o un enfoque directo de la satisfacción sobre el desempeño, este a sido medido a través de la productividad.



**Gráfico N° 8 Relación de Clima organizacional y satisfacción laboral**



Existe una relación entre los dos descriptores dado que la mayor parte de los trabajadores se encuentran estrechamente y moderadamente satisfechos con el clima organizacional y satisfacción laboral; sin embargo, existe 4 personas que están pocas satisfechas con el clima organizacional esto indica según el modelo de correlación que independientemente que este satisfecho en el trabajo el clima organizacional incidirá parcialmente.

Con el análisis de este objetivo verificamos que la hipótesis es verdadera porque haciendo una mejora en el clima organizacional aumentara el rendimiento en los procesos productivos.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Dimos salida a este objetivo utilizando grafico de dispersión y de redes para un mejor análisis de resultados.



## 6.5 Proponer alternativas que fortalezcan el clima organizacional y satisfacción laboral de Impresiones ISNAYA.

### FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos humanos capacitados y con alta disposición para el trabajo.</li> <li>2. Productos y servicios de calidad.</li> <li>3. Impresiones ISNAYA promueve buenas relaciones con grupos de interés interno y externo (trabajadores, clientes, proveedores).</li> <li>4. Impresiones ISNAYA certificada por el Centro de Producción más limpia aplicando metodologías y políticas favorables con el medio ambiente.</li> <li>5. Existencia de políticas internas y manuales de procedimiento para garantizar el funcionamiento productivo y administrativo.</li> <li>6. Estructura organizativa y de procesos bien definida.</li> <li>7. Cuenta con edificio legalizado que presta condiciones ambientales y técnicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar los tiempos de entrega de productos terminados.</li> <li>2. Algunas máquinas están desactualizadas en las áreas de fotomecánica y montaje.</li> <li>3. No contar con un sistema de proformas automatizado para agilizar los cálculos de trabajos especializados y mejorar el tiempo de respuesta.</li> <li>4. Falta fortalecer los procesos de atención al cliente (personal nuevo).</li> <li>5. No contar con un espacio de trabajo adecuado para cada colaborador en las diferentes áreas de trabajo.</li> </ol>



Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporación de nuevas unidades de negocio como: Serigrafía, Editorial.</li> <li>2. Ampliar el alcance geográfico de mercado, en departamentos como, Matagalpa y Jinotega.</li> <li>3. Incursionar en nuevos segmentos de mercado con actuales y nuevos servicios (Rosquilleras de Somoto, Tabacaleras (Anillos en relieve para puros), Librerías (Tarjetas, postales), Servicio de fotocopia.</li> <li>4. Incorporar agentes de ventas para incrementar el número de clientes en el norte del país y generar mejores ingresos.</li> <li>5. Participación en eventos nacionales e internacionales para incrementar el número proveedores y conocimientos sobre la industria de la Imprenta.</li> <li>6. Demanda insatisfecha en el mercado local.</li> <li>7. La competencia tiene una oferta de productos y servicios limitados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la competencia y deslealtad de la misma.</li> <li>2. Dependencia tecnológica de equipos y materiales del extranjero.</li> <li>3. Alto poder de negociación de proveedores de materia prima nacional (control de precios).</li> <li>4. Eventos de fuerza mayor que obstaculicen el desarrollo de la actividad productiva (Desastres naturales).</li> </ol>



## Análisis FODA

Análisis Fortalezas Oportunidades (FO)	Análisis Debilidades Oportunidades (DO)
<p><b>FO1.</b> Personal altamente calificado para una mejor productividad de la empresa.</p> <p><b>F2.</b> El desempeño de la empresa frente a los clientes es importante para tener la competitividad en el mercado, esta relación con el buen trato al cliente afianzara la fidelización de los clientes y será fuente de referidos para otros clientes.</p>	<p><b>DO1.</b> Ampliar mecanismos de control para fortalecer el clima organizacional de la empresa.</p> <p><b>DO2.</b> Cada área tenga un ambiente agradable para satisfacer las necesidades de los clientes y así satisfacer la productividad de la empresa.</p>
Análisis Fortalezas Amenazas (FA)	Análisis Debilidades Amenazas (DA)
<p><b>FA1.</b> Estar al tanto de las fuerzas externas que puedan afectar el proceso productivo de la empresa (competencia, cambio climático.)</p> <p><b>FA2.</b> Se deberá adquirir recursos tecnológicos para el desempeño eficaz de la organización.</p>	<p><b>DA1.</b> Tener un buen ambiente organizacional para cumplir con las metas de trabajo.</p> <p><b>DA2.</b> Considerar el desarrollo de las áreas de los colaboradores de la empresa, como un mecanismo de creación de clima organizacional acorde a las necesidades que se presentan en la empresa.</p>



**Propuestas de Alternativas de clima organizacional**

ALTERNATIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES/ ACCIONES
Personal altamente calificado para una mejor productividad de la empresa	Mejorar el clima organizacional que existe en la empresa para fortalecer el proceso productivo.	Capacitación al personal para mejorar el clima en la empresa.
Ambiente agradable para satisfacer las necesidades de los clientes y así satisfacer la productividad de la empresa.	Fortalecer el ambiente interno de la organización.	Motivación hacia el personal en cada una de las áreas.
Adquirir recursos tecnológicos para el desempeño eficaz de la organización	Mejorar los procesos productivos para un aumento de producto calidad y servicio.	Capacitación para el manejo de equipos tecnológicos.
Un buen ambiente organizacional para cumplir con las metas de trabajo.	Aumento de productividad.	Realizar proyecciones semanales de productividad.



A través del análisis FODA se seleccionaron cuatro alternativas con el método de ponderación. De estas alternativas se identificó que en primer lugar por su ponderación la que tiene mayor impacto es la generación de un buen ambiente agradable para satisfacer las necesidades de los clientes y así mejorar la productividad de la empresa, ya que fortalece el ambiente interno de la organización y esto se logrará motivando al personal en cada una de las áreas.





## VII. CONCLUSIONES

El comportamiento organizacional en la empresa de acuerdo a la percepción de los empleados opinó que solo a veces el trabajo que realizan es reconocido por la Empresa, sin embargo, un porcentaje significativo consideran que no se reconocen el trabajo que realizan, esta situación se produce porque los empleados indican que se atiende solo a los empleados de niveles superiores, existiendo insatisfacción en los niveles operativos.

Los empleados de la empresa reciben capacitación sobre las maneras de realizar su trabajo por lo que se considera que la implantación de planes de capacitación es necesaria aplicarlos para la solución de problemas encontrados.

La carencia de motivación para los empleados en la empresa también es significativa, pues es un factor clave que indica el descontento en sus funciones, los trabajadores desconocen programas de motivación que influya en su actitud para que sean más proactivos y con sentido de pertenencia.

Los empleados están extremadamente satisfechos con su trayectoria dentro de la organización por lo cual realizan su trabajo de forma adecuada con interés a cada labor que realizan.

Con el análisis obtenido en los resultados verificamos que la hipótesis planteada es verdadera y cumple nuestro objetivo de investigación.



## VIII. RECOMENDACIONES

Fomentar las buenas relaciones entre los trabajadores de niveles operativos, medios y altos, considerando la equidad como un instrumento para cubrir con las expectativas del personal de la empresa Impresiones ISNAYA.

Propender a la realización de espacios de distracción en el área física de la empresa, con el fin de contribuir a una mayor motivación por parte de los empleados.

Utilizar la motivación a través de incentivos, reconocimientos individuales, realzando los logros de los empleados de niveles operativos y medios, pues su contribución a la empresa es importante ya que sin ellos no se lograría el cumplimiento de los objetivos en la organización.

Desarrollar un plan de mejoramiento en los procesos productivos, reduciendo los tiempos de las actividades de los empleados, con el fin de lograr una mayor productividad, considerando que la productividad es el resultado de la cantidad de productos obtenidos versus los recursos utilizados para el efecto, en este caso en la empresa Impresiones ISNAYA, la productividad se mide además por la calidad de los servicios que oferta y ello se consigue con una participación eficiente por parte de sus colaboradores.

La empresa debe tomar en cuenta la necesidad que tiene cada uno de sus colaboradores en el ambiente donde se ejerce su labor.

El ambiente físico de la empresa es bueno, sin embargo, en la empresa si se considera que este tema es un problema ya que el porcentaje no corresponde ni al cincuenta por ciento por lo que si es necesario que se apliquen estrategias para resolver los problemas.

Impresiones ISNAYA tome en cuenta las alternativas propuestas en este trabajo de investigación.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Pérez, J., & Gardey, A. (2011). *Definición de censo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de Definición de censo: <http://definicion de/censo/>)
- Chiavenato, I. (1994). *Administracion de recursos humanos*. Los angeles California: Segunda Edicion.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Recuperado el 30 de Abril de 2016
- Constantino, V. C. (05 de Marzo de 2015). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/ambiente-de-trabajo-como-factor-de-motivacion-para-los-empleados/>
- Davis K, & Newstrom J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. En *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Tercera Edicion ed.). Mexico: McGRAW-HILL. Recuperado el 18 de Mayo de 2016
- Gestiopoli, G. (2009). *Grupo Gestiopoli*. Obtenido de Grupo Gestiopoli.
- Hernández, N. L. (18 de Febrero de 2015). <http://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/>: <http://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-recurso-humano-y-comportamiento-organizacional-ensayo/>
- Hodgetts. (1985). Comportamiento Organizacional. En Hodgetts, *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016
- Peralta , R. (26 de Junio de 2002). [www.gestiopoli.com](http://www.gestiopoli.com). Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez, M. M. (30 de Enero de 2002). [www.gestiopolis](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Pérez., M. M. (01 de Marzo de 2002). *Gestiopoli*. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Robbins. (1998). En Robbins. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins. (2000). Comportamiento Organizacional. En Robbins, *Comportamiento Organizacional* (7°Edi ed.). Prentice Hall Hidpanoamericana.
- Robbins. (s.f.). Comportamiento Organizacional. En Robbins, *Comportamiento Ora*.
- Sales, M. (28 de Abril de 2002). [www.gestiopolis](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>



Sornoza, L. (16 de Marzo de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de Gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/motivacion-laboral/>

Torres., C. J. (20 de Marzo de 2015). *www.gestioplolis*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de  
<http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-y-el-adiestramiento-en-las-empresas/>



# ANEXOS



## Anexo 1. Encuesta



### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM ESTELI

#### Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo determinar el clima organizacional y los procesos productivos, como trabajador de institución, en cada uno de los aspectos presentados.

Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral.

Edad: 18 a 25 años  26 a 35 años  36 a 45 años  más de 45 años

Puesto que desempeña \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

Asigne con una X el grado que considere conveniente.

#### AMBIENTE FISICO

1. Me siento contento con el entorno inmediato de mi puesto de trabajo (mesa, máquina, vehículo, mostrador, etc.)

EXTREMADAMENTE SATISFECHO  POCO SATISFECHO

MODERADAMENTE SATISFECHO  NADA SATISFECHO

2. Acabo la jornada de trabajo cansado como consecuencia del desarrollo de mis funciones.

MUY FRECUENTE  POCO FRECUENTE

FRECUENTEMENTE  NADA FRECUENTE

3. En mi lugar de trabajo hay suficiente luz natural.

SI  NO  EN OCACIONES

4. Poseo espacio suficiente en mi puesto de trabajo.





15. Existe suficiente apoyo de las otras áreas de trabajo para cumplir con mis funciones.

SI  NO  SIEMPRE  A VECES

16. Considero que mi jefe es un buen generador de un buen ambiente de trabajo.

MUY AGRADABLE  POCO AGRADABLE   
DESAGRADABLE  INDIFERENTE

17. Considero que mi jefe es participativo

SI  NO  SIEMPRE  A VECES

18. Considero que mi jefe es autoritario

SI  NO  SIEMPRE  A VECES

19. Considero que mis compañeros son generadores de un buen ambiente de trabajo.

SI  NO  A VECES

### Características de personal

20. El puesto que actualmente desempeño es el adecuado a mis conocimientos.

SI  NO

21. Me siento satisfecho con la labor que desempeño dentro de la institución.

EXTREMADAMENTE SATISFECHO  POCO SATISFECHO   
MODERADAMENTE SATISFECHO  NADA SATISFECHO

22. Creo poder superarme dentro de mi puesto y aspirar a uno mejor.

SI  NO





23. La institución me proporciona los recursos necesarios para poder llevar a cabo mis actividades eficientemente.

SI  NO

24. Siento que mi puesto tiene futuro dentro de la institución.

SI  NO

25. Estoy satisfecho con mi trayectoria en la institución.

EXTREMADAMENTE SATISFECHO  POCO SATISFECHO   
MODERADAMENTE SATISFECHO  NADA SATISFECHO

26. El puesto que ocupo en la institución, está en relación con el nivel de estudios que poseo.

SI  NO

### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

27. Me han capacitado para desarrollar mi trabajo.

SI  NO

28. Considero que la capacitación que he recibido me permite desarrollar adecuadamente mis actividades.

SI  NO

29. Siento que la institución se preocupa por la adecuada capacitación de los empleados.

SI  NO  SIEMPRE  A VECES

30. Mi jefe se preocupa por capacitarme.



SI                      NO

31. Siento que la capacitación me ha ayudado a crecer dentro de la empresa.

SI               NO

32. Me gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de la institución.

SI  NO

33. La capacitación que he recibido me permite ser más productivo.

SI                       NO

34. Siento que mi jefe inmediato está bien capacitado para dar instrucciones a mi área.

SI                       NO               SIEMPRE               A VECES

35. Conozco la misión y visión de mi institución.

SI                NO

36. Creo que, si existiera la posibilidad de ascenso, me tomarían en cuenta.

SI               NO

37. Se reconoce mi buen desempeño laboral.

SI  NO                       SIEMPRE                       A VECES

38. Solo faltó a mis labores cuando tengo verdaderas emergencias.

SI                NO                      SIEMPRE                       A VECES

**Gracias por su colaboración.**



## Anexo 2. Entrevista



### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

#### FAREM ESTELI

#### Objetivo:

Analizar el estado de la satisfacción laboral de los colaboradores de acuerdo al clima organizacional en que se desempeñan.

1. ¿Cómo puede describir el clima organizacional del área administrativa de la institución?
2. ¿Considera que el clima organizacional es el propicio para el buen desempeño de los colaboradores?
3. ¿De qué manera afecta/satisface el clima organizacional a los colaboradores del área administrativa?
4. ¿Cómo mide la satisfacción laboral de los colaboradores?
5. ¿De qué manera aportan los diferentes colaboradores del área administrativa para exista un clima de armonía y colaboración?
6. Describa los diferentes ambientes físicos que componen el área administrativa
7. ¿Qué importancia tiene para usted los ambientes físicos en el operan los colaboradores administrativos?
8. ¿Considera usted que las condiciones de trabajo son las adecuadas?
9. ¿Hasta qué punto es aceptada la evaluación del desempeño de los colaboradores?
10. Le han advertido del sigilo adecuado para el manejo de la información administrativa dentro del área



## Anexo 3. Entrevista



### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

#### FAREM ESTELI

#### **Objetivo:**

Analizar los procesos productivos de los colaboradores de acuerdo al clima organizacional en que se desempeñan.

1. ¿Cómo es el proceso productivo de la empresa?
2. ¿Existe comunicación con sus superiores respecto al delineamiento y descripción de los procesos de producción en la empresa?
3. ¿Usted cree que la capacidad de la producción es la adecuada?
4. ¿Ud. conoce cómo se planifica la producción que realiza la empresa?
5. ¿Existe una correcta distribución de las funciones con respecto a los procesos de producción en la empresa?
6. ¿Considera que la Organización de la producción minimiza las fatigas en el personal?



**Anexo 4. Cronograma de actividades.**

Actividad	Marzo (Semanas)	Abril (Semanas)	Mayo (Semanas)	Junio (Semanas)	Julio (Semanas)	Agosto (Semanas)	Septiembre (Semanas)	Octubre (Semanas)	Noviembre (Semanas)
Plan o diseño de investigación	X								
Elección o delimitación del tema	X X								
Justificación	X								
Objetivos		X X							
Elaboración de marco teórico		X X							
Elaboración de hipótesis			X						
Operacionalización de variable.			X X						
Diseño metodológico			X	X					
Elaboración de instrumentos (entrevista, encuesta, censo.)				X X					
Aplicación de Instrumentos					X X				
Resultados						X X	X X X	X X	
Recomendaciones.									X
Conclusiones									X



## Anexo 5. Tabla de Contingencia.

Tabla No. 1 Entorno inmediato del puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Modernamente Satisfecho	7	41%	41%	100.0
Válidos	Extremadamente satisfecho	6	35%	35%	35.3
	Poco satisfecho	4	24%	24%	58.8
	Total	17	100.0	100.0	

Tabla 2 Ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	A VECES	10	59%	59%	100.0
Válidos	SI	5	41%	29%	29.4
	Total	17	100.0	100.0	

Tabla 3 Desempeño dentro de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Extremadamente Satisfecho	11	65%	65%	64.7
	Moderadamente Satisfecha	6	35%	35%	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Tabla 4. Desempeño laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	A veces	8	47%	50%	100.0
Válidos	Si	5	29%	44%	31.3
	No	1	6%	6%	37.5
	Total	16	94%	100.0	
Perdidos	Sistema	1	6%		
Total		17	100.0		



Tabla 5 capacitación para desarrollar mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	82%	82%	82.4
	NO	3	18%	18%	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Tabla 6 Satisfecho con mi trayectoria en la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Extremadamente Satisfecho	12	71%	71%	70.6
	Moderadamente Satisfecha	4	24%	24%	94.1
	Poco Satisfecho	1	6%	6%	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Tabla 7 Relación de clima organizacional y satisfacción laboral.

	Poco satisfecho	Modernamente Satisfecho	Extremadamente satisfecho
Clima organizacional	4	7	6
Satisfacción laboral	0	6	11