



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**“RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA IMPRENTA ANGEL EDITORES”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR**

**DR. MIGUEL ANGEL RODRIGUEZ COREA**

**ASESOR**

**MAESTRA KARLA PATRICIA SANTANA DE CAMPOS**

**AGOSTO DE 2024**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO  
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2024**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtro. Rolando Valentín Dimas Barrera  
Presidente**

---

**Mtra. Tatiana Elizabeth López Martínez  
Primer Vocal**

---

**Mtra. Norma Yessenia Echegoyén Jiménez  
Segundo Vocal**

---

**Mtra. Karla Patricia Santana de Campos  
Asesora**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Posgrados y Educación Continua

Mes: AGOSTO

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las veinte horas del día veinte de agosto del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA IMPRENTA ÁNGEL EDITORES", presentado por el: DR. MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ COREA, para optar al grado de MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO HUAMO. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. ROLANDO VALENTÍN DIMAS BARRERA  
Presidente

MTRA. TATIANA ELIZABETH LÓPEZ MARTÍNEZ  
1er. Vocal

MTRA. NORMA YESSENIA ECHEGOYÉN JIMÉNEZ  
2do. Vocal

DR. MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ COREA  
Sustentante

## **DEDICATORIA**

Le dedico este esfuerzo, primeramente, a Dios quien siempre me ha acompañado en todo lo que he emprendido.

También a Diana de Rodriguez quien además de ser mi esposa, es mi compañera, mi ayuda idónea en este camino llamado vida.

A mi mamá Maria Elena Corea por ser una guía en mi vida

A mi papá Jose Arcadio Rodriguez (QDDG) quien fue un ejemplo en mi vida

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a Dios, por brindarme los medios y la oportunidad de haber finalizado esta maestría.

También a la Maestra y Decana María Julia Menjivar Alvarado, quien supera por mucho el termino docente y decana y es un ejemplo de cómo debe ser una autoridad y un docente.

A mi esposa Diana de Rodriguez quien me acompaña en cada proceso que emprendo y es un modelo a seguir como esposa, profesional, y compañera de este viaje llamado vida.

A mi mama Maria Elena Corea quien me sigue tratando y apoyando con amor.

Al Lic. Fabricio Angel Gerente General de Imprenta Angel Editores por permitirme aprender a través de su empresa a lo largo de la maestría y la tesis.

A mi asesora maestra Karla Patricia Santana de Campos quien más que mi asesora de tesis se convirtió en una maestra ejemplar con quien aprendí muchas cosas que me serán útiles en mi desarrollo profesional.

A la Universidad Pedagógica por haberme dado la oportunidad de cursar esta maestría

También, me es grato reconocer de una forma muy especial, a 2 maestras a quienes considero un modelo de docente, ya que sus enseñanzas me han sido útiles en mi practica gerencial diaria:

Mtra. Karla Patricia Santana de Campos.

Mtra. Ana María de Lourdes Gamero Marín.

## **RESUMEN**

Para contextualizar la presente tesis determina la relación entre satisfacción laboral y productividad en la imprenta Angel Editores

Los objetivos tanto general como específicos buscan la correlación entre satisfacción laboral y productividad investigando ambos conceptos y en base a ello hacer un diagnóstico del mismo y establecer estrategias de mejora acordes a la necesidad de la imprenta.

La metodología utilizada fue de tipo cualitativo descriptivo utilizando varios instrumentos como guía de entrevista, cuestionarios, encuesta de clima laboral los cuales fueron vaciados en una matriz específica por cada variable y en base a ello se elaboraron los gráficos y tablas correspondientes, y posteriormente realizar el análisis correlacionando ambas variables, logrando establecer la correlación entre ambas y así redactar estrategias de mejora congruentes y alcanzables en el tiempo.

Palabras claves: Satisfacción, Productividad.

## **ABSTRACT**

In order to contextualize the present thesis, it determines the relationship between job satisfaction and productivity in the Angel Editores printing house.

The general and specific objectives seek the correlation between job satisfaction and productivity by investigating both concepts and based on this, make a diagnosis of the same and establish improvement strategies according to the needs of the printing house.

The methodology used was qualitative descriptive using various instruments such as interview guide, questionnaires, work environment survey, which were emptied into a specific matrix for each variable and based on this the corresponding graphs and tables were prepared, and later the analysis was carried out correlating both variables, managing to establish the correlation between both and thus draft congruent and achievable improvement strategies over time.

Keywords: Satisfaction, Productivity.



## Contenido

PRESENTACION.....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
CAPÍTULO I.....	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1. Antecedentes .....	19
1.2. Definición o planteamiento del estudio.....	22
1.3. Objetivos de investigación. ....	24
Objetivo general .....	24
Objetivos específicos.....	24
1.4. Preguntas de Investigación.....	25
1.5. Justificación.....	25
1.6. Alcances y Limitaciones del estudio .....	26
1.6.1. Alcances .....	26
1.6.2. Limitaciones.....	27
CAPITULO 2.....	28
MARCO TEORICO.....	28
2.1. Fundamentación Histórica.....	28
2.2. Fundamentación Teórica .....	29
2.2.1. Conceptualización de satisfacción laboral .....	29
2.2.2. Teorías sobre satisfacción laboral .....	30
a) Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg .....	30

b) La pirámide de Maslow.....	31
c) Teoría de las necesidades de McClelland.....	33
2.2.3. Conceptualización de productividad.....	34
CAPÍTULO 3.....	37
METODOLOGIA.....	37
3.1. Tipo de estudio.....	37
3.2. Método.....	37
3.3. Participantes.....	37
3.4. Estrategias de análisis de datos.....	44
CAPÍTULO 4.....	51
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	51
4.1. Presentación de Resultados.....	51
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	88
5.1 Conclusiones.....	88
REFERENCIAS BIBLIGRAFICAS.....	101
Anexo 1. Encuesta.....	103

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Método - Técnicas e Instrumentos</i>	37
<b>Tabla 2</b> <i>Guía de Entrevista</i>	37
<b>Tabla 3</b> <i>Cuestionario para conocer nivel de satisfacción laboral, motivación, compromiso y productividad</i>	39
<b>Tabla 4</b> <i>Escala de respuestas y su definición para Encuesta de Clima</i>	41
<b>Tabla 5</b> <i>Encuesta de Clima laboral</i>	41
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz de vaciado. Satisfacción laboral. Preguntas 1 y 2</i>	44
<b>Tabla 7</b> <i>Matriz vaciado. Satisfacción laboral. Preguntas 3 y 4</i>	44
<b>Tabla 8</b> <i>Matriz de vaciado. Motivación y compromiso. Preguntas 1 y 2</i>	44
<b>Tabla 9</b> <i>Matriz de vaciado. Motivación y compromiso</i>	45
<b>Tabla 10</b> <i>Matriz de vaciado. Productividad. Preguntas 1 y 2</i>	45
<b>Tabla 11</b> <i>Matriz de vaciado. Productividad. Preguntas 3 y 4</i>	45
<b>Tabla 12</b> <i>Matriz de vaciado. Productividad. Preguntas 5 y 6</i>	46
<b>Tabla 13</b> <i>Matriz de vaciado encuesta de clima Ambiente físico</i>	46
<b>Tabla 14</b> <i>Matriz de vaciado encuesta de clima Estructura Organizacional</i>	47
<b>Tabla 15</b> <i>Matriz de vaciado encuesta de clima. Comportamiento organizacional</i>	48
<b>Tabla 16</b> <i>Matriz de vaciado encuesta de clima. Ambiente social</i>	49
<b>Tabla 17</b> <i>Resultados de las preguntas 1 y 2 del cuestionario aplicado en relación a Satisfacción laboral</i>	51
<b>Tabla 18</b> <i>Resultados de las preguntas 3 y 4 del cuestionario aplicado en relación a Satisfacción laboral</i>	53
<b>Tabla 19</b> <i>Consolidado de resultados del cuestionario aplicado en relación a Motivación y compromiso. Preguntas 1 y 2</i>	55

<b>Tabla 20</b> <i>Consolidado de respuestas a pregunta 3. ¿En qué nivel te sientes desafiado/a en tu trabajo para desarrollar nuevas habilidades?</i>	57
<b>Tabla 21</b> Consolidado de respuestas del cuestionario aplicado en relación a Productividad. Preguntas 1 y 2	59
<b>Tabla 22</b> <i>Consolidado de respuestas a preguntas 3 y 4 de la sección de Productividad</i>	61
<b>Tabla 23</b> <i>Consolidado de respuestas a preguntas 5 y 6 de la sección de Productividad</i>	63
<b>Tabla 24</b> <i>Consolidado de porcentajes de respuestas a preguntas de la sección de ambiente físico de la encuesta clima laboral</i>	65
<b>Tabla 25</b> <i>Matriz de resultados - Encuesta de clima, sección estructura organizacional</i>	70
<b>Tabla 26</b> <i>Matriz de respuesta de la sección Reconocimiento</i>	73
<b>Tabla 27</b> Consolidado de respuestas Comportamiento organizacional	77
<b>Tabla 28</b> <i>Consolidación de respuestas Ambiente Social</i>	80
<b>Tabla 29</b> <i>Matriz de respuestas de entrevista al Gerente General</i>	84
<b>Tabla 30</b> <i>Propuesta de creación de Puestos de Trabajo</i>	89
<b>Tabla 31</b> <i>Plan de implementación de los nuevos cargos</i>	89
<b>Tabla 32</b> <i>Propuesta de implementación de Optimización del espacio físico</i>	90
<b>Tabla 33</b> <i>Propuesta de implementación de actividades que contribuyan a una cultura de desarrollo</i>	91
<b>Tabla 34</b> <i>Propuesta de implementación de actividades que fortalezcan satisfacción laboral</i>	92
<b>Tabla 35</b> <i>Propuesta de implementación para el establecimiento de controles</i>	93

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Organigrama Imprenta Angel Editores</i>	21
<b>Figura 2</b> <i>Teoría de los dos factores de Herzberg</i>	30
<b>Figura 3</b> <i>Pirámide de Maslow</i>	31
<b>Figura 4</b> <i>Teoría de las necesidades de McClelland</i>	33
<b>Figura 5</b> <i>Gráfica de resultados a pregunta 1: ¿Qué tan satisfecho/a está con la valoración que le dan por sus habilidades o conocimientos?</i>	51
<b>Figura 6</b> <i>Gráfica de resultados a pregunta 2: ¿En qué medida se siente respaldado/a y apoyado/a por el Gerente en el desempeño de sus tareas?</i>	52
<b>Figura 7</b> <i>Gráfica de resultados a pregunta 3: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa relacionadas con el equilibrio trabajo y familia?</i>	53
<b>Figura 8</b> <i>Gráfico de resultados pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que le ofrece la empresa?</i>	54
<b>Figura 9</b> <i>Gráfico de resultados a pregunta 1: ¿Cuál es su nivel de compromiso con la organización?</i>	56
<b>Figura 10</b> <i>Gráfico de resultados a pregunta 2: ¿Cuál es su nivel de compromiso con las metas de su área?</i>	57
<b>Figura 11</b> <i>Gráfico de resultados a pregunta 3: ¿En qué nivel se siente desafiado/a en su trabajo para desarrollar nuevas habilidades?</i>	58
<b>Figura 12</b> <i>Gráfico de resultados a pregunta 1: En promedio, ¿cuánto tiempo tarda en completar un proyecto desde su inicio hasta su finalización?</i>	59
<b>Figura 13</b> <i>Gráfico de resultados a pregunta 2: ¿En qué medida considera que su trabajo es de alta calidad y cumple con los estándares establecidos?</i>	60
<b>Figura 14</b> <i>Gráfico de resultados a pregunta 3: ¿Qué tan eficiente consideras que eres en la utilización de los recursos disponibles para realizar tu trabajo (asociado a desperdicio de materiales)?</i>	61
<b>Figura 15</b> <i>Gráfico de resultados a pregunta 4: ¿En qué medida cumple los plazos y objetivos establecidos para sus tareas y proyectos?</i>	62

<b>Figura 16</b>	Gráfico de resultados a pregunta 5. ¿Qué factores afectan el tiempo de entrega?	63
<b>Figura 17</b>	<i>Gráfico de resultados a pregunta 6. ¿Cómo calificarías tu nivel de productividad en comparación con tus colegas?</i>	64
<b>Figura 18</b>	Gráfico de resultados pregunta 1. Cuento con equipo de protección	66
<b>Figura 19</b>	<i>Gráfico de resultados de pregunta 2. El área de trabajo es del tamaño adecuado</i>	67
<b>Figura 20</b>	Gráfico de resultados, pregunta 3. El área de trabajo cuenta con el aseo adecuado	68
<b>Figura 21</b>	<i>Gráfico de resultados a pregunta 4. El ruido en el área de trabajo es excesivo</i>	69
<b>Figura 22</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 1. Conozco el organigrama de la empresa</i>	70
<b>Figura 23</b>	Gráfico de resultados pregunta 2. Conozco la misión, visión y valores de la imprenta Ángel Editores	71
<b>Figura 24</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 3. Hay trabajo en equipo</i>	72
<b>Figura 25</b>	Gráfico de resultados pregunta 4. Cuento con el apoyo y liderazgo de mi jefe	72
<b>Figura 26</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 1. Me siento satisfecho con la remuneración actual</i>	74
<b>Figura 27</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 2. Mi trabajo es reconocido</i>	75
<b>Figura 28</b>	Gráfico de resultados pregunta 3. Me cambiaría de trabajo si tuviese una oportunidad	76
<b>Figura 29</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 4. Me identifico con la imprenta Ángel Editores</i>	77
<b>Figura 30</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 1. Me alcanza el tiempo para terminar mi trabajo</i>	78
<b>Figura 31</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 2. Tengo claras mis prioridades para lograr mis metas de trabajo</i>	79
<b>Figura 32</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 3. Cumpló con mi cronograma de actividades</i>	79
<b>Figura 33</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 4. Estoy comprometido/a con el trabajo en equipo</i>	80
<b>Figura 34</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 1. Existe un reglamento interno en Imprenta Ángel Editores</i>	81
<b>Figura 35</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 2. Mi trabajo me produce estrés</i>	82
<b>Figura 36</b>	<i>Gráfico de resultados pregunta 3. Establezco relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo</i>	82



## **PRESENTACION**

La presente investigación denominada: “*RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA IMPRENTA ANGEL EDITORES*” refleja la correlación entre ambas variables Satisfacción laboral y productividad.

Para la presente tesis se tomó una muestra de 40 empleados lo que permitió analizar la satisfacción del personal, y con esto identificar qué es lo que se correlaciona con la productividad. Este es el primer estudio de este tipo en la imprenta Angel Editores, lo cual permite establecer conclusiones apegadas a la realidad y estrategias de mejora medibles y alcanzables a corto, mediano y largo plazo mediante el involucramiento del personal y el gerente de la misma.

El enfoque metodológico seleccionado para este estudio de caso fue el cualitativo, ya que permitió analizar las variables más allá de una respuesta como si o no y así poder tomar en cuenta la opinión del personal. En base a las variables se creó una matriz y se cruzó toda la información lo cual generó herramientas para elaborar conclusiones, gráficos y estrategias de mejora



## INTRODUCCIÓN

El clima laboral es el contexto humano y físico donde se desarrolla el trabajo que es de suma importancia ya que incide directamente en la satisfacción del personal y por ende en la productividad de la empresa. De esto depende que sea el eslabón o un obstáculo entre el buen desempeño en la empresa. La satisfacción y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal forma que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo los individuos deben llevarse dentro de la organización para que estos se desempeñen de manera efectiva.

La relevancia de estos temas para la psicología organizacional y para las empresas radica en comprender que el comportamiento de las personas, es decir su desempeño, es un fenómeno psicológico que determina la productividad (Toro, 2002).

El interés de este trabajo nace de la necesidad en la imprenta Angel Editores de mejorar la productividad y siendo la satisfacción laboral un pilar básico en la consecución del mismo de allí se realizará esta investigación, en la cual mi aporte será investigar, establecer la correlación entre la satisfacción laboral y la productividad y en base a ello poder brindar herramientas que en su conjunto mejorarán en un futuro de manera directa e indirecta a todas las partes involucradas.

Por otra parte, se desarrollará por capítulos (5 en total) como tal lo manifiesta la base científica y rubrica evaluativa para la recopilación de información, detallando en cada capítulo los resultados de la investigación, diferentes herramientas, análisis, percepciones generales, logros y objetivos donde se explique de forma específica y ordenada los lineamientos que hemos analizado durante todo este proceso.

Las diferentes evidencias mostradas en este proceso se dejarán plasmadas, cumpliendo las postulaciones importantes para poder dejar claro y poder ayudar a la empresa a desarrollar propuestas de mejora, con respectos a la evaluación que se aplicó,

sacando indicadores para poder apoyar en los procesos de inducción y desarrollo organizacional.

Toda esta investigación se realizará a corto plazo, cuyo producto final generará soluciones y transformaciones organizacionales en un futuro saludable de la empresa Ángel Editores.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Antecedentes

En el entorno laboral actual, la satisfacción de los empleados y la productividad son factores fundamentales que influyen en el éxito y la eficiencia de las organizaciones. La satisfacción laboral juega un papel importante en el desenvolvimiento de los empleados y determina en gran medida el proceso de producción; empleados insatisfechos pueden expresarlo a través de ausentismo laboral, negligencia en el desempeño de sus labores, entre otras.

La relevancia de estos temas para la psicología organizacional y para las empresas radica en comprender que el comportamiento de las personas, es decir su desempeño, es un fenómeno psicológico que determina la productividad (Toro, 2002),

Autores como Littlewood (2008) menciona que la satisfacción favorece el deseo de permanencia de las personas y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal. Por otra parte, Drucker (1973) indicó que “la productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos”. Asimismo, Gutiérrez (2010) manifestó que “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr los mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlo”.

Generalmente la productividad se puede medir por la división de los resultados contra los recursos; los resultados se miden en las unidades fabricadas, unidades vendidas o servicios prestados; por otro lado, los recursos se miden por la cantidad de trabajadores, por las horas máquina, por el tiempo utilizado, entre otros.

Para Martínez (2007) la productividad se puede describir como: Un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado. Lo mencionado anteriormente, conlleva a considerar a la productividad como una herramienta correcta en la cual se modifican y utilizan los recursos para cumplir con los resultados establecidos por la organización.

Todo lo anterior nos muestra que la satisfacción laboral y la productividad son dos indicadores significativos del funcionamiento psicológico del recurso humano dentro de las organizaciones. Algunas investigaciones relacionadas con el tema logran una directa relación entre estas variables y un buen nivel de funcionamiento en cada una de ellas.

Este estudio, se enfocará en la Imprenta Ángel Editores, la cual es una empresa con una larga trayectoria en el mercado de la industria gráfica en El Salvador, fundada en el año 1997, en ella brindan servicio de impresión de Libros y Revistas, Afiches, Folletos, Flyers, Libretas de Ahorro, Calendario, Facturas, Tarjetas personales, entre otros productos.

La Imprenta Ángel Editores, no cuenta con una estructura organizativa, lo que genera un impacto negativo en la comunicación dentro de la empresa. La única autoridad con la que cuenta la empresa es el Gerente General, quien también es el único dueño.

La carencia de una estructura organizativa da lugar a diversos problemas y desafíos en la imprenta, como, por ejemplo:

1. Confusión de Roles y Responsabilidades: Sin una estructura organizativa, los empleados pueden no entender completamente cuáles son sus roles y responsabilidades. Esto puede dar lugar a duplicación de esfuerzos, conflictos y, en última instancia, a una disminución en la eficiencia operativa.

2. Comunicación Deficiente: La falta de una estructura organizativa puede dificultar la comunicación efectiva, los mensajes pueden distorsionarse a medida que no hay canales de comunicación establecidos.
3. Decisiones centralizadas: En ausencia de una estructura organizativa, las decisiones solo las toma el Gerente General en el caso de estudio: Imprenta Ángel Editores.
4. Desmotivación: La falta de una estructura organizativa puede contribuir en la motivación del empleado, sobre todo cuando se presentan situaciones que resolver con prontitud, y no se encuentra en el lugar el Gerente General, y se recurren a otros medios de comunicación para intentar resolver la situación. Esto lleva a una posible desmotivación en el empleado.
5. Dificultades para la Planificación Estratégica: La falta de una estructura puede dificultar la planificación a largo plazo y la implementación de estrategias. Las empresas pueden carecer de la capacidad de alinear sus esfuerzos con los objetivos organizativos.
6. Ineficiencias Operativas: La falta de estructura puede conducir a ineficiencias en los procesos operativos. La falta de una supervisión y coordinación puede resultar en tiempos de respuesta más lentos y una utilización ineficiente de los recursos, desperdicio de materiales entre otros, como lo que puede estar sucediendo en la Imprenta, objeto de estudio.

La Imprenta Ángel Editores, se enfrenta a varios de estos problemas y desafíos, y el personal lo refleja con estrés laboral, incapacidades médicas, desperdicio de materiales, disminución en la productividad, ausentismo, etc., sin embargo, no se cuenta con datos que lo confirmen.

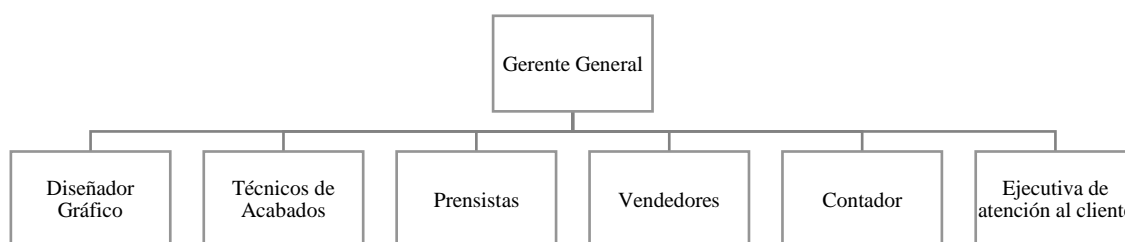
Partiendo de todo lo anteriormente expuesto, esta investigación pretende buscar el nivel de satisfacción de los empleados y conocer su relación con la productividad en la Imprenta Ángel Editores, y con esto aportar a la organización como tal.

## 1.2. Definición o planteamiento del estudio

Ángel Editores es una empresa que nació en el año 1997, al paso de los años ha ido creciendo en el mercado, a tal punto de contar con su propio local, ha adquirido gradualmente maquinaria; cuenta con 40 empleados que ocupan puestos como: Gerente General, Diseñador gráfico, técnicos de acabados, prensistas, vendedores, contador (como puede verse en la Figura 1). Actualmente cuenta con reconocimiento de pequeñas y grandes empresas que buscan la calidad de sus servicios como son impresión offset.

**Figura 1**

*Organigrama Imprenta Angel Editores*



*Nota:* El organigrama es el vigente, conforme a lo compartido por el Gerente General, no existen mandos medios.

Actualmente la imprenta cuenta con una casa matriz, ubicada en la 12<sup>a</sup> Avenida Norte # 1330, San Salvador (zona de ex cine terraza); cercana a la casa matriz, se encuentra un anexo que cuenta con maquinaria, en donde los trabajadores se desempeñan como prensistas y encargados de acabados. Posee además una sucursal sobre la Avenida Roosevelt donde laboran vendedores, área de impresión digital y una ejecutiva de atención al cliente.

Debido al crecimiento de la imprenta Ángel Editores, cada vez más es necesario que la empresa cuente con una estructura organizativa adecuada, que permita: la asignación adecuada de roles y responsabilidades en el personal y descentralizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación, incidir en la satisfacción de los empleados, llevar una mejor

organización para hacer más eficiente la empresa, y por ende, incrementar la productividad de la misma.

Como ha sido descrito anteriormente, una empresa sin una estructura organizativa clara, como lo es actualmente la Imprenta Angel Editores, es posible que la organización no tenga pleno conocimiento de las pérdidas económicas que está incurriendo debido al desperdicio de materiales. La falta de una supervisión y coordinación adecuadas puede dificultar la identificación y gestión eficiente de los recursos, lo que podría resultar en costos innecesarios y pérdida de materiales valiosos. Esta combinación de problemas puede tener consecuencias significativas, tanto en términos de pérdida de recursos como en la insatisfacción de los clientes y del personal que labora en ella. El gerente general de la Imprenta indicó que considera que en un 10% se estima que es el incumplimiento de entrega de trabajos a los clientes, quiere decir que el retraso en la entrega oscila entre 3 a 5 días, y los relaciona a diversos factores como: sobrecarga laboral, recursos humanos insuficientes. Sin embargo, en la empresa no se cuenta datos que comprueben la pérdida de recursos. Las áreas más afectadas son la de los prensistas, encargados de acabados.

El gerente, además manifestó que, en el 2023, fueron cesados de sus cargos de trabajo por pérdida de confianza y mal desempeño, 4 personas; y hubo una persona que presentó su renuncia por una mejor oportunidad de trabajo.

Adicional a todo esto, el Gerente General, adolece de una enfermedad oncológica, provocando una ausencia constante debido a tratamientos que debe recibir; y a pesar de eso, no ha delegado una línea de mando adicional, que retome las decisiones en la operatividad de la empresa, y esto, como ha sido expuesto con anterioridad, puede generar un cierto grado de insatisfacción laboral en el personal de la imprenta.

Como ha sido abordado anteriormente, la ausencia de una estructura organizativa clara puede afectar la satisfacción laboral y la eficiencia operativa (productividad), la

empresa sin duda puede estar incurriendo en costos significativos debido al desperdicio de materiales.

Identificar y abordar problemas como estos, permiten la búsqueda de una mejora continua en la Imprenta Ángel Editores. La investigación puede contribuir al conocimiento sobre cómo la satisfacción laboral y la productividad se relacionan, proporcionando valiosa información para la toma de decisiones que permitan hacer más eficiente su operatividad.

Por lo tanto, el enunciado del problema de este trabajo de investigación es ¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores?

### **1.3. Objetivos de investigación.**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Angel Editores

#### **Objetivos específicos**

1. Evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la imprenta Ángel Editores.
2. Evaluar la experiencia de los empleados de la Imprenta Ángel Editores en relación con su productividad individual y colectiva mediante entrevista, para obtener una comprensión detallada de sus percepciones.
3. Identificar áreas de mejora en la relación entre satisfacción laboral y productividad en la Imprenta Ángel Editores a través del análisis cualitativo de las experiencias y percepciones de los empleados.
4. Proponer recomendaciones específicas basadas en los hallazgos para fortalecer la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad, y con esto aportar para la disminución de la rotación del personal.



Esta investigación, adopta un enfoque cualitativo, ya que buscará comprender las percepciones que los empleados de la Imprenta Ángel Editores atribuyen a su entorno laboral, y como está relacionada con la productividad. Esta elección se justifica por la necesidad de obtener una comprensión detallada de las relaciones entre la satisfacción laboral y la productividad, particularmente en el contexto organizativo único de la imprenta. Por lo expuesto, la hipótesis no aplica en esta investigación.

#### **1.4. Preguntas de Investigación.**

5. ¿Cómo describen los empleados de la Imprenta Ángel Editores su nivel de satisfacción?
6. ¿Cuáles son los elementos que contribuyen a la satisfacción laboral según las experiencias de los empleados?
7. ¿Cómo interpretan los empleados su propio desempeño laboral y productividad en la imprenta?
8. ¿Cuáles son los factores organizativos que los empleados identifican como influyentes en su satisfacción laboral?
9. ¿Cómo describen los empleados la conexión entre su satisfacción laboral y su desempeño productivo?
10. ¿Cómo han experimentado los empleados la falta de estructura organizativa y su impacto en su satisfacción y productividad?

#### **1.5. Justificación**

La investigación puede contribuir al conocimiento sobre cómo la satisfacción laboral y la productividad se relacionan, proporcionando información relevante que contribuya a la mejora continua de la empresa y a la toma de decisiones que permita fortalecer la estructura y por ende la satisfacción laboral y productividad de sus empleados. Además, la investigación permitirá recomendar acciones y/o estrategias, basados en los hallazgos encontrados, para fortalecer la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad.

Además, es una investigación novedosa, ya que es la primera investigación que se realizará en la Imprenta Angel También el estudio es viable ya que se cuenta con el respaldo del Gerente General para su desarrollo

En resumen, esta investigación aportará un diagnóstico que proponga áreas de mejora que beneficiarán tanto a los empleados como a la empresa.

## **1.6. Alcances y Limitaciones del estudio**

### **1.6.1. Alcances**

El alcance del presente trabajo de investigación serán los que a continuación se presentan:

- Área Geográfica: Imprenta Ángel Editores
- Población Objetivo: Empleados de la Imprenta Ángel Editores. El total de empleado es de 40 personas entre empleados permanentes y eventuales, cantidad que incluyen los siguientes puestos: 7 prensistas, 4 diseñador gráfico, 1 contador, 20 personas encargados de acabados, 1 gerente general, 1 motorista, 13 vendedores. 1 motorista, 2 ejecutivas de atención al cliente
- Período de Tiempo: La presente investigación se llevará a cabo en el periodo comprendido de diciembre 2023 hasta enero de 2024
- Enfoque: La investigación determinará la relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad en la empresa Angel Editores.
- Participación Voluntaria: Establecer que la participación de los empleados en el estudio es voluntaria y asegurar la confidencialidad de la información.
- Métodos de Recopilación de Datos: Entrevistas y observación.

### **1.6.2. Limitaciones**

- Los empleados con un nivel académico bajo pueden enfrentar desafíos para expresar sus pensamientos y experiencias de manera verbal o escrita por ello se les ira asesorando y orientando durante la investigación
- La falta de confianza asociada con un nivel académico bajo podría llevar a una resistencia a participar activamente en la investigación, lo que podría resultar en una muestra sesgada o incompleta, por esa razón se buscará la sensibilización de la importancia de esta investigación.
- Limitaciones de tiempo y recursos podrían afectar la cantidad de participantes incluidos en la muestra y la profundidad con la que se pueden explorar ciertos aspectos del tema
- La participación voluntaria de los empleados puede generar un sesgo de selección, ya que aquellos que optan por participar pueden tener perspectivas diferentes de aquellos que eligen no participar
- La medición subjetiva de conceptos como satisfacción laboral y productividad puede ser difícil de estandarizar, lo que podría afectar la consistencia en la interpretación de los resultados

## CAPITULO 2

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Fundamentación Histórica

La satisfacción en el trabajo ha sido un tema relevante objetivo de investigación en la psicología, y esto se debe a varias razones y que diferentes autores han abordado. Parte del interés en ser objeto de estudio es por su posible relación con la productividad, clima organizacional, estilo de liderazgo, realización profesional, entre otras que abordan diferentes autores. Lo que puede causar una insatisfacción laboral puede estar relacionada con varios aspectos propios de la persona o por situaciones de su contexto o entorno laboral.

En este capítulo abordaremos algunas de las teorías que abordaron el tema de satisfacción laboral y cuales son aquellos factores que contribuyen a esta.

Tal y como lo describe la Revista de Psicología, de la Escuela de organización industrial, las primeras teorías entre la relación de satisfacción laboral y el desempeño de las personas, queda resumida en que, si un trabajador está contento, entonces este es productivo. Pero con el tiempo, considerar esta premisa llevaron a considerar que no existía una relación consistente, hasta que el 1990, lograban identificar algunos datos de que si existe una relación consistente. EOI. (2013, 12 de marzo). Satisfacción laboral y productividad. Blog MADEON

Existen investigaciones que abordan esta relación, una de ellas, la que se titula “Satisfacción Laboral y su Relación con la Productividad de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires”, presentada por Br. Roni Lomas Púa; los hallazgos de esta investigación revelaron una relación directa, positiva y muy significativa entre las variables de satisfacción laboral y productividad. De acuerdo con el estudio, la satisfacción laboral incidió en un impresionante 89% sobre la productividad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Buenos Aires. Estos resultados sugieren que

mejorar la satisfacción laboral puede tener un impacto sustancial en la productividad de los empleados en el contexto municipal. Lomas Púa, R. (2017)

Otra investigación realizada es la tesis de grado, titulada “La Influencia de la Satisfacción Laboral en la Productividad: Caso de Empresa Volcán S.A.”, presentada por Yhomar Kimberly Flores Acarapi y Erika Milenka Salazar Aruquipa; con esta investigación se llegó a la conclusión de que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y la productividad. Específicamente, se observó que a medida que disminuye el nivel de productividad, es más probable que se experimente insatisfacción laboral. Flores Acarapi, Y. K., & Salazar Aruquipa, E. M. (2019).

## **2.2. Fundamentación Teórica**

### **2.2.1. Conceptualización de satisfacción laboral**

La satisfacción laboral hace referencia al grado o nivel en el que los empleados se sienten contentos y satisfechos con su trabajo, incluyendo aspectos como: entorno laboral, relaciones con compañeros y/o superiores, tareas o responsabilidades asignadas, oportunidades de desarrollo y/o crecimiento y la compensación y beneficios.

Algunos autores que han contribuido a la investigación y teorización sobre la satisfacción laboral se citan a continuación:

- a) Frederick Herzberg: quien es el autor de la Teoría de los Dos Factores, que sugiere que existen factores motivadores y factores higiénicos.
- b) Abraham Maslow: contribuyó a la comprensión de la motivación en el trabajo, destacando la importancia de satisfacer las necesidades de autorrealización para alcanzar la satisfacción laboral, aunque es más conocida por la Pirámide de Maslow.
- c) Elton Mayo: Conocido por su investigación en la Escuela de Relaciones Humanas, quien destacó la importancia de las relaciones sociales en el trabajo para la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

- d) Locke y Latham: Su Teoría de la Fijación de Metas sugiere que establecer metas específicas y desafiantes puede influir positivamente en la satisfacción laboral y el rendimiento.

La satisfacción laboral es crucial para el éxito de las empresas, ya que integra las nuevas tecnologías y reconoce el esfuerzo del personal. Esto conduce a una mayor producción, empleados motivados, mejor desempeño económico y la consecución de metas empresariales. Es una actitud general hacia el trabajo, más que simplemente una conducta.

### **2.2.2. Teorías sobre satisfacción laboral**

Basado en lo descrito anteriormente, se ha considerado abordar algunas de las teorías que, en la actualidad, sirven también como base para estudios e investigaciones.

#### **a) Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg**

La Teoría de los Dos Factores, también conocida como la Teoría de la Motivación-Higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg en la década de 1950. Esta teoría sostiene que existen dos conjuntos distintos de factores que influyen en la satisfacción y la insatisfacción laboral de los empleados, y estos operan de manera independiente entre sí. Herzberg identificó estos factores como:

- Factores Higiénicos o de Mantenimiento: Estos son los factores relacionados con las condiciones del entorno laboral y las necesidades básicas. Incluyen elementos como el salario, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales. Cuando estos factores son deficientes, pueden causar insatisfacción, pero su mejora solo previene la insatisfacción; no aumenta la satisfacción de manera significativa.
- Factores Motivadores: Estos factores están relacionados con el contenido del trabajo y las experiencias intrínsecas en el mismo. Incluyen elementos como el reconocimiento, la responsabilidad, el logro y el avance profesional. La mejora de

estos factores se asocia directamente con el aumento de la satisfacción y la motivación en el trabajo.

Según Herzberg, la satisfacción laboral y la insatisfacción no son extremos opuestos en una sola escala, sino que operan de manera independiente. La presencia de factores motivadores genera satisfacción, mientras que la ausencia de factores higiénicos puede causar insatisfacción. Por lo tanto, mejorar las condiciones de trabajo y satisfacer las necesidades básicas del empleado (factores higiénicos) previene la insatisfacción, pero para aumentar la satisfacción real, es necesario incorporar elementos que brinden satisfacción intrínseca y significado en el trabajo (factores motivadores).

**Figura 2**

*Teoría de los dos factores de Herzberg*



*Nota.* Adaptado de: Molina, 2009. Fuente: <http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>

### **b) La pirámide de Maslow**

En cuanto a la jerarquía de necesidades, Abraham Maslow propuso que las necesidades humanas se organizan en una pirámide, desde las necesidades más básicas hasta las más elevadas. En orden ascendente, la jerarquía es la siguiente:

- a) Necesidades fisiológicas: Incluyen la alimentación, el agua, el sueño y otras necesidades básicas para la supervivencia.
- b) Necesidades de seguridad: Incluyen la seguridad física y emocional, la estabilidad y la protección contra el peligro.
- c) Necesidades de pertenencia y amor: Incluyen la búsqueda de relaciones afectivas, la amistad y la aceptación social.
- d) Necesidades de estima: Incluyen el deseo de ser reconocido, respetado y tener autoestima.
- e) Necesidades de autorrealización: Representan la búsqueda del propio potencial, la creatividad y el logro personal.

Maslow sugiere que las necesidades en cada nivel deben satisfacerse antes de que una persona busque satisfacer las necesidades en el nivel siguiente de la jerarquía. La jerarquía de Maslow se ha utilizado ampliamente en psicología y gestión para comprender y motivar el comportamiento humano. Maslow, A.H. (1954)

**Figura 3**  
*Pirámide de Maslow*



*Nota.* Tomado de AULA VIRTUAL ComunicaSanaMente Cursos y Talleres Coach: Lic. Reyna Borzino. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4): pp. 370 - 396.



### **c) Teoría de las necesidades de McClelland**

David McClelland propuso esta teoría para explicar cómo ciertas necesidades psicológicas fundamentales influyen en el comportamiento humano. Identificó tres necesidades principales:

- a) Necesidad de Logro (n-Ach): Se refiere al deseo de sobresalir en tareas desafiantes, superar obstáculos y alcanzar metas significativas. Las personas con una alta necesidad de logro tienden a buscar situaciones en las que puedan asumir responsabilidades y recibir retroalimentación sobre su desempeño.
- b) Necesidad de Afiliación (n-Affil): Se refiere al deseo de establecer y mantener relaciones interpersonales, así como a evitar conflictos y situaciones sociales tensas. Aquellos con una alta necesidad de afiliación buscan la aprobación de los demás y disfrutan del trabajo en equipo.
- c) Necesidad de Poder (n-Pow): Se refiere al deseo de influir, dirigir y controlar a los demás. Esta necesidad puede manifestarse de dos maneras: el poder personal, que se centra en el control individual, y el poder institucional, que implica influir en grupos o estructuras más amplias.

McClelland argumentó que estas necesidades se desarrollan a lo largo del tiempo y pueden influir en el comportamiento laboral, el rendimiento y la motivación. La aplicación práctica de esta teoría implica comprender las necesidades predominantes en un individuo y adaptar estrategias de gestión y motivación en consecuencia. McClelland, D.C. (1961).

**Figura 4**  
Teoría de las necesidades de McClelland



*Nota.* Tomado de McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones.

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

### **2.2.3. Conceptualización de productividad**

La productividad puede hacer referencia a la eficiencia con la que se utilizan los recursos para producir bienes y servicios. En términos generales, se mide mediante la relación entre la cantidad de producción o resultados obtenidos y la cantidad de recursos

(como tiempo, mano de obra, capital o tecnología) utilizados para lograr esa producción.  
American Psychological Association. (2020)

Existen varias teorías y enfoques que abordan el concepto de productividad desde diversas perspectivas. Algunas de estas teorías se centran en aspectos específicos del proceso productivo, mientras que otras adoptan un enfoque más amplio. Aquí hay algunas teorías notables relacionadas con la productividad:

- a) Teoría de la Administración Científica (Frederick Taylor): esta teoría se enfoca en la eficiencia y la maximización de la producción mediante la aplicación de métodos científicos para analizar y mejorar los procesos de trabajo.
- b) Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow): la jerarquía de necesidades de Maslow también tiene implicaciones para la productividad. Maslow sostuvo que las necesidades humanas básicas deben ser satisfechas antes de que las personas busquen objetivos más altos, incluida la productividad en el trabajo.
- c) Teoría del Enfoque de Recursos (Richard Cyert y James March): Esta teoría se centra en cómo las organizaciones asignan y utilizan sus recursos para maximizar la eficiencia y la productividad en entornos complejos y cambiantes.
- d) Teoría del Capital Humano (Gary Becker): Becker propuso que la inversión en educación y formación de los trabajadores aumenta su productividad. Esta teoría destaca la importancia de las habilidades y el conocimiento individual en la productividad laboral.
- e) Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick Herzberg): Herzberg identificó factores que influyen en la satisfacción y la insatisfacción laboral, y cómo estos afectan a la productividad.

La estrecha relación entre satisfacción laboral y productividad subraya la importancia de abordar las necesidades y expectativas de los empleados para promover un

ambiente laboral saludable y productivo. La satisfacción laboral no solo afecta la moral y el bienestar de los trabajadores, sino que también influye directamente en la eficiencia y el rendimiento organizacional. Los empleadores y líderes deben reconocer que la inversión en el bienestar de los empleados no solo conduce a una fuerza laboral más comprometida, sino que también puede resultar en mejoras tangibles en la productividad y el logro de metas empresariales. Al comprender y gestionar adecuadamente esta conexión, las organizaciones, y en este caso la Imprenta Angel Editores pueden cultivar un entorno que favorezca un mejor clima laboral

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de estudio**

Para realizar esta investigación, que tiene como objetivo analizar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Angel Editores, se optará por un enfoque cualitativo y descriptivo.

La elección del enfoque cualitativo se justifica, ya que permitirá una recopilación de datos relacionados con la satisfacción laboral y la productividad de los empleados, tales como número de proyectos completados, el desperdicio de materiales y otros aspectos considerados relevantes. Por otro lado, la inclusión del enfoque descriptivo complementa este análisis al proporcionar una visión detallada y pormenorizada de los fenómenos observados, permitiendo una comprensión más completa de la dinámica laboral de la empresa. Sampieri (2010).

#### **3.2. Método**

El método por utilizar será cualitativo, descriptivo, ya que al recopilar los datos y al procesarlos para su respectivo análisis permitirá describir la relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. Sampieri (2010)

#### **3.3. Participantes**

Los participantes fueron los empleados de la Imprenta Angel Editores: Gerente General, Diseñador Gráfico, Técnicos de acabados, prensistas, vendedores, contador y ejecutiva de atención al cliente. Sumando un total de 40 personas.

Este será de la siguiente manera:

- a) Se aplicó una guía de la entrevista al Gerente general de la imprenta para conocer de primera mano los criterios del gerente en cuanto a la satisfacción laboral y

productividad en el desempeño, de los empleados, dentro de la Imprenta Angel Editores.

- b) Se aplicó un cuestionario al personal para conocer también sobre la satisfacción laboral y la productividad dentro de la editorial El Ángel. El número de la muestra fue de 40 empleados.

Es importante mencionar que la Imprenta Angel Editores no cuenta (en su estructura) con puestos de mandos medios, tiene como única autoridad al gerente.

Actualmente la imprenta Angel Editores cuenta con 40 empleados, entre permanentes y eventuales, esto incluye casa matriz, un anexo y 1 sucursal.

**Tabla 1**

*Método - Técnicas e Instrumentos*

<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Procesamiento</b>
Cualitativo	Entrevista	Guía de entrevista	Tablas, gráficos
	Encuesta	Encuesta de Clima/ Cuestionario	

*Nota.* Elaboración propia

A continuación, se muestran los instrumentos a utilizar:

### **Guía de Entrevista.**

Su aplicación es al gerente general para conocer su criterio en cuanto al nivel de satisfacción de los empleados y la manera en que incide en la productividad dentro de la empresa.

**Tabla 2**  
Guía de Entrevista

<b>Guía de la entrevista</b>	
<b>Dirigida a</b>	Gerente General
<b>Empresa</b>	Imprenta Ángel Editores
<b>Entrevistador</b>	Miguel Angel Rodríguez
<b>Fecha</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Cuántos años tiene usted de gerenciar, liderar en esta empresa?	
2. ¿Cuántos empleados existen en esta empresa?	
3. ¿Considera usted de importancia la existencia de mandos medios en una organización?	
4. ¿Cómo visualiza usted los temas de centralización y descentralización en las organizaciones? ¿En base a su respuesta como opera esta empresa?	
5. ¿Existe algún sistema de motivación en esta empresa? Detalle por favor	
6. ¿Cómo miden el rendimiento de los empleados?	
7. ¿Es de importancia la satisfacción laboral?	
8. ¿Presenta alta rotación de personal?	
9. ¿Como mide usted la satisfacción laboral de sus empleados?	
10. ¿Qué estrategias implementa para la satisfacción del empleado?	
11. ¿Como mide la productividad del empleado	

---

**Guía de la entrevista**

---

12. ¿Ha considerado un gerente de personal que le apoye a la motivación y capacitación de sus empleados?

*Nota.* Elaboración propia. Este formato será utilizado para la recolección de datos.

**Cuestionario**

Su aplicación es a todo el personal para conocer satisfacción laboral, motivación y compromiso, y productividad.

**Tabla 3**

*Cuestionario para conocer nivel de satisfacción laboral, motivación, compromiso y productividad*

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>
<b>Área: Satisfacción Laboral</b>	
1. ¿Qué tan satisfecho/a estás con la valoración que te dan por tus habilidades o conocimientos?	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho Porque:
2. ¿En qué medida te sientes respaldado/a y apoyado/a por el gerente en el desempeño de tus tareas?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca Porque:
3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa relacionadas con el equilibrio trabajo y familia?	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho Porque:
4. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que te ofrece la empresa?	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho Porque:
<b>Área: Motivación y compromiso</b>	
	<input type="checkbox"/> Alto



<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
5. ¿Cuál es tu nivel de compromiso con la organización?	<input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo Porque:
6. ¿Cuál es tu nivel de compromiso con las metas de tu área?	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo Porque:
7. ¿En qué nivel te sientes desafiado/a en tu trabajo para desarrollar nuevas habilidades?	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo Porque:
<b>Área: Productividad</b>	
8. En promedio, ¿cuánto tiempo tardas en completar un proyecto desde su inicio hasta su finalización?	<input type="checkbox"/> 3 días <input type="checkbox"/> 4 días <input type="checkbox"/> 5- 6 días <input type="checkbox"/> 7 días Porque:
9. ¿En qué medida consideras que tu trabajo es de alta calidad y cumple con los estándares establecidos?	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo Porque:
10. ¿Qué tan eficiente consideras que eres en la utilización de los recursos disponibles para realizar tu trabajo (asociado a desperdicio de materiales)?	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo Porque:
11. ¿En qué medida cumples los plazos y objetivos establecidos para tus tareas y proyectos?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca Porque:

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
12. ¿Qué factores afectan el tiempo de entrega? Detallar	<input type="checkbox"/> Falla en el equipo <input type="checkbox"/> Incumplimiento del suministrante <input type="checkbox"/> Sobrecarga laboral <input type="checkbox"/> Errores humanos <hr/> Porque:
13. ¿Cómo calificarías tu nivel de productividad en comparación con tus colegas?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <hr/> Porque:

*Nota.* Elaboración propia. Este formato será utilizado para la recolección de datos

### **Encuesta de Clima laboral**

Su aplicación es para todo el personal de la imprenta, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción sobre los siguientes aspectos: ambiente físico, estructura organizativa, reconocimientos, comportamiento organizacional y ambiente social. Para ello, los empleados seleccionan con base a la siguiente escala, la respuesta que representa su valoración en cada una de las preguntas realizadas:

**Tabla 4**  
*Escala de respuestas y su definición para Encuesta de Clima*

<b>Escala de respuestas y su definición</b>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Totalmente en desacuerdo (TED)	En desacuerdo (EA)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDND)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TA)

*Nota.* Escala de calificación que el encuestado tomará en cuenta para responder a la pregunta.

A continuación, se muestra el formato de la encuesta:

**Tabla 5**  
Encuesta de Clima laboral

<b>Encuesta de Clima laboral</b>					
<b>Variables para evaluar</b>	<b>Calificación</b>				
<b>Ambiente físico</b>	<b>1</b> <b>(TED)</b>	<b>2</b> <b>(EA)</b>	<b>3</b> <b>(NDND)</b>	<b>4</b> <b>(DA)</b>	<b>5 (TA)</b>
1- Cuento con equipo de protección adecuado					
2- El área de trabajo es del tamaño adecuado					
3- El área de trabajo cuenta con el aseo adecuado					
4- El ruido en el área de trabajo es excesivo					
<b>Estructura organizacional</b>	<b>1</b> <b>(TED)</b>	<b>2</b> <b>(EA)</b>	<b>3</b> <b>(NDND)</b>	<b>4</b> <b>(DA)</b>	<b>5 (TA)</b>
1- Conozco el organigrama de la empresa					
2- Conozco la misión, visión y valores de la imprenta Angel Editores					
3- Hay trabajo en equipo					
4- Cuento con el apoyo y liderazgo de mi jefe					
<b>Reconocimiento</b>	<b>1</b> <b>(TED)</b>	<b>2</b> <b>(EA)</b>	<b>3</b> <b>(NDND)</b>	<b>4</b> <b>(DA)</b>	<b>5 (TA)</b>
1- Me siento satisfecho con la remuneración actual					
2- Mi trabajo es reconocido					
3- Me cambiaría de trabajo si tuviese una oportunidad					
4- Me identifico con la imprenta Angel Editores					
<b>Comportamiento organizacional</b>	<b>1</b> <b>(TED)</b>	<b>2</b> <b>(EA)</b>	<b>3</b> <b>(NDND)</b>	<b>4</b> <b>(DA)</b>	<b>5 (TA)</b>
1- Me alcanza el tiempo para terminar mi trabajo					
2- Tengo claras mis prioridades para lograr mis metas de trabajo					

3- Cumplimiento con mi cronograma de actividades					
4- Estoy comprometido/a con el trabajo en equipo					
<b>Ambiente social</b>	<b>1 (TED)</b>	<b>2 (EA)</b>	<b>3 (NDND)</b>	<b>4 (DA)</b>	<b>5 (TA)</b>
1- Existe un reglamento interno en Imprenta Angel Editores					
2- Mi trabajo me produce estrés					
3- Establezco relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo					
4- Existen actividades de integración laboral					

*Nota.* Elaboración propia. Este formato será utilizado para la recolección de datos

### 3.4. Estrategias de análisis de datos.

Se operativizó mediante la escala de Likert estándar, que permitió tabular la frecuencia de respuesta. Esta escala es conocida como escala sumada debido a la puntuación de cada unidad analizada se obtiene de la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un referente o estímulo. Tanto en el cuestionario como en la encuesta, se presentan opciones de respuesta.

Se utilizó una matriz, haciendo uso de Microsoft Excel, que permite vaciar la información recolectada durante el proceso de investigación. La frecuencia de respuesta se calculó de la siguiente manera: se suman cada tipo de respuestas y se divide entre el número de participaciones para obtener el porcentaje (que estará entre 0 y 100).

En cuanto a la **Codificación:** se da nombre y número a cada pregunta y un número valor a cada alternativa de respuesta esto nos permite transformar las diferentes dimensiones teóricas en descriptores numéricos que son fácilmente procesables. Para el análisis de datos de altos grados de no respuesta: en caso de ser alto se puede tipificar por

categoría de no respuesta ejemplo “evasión intencional” ello permite concretar recomendaciones y planes de acción para futuras encuestas.

### a. Matrices para tabular Cuestionario

**Tabla 6**  
Matriz de vaciado. Satisfacción laboral. Preguntas 1 y 2

<i>Participante</i>	<i>1. ¿Qué tan satisfecho/a estás con la valoración que te dan por tus habilidades o conocimientos?</i>			<i>¿Porqué?</i>	<i>2. ¿En qué medida te sientes respaldado/a y apoyado/a por el gerente en el desempeño de tus tareas?</i>			<i>¿Porqué?</i>
	<i>Muy satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>		<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Nunca</i>	
1								
...								
<i>Sumas</i>	0	0	0	0	0	0	0	
<i>%</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

*Nota.* Elaboración propia. Formato para la tabulación de datos preguntas 1 y 2

**Tabla 7**  
Matriz vaciado. Satisfacción laboral. Preguntas 3 y 4

<i>Participante</i>	<i>3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa relacionadas con el equilibrio trabajo y familia?</i>			<i>¿Porqué?</i>	<i>4. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que te ofrece la empresa?</i>			<i>¿Porqué?</i>
	<i>Muy satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>		<i>Muy satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	
1								
...								
<i>Sumas</i>	0	0	0	0	0	0	0	
<i>%</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

*Nota.* Elaboración propia. Formato para la tabulación de datos preguntas 3 y 4

**Tabla 8**  
Matriz de vaciado. Motivación y compromiso. Preguntas 1 y 2

<i>Participante</i>	<i>1. ¿Cuál es tu nivel de compromiso con la organización?</i>				<i>¿Porqué?</i>	<i>2. ¿Cuál es tu nivel de compromiso con las metas de tu área?</i>				<i>¿Porqué?</i>
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>	
1										
...										
Sumas	0	0	0	0		0	0	0	0	
%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	

*Nota.* Elaboración propia. Formato para la tabulación de datos preguntas 1 y 2

**Tabla 9**

*Matriz de vaciado. Motivación y compromiso*

<i>Participante</i>	<i>3. ¿En qué nivel te sientes desafiado/a en tu trabajo para desarrollar nuevas habilidades?</i>				<i>¿Porqué?</i>
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>	
1					
...					
Sumas	0	0	0	0	
%	0%	0%	0%	0	

*Nota.* Elaboración propia. Formato para la tabulación de datos pregunta 3

**Tabla 10**

*Matriz de vaciado. Productividad. Preguntas 1 y 2*

<i>Participante</i>	<i>1. En promedio, ¿cuánto tiempo tardas en completar un proyecto desde su inicio hasta su finalización?</i>				<i>¿Porqué?</i>	<i>2. ¿En qué medida consideras que tu trabajo es de alta calidad y cumple con los estándares establecidos?</i>			<i>¿Porqué?</i>
	<i>3 días</i>	<i>4 días</i>	<i>5-6 días</i>	<i>7 días</i>		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	
1									
...									
Sumas	0	0	0	0		0	0	0	
%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	

*Nota.* Elaboración propia. Formato para la tabulación de datos preguntas 1 y 2.

**Tabla 11**

*Matriz de vaciado. Productividad. Preguntas 3 y 4*



<b>Ambiente físico</b>				
<i>Participantes</i>	<i>1- Cuento con equipo de protección adecuado</i>	<i>2-El área de trabajo es del tamaño adecuado</i>	<i>3-El área de trabajo cuenta con el aseo adecuado</i>	<i>4-El ruido en el área de trabajo es excesivo</i>
<i>(2) En desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(4) De acuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	0	0	0	0

*Nota.* Elaboración propia. Este formato será utilizado para la tabulación de datos

**Tabla 14**

*Matriz de vaciado encuesta de clima Estructura Organizacional*

<b>Estructura organizacional</b>				
<i>Participantes</i>	<i>1- Conozco el organigrama de la empresa</i>	<i>2-Conozco la misión, visión y valores de la imprenta Angel Editores</i>	<i>3-Hay trabajo en equipo</i>	<i>4-Cuento con el apoyo y liderazgo de mi jefe</i>
1				
....				

***Frecuencias***

<i>(1) Totalmente en desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(2) En desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(4) De acuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	0	0	0	0

*Nota.* Elaboración propia. Este formato será utilizado para la tabulación de datos



<i>Participantes</i>	<i>Reconocimiento</i>			
	<i>1- Me siento satisfecho con la remuneración actual</i>	<i>2-Mi trabajo es reconocido</i>	<i>3-Me cambiaria de trabajo si tuviese una oportunidad</i>	<i>4- Me identifico con la imprenta Angel Editores</i>
1				
....				
<b><i>Frecuencias</i></b>				
<i>(1) Totalmente en desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(2) En desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(4) De acuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	0	0	0	0

*Nota.* Elaboración propia. Este formato será utilizado para la tabulación de datos

**Tabla 15**

*Matriz de vaciado encuesta de clima. Comportamiento organizacional*

<i>Participantes</i>	<i>Comportamiento Organizacional</i>			
	<i>1- Me alcanza el tiempo para terminar mi trabajo</i>	<i>2-Tengo claras mis prioridades para lograr mis metas de trabajo</i>	<i>3-Cumplo con mi cronograma de actividades</i>	<i>4- Estoy comprometido/a con el trabajo en equipo</i>
1				
....				
<b><i>Frecuencias</i></b>				
<i>(1) Totalmente en desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(2) En desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(4) De acuerdo</i>	0	0	0	0

<i>Participantes</i>	<i>Comportamiento Organizacional</i>			
	<i>1- Me alcanza el tiempo para terminar mi trabajo</i>	<i>2-Tengo claras mis prioridades para lograr mis metas de trabajo</i>	<i>3-Cumplo con mi cronograma de actividades</i>	<i>4- Estoy comprometido/a con el trabajo en equipo</i>
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	0	0	0	0

*Nota.* Elaboración propia. Este formato será utilizado para la tabulación de datos

**Tabla 16**

*Matriz de vaciado encuesta de clima. Ambiente social*

<i>Participantes</i>	<i>Ambiente Social</i>			
	<i>1- Existe un reglamento interno en Imprenta Angel Editores</i>	<i>2-Mi trabajo me produce estrés</i>	<i>3-Establezco relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo</i>	<i>4- Existen actividades de integración laboral</i>
1				
....				
<b><i>Frecuencias</i></b>				
<i>(1) Totalmente en desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(2) En desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(4) De acuerdo</i>	0	0	0	0
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	0	0	0	0

*Nota.* Elaboración propia. Este formato será utilizado para la tabulación de datos

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para conocer la relación entre la satisfacción laboral y la productividad en la Imprenta Ángel Editores, se llevó a cabo un proceso de recopilación de datos que incluyó la administración de un cuestionario para evaluar el nivel de satisfacción laboral y productividad de los empleados, junto con una encuesta para analizar el clima laboral, e incluyó una breve entrevista para conocer más profundidad; además, con el fin de profundizar en los datos recopilados a través del cuestionario, se llevó a cabo una breve entrevista con los empleados para explorar con mayor detalle las razones detrás de sus respuestas.

También se realizó una entrevista con el Gerente General como parte del proceso de recopilación de datos, para obtener la perspectiva sobre los temas relacionados con la satisfacción laboral y la productividad en la empresa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de esta investigación.

#### **4.1. Presentación de Resultados**

Se presentan los resultados obtenidos, los cuales ofrecen una visión sobre la percepción del personal acerca de la satisfacción laboral y productividad en la empresa:

##### **4.1.1. Consolidación de Resultados Satisfacción Laboral**

Los resultados del cuestionario aplicado, proporcionan una visión inicial del estado de satisfacción laboral en la imprenta Ángel Editores, contando con la participación de 40 empleados, inicialmente el tamaño de la muestra era de 50 empleados, pero debido a finalización de contratos no se pudo completar la muestra. Estos resultados constituyen en un punto de partida para el análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la productividad en la investigación. Los resultados se presentan por sección: Satisfacción Laboral, Motivación y compromiso y, Productividad.

**a) Resultados del Cuestionario aplicado**

**Satisfacción Laboral**

**Tabla 17**

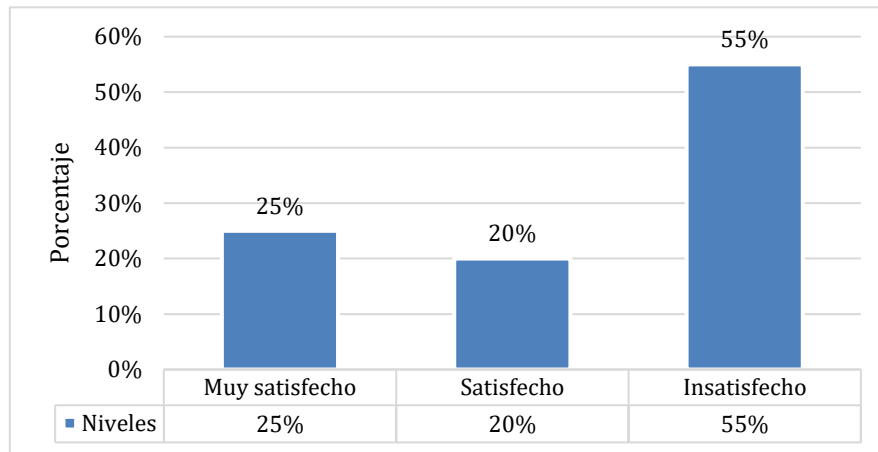
*Resultados de las preguntas 1 y 2 del cuestionario aplicado en relación a Satisfacción laboral*

<i>Preguntas/ Total de respuestas</i>	<i>1. ¿Qué tan satisfecho/a estás con la valoración que te dan por tus habilidades o conocimientos?</i>			<i>2. ¿En qué medida te sientes respaldado/a y apoyado/a por el gerente en el desempeño de tus tareas?</i>		
	<i>Muy satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Nunca</i>
Sumas	10	8	22	6	34	0
%	25%	20%	55%	15%	85%	0%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen de respuestas a preguntas 1 y 2 del cuestionario aplicado a empleados de imprenta Ángel Editores.

**Figura 5**

Gráfica de resultados a pregunta 1: ¿Qué tan satisfecho/a esta con la valoración que le dan por sus habilidades o conocimientos?



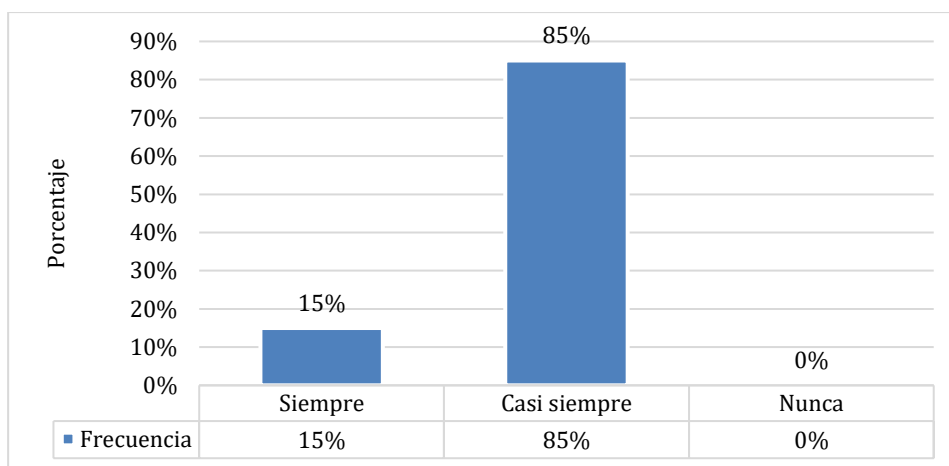
*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de niveles de satisfacción del empleado en relación a la pregunta 1.

Con base en los resultados, el 55% de empleados se siente insatisfecho con la valoración que le dan por sus habilidades o conocimientos, solo un 25% se siente muy satisfecho por la valoración que puede darle la empresa.

Es importante resaltar, como la Teoría de los 2 Factores, también conocida como la Teoría de la Motivación-Higiene, propuesta por Frederick Herzberg, sustenta que los factores motivadores como el reconocimiento, están asociados con el aumento de la satisfacción y la motivación en el trabajo.

**Figura 6**

*Gráfica de resultados a pregunta 2: ¿En qué medida se siente respaldado/a y apoyado/a por el Gerente en el desempeño de sus tareas?*



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de niveles de satisfacción del empleado en relación a la pregunta 2.

Los resultados indican que el 85% de los empleados se siente casi siempre respaldados y apoyados por el gerente en el desempeño de sus tareas, mientras que un 15% se siente siempre respaldado; son resultados positivos y reflejan un ambiente laboral donde la mayoría de los empleados percibe un nivel significativo de apoyo de su superior, a pesar de que carecen de un nivel de satisfacción en relación a ser valorados, como se observó en la pregunta anterior.

**Tabla 18**

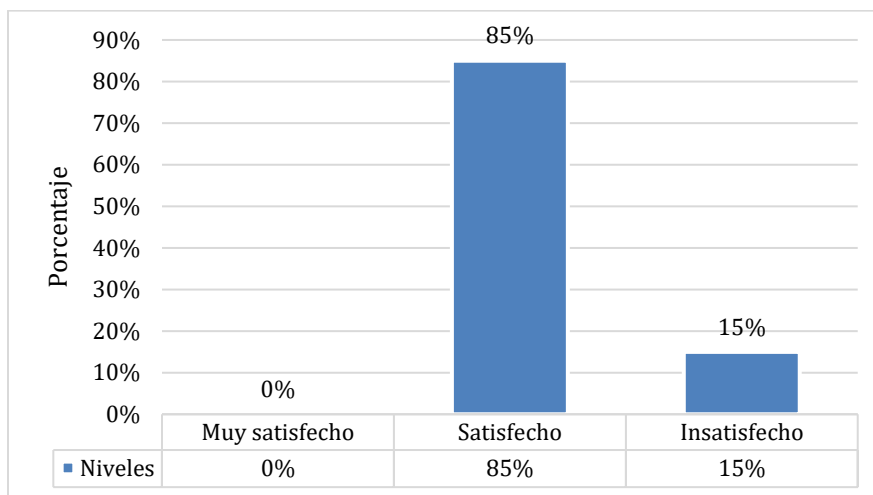
Resultados de las preguntas 3 y 4 del cuestionario aplicado en relación a Satisfacción laboral

Preguntas / Total de respuestas	3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa relacionadas con el equilibrio trabajo y familia?			4. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que te ofrece la empresa?		
	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
Sumas	0	34	6	27	5	8
%	0%	85%	15%	68%	13%	20%

Nota. Elaboración propia. Matriz de resumen de respuestas a preguntas 3 y 4 del cuestionario aplicado a empleados de imprenta Ángel Editores.

**Figura 7**

Gráfica de resultados a pregunta 3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa relacionadas con el equilibrio trabajo y familia?



Nota. Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de niveles de satisfacción del empleado en relación a la pregunta 3.

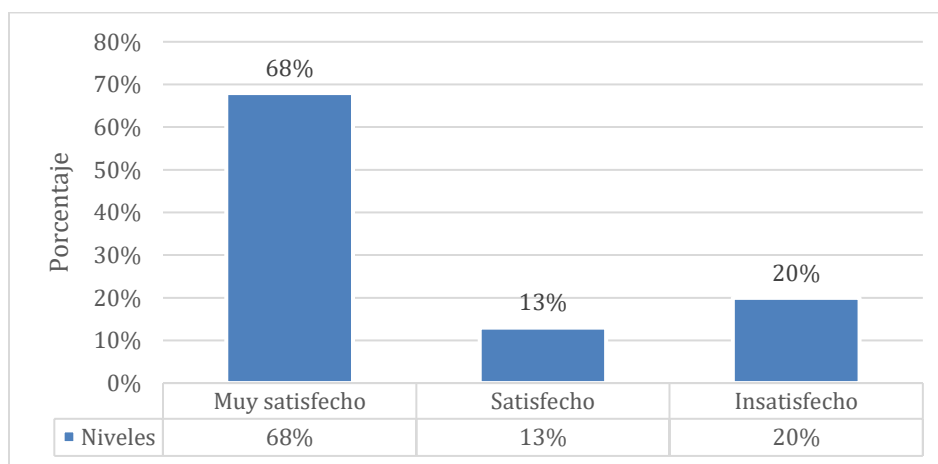
Los resultados que indican que el 85% de los empleados están satisfechos con las políticas y prácticas en la empresa, ya que les permite tener un equilibrio entre trabajo y familia, mientras que un 15% se siente insatisfecho; esto brinda información valiosa sobre el bienestar de los empleados en relación con sus responsabilidades laborales y familiares. Un aspecto importante que se debe agregar, aunque más adelante se muestren los

resultados, al entrevistar al gerente refiere que la mayoría del personal profesa la religión evangélica: adventista, quienes particularmente tienen como día de reposo el sábado, y generalmente son personas que buscan oportunidades laborales de este tipo.

En general, los resultados reflejan un entorno laboral en el que la mayoría de los empleados experimenta un equilibrio positivo entre trabajo y familia. El 15% de empleados insatisfechos puede indicar que algunos aspectos del equilibrio entre trabajo y familia pueden no estar cumpliendo con las expectativas. Identificar las razones detrás de esta insatisfacción es crucial para abordar las áreas específicas que requieren atención, lo cual la empresa podrá considerar como un estudio a futuro.

### Figura 8

Gráfico de resultados pregunta 4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que le ofrece la empresa?



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de niveles de satisfacción del empleado en relación a la pregunta 4.

Los resultados obtenidos al preguntar sobre el nivel de satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional ofrecidas por la empresa revelan información crucial sobre la percepción de los empleados en relación con su crecimiento y formación en el entorno laboral. El hecho de que el 67.5% de los empleados se sienta muy

satisfecho con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, sugiere que una parte de la fuerza laboral valora las iniciativas implementadas por la empresa.

El 20% de insatisfechos señala una brecha que podría requerir atención inmediata, lo cual la empresa deberá evaluar para retomarlo en un futuro. Identificar las razones detrás de esta insatisfacción es esencial para adaptar estrategias y abordar las áreas específicas que necesitan mejoras. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional no solo impactan la satisfacción individual de los empleados, sino que también influyen directamente en la productividad. El desarrollo continuo de la fuerza laboral se posiciona como un componente estratégico para el éxito y la competitividad a largo plazo.

Esto, tiene relación con la Teoría de los 2 Factores de Frederick Herzberg, porque uno de los factores motivadores es el logro y el avance profesional, lo cual, según esta teoría, la mejora de estos factores se asocia directamente con el aumento de la satisfacción y la motivación en el trabajo.

## Motivación y compromiso

**Tabla 19**

*Consolidado de resultados del cuestionario aplicado en relación a Motivación y compromiso. Preguntas 1 y 2*

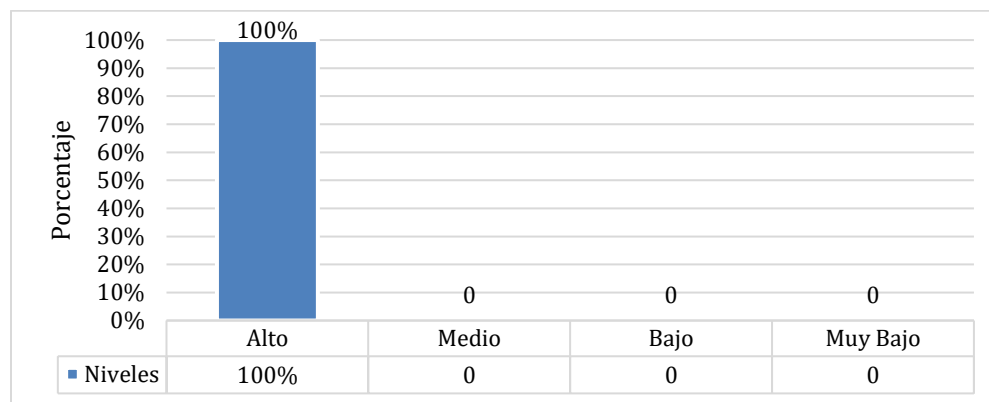
<i>Preguntas/ Total de respuestas</i>	<i>1. ¿Cuál es tu nivel de compromiso con la organización?</i>				<i>2. ¿Cuál es tu nivel de compromiso con las metas de tu área?</i>			
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>
Sumas	40	0	0	0	40	0	0	0
%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen de respuestas a preguntas 1 y 2 del cuestionario aplicado a empleados de imprenta Ángel Editores.



**Figura 9**

*Gráfico de resultados a pregunta 1. ¿Cuál es su nivel de compromiso con la organización?*

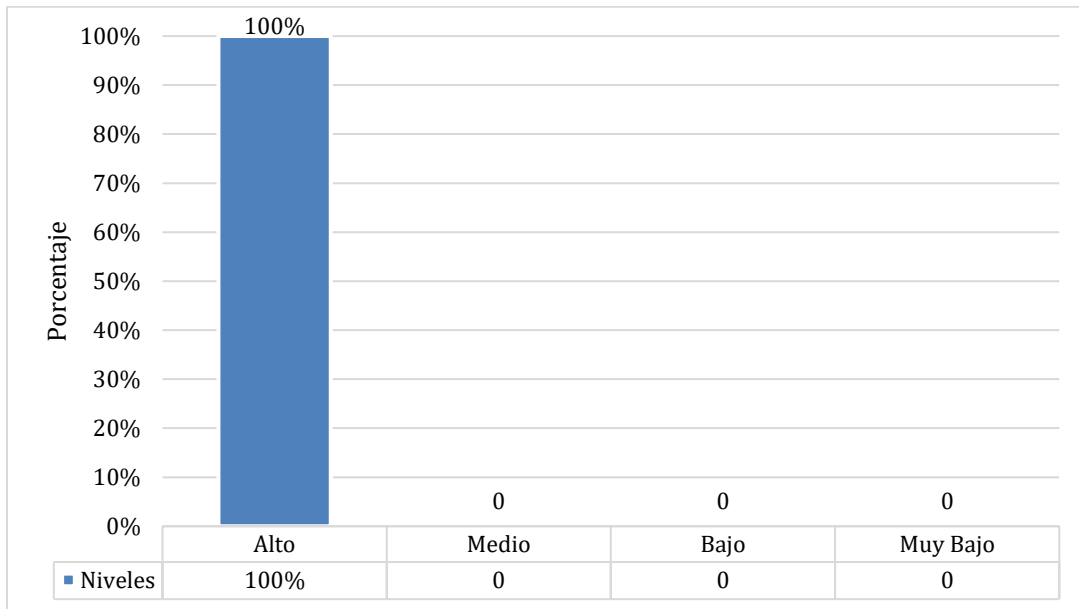


*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de niveles de compromiso del empleado en relación a la pregunta 1

Un compromiso alto del 100% de los empleados, sugiere que existe una cultura organizacional positiva y un ambiente de trabajo que conecta a los empleados con los valores y objetivos de la empresa; y aunque todos los empleados indican un alto nivel de compromiso, la existencia de insatisfacción en la valoración que reciben por sus habilidades y conocimientos, y por el desarrollo profesional que perciben, puede sugerir una posible desconexión entre la percepción general de compromiso y la evaluación específica de cómo se reconocen y valoran individualmente, asegurarse de que los empleados se sientan valorados individualmente puede llegar a tener un impacto positivo en la retención y la productividad en la empresa. Al realizar la entrevista con cada uno de los empleados, expresaron 3 de ellos: “pongo de mi parte, cumplo porque necesito trabajar, para eso me pagan”.

**Figura 10**

*Gráfico de resultados a pregunta 2. ¿Cuál es su nivel de compromiso con las metas de su área?*



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de niveles de compromiso del empleado en relación a la pregunta 2

El 100% de compromiso con las metas del área sugiere una fuerte orientación hacia los objetivos colectivos. Esto puede ser un indicador positivo de la cohesión del equipo y la dedicación hacia el éxito general del departamento. Estos resultados sugieren que, a pesar del alto compromiso con las metas del área, los empleados podrían beneficiarse de una evaluación de desempeño más específica para tener esa valoración y reconocimiento de sus contribuciones individuales al logro de los objetivos del área, lo cual la empresa puede considerar a futuro.

Al realizar las entrevistas, 3 empleados expresaron: “hago lo mejor que puedo, trato de salir con el trabajo, nos debemos a la confianza del cliente”, lo que sugiere el compromiso que pueden tener con la empresa

**Tabla 20**

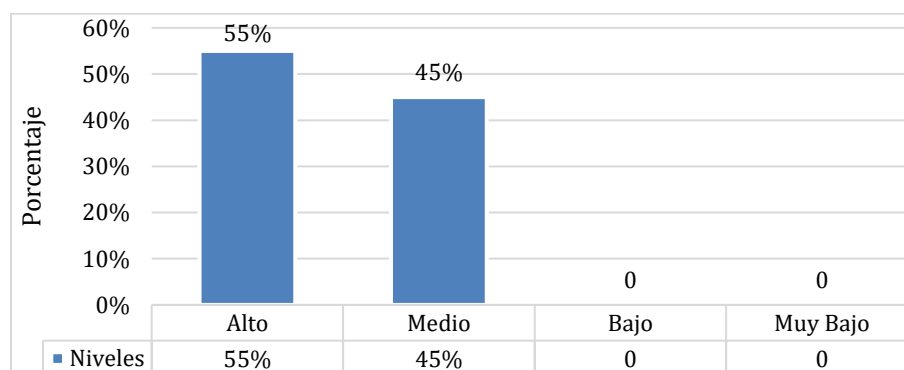
*Consolidado de respuestas a pregunta 3. ¿En qué nivel te sientes desafiado/a en tu trabajo para desarrollar nuevas habilidades?*

<i>Preguntas/ Total de respuestas</i>	<i>3. ¿En qué nivel te sientes desafiado/a en tu trabajo para desarrollar nuevas habilidades?</i>			
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>
Sumas	22	18	0	0
%	55%	45%	0%	0%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen de respuestas a pregunta 3 del cuestionario aplicado a empleados de imprenta Ángel Editores.

**Figura 11**

*Gráfico de resultados a pregunta 3. ¿En qué nivel se siente desafiado/a en su trabajo para desarrollar nuevas habilidades?*



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de niveles de compromiso del empleado en relación a la pregunta 3.

Los resultados que indican que el 55% de los empleados se sienten desafiados en su trabajo para desarrollar nuevas habilidades a un nivel alto y el 45% a un nivel medio, sugieren que la empresa fomenta una cultura de aprendizaje, donde los empleados son alentados a desarrollar y mejorar constantemente sus habilidades. Sin embargo, aunque la alta satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo es positiva, el reconocimiento de desafíos en el trabajo indica una oportunidad para una revisión más detallada y una adaptación continua de las estrategias de desarrollo. Esto puede contribuir a

mantener a los empleados comprometidos y satisfechos. Al entrevistarles, solo se obtuvieron 2 opiniones: “cada pedido es diferente, se cometen errores de otras áreas”.

## Productividad

**Tabla 21**

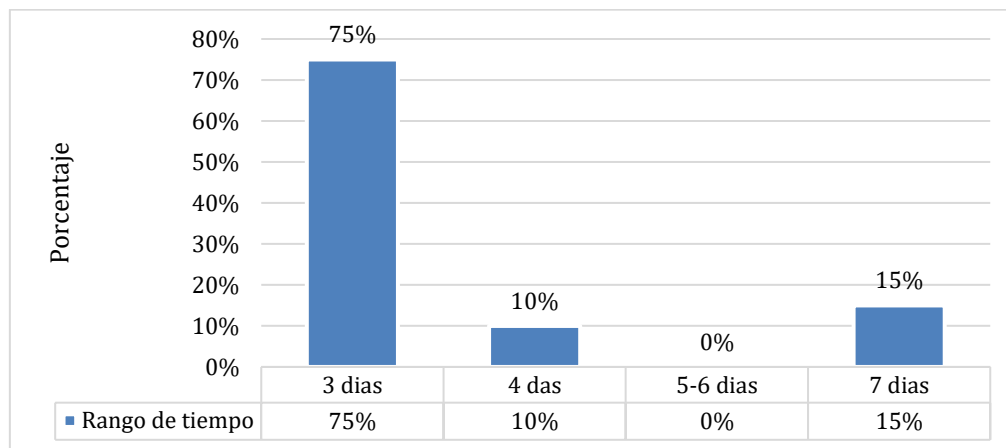
Consolidado de respuestas del cuestionario aplicado en relación a Productividad. Preguntas 1 y 2

<i>Preguntas/ Total de respuestas</i>	<i>1. En promedio, ¿cuánto tiempo tardas en completar un proyecto desde su inicio hasta su finalización?</i>				<i>2. ¿En qué medida consideras que tu trabajo es de alta calidad y cumple con los estándares establecidos?</i>		
	<i>3 días</i>	<i>4 días</i>	<i>5-6 días</i>	<i>7 días</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
Sumas	30	4	0	6	16	24	0
%	75%	10%	0%	15%	40%	60%	0%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen de respuestas a preguntas 1 y 2 del cuestionario aplicado a empleados de imprenta Ángel Editores

**Figura 12**

*Gráfico de resultados a pregunta 1. En promedio, ¿cuánto tiempo tarda en completar un proyecto desde su inicio hasta su finalización?*



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de los rangos de tiempo en que tarda en completarse un proyecto, según respuestas de empleados a pregunta 1.

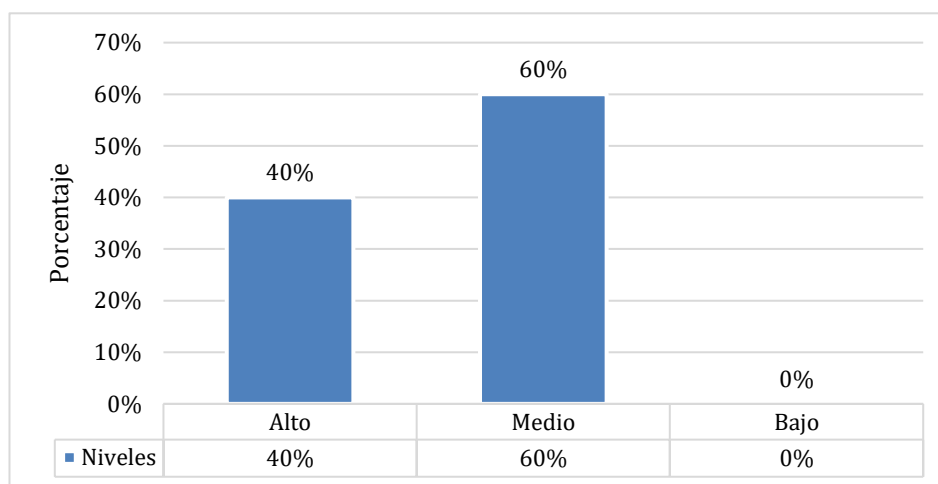
La mayoría de los empleados (75%) indican que completan proyectos en 3 días, lo que sugiere una eficiencia y agilidad notables en la ejecución de tareas. Este resultado

podría ser indicativo de procesos optimizados y una capacidad efectiva para abordar proyectos de manera rápida.

La variabilidad en las respuestas, con un 15% mencionando 7 días y un 10% mencionando 4 días, podría indicar que existen proyectos con niveles de complejidad o requisitos diferentes. Algunos pueden ser más complejos y requerir un tiempo adicional, mientras que otros pueden completarse rápidamente, o en ocasiones, según lo refieren los empleados, se presentan situaciones como: otros comenten errores, existe sobre carga de trabajo, surgen pedidos de última hora, existe falta de comunicación y de coordinación.

### Figura 13

Gráfico de resultados a pregunta 2. ¿En qué medida considera que su trabajo es de alta calidad y cumple con los estándares establecidos?



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de la medida en que el trabajo es de alta calidad, según respuestas de empleados a pregunta 2.

La distribución entre el 60% que considera que su trabajo es de "medio" y el 40% que lo evalúa como de "alto" indica una diversidad de percepciones entre los empleados. Este contraste puede sugiere que existen diferentes estándares personales o interpretaciones de los criterios de calidad. Durante las entrevistas, las opiniones fueron: “el proceso se hace 2 a 3 veces el mismo trabajo”, 5-10 órdenes de trabajo diferentes, y por el tiempo se puede cometer un error”. Estos resultados sugieren una oportunidad para la empresa, en abordar la

percepción de calidad del trabajo mediante la clarificación de estándares, la retroalimentación constructiva y un enfoque proactivo en la mejora continua, esto no solo contribuye a la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también tendría un impacto directo en la eficiencia operativa y la productividad general de la organización.

**Tabla 22**

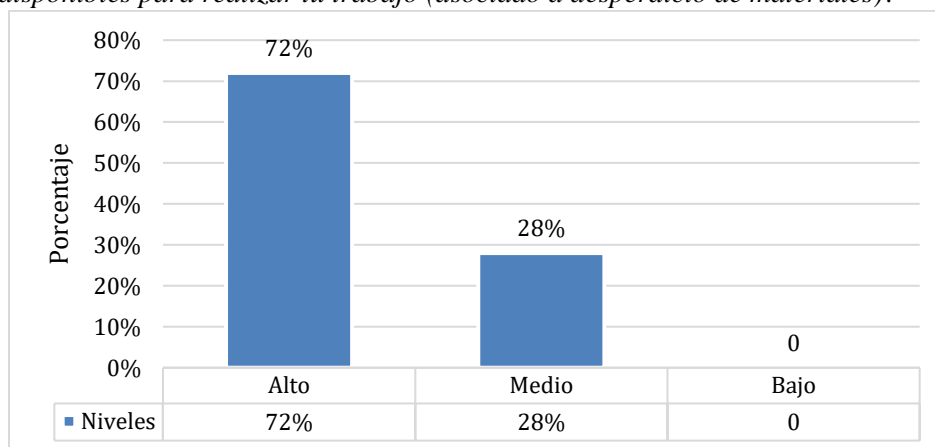
*Consolidado de respuestas a preguntas 3 y 4 de la sección de Productividad*

<i>Preguntas/ Total de respuestas</i>	<i>3. ¿Qué tan eficiente consideras que eres en la utilización de los recursos disponibles para realizar tu trabajo (asociado a desperdicio de materiales)?</i>			<i>4. ¿En qué medida cumples los plazos y objetivos establecidos para tus tareas y proyectos?</i>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Nunca</i>
Sumas	29	11	0	21	19	0
%	72%	28%	0%	53%	48%	0%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen de respuestas a preguntas 3 y 4 del cuestionario aplicado a empleados de imprenta Ángel Editores.

**Figura 14**

*Gráfico de resultados a pregunta 3. ¿Qué tan eficiente consideras que eres en la utilización de los recursos disponibles para realizar tu trabajo (asociado a desperdicio de materiales)?*



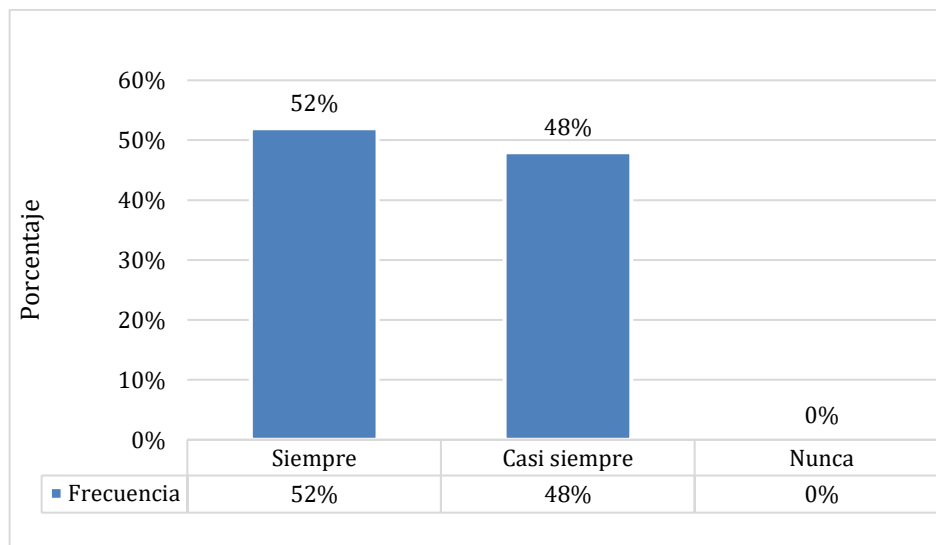
*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de niveles de eficiencia, según respuestas de empleados a pregunta 3.

Los resultados de la consulta sobre la eficiencia en la utilización de recursos para realizar el trabajo, donde el 72% indica un nivel alto y el 28% un nivel medio, son indicativos de un buen rendimiento en términos de gestión de recursos. El hecho de que la mayoría (72%) considere que es eficiente en la utilización de los recursos sugiere que los empleados están conscientes y comprometidos con la gestión efectiva de los recursos disponibles para realizar sus tareas. Durante las entrevistas 3 empleados dijeron: “trato de no cometer errores, hay materiales reutilizables, y conozco la maquina no se desperdicia material”.

La alta proporción de empleados que se perciben a sí mismos como eficientes en la utilización de recursos sugiere un impacto positivo en la productividad, aunque esto contraste con los resultados de la pregunta anterior.

**Figura 15**

*Gráfico de resultados a pregunta 4. ¿En qué medida cumple los plazos y objetivos establecidos para sus tareas y proyectos?*



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa los porcentajes de niveles de frecuencia en cumplimiento de plazos y objetivos, según respuestas de empleados a pregunta 4.

Los resultados de la consulta sobre el cumplimiento de plazos y objetivos para tareas y proyectos reflejan una división bastante equitativa entre el 52% que indicó "siempre" y el 48% que indicó "casi siempre", esto tiene relación con lo expresado por una minoría de empleados, en donde en ocasiones surgen trabajos de último momento, falta de coordinación comunicación, entre otros, lo que puede reforzar el porcentaje obtenido de "casi siempre" para que se cumplan los plazos y objetivos establecidos para sus tareas y proyectos.

**Tabla 23**

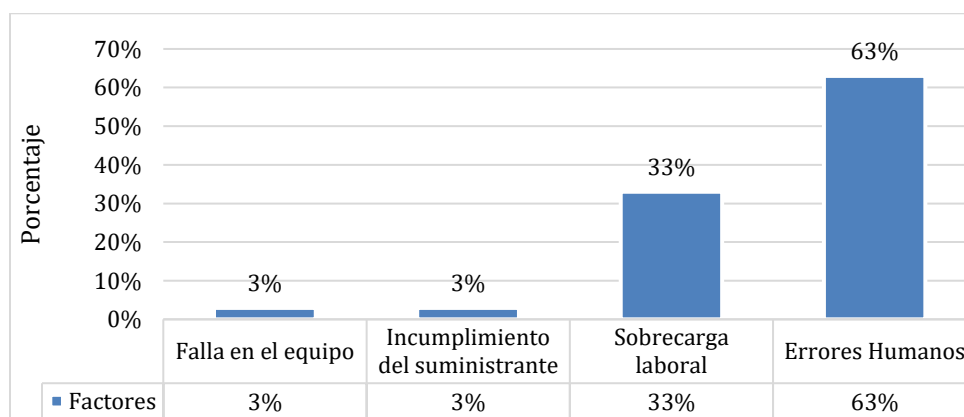
*Consolidado de respuestas a preguntas 5 y 6 de la sección de Productividad*

<i>Preguntas/ Total de respuestas</i>	<i>5. ¿Qué factores afectan el tiempo de entrega?</i>				<i>6. ¿Cómo calificarías tu nivel de productividad en comparación con tus colegas?</i>			
	<i>Falla en el equipo</i>	<i>Incumplimiento del suministrante</i>	<i>Sobrecarga laboral</i>	<i>Errores humanos</i>	<i>Excelente</i>	<i>Muy bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
Sumas	1	1	13	25	13	27	0	0
%	3%	3%	33%	63%	26%	54%	0%	0%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen de respuestas a preguntas 5 y 6 del cuestionario aplicado a empleados de imprenta Ángel Editores.

**Figura 16**

Gráfico de resultados a pregunta 5. ¿Qué factores afectan el tiempo de entrega?



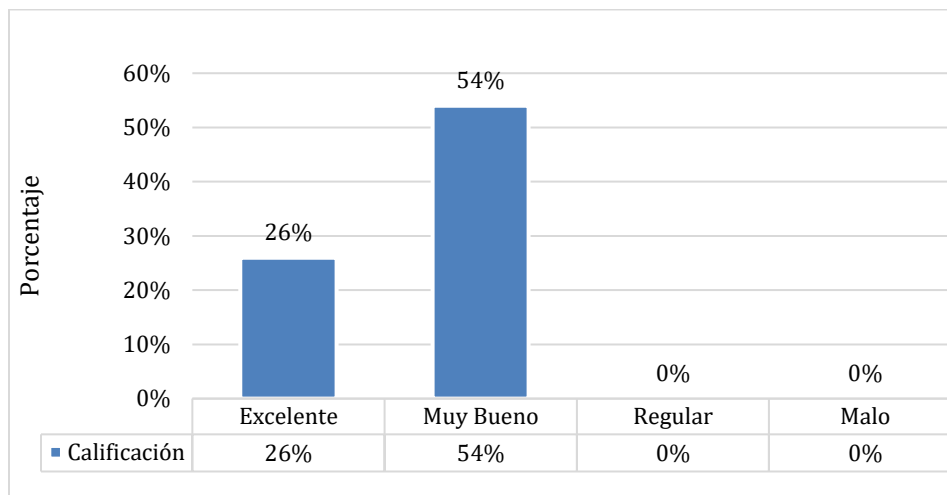
*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa el porcentaje de factores que afectan el tiempo de entrega identificados por los empleados.



La mayoría de los encuestados atribuye los retrasos principalmente a errores humanos. Esto puede sugerir que hubo errores de comunicación, fallos en la planificación, o cualquier otra acción incorrecta o mal ejecutada por parte de los miembros del equipo. La identificación de estos errores es crucial para implementar medidas correctivas y mejorar los procesos, algo que la empresa debe planificar a futuro, con el objetivo de contribuir en la productividad. Mientras que, un porcentaje significativo identifica la sobrecarga laboral como un factor que afecta el tiempo de entrega. Esto sugiere que puede presentarse agotamiento en los empleados, lo que conlleva a cometer errores, provocando una menor eficiencia.

**Figura 17**

*Gráfico de resultados a pregunta 6. ¿Cómo calificarías tu nivel de productividad en comparación con tus colegas?*



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa la calificación que los empleados brindaron al nivel de productividad individual.

La consulta sobre cómo los empleados califican su nivel de productividad en comparación con sus colegas, con un 54% indicando "muy bueno" y un 26% indicando "excelente", proporciona una perspectiva sobre la percepción individual de su rendimiento en relación con sus compañeros. Aunque la mayoría se evalúa positivamente en cuanto a productividad, los resultados anteriores mencionaron factores que podrían afectar el tiempo

de entrega, como errores humanos y sobrecarga laboral. Esto sugiere que, a pesar de la alta productividad autoevaluada, aún existen desafíos operativos que deben abordarse. También denota otra situación que es innata del ser humano que es la dificultad para aceptar deficiencias en su accionar, en este caso la productividad.

### **b) Consolidación de Resultados de la Encuesta de Clima Laboral**

Los resultados del cuestionario aplicado para medir Clima Laboral, permite ampliar un poco más acerca de lo obtenido en los resultados del Cuestionario, en lo que respecta a Satisfacción Laboral y Productividad.

Esta encuesta contó con la participación de 40 empleados, y como se ha expresado inicialmente, el tamaño de la muestra era de 50 empleados, pero hubo finalización de contratos, razón por la cual no se pudo completar la muestra originalmente planteada.

Los resultados se presentan por sección: Ambiente físico, Estructura organizacional, Reconocimiento, Comportamiento organizacional y Ambiente social.

**Tabla 24**

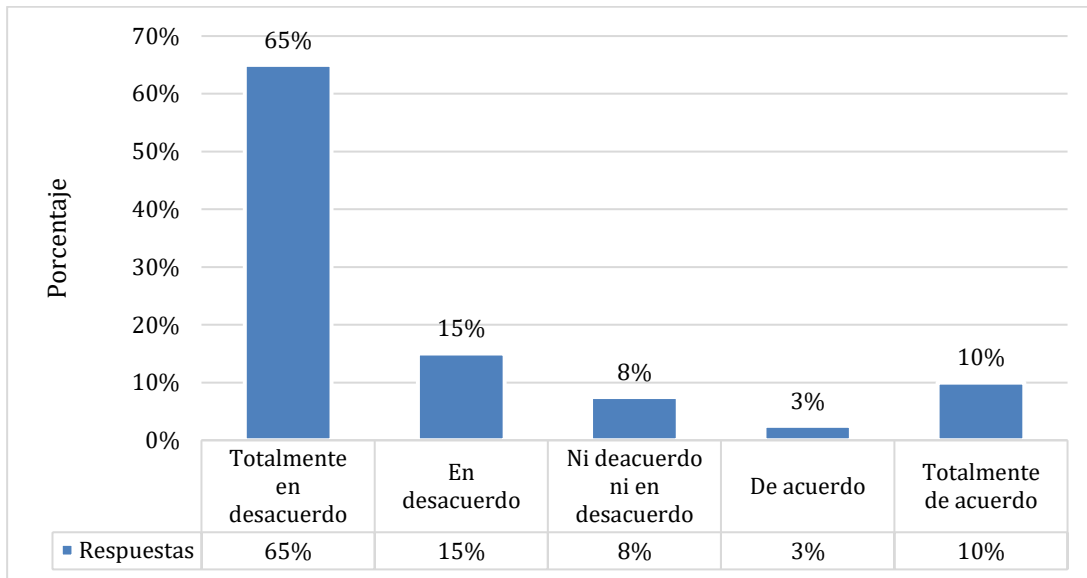
*Consolidado de porcentajes de respuestas a preguntas de la sección de ambiente físico de la encuesta clima laboral*

<i>Preguntas/ Porcentaje de respuestas</i>	<i>1- Cuento con equipo de protección adecuado</i>	<i>2-El área de trabajo es del tamaño adecuado</i>	<i>3-El área de trabajo cuenta con el aseo adecuado</i>	<i>4-El ruido en el área de trabajo es excesivo</i>
<i>(1) Totalmente en desacuerdo</i>	65%	30%	35%	5%
<i>(2) En desacuerdo</i>	15%	55%	38%	5%
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	8%	10%	20%	20%
<i>(4) De acuerdo</i>	3%	5%	8%	48%
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	10%	0%	0%	23%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen acerca del porcentaje de respuestas a preguntas realizadas en la Encuesta de clima, relacionado a Ambiente físico.

**Figura 18**

Gráfico de resultados pregunta 1. Cuento con equipo de protección



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa el porcentaje de frecuencia de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores.

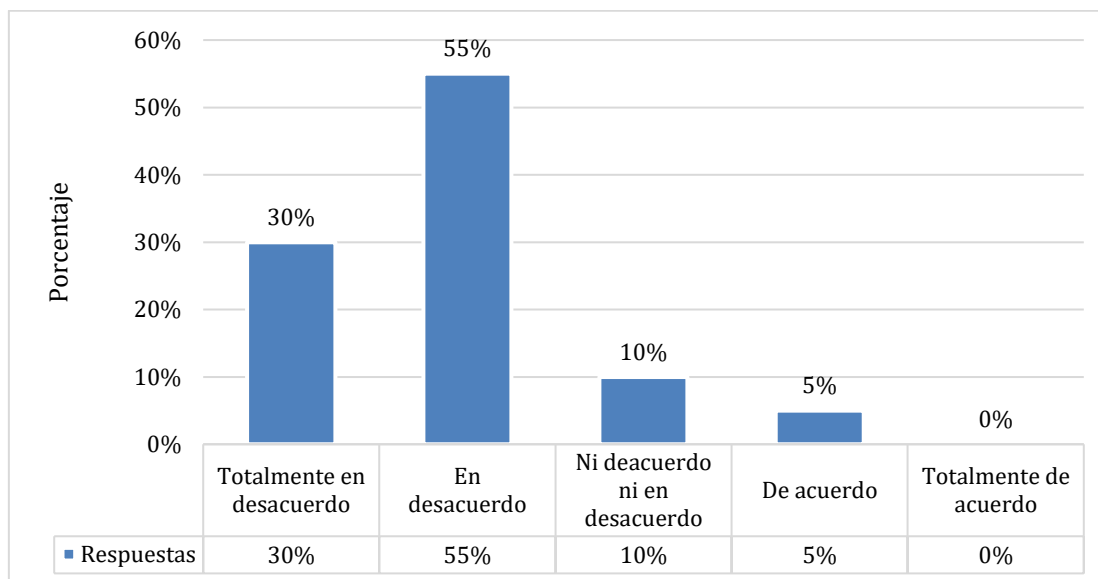
La mayoría de los empleados (65%) está en total desacuerdo con la afirmación de contar con equipo de protección adecuado. Este hallazgo es significativo y sugiere una preocupación generalizada en cuanto a la disponibilidad o calidad del equipo de protección en el entorno laboral; según la pirámide de Maslow, una de las necesidades que el ser humano busca es la de seguridad, la cual incluye seguridad física y la protección contra el peligro.

Los resultados sugieren una preocupación generalizada entre los empleados en relación con el equipo de protección en el ambiente físico.

Abordar estas inquietudes de manera proactiva y efectiva es fundamental para garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados, así como para mejorar el clima laboral en la imprenta Ángel Editores.

**Figura 19**

*Gráfico de resultados de pregunta 2. El área de trabajo es del tamaño adecuado*

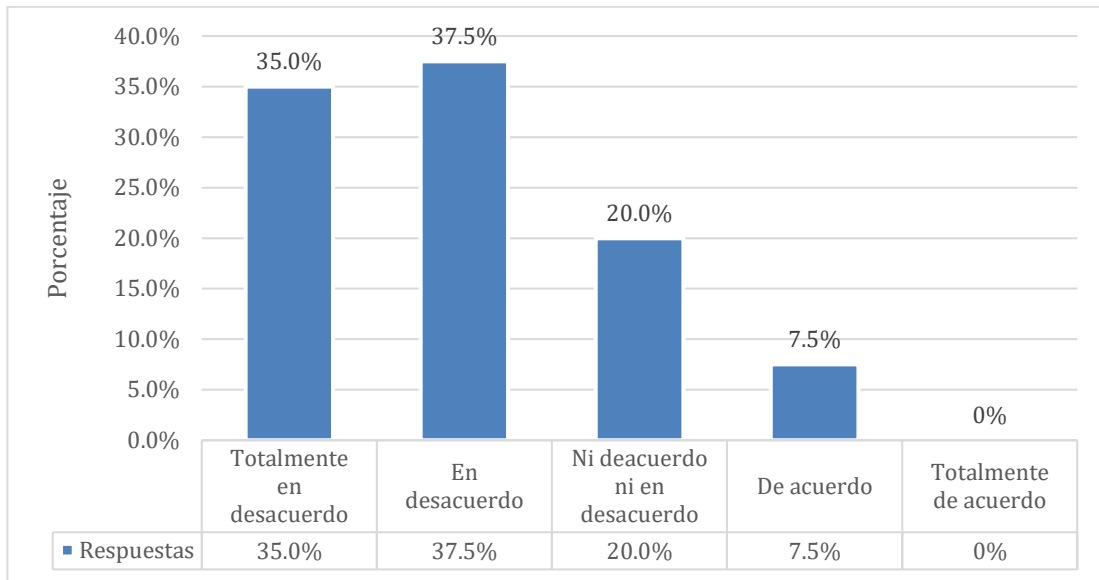


*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa el porcentaje de frecuencia de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores.

La mayoría de los empleados (55%) está en desacuerdo con la afirmación de que el área de trabajo es del tamaño adecuado, y un porcentaje significativo (30%) está en total desacuerdo. Estos resultados sugieren una percepción generalizada de insatisfacción con el espacio de trabajo actual. Solo una minoría percibe que el tamaño del área de trabajo es adecuado. El ambiente físico, incluido el tamaño del área de trabajo, sugiere un impacto en el bienestar y la productividad de los empleados, como se ha citado anteriormente, dentro de la pirámide de Maslow, la necesidad de seguridad y protección es importante para el ser humano. En las propuestas de mejora van ciertas acciones sugeridas de redistribución de áreas y maquinaria

**Figura 20**

Gráfico de resultados, pregunta 3. El área de trabajo cuenta con el aseo adecuado



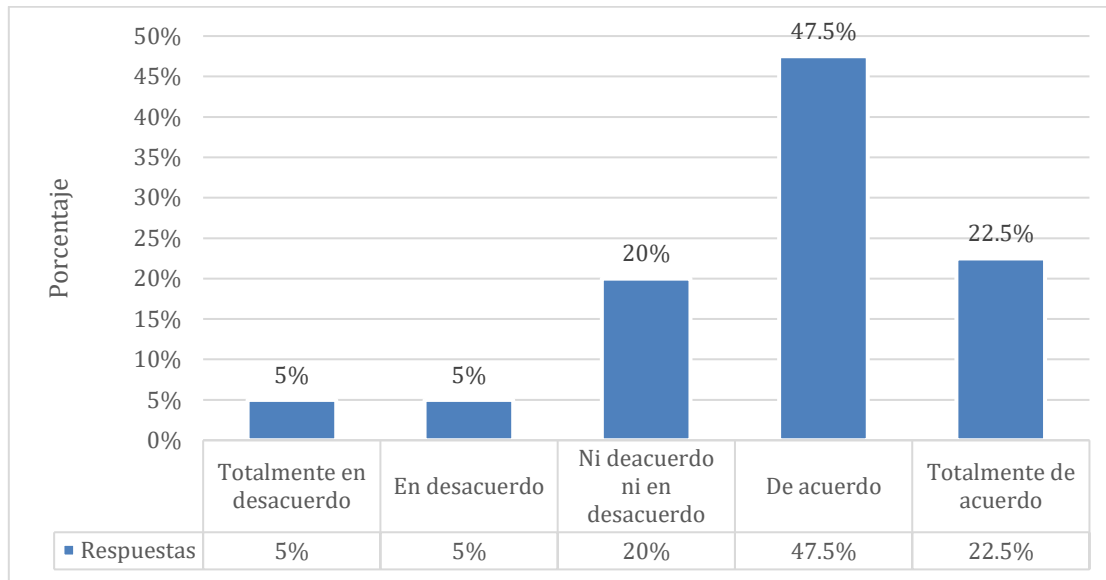
*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa el porcentaje de frecuencia de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca del aseo del lugar.

La mayoría de los empleados (72.5% combinando "total desacuerdo" y "en desacuerdo") expresan insatisfacción con el aseo del área de trabajo. Este hallazgo sugiere que hay una preocupación generalizada en cuanto a la limpieza del entorno laboral. Para lo cual es necesario asignar tareas de limpieza a los trabajadores por área. En su defecto contratar una persona que se pueda encargar de realizar estas labores (ordenanza – auxiliar de limpieza).

Hubo un 20% que mantuvo una postura de no estar de acuerdo ni en desacuerdo con este punto; y el 7.5% manifestó estar de acuerdo con el aseo del área de trabajo.

**Figura 21**

*Gráfico de resultados a pregunta 4. El ruido en el área de trabajo es excesivo*



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico representa el porcentaje de frecuencia de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores sobre si el ruido es excesivo.

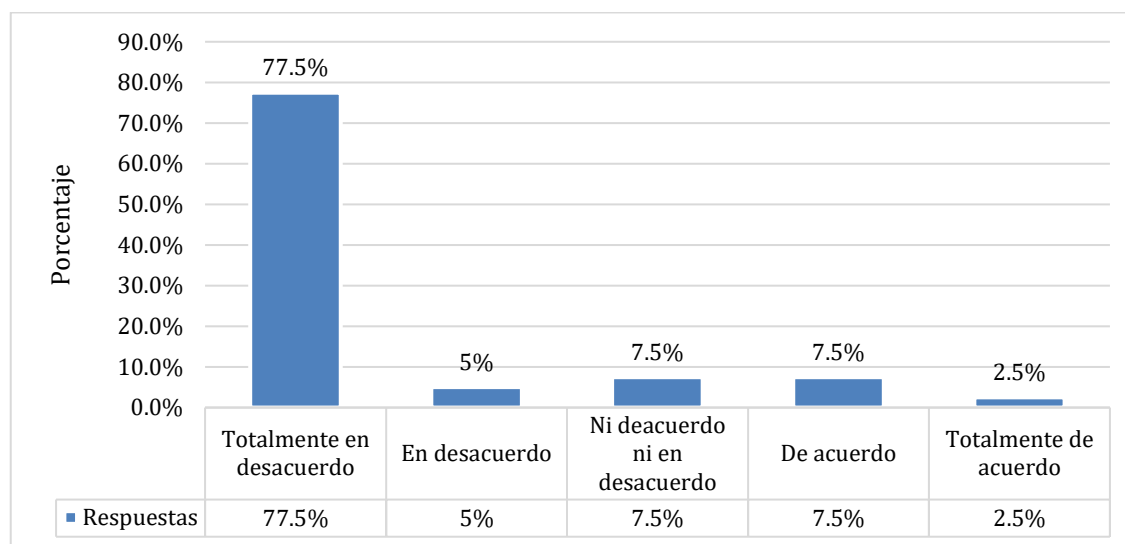
Los resultados de la consulta sobre el nivel de ruido en el área de trabajo indican una preocupación significativa entre los empleados en relación con este aspecto del ambiente laboral. La mayoría de los empleados (70% combinando "total acuerdo" y "de acuerdo") expresa preocupación por el nivel de ruido en el área de trabajo.

En una imprenta, la presencia de ruido está asociada directamente con la naturaleza de las operaciones y la maquinaria utilizada en el proceso de impresión, promover un ambiente laboral seguro y garantizar el bienestar general de los trabajadores expuestos a niveles elevados de ruido sugiere que es un desafío que la empresa Ángel Editores debe considerar.

**Tabla 25***Matriz de resultados - Encuesta de clima, sección estructura organizacional*

<i>Preguntas/ Porcentaje de respuestas</i>	<i>1- Conozco el organigrama de la empresa</i>	<i>2-Conozco la misión, visión y valores de la imprensa Angel Editores</i>	<i>3-Hay trabajo en equipo</i>	<i>4-Cuento con el apoyo y liderazgo de mi jefe</i>
<i>(1) Totalmente en desacuerdo</i>	77.5%	80%	7.5%	5%
<i>(2) En desacuerdo</i>	5%	2.5%	55%	2.5%
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	7.5%	7.5%	10%	60%
<i>(4) De acuerdo</i>	7.5%	7.5%	12.5%	25%
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	2.5%	2.5%	15%	7.5%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen acerca del porcentaje de respuestas a preguntas realizadas en la Encuesta de clima, relacionado a estructura organizacional.

**Figura 22***Gráfico de resultados pregunta 1. Conozco el organigrama de la empresa*

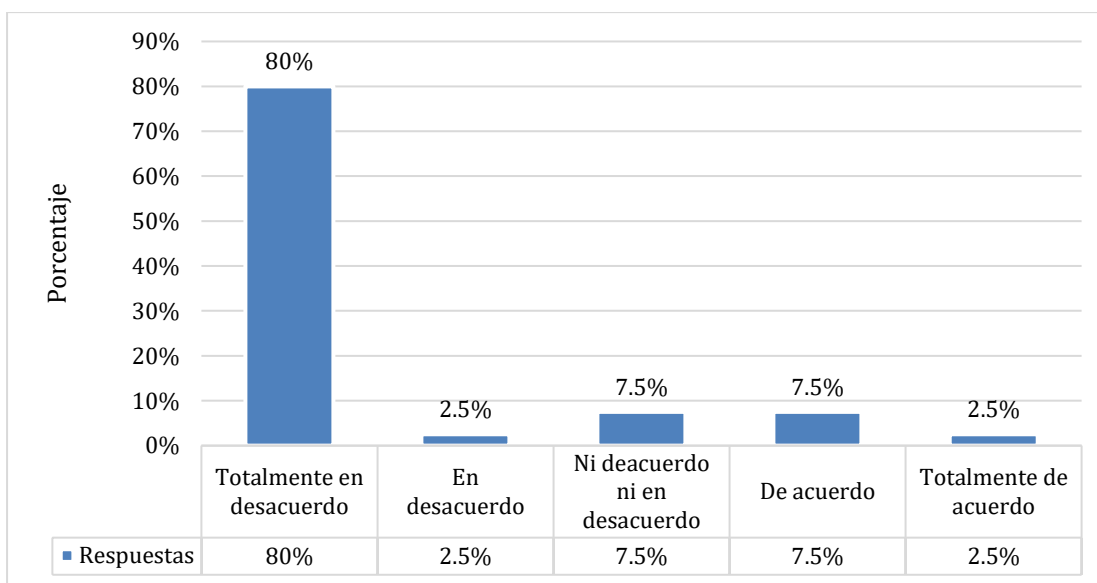
*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca de conocer el organigrama.

El 82.5% de los empleados (77% en total desacuerdo y 5% en desacuerdo) indican que no conocen el organigrama de la imprenta. Esto sugiere una brecha significativa en la comunicación interna de la empresa. La falta de conocimiento sobre la estructura organizativa puede afectar la eficiencia y la coordinación dentro de la imprenta.

Estos resultados sugieren que un conocimiento insuficiente del organigrama puede llevar a una falta de claridad sobre los roles y responsabilidades entre los empleados de la imprenta, y sobre todo la cadena de mando al interior de la empresa.

**Figura 23**

Gráfico de resultados pregunta 2. Conozco la misión, visión y valores de la imprenta Ángel Editores



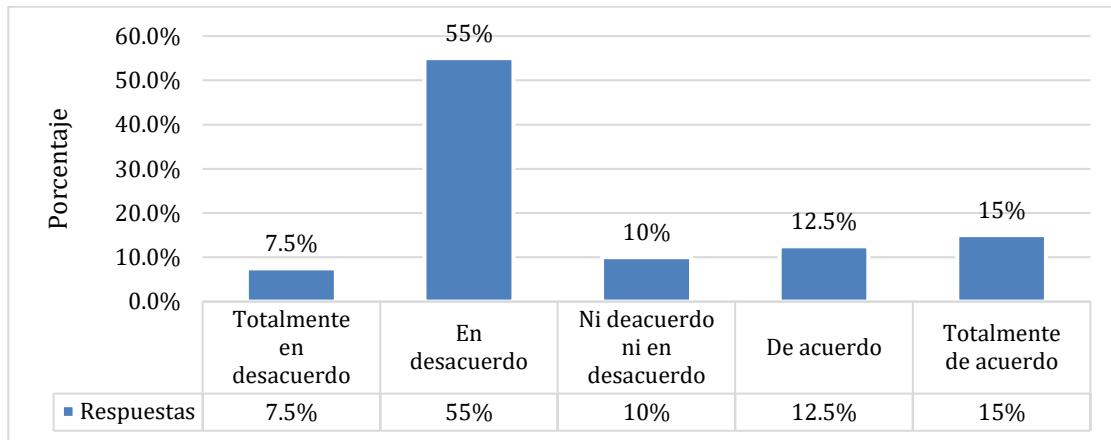
*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Ángel Editores acerca de conocer la misión, visión y valores.

Los resultados muestran que un alto porcentaje de empleados que no conocen la misión, visión y valores de la imprenta; aunque la satisfacción general es positiva en otras preguntas realizadas, esto sugiere que la empresa tiene oportunidades para mejorar la conexión de los empleados con la identidad organizativa de la imprenta Ángel Editores.



**Figura 24**

Gráfico de resultados pregunta 3. Hay trabajo en equipo

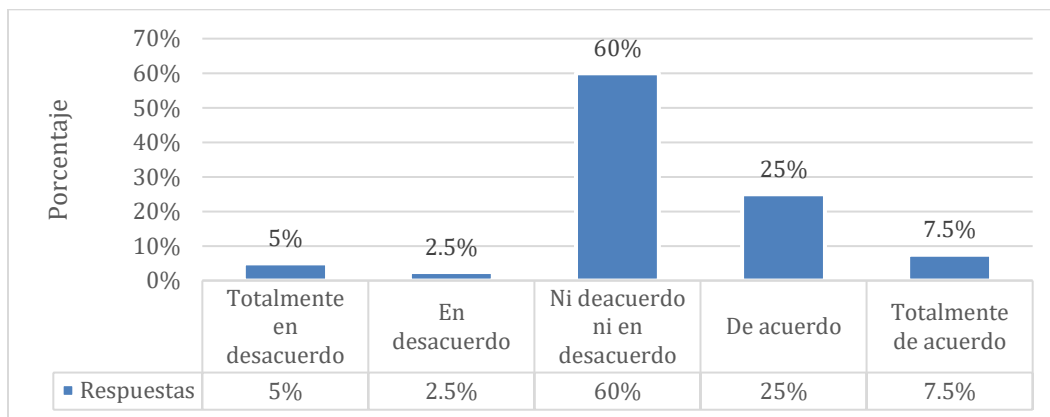


*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca de si perciben trabajo en equipo.

Estos resultados indican una percepción negativa sobre el trabajo en equipo, evidenciada por el 55% que indica estar en desacuerdo y el 7.5% en total desacuerdo, esto podría influir negativamente en la satisfacción laboral y productividad. La colaboración y el apoyo entre colegas son aspectos importantes para el bienestar en el trabajo.

**Figura 25**

Gráfico de resultados pregunta 4. Cuento con el apoyo y liderazgo de mi jefe



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca de si perciben apoyo del liderazgo

Debido a que el mayor porcentaje de resultados en esta pregunta, la tiene la opción neutral, con un 60%, podría interpretarse de diferentes maneras, una de estas es que el empleado no experimenta problemas significativos con el jefe inmediato, otros pueden estar siendo cautelosos en su respuesta, o simplemente se limitan a brindar respuesta por temor a represalias.

También un 25% manifestó estar de acuerdo en identificar que existe un apoyo de la jefatura inmediata, que en este caso es el apoyo que brinda el Gerente General de la imprenta.

Es de aclarar que el gerente general de la imprenta padece de una enfermedad oncológica lo cual en ciertos periodos de tiempo ha forzado su ausencia debido a procesos como quimioterapias. Esto afecta debido a que no hay mandos medios

**Tabla 26**

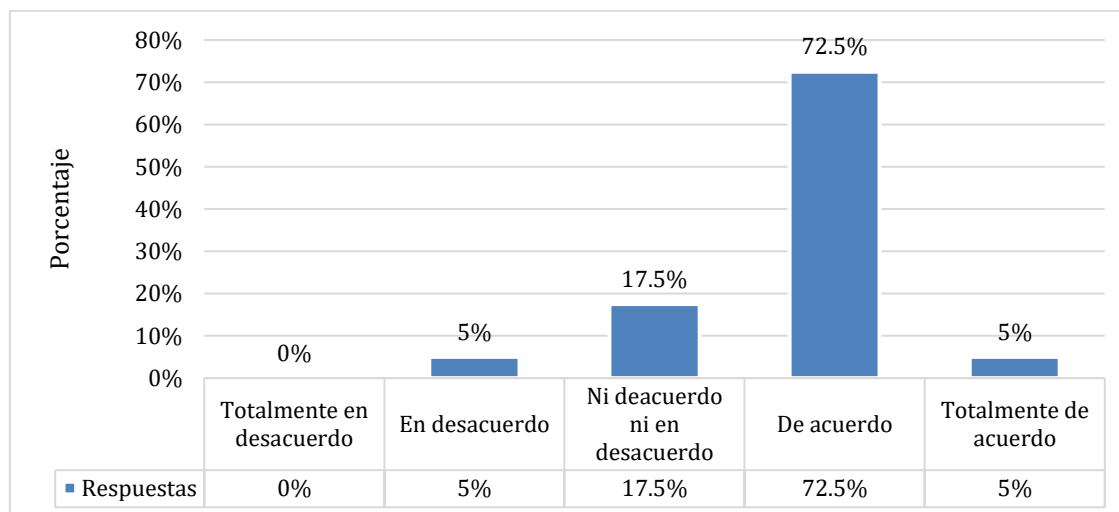
*Matriz de respuesta de la sección Reconocimiento*

<i>Preguntas/ Porcentaje de respuestas</i>	<i>1- Me siento satisfecho con la remuneración actual</i>	<i>2-Mi trabajo es reconocido</i>	<i>3-Me cambiaria de trabajo si tuviese una oportunidad</i>	<i>4- Me identifico con la imprenta Angel Editores</i>
<i>(1) Totalmente en desacuerdo</i>	0%	0%	17.5%	5.0%
<i>(2) En desacuerdo</i>	5%	35%	5.0%	2.5%
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	17.5%	22.5%	70.0%	5.0%
<i>(4) De acuerdo</i>	72.5%	32.5%	5.0%	7.5%
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	5%	10%	2.5%	80.0%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen acerca del porcentaje de respuestas a preguntas realizadas en la Encuesta de clima, relacionado a Reconocimiento.

**Figura 26**

*Gráfico de resultados pregunta 1. Me siento satisfecho con la remuneración actual*



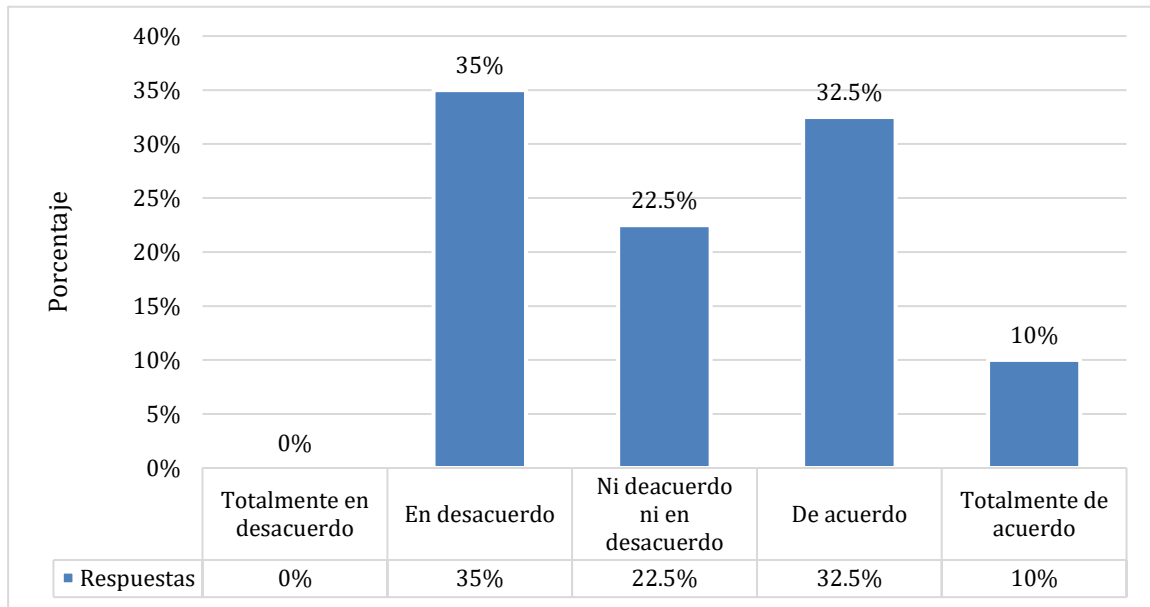
*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca de la satisfacción por remuneración.

Estos resultados reflejan que el 72.5% de los empleados manifiestan estar de acuerdo con la remuneración actual, en general, es un nivel satisfactorio, fuera de esta encuesta, los empleados manifestaron que la imprenta es una empresa con los mejores sueldos en el ramo; y que se les paga en el tiempo establecido, además de contar con prestaciones de ley como ISSS y AFP.

Y una minoría del 5% indica no estar de acuerdo con la remuneración que actualmente reciben.

**Figura 27**

*Gráfico de resultados pregunta 2. Mi trabajo es reconocido*



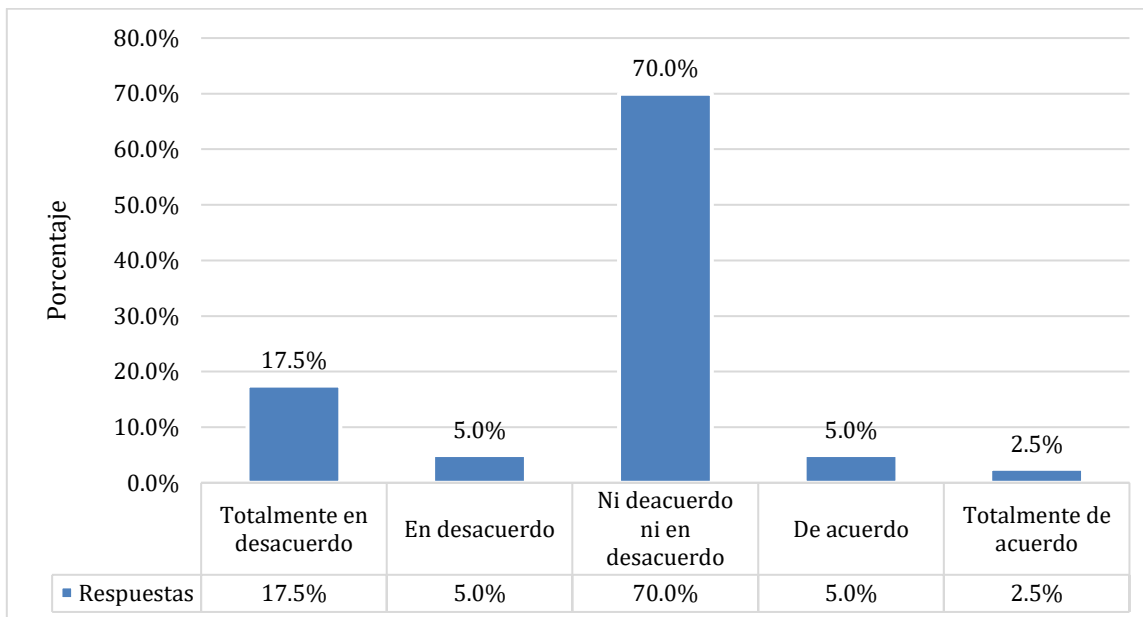
*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca de si el trabajo es reconocido.

El 35% se encuentra en desacuerdo acerca de si el trabajo es reconocido, un 22.5% manifiesta no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo, al sumar estos porcentajes, presenta una relación similar a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para medir satisfacción en donde el 55% de empleados se siente insatisfecho con la valoración que le dan por sus habilidades o conocimientos, y solo un 25% se siente muy satisfecho por la valoración que puede darle la empresa.

Según fue expresado, en la imprenta Angel Editores no hay oportunidades de promoción, y tampoco se cuenta con un sistema de incentivos para el personal que labora en ella.

**Figura 28**

Gráfico de resultados pregunta 3. Me cambiaría de trabajo si tuviese una oportunidad

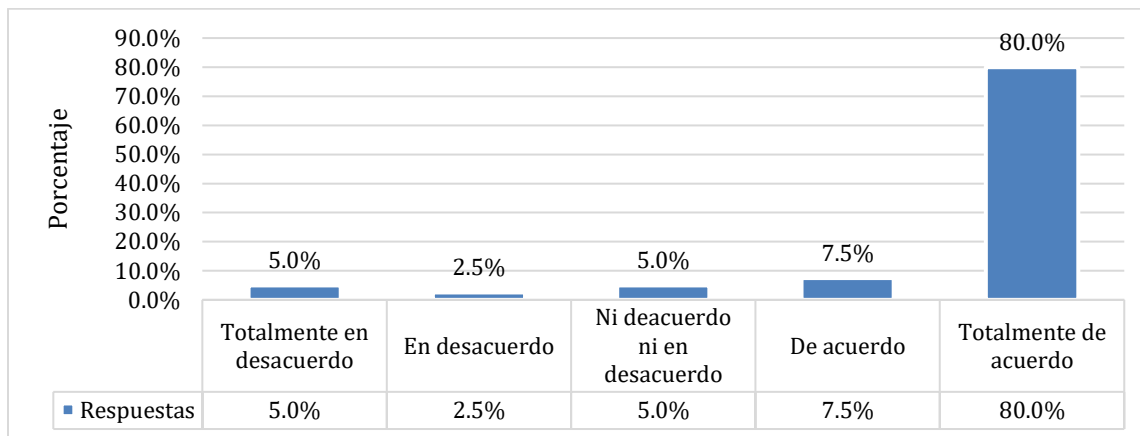


*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca de si cambiarían de trabajo.

El porcentaje más alto es del 70% en una posición “neutral”, lo cual sugiere que los empleados no tienen claro de que “oportunidad mejor” podría presentarse para tomar una decisión en su ámbito laboral. Pero también esta postura sugiere pensar que los empleados están satisfechos de estar en el lugar por el salario, por los horarios laborales como se ha expresado anteriormente. Además, ellos expresaron que rara vez tienen que retirarse en horarios nocturnos y que eso les era positivo porque “en otras imprentas los hacían quedarse hasta bien noche”.

**Figura 29**

Gráfico de resultados pregunta 4. Me identifico con la imprenta Ángel Editores



Nota. Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Ángel Editores acerca de su identidad con la imprenta.

Estos resultados, en donde el 80% están en total acuerdo de sentirse identificados con la imprenta Ángel Editores, sugiere un nivel de satisfacción alto hacia la empresa. Sin embargo, una minoría del 7.5% (uniendo totalmente en desacuerdo y desacuerdo) no se identifican con la empresa.

**Tabla 27**

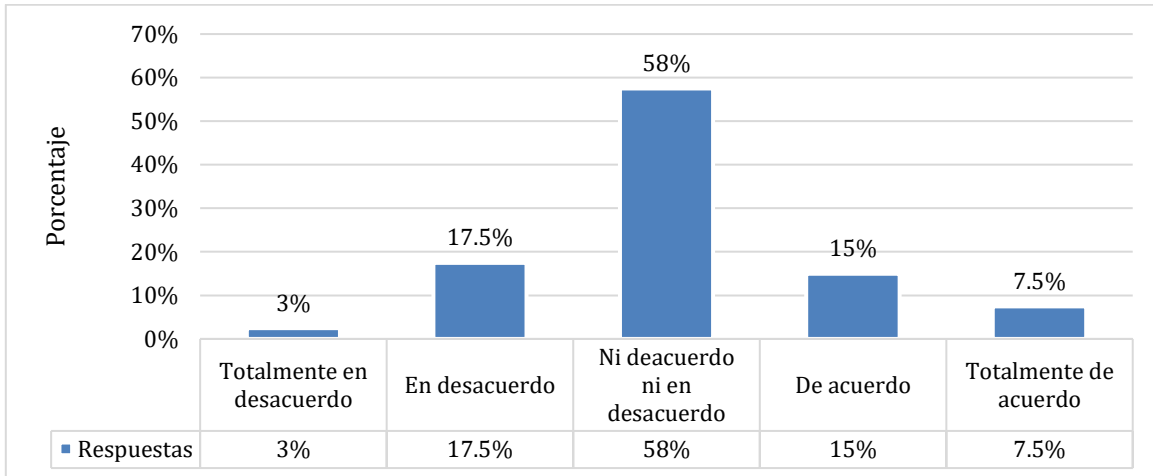
Consolidado de respuestas Comportamiento organizacional

<i>Preguntas/ Porcentaje de respuestas</i>	<i>1- Me alcanza el tiempo para terminar mi trabajo</i>	<i>2-Tengo claras mis prioridades para lograr mis metas de trabajo</i>	<i>3-Cumplo con mi cronograma de actividades</i>	<i>4- Estoy comprometido/a con el trabajo en equipo</i>
<i>(1) Totalmente en desacuerdo</i>	3%	10%	0%	2.5%
<i>(2) En desacuerdo</i>	17.5%	0%	15%	0%
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	58%	5%	5%	2.5%
<i>(4) De acuerdo</i>	15%	70%	67.5%	25%
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	7.5%	15%	12.5%	70%

Nota. Elaboración propia. Matriz de resumen acerca del porcentaje de respuestas a preguntas sobre Comportamiento organizacional.

**Figura 30**

*Gráfico de resultados pregunta 1. Me alcanza el tiempo para terminar mi trabajo*

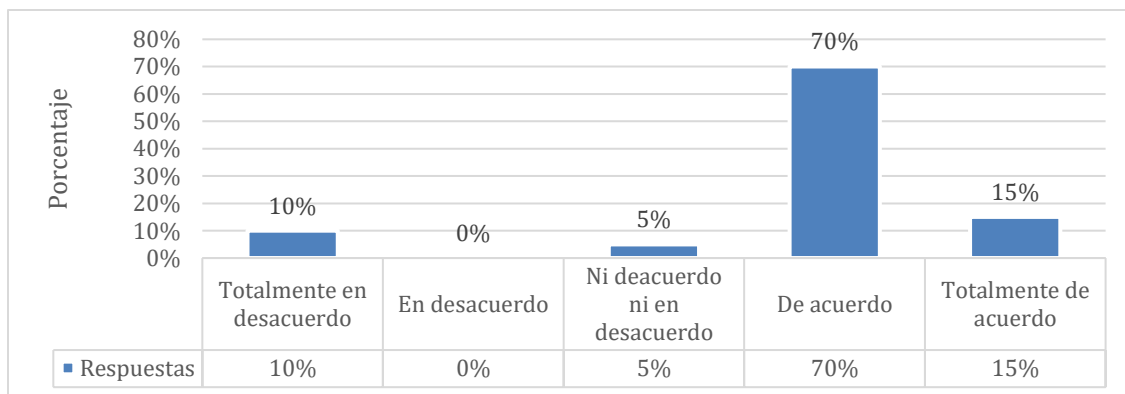


*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca de si logran terminar el trabajo.

Los resultados muestran una postura neutral del 58% de los empleados, un 15% está de acuerdo en manifestar que el tiempo le alcanza para finalizar su trabajo, el 17.5% en desacuerdo, un 7.5% en total acuerdo y el 3% en total desacuerdo. Esto sugiere que puede haber proyectos que son más complejos, y requieran de mayor tiempo para su finalización.

**Figura 31**

*Gráfico de resultados pregunta 2. Tengo claras mis prioridades para lograr mis metas de trabajo*

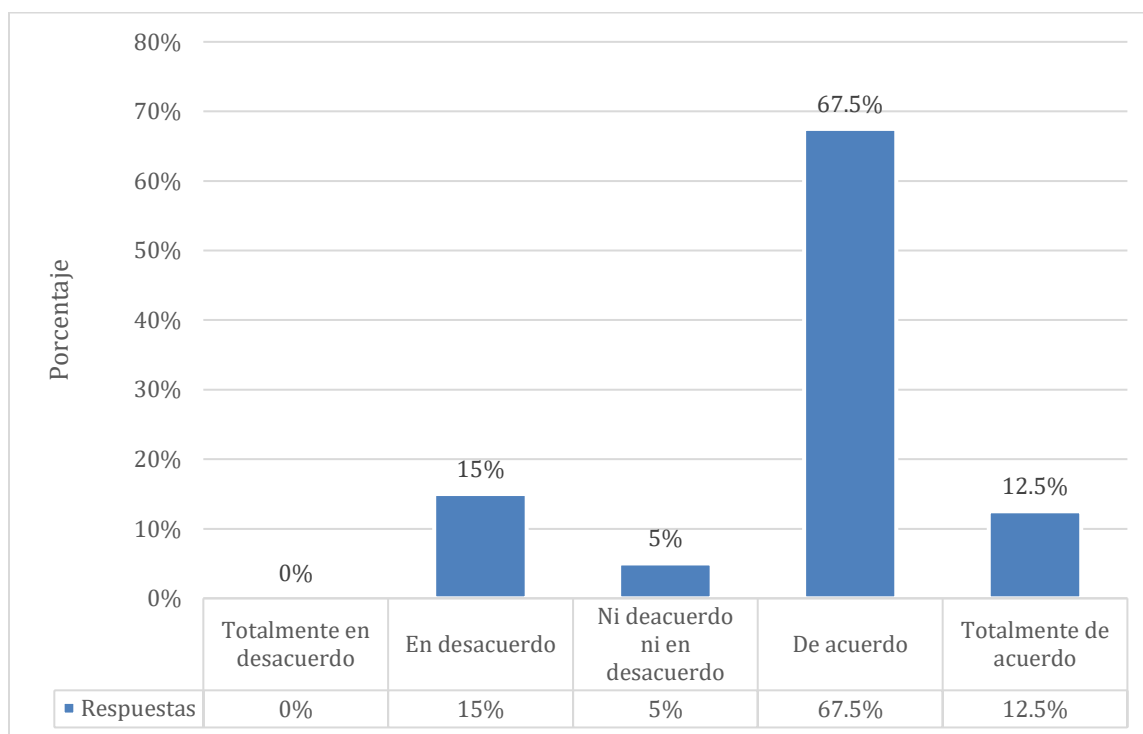


*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca de si tienen claridad de prioridades.

El 70% manifiesta estar de acuerdo en tener claras sus prioridades para lograr sus metas de trabajo, y el 15% se encuentra en total acuerdo, sumando el 85% de resultado positivo. Y una minoría (15%) no tiene claridad la priorización de las actividades, que permitan el logro de las metas que han sido propuestas.

**Figura 32**

*Gráfico de resultados pregunta 3. Cumpro con mi cronograma de actividades*



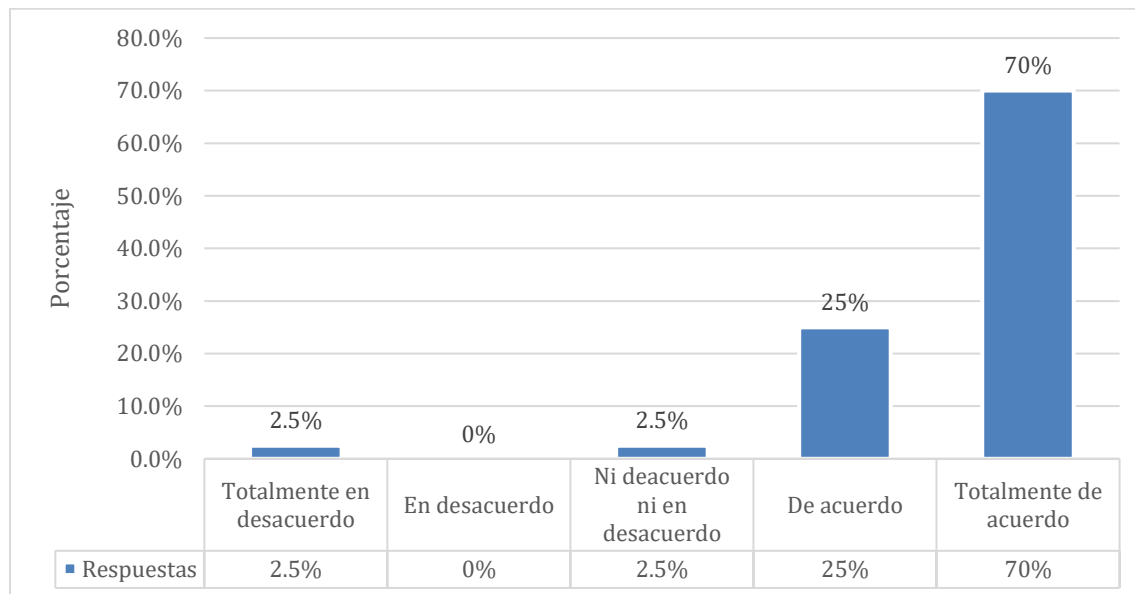
*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados de la imprenta Angel Editores acerca de si se cumple la planificación.

El 80% de empleados (sumados totalmente de acuerdo y de acuerdo) manifiestan que cumplen con sus cronogramas de actividades, el 15% está en desacuerdo y el 5% ni en acuerdo ni desacuerdo. Esto se puede relacionar con los resultados anteriores, en donde la mayoría conoce la priorización de actividades, y así pueden ellos organizarse para el cumplimiento no solo de objetivos sino también del cronograma de actividades.



**Figura 33**

Gráfico de resultados pregunta 4. Estoy comprometido/a con el trabajo en equipo



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados acerca de si está comprometido con el trabajo en equipo.

Un 95% de los empleados (de acuerdo y total acuerdo) se sienten comprometidos con el trabajo en equipo, sin embargo, estos resultados difieren un poco en la práctica que se da al interior, ya que en otra pregunta realizada acerca de si trabajan en equipo, indicaron una percepción negativa, evidenciada por el 55% que indica estar en desacuerdo y el 7% en total desacuerdo, y como se ha descrito, la colaboración y el apoyo entre colegas son aspectos importantes para el bienestar en el trabajo.

**Tabla 28**

Consolidación de respuestas Ambiente Social

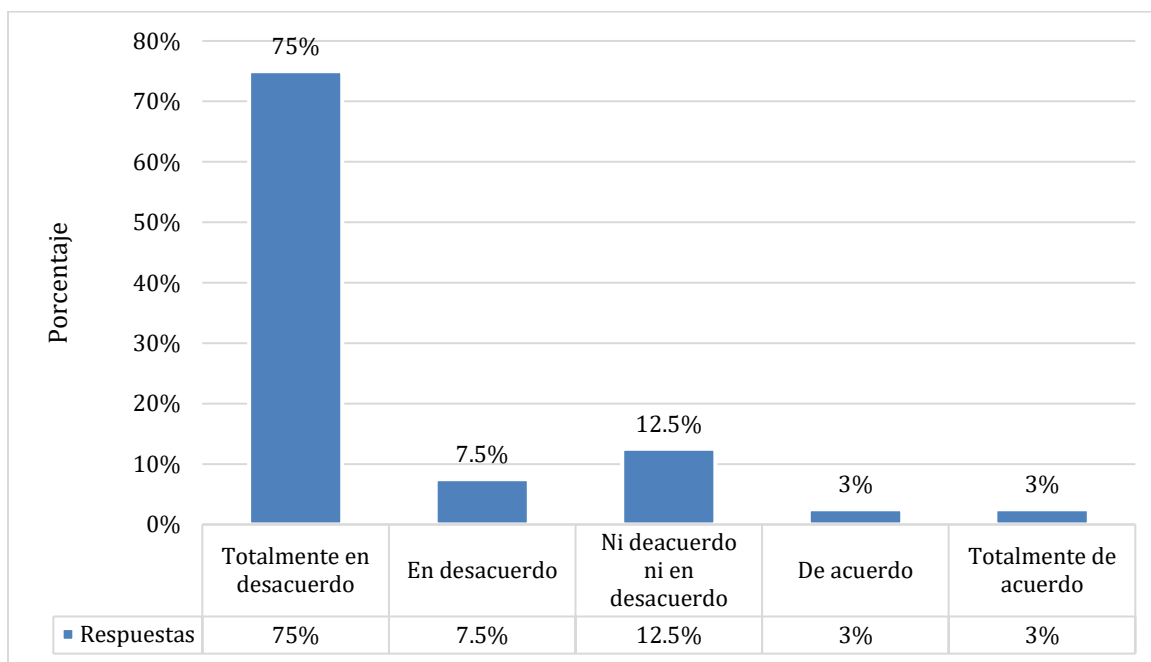
Preguntas/ Porcentaje de respuestas	1- Existe un reglamento interno en Imprenta Angel Editores	2-Mi trabajo me produce estrés	3-Establezco relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo	4- Existen actividades de integración laboral
(1) Totalmente en desacuerdo	75%	7.5%	3%	77.5%
(2) En desacuerdo	7.5%	7.5%	3%	10%

<i>Preguntas/ Porcentaje de respuestas</i>	<i>1- Existe un reglamento interno en Imprenta Angel Editores</i>	<i>2-Mi trabajo me produce estrés</i>	<i>3-Establezco relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo</i>	<i>4- Existen actividades de integración laboral</i>
<i>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	12.5%	10%	7.5%	7.5%
<i>(4) De acuerdo</i>	3%	43%	10%	3%
<i>(5) Totalmente de acuerdo</i>	3%	33%	77.5%	3%

*Nota.* Elaboración propia. Matriz de resumen acerca del porcentaje de respuestas a preguntas sobre Ambiente social.

### **Figura 34**

*Gráfico de resultados pregunta 1. Existe un reglamento interno en Imprenta Ángel Editores*

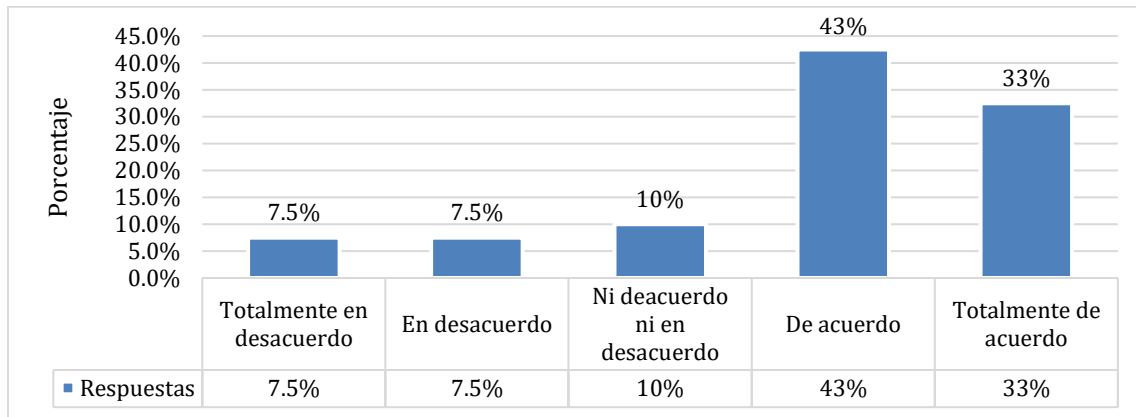


*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados acerca de si conocen sobre la existencia del reglamento interno.

Es claro que una minoría conoce el reglamento interno de trabajo, o al menos sugieren que lo conocen; pero la mayor parte, el 78% indican que no existe tal reglamento.

**Figura 35**

*Gráfico de resultados pregunta 2. Mi trabajo me produce estrés*

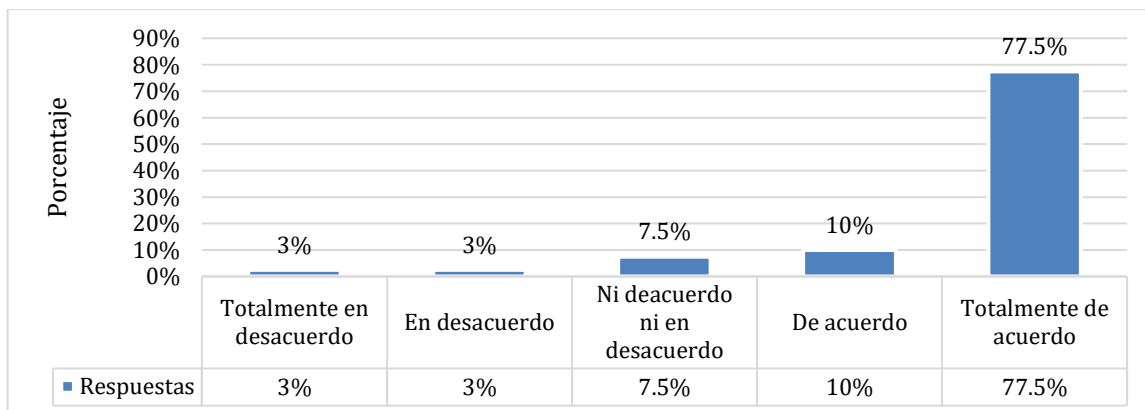


*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados acerca de si conocen sobre la existencia del reglamento interno.

Un 76% de los empleados manifiestan que el trabajo produce estrés (totalmente de acuerdo más de acuerdo), estos resultados sugieren que, debido al tipo de trabajo, los cuales pueden estar relacionadas al cumplimiento de plazos de entrega, y si son proyectos grandes, puede generar cierto grado de estrés en el personal de la imprenta.

**Figura 36**

*Gráfico de resultados pregunta 3. Establezco relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo*

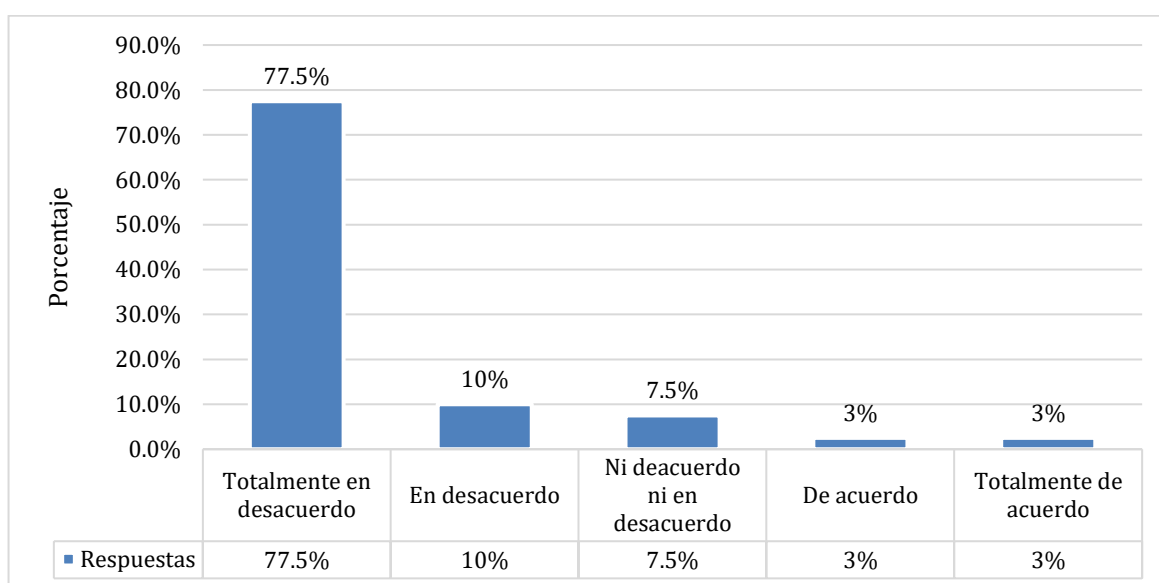


*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados acerca de si conocen sobre la existencia del reglamento interno

Un 87.5% de empleados indicaron que están de acuerdo en que buscan establecer relaciones interpersonales en su trabajo, estos resultados sugieren que las buenas relaciones interpersonales pueden basarse en interacciones superficiales o en aspectos no relacionados con el trabajo, como intereses comunes o amistades personales, esto debido a que se ha visto que el trabajo en equipo es bajo en la empresa, según los resultados.

**Figura 37**

*Gráfico de resultados pregunta 4. Existen actividades de integración laboral*



*Nota.* Elaboración propia. El gráfico muestra el porcentaje de respuestas obtenidas por los empleados acerca de si existen actividades de integración laboral.

Estos resultados, sugieren que la empresa Ángel Editores, no cuenta con actividades que permitan una convivencia entre el personal, esto dado a que el 77.5% está en total desacuerdo y el 10% en desacuerdo.

Los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario como la encuesta de clima laboral a los empleados, han proporcionado una visión de la satisfacción laboral, y se pueden identificar aspectos que inciden en su satisfacción, como, por ejemplo: el reconocimiento,

desarrollo, trabajo en equipo, carga laboral, y aspectos relacionados con las medidas de seguridad: ruido, aseo y equipo de protección.

Con esto se ha logrado el primer objetivo específico de esta investigación: Evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la imprenta Ángel Editores.

Con el segundo objetivo específico: Evaluar la experiencia de los empleados de la Imprenta Ángel Editores en relación con su productividad individual y colectiva mediante entrevista, para obtener una comprensión detallada de sus percepciones; con los resultados obtenidos se observa que aunque los datos resaltan niveles aceptables de satisfacción con la remuneración y una posición neutral frente a la posibilidad de cambiar de trabajo, la exploración más profunda de las percepciones individuales podría constituir un paso fundamental hacia la mejora continua. La identificación de áreas específicas, como la percepción del trabajo en equipo y el respaldo del liderazgo inmediato, subraya la necesidad de abordar las preocupaciones a nivel individual, porque sugiere que esto afecta la productividad en la empresa.

### **Entrevista con Gerente General**

En cuanto al gerente se le hizo la entrevista respondiendo:

**Tabla 29**

*Matriz de respuestas de entrevista al Gerente General*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1- ¿Cuántos años tiene usted de gerenciar, liderar en esta empresa?	22 años
2- ¿Cuántos empleados existen en esta empresa?	40
3- ¿Considera usted de importancia la existencia de mandos medios en una organización?	Si

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
4- ¿Como visualiza usted los temas de centralización y descentralización en las organizaciones? ¿En base a su respuesta como opera esta empresa?	Está consciente que tiene una administración de tipo centralizada Reconoce la necesidad de tener mandos medios e incorporar un gerente de personal para facilitar el buen funcionamiento de la imprenta lo cual me expreso que le ayudaría también para poder mejorar su propia carga laboral y realizar un mejor autocuidado propio por motivos de salud
5- ¿Existe algún sistema de motivación en esta empresa? ***Detalle por favor	Formal no. El sistema de motivación se reduce a flexibilidad en los permisos y tener los pagos al día sin tomar en cuenta muchas otras variables o incentivos como bonos por producción.
6- ¿Como miden el rendimiento de los empleados?	Tiempo y objetivos
7- ¿Es de importancia la satisfacción laboral?	Si, reconoce la importancia de la satisfacción laboral pero no ha considerado formas de fomentarla.
8- ¿Presenta alta rotación de personal?	No Bajo su concepción hay una baja rotación de personal
9- ¿Como mide usted la satisfacción laboral de sus empleados?	No la mido
10- ¿Qué estrategias implementa para la satisfacción del empleado?	Ninguna Aunque, el sistema de motivación se reduce a flexibilidad en los permisos y tener los pagos al día sin tomar en cuenta muchas otras variables o incentivos como bonos por producción
11- ¿Cómo mide la productividad del empleado	La forma de medir el rendimiento es en base a tiempo y objetivos, en su rapidez y calidad de trabajo.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
12- A considerado un gerente de personal que le apoye a la motivación y capacitación de sus empleados?	Si

*Nota.* Elaboración propia, respuestas brindadas por la Gerencia General de Imprenta Angel Editores.

Estas respuestas brindan la idea general acerca de la gestión y las prácticas laborales dentro de la empresa. El gerente reconoce la importancia de los mandos medios en una organización, lo que sugiere una comprensión de la necesidad de una estructura jerárquica clara y eficiente. La empresa opera con un enfoque centralizado en su administración, según lo expresado por él, esto podría tener implicaciones en la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades dentro de la Imprenta.

Aunque el gerente reconoce la importancia de la satisfacción laboral, puede estar pasando por alto la relación directa entre la satisfacción y la productividad en la empresa. La productividad la mide principalmente en términos de tiempo y objetivos, centrándose en la rapidez y la calidad del trabajo realizado. La importancia de observar el ambiente de trabajo, escuchar las preocupaciones de los empleados puede proporcionar al gerente una comprensión más profunda de cómo influye la satisfacción en el desempeño laboral.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

#### 5.1 Conclusiones

La elección de un enfoque cualitativo ha permitido una comprensión detallada de las percepciones de los empleados.

De igual forma se logra identificar la relación de los objetivos específicos con la investigación, en el caso del primero que menciona la identificación de áreas de mejora para evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la imprenta Ángel Editores las cuales se ven plasmados en la tabla 9 del rubro de satisfacción laboral

En la tabla 18 está plasmada la investigación referente al objetivo 1

Evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la imprenta Ángel Editores.

- La investigación nos indica que hay una alta satisfacción de los empleados de imprenta Angel Editores respecto a diversas áreas como politicas y practicas relacionadas con el equilibrio trabajo, familia, satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional en la imprenta
- Aunque haya una alta satisfacción respecto a diversas áreas de la imprenta, se detecta que hay una percepción generalizada de falta de orden administrativo lo cual afecta el desempeño de sus labores

En la tabla 7 está reflejada la investigación concerniente al objetivo específico 2 y 3: Evaluar la experiencia de los empleados de la Imprenta Ángel Editores en relación con su productividad individual y colectiva mediante entrevista, para obtener una comprensión detallada de sus percepciones.



- La investigación revela una satisfacción laboral generalizada en los empleados de la imprenta Ángel Editores, especialmente en aspectos como la facilidad de permisos que pueden obtener y flexibilidad en su horario laboral. Sin embargo, es crucial destacar que existen áreas de mejora, particularmente en aspectos relacionados con el reconocimiento de habilidades, la percepción del trabajo en equipo, y se evidencia una administración centralizada debido a que solo tiene una jefatura definida (Gerente General).
- Aunque se observa un nivel significativo de satisfacción laboral, los resultados de la investigación indican que esta variable puede influir directamente en la productividad de los empleados, debido a la falta de trabajo en equipo, errores humanos, falta de comunicación y coordinación, lo cual sugiere que está relacionado directamente con la productividad.
- Aunque la mayoría de los empleados no expresan una intención clara de cambiar de trabajo, la postura neutral en este aspecto indica que hay margen para mejorar el compromiso y la retención de talentos. Estrategias como el reconocimiento, desarrollo profesional y mejora en las condiciones laborales podrían fortalecer estos aspectos, lo cual puede incidir en la satisfacción laboral y productividad.
- Aunque se reconoce la importancia de la satisfacción laboral, la falta de medidas concretas para fomentarla, sugiere la necesidad de que puedan identificarse estrategias que promuevan un ambiente laboral satisfactorio y motivador para los empleados.

En cuanto al objetivo específico 4: Proponer recomendaciones específicas basadas en los hallazgos para fortalecer la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad, y con esto aportar para la disminución de la rotación del personal. En la tabla 25 se reflejan aspectos que los empleados indican no conocer y que sugieren que

pueden incidir en la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad, y que es recomendable que la empresa pueda retomar y fortalecer.

- El 77.5% de los encuestados, indicó un desconocimiento de organigrama, un 80% desconoce la misión y visión de la empresa, por lo que se considera importante que los empleados puedan conocerlos, y mantener un proceso de socialización e inducción con el personal.
- El 55% de los encuestados no reconocen que exista un ambiente de trabajo en equipo, aspecto importante que sugiere puede incidir positivamente en la satisfacción laboral y productividad. Es importante que la empresa pueda mejorar la percepción de trabajo en equipo entre sus empleados.

## 5.2 Propuestas de Mejora

Esta propuesta de mejora se fundamenta en la premisa de que empleados comprometidos y satisfechos son importantes para alcanzar los objetivos organizacionales y mantener la competitividad en el mercado. Además, se presenta un plan de implementación que pueda garantizar la puesta en marcha de estas iniciativas en la Imprenta Angel Editores.

Al centrarnos en las dos variables objetivos de estudio, se busca proponer acciones que contribuyan a un entorno de trabajo más saludable y motivador, que no solo promueva el bienestar de los empleados, sino que también incida en la productividad.

Evidentemente existen muchas áreas a mejorar por ello se priorizarán las de mayor impacto y posteriormente se operativizará el resto

### 1- Fortalecimiento de la Estructura Organizativa

Busca fortalecer la base sobre la cual la empresa opera, permite una estructura organizativa más sólida y descentralizada.

- Objetivos:
  - Delegar responsabilidades y autoridad

- Facilitar la colaboración y el intercambio de información (comunicación)
- Monitorear el desempeño organizacional (productividad)
- Mejorar la organización del trabajo

**Tabla 30**

*Propuesta de creación de Puestos de Trabajo*

---

***Coordinador de producción***

---

Responsabilidades generales:

1. Garantizar una planificación y ejecución adecuada de la producción
2. Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos
3. Dirigir y supervisar al equipo de producción para asegurar un ambiente de trabajo seguro y colaborativo.
4. Promover el desarrollo profesional y el crecimiento personal de los empleados.

---

***Administrador***

---

Responsabilidades generales

1. Administrar el personal: contratación, capacitación y desarrollo, beneficios y evaluación del desempeño.
2. Supervisar y coordinar las actividades administrativas, como la facturación, contabilidad, nómina, compras y gestión de inventarios.
3. Coordinar la atención al cliente y la gestión de pedidos.
4. Colaborar en el desarrollo y la implementación de políticas y procedimientos administrativos.

---

*Nota:* Los nombres y responsabilidades de los puestos están sujetos a cambios según lo estime conveniente la Imprenta Angel Editores.

**Tabla 31***Plan de implementación de los nuevos cargos*

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Cumplimiento</b>
1.	Elaboración de perfil y Descriptor de puesto	Gerente General	Mes 1
2.	Establecimiento de salario Propuesta salarial*: \$700 - \$900.00 + beneficios de ley	Gerente General	Mes 1
3.	Proceso de selección	Gerente General	Mes 2
4.	Nombramiento de puestos	Gerente General	Meses 3 y 4

*Nota:* La propuesta económica queda a discreción de la posibilidad financiera de la Imprenta Angel Editores

## 2- Optimización del espacio de trabajo

Con el objetivo de mejorar el espacio y contribuir al bienestar del personal en las actividades de producción.

**Tabla 32***Propuesta de implementación de Optimización del espacio físico*

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Implementación</b>
1-	Análisis de distribución por área	Gerente, Coordinador de producción	Meses 3 y 4
2-	Adecuación de áreas	Gerente, Coordinador de producción, Administrador	Meses 3 y 4
3-	Reubicación en casa matriz y anexo	Coordinador de producción, Administrador y personal	Meses 4 y 5
<b>No.</b>	<b>Requerimientos Relacionados al Indicador Evaluado</b>		
1-	Gastos por ambientación adecuada (\$2,000 dólares valor estimado)		
2-	Gastos por iluminación adecuada (\$800 dólares valor estimado)		

Nota: Frente a casa matriz, la imprenta cuenta con un anexo, el cual posee un espacio físico adecuado para reubicar producción. áreas y toda el área administrativa.

### 3- Fomentar una Cultura de Desarrollo

Crear un entorno laboral que promueva el crecimiento y desarrollo del personal, además de fortalecer la cultura organizacional en la Imprenta Angel Editores.

**Tabla 33**

*Propuesta de implementación de actividades que contribuyan a una cultura de desarrollo*

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Cumplimiento</b>
1-	Crear el Manual de Descriptores y perfiles de puestos	Gerente y Administrador	Meses 5 y 6
2-	Diseñar instrumentos de Evaluación de desempeño anual	Gerente y Administrador	Meses 7, 8, 9 y 10
3-	Diseñar políticas de reclutamiento, selección y promoción de personal	Gerente y Administrador	Meses 5 al 7
4-	Diseñar un plan de capacitación anual que contribuya al desarrollo de competencias del personal	Gerente y Administrador	Meses 5 al 7
5-	Diseñar una Política Salarial y de Incentivos con enfoque en Promoción y Bonificaciones	Gerente y Administrador	Meses 10 al 12

*Nota:* Con base en el desarrollo de creación de cada punto, el tiempo puede acortarse o alargarse.

4- Crear un sistema de medición de satisfacción del personal

Evaluar regularmente el nivel de satisfacción y bienestar de los empleados, identificando áreas de mejora y promoviendo un ambiente laboral positivo y productivo. Este sistema aportaría para que en la imprenta se implementen medidas que fortalezcan la satisfacción laboral.

**Tabla 34**

*Propuesta de implementación de actividades que fortalezcan satisfacción laboral*

No.	Actividad*	Responsable	Fecha Cumplimiento
1-	Implementación de estudios de clima laboral	Administrador o Empresa consultora	Mes 7
2-	Análisis de estudio de clima laboral	Administrador o Empresa consultora	Mes 7
3-	Retroalimentación al personal	Administrador o Empresa consultora	Mes 8
4-	Elaboración de plan de mejora	Gerente General y Administrador	Mes 9
5-	Implementación del plan de mejora	Gerente General, Administrador y Coordinador de producción	3 trimestres del 2025

*Nota:* La aplicación de una encuesta de clima, su análisis e identificación de actividades dentro de un plan de mejora, se propone sea anual, lo cual queda a discreción de la imprenta, según su posibilidad.

5- Crear un sistema de control de productividad del personal

Este sistema permitirá evaluar cuánto trabajo está realizando cada empleado y cómo está contribuyendo al cumplimiento de las metas y plazos de entrega.

**Tabla 35***Propuesta de implementación para el establecimiento de controles*

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Cumplimiento</b>
1-	Establecer cuáles son los objetivos claves de la productividad (Ej.: cantidad de pedidos entregados a tiempo)	Gerente y Coordinador de producción	Meses 7 y 8
2-	Creación de instrumentos de medición y/o Evaluación de desempeño con base a cumplimiento de metas	Gerente, Coordinador de producción y Administrador	Meses 11 y 12
3-	Divulgación e implementación de instrumento de medición	Administrador y Coordinador de producción	1 mes del 2025 (2do trimestre)
4-	Retroalimentación individual y grupal	Coordinador de producción	1 mes del 2025 (cuarto trimestre)
5-	Seguimiento de hallazgos	Coordinador de producción y administrador	1 mes del 2025 (cuarto trimestre)

*Nota:* Se proponen los responsables de actividades.

**Tabla 36**

*Matriz resumen de hallazgos - propuesta de mejora y su relación con las preguntas de investigación*

<b>Objetivo General</b>	Determinar la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores		
<b>Objetivos Específicos</b>	<p>Evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la imprenta Ángel Editores.</p> <p>Evaluar la experiencia de los empleados de la Imprenta Ángel Editores en relación con su productividad individual y colectiva mediante entrevista, para obtener una comprensión detallada de sus percepciones.</p> <p>Proponer recomendaciones específicas basadas en los hallazgos para fortalecer la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad, y con esto aportar para la disminución de la rotación del personal</p>		
<b>Enunciado del problema</b>	¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores?		
<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Hallazgos (Objetivos 1 al 3)</b>	<b>Propuesta Mejora (Objetivo 4)</b>	<b>Presupuesto por táctica</b>
¿Cómo describen los empleados de la Imprenta Ángel Editores su nivel de satisfacción?	<p>La investigación revela una satisfacción laboral generalizada en los empleados de la imprenta Ángel Editores.</p> <p>Sin embargo, es crucial destacar que existen áreas de mejora, particularmente en aspectos relacionados con el reconocimiento de habilidades, la percepción del trabajo en equipo, y se evidencia una administración centralizada debido a que solo tiene una jefatura definida (Gerente General)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la Estructura Organizativa.</li> <li>- Optimización del espacio de trabajo</li> <li>- Fomentar una Cultura de Desarrollo</li> <li>- Crear un sistema de medición de satisfacción del personal</li> <li>- Crear un sistema de control de productividad del personal</li> </ul> <p>-Socializar información básica necesaria: misión, visión, reglamento interno, organigrama</p>	<p>\$9500</p> <p>En concepto de salario, prestaciones, insumos</p>



<b>Objetivo General</b>	Determinar la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores		
<b>Objetivos Específicos</b>	<p>Evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la imprenta Ángel Editores.</p> <p>Evaluar la experiencia de los empleados de la Imprenta Ángel Editores en relación con su productividad individual y colectiva mediante entrevista, para obtener una comprensión detallada de sus percepciones.</p> <p>Proponer recomendaciones específicas basadas en los hallazgos para fortalecer la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad, y con esto aportar para la disminución de la rotación del personal</p>		
<b>Enunciado del problema</b>	¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores?		
<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Hallazgos (Objetivos 1 al 3)</b>	<b>Propuesta Mejora (Objetivo 4)</b>	<b>Presupuesto por táctica</b>
¿Cuáles son los elementos que contribuyen a la satisfacción laboral según las experiencias de los empleados?	<p>Facilidad de permisos que pueden obtener y flexibilidad en su horario laboral</p> <p>Sin embargo, y con base en los resultados que muestra la Tabla 24, el 55% consideran que el área de trabajo es de tamaño inadecuado, existe ruido es excesivo (48%) el aseo no es adecuado (38%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la Estructura Organizativa.</li> <li>- Optimización del espacio de trabajo</li> </ul>	\$28,000 en concepto de salarios y prestaciones de los nuevos puestos
¿Cómo interpretan los empleados su propio desempeño laboral y productividad en la imprenta?	<p>Según Tabla 21, el 60% catalogan como su productividad de nivel medio, y solo el 40% nivel alto-</p> <p>El personal tiene la disposición de terminar las tareas que se le asignen en tiempo y se siente comprometido con las metas de su área. (Ver Figura 10)</p> <p>El promedio de entrega de un proyecto es de 3 días siendo un 75% de los encuestado (Ver tabla 21). El</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un sistema de control de productividad del personal</li> <li>- Con el puesto nuevo: Coordinador de Producción, se espera garantizar una planificación y ejecución adecuada de la producción</li> <li>-Mejorar el sistema de asignación de tareas</li> </ul>	\$6000 en concepto de insumos, compra de software el cual incluye: inventario, facturas,

<b>Objetivo General</b>	Determinar la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores		
<b>Objetivos Específicos</b>	<p>Evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la imprenta Ángel Editores.</p> <p>Evaluar la experiencia de los empleados de la Imprenta Ángel Editores en relación con su productividad individual y colectiva mediante entrevista, para obtener una comprensión detallada de sus percepciones.</p> <p>Proponer recomendaciones específicas basadas en los hallazgos para fortalecer la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad, y con esto aportar para la disminución de la rotación del personal</p>		
<b>Enunciado del problema</b>	¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores?		
<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Hallazgos (Objetivos 1 al 3)</b>	<b>Propuesta Mejora (Objetivo 4)</b>	<b>Presupuesto por táctica</b>
	53% expresaron que cumplen con los plazos y objetivos para sus tareas y proyectos (ver tabla 22)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el sistema de control de recepción y priorización de pedidos</li> <li>-Elaborar bitácora de control diario de producción por empleado</li> <li>-Establecer sistema de incentivo por metas realizadas</li> <li>-Pago de capacitaciones con el fin de adquirir nuevas habilidades</li> </ul>	requisiciones, orden de compra, mantenimiento del sistema, capacitación, asistencia técnica.
¿Cuáles son los factores organizativos que los empleados identifican como influyentes en su satisfacción laboral?	<p>Facilidad de permisos que pueden obtener y flexibilidad en su horario laboral.</p> <p>Según figura 11</p> <p>el 45% se siente desafiado para desarrollar sus habilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la Estructura Organizativa.</li> <li>- Fomentar una Cultura de Desarrollo</li> <li>- Con el puesto de administrador se espera que se cuente con la implementación de políticas y procedimientos administrativos</li> </ul>	<p>\$9500</p> <p>en concepto de salario, prestaciones, insumos</p>

<b>Objetivo General</b>	Determinar la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores		
<b>Objetivos Específicos</b>	<p>Evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la imprenta Ángel Editores.</p> <p>Evaluar la experiencia de los empleados de la Imprenta Ángel Editores en relación con su productividad individual y colectiva mediante entrevista, para obtener una comprensión detallada de sus percepciones.</p> <p>Proponer recomendaciones específicas basadas en los hallazgos para fortalecer la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad, y con esto aportar para la disminución de la rotación del personal</p>		
<b>Enunciado del problema</b>	¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores?		
<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Hallazgos (Objetivos 1 al 3)</b>	<b>Propuesta Mejora (Objetivo 4)</b>	<b>Presupuesto por táctica</b>
	<p>La postura del gerente de la imprenta es de tener la disposición de implementar estrategias de mejora e incentivos</p> <p>En la figura 26, el 72.6% de los empleados sentirse satisfechos con la remuneración actual.</p>	<p>que contribuyan a elevar la satisfacción en aspectos como: desarrollo profesional, capacitaciones, etc.</p>	
¿Cómo describen los empleados la conexión entre su satisfacción laboral y su desempeño productivo	<p>Según tabla 17 el 55% del personal no están satisfechos con la valoración de sus habilidades, sin embargo, el 85% se sienten respaldados por el gerente (Ver figura 27)</p> <p>Además, un 35% se encuentra en desacuerdo que su trabajo no es reconocido</p>	<p>-Establecer sistema de incentivos</p> <p>-Establecer estrategias como empleado del mes por área</p>	\$5000 anuales

<p><b>Objetivo General</b></p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p><b>Enunciado del problema</b></p>	<p>Determinar la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores</p> <p>Evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la imprenta Ángel Editores.</p> <p>Evaluar la experiencia de los empleados de la Imprenta Ángel Editores en relación con su productividad individual y colectiva mediante entrevista, para obtener una comprensión detallada de sus percepciones.</p> <p>Proponer recomendaciones específicas basadas en los hallazgos para fortalecer la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad, y con esto aportar para la disminución de la rotación del personal</p> <p>¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y productividad en el desempeño de los empleados en la imprenta Ángel Editores?</p>		
<p><b>Preguntas de investigación</b></p>	<p><b>Hallazgos (Objetivos 1 al 3)</b></p>	<p><b>Propuesta Mejora (Objetivo 4)</b></p>	<p><b>Presupuesto por táctica</b></p>
<p>¿Cómo han experimentado los empleados la falta de estructura organizativa y su impacto en su satisfacción y productividad?</p>	<p>Al ser consultados acerca de la eficiencia y cumplimiento de metas en la producción, refieren los empleados, que existe falta de comunicación y de coordinación. (Ver explicación Figura 12).</p> <p>Además, los resultados de la consulta sobre el cumplimiento de plazos y objetivos, un grupo de empleados, expresaron que existe falta de coordinación comunicación. (Ver explicación Figura 15)</p>	<p>- Fortalecimiento de la Estructura Organizativa.</p> <p>-Socializar elementos operativos básicos como organigrama, misión, visión, valores</p>	<p>\$8,500</p> <p>anuales en concepto de salario por contratación de coordinador, materiales, insumos para capacitaciones</p>

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Flores Acarapi, Y. K., & Salazar Aruquipa, E. M. (2019). La influencia de la satisfacción laboral en la productividad: Caso de Empresa Volcán S.A. (Tesis de licenciatura). Universidad Mayor de San Andrés.

Martínez, J. (2019). La pirámide de Maslow. Obtenido <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-Maslow>

Escuela de Organización Industrial (EOI) (2013, 12 DE MARZO) Satisfacción laboral y productividad

American Psychological Association. (2020). Publication Manual of the American Psychological Association (7<sup>th</sup> ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Sampieri, R.H. (2010) Metodología de la investigación (5<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill

Uribe, D. (2015). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 34(1), 57-65. Doi: 10.21772/ripo.v34n1a04

Cantera, F. (1988). Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Instituto nacional de seguridad e Higiene en el trabajo de España.

Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Education

Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad . Ediciones Díaz de Santos, S.A

Uribe, D. (2015). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 34(1), 57-65. Doi: 10.21772/ripo.v34n1a04

McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. D. Van Nostrand Company.

Drucker (1973) job satisfaction,

<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.so.03.080177.000245>

Gutiérrez (2010) Calidad y productividad

Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017”, tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, cuyo autor es Br. Roni Lomas Púa

Tesis de grado “La satisfacción laboral influye en la productividad caso: Empresa volcán S.A.”, tesis de grado presentado para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, autoras: Flores Acarapi, Yhomar Kimberly, Salazar Aruquipa y Erika Milenka. La Paz Bolivia, 2019. Universidad Mayor de San Andrés

Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. Harper & Brothers.

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo se motiva a los empleados? Revision de negocios de Harvard, 46(1), 53-62.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. World Publishing Company.

Lomas Púa, R. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con la Productividad de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires (Tesis de maestría). Nombre de la Institución Educativa.

Molina, 2009. Fuente: <http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>

Maslow A.H (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50 (4): pp. 370-396

McClelland, D.C (1961) The achieving Society. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand

## Anexo 1. Encuesta

**Indicaciones:** Estimado participante, agradecerle su apoyo en completar la presente encuesta, que tiene como objetivo principal en conocer si existe una relación entre la satisfacción laboral y la productividad dentro de la empresa, su aporte será de mucha utilidad en este proceso.

<b>Satisfacción laboral</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>		
1. ¿Con que frecuencia tus habilidades y conocimientos son valorados y utilizados en tu puesto de trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
2. ¿En qué medida te sientes respaldado/a y apoyado/a por el gerente en el desempeño de tus tareas?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa relacionadas con el equilibrio trabajo y familia?	Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Satisfecho <input type="checkbox"/>	Insatisfecho <input type="checkbox"/>
4. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que te ofrece la empresa?	Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Satisfecho <input type="checkbox"/>	Insatisfecho <input type="checkbox"/>

<b>Motivación y compromiso</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>			
5. ¿En qué medida te sientes motivado/a para realizar tus tareas y responsabilidades laborales?	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy bajo <input type="checkbox"/>
6. ¿Cuál es tu nivel de compromiso con la organización?	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy bajo <input type="checkbox"/>
7. ¿Cuál es tu nivel de compromiso con las metas de tu área?	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy bajo <input type="checkbox"/>
8. ¿En qué nivel te sientes desafiado/a en tu trabajo para desarrollar nuevas habilidades?	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy bajo <input type="checkbox"/>

<b>Productividad</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>			
9. En promedio, ¿cuánto tiempo tardas en completar un proyecto desde su inicio hasta su finalización?	3 días <input type="checkbox"/>	4 días <input type="checkbox"/>	5 -6 días <input type="checkbox"/>	7 días <input type="checkbox"/>



<b>Productividad</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>			
10. ¿En qué medida consideras que tu trabajo es de alta calidad y cumple con los estándares establecidos?	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy bajo <input type="checkbox"/>
11. ¿Qué tan eficiente consideras que eres en la utilización de los recursos disponibles para realizar tu trabajo (asociado a desperdicio de materiales)?	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy bajo <input type="checkbox"/>
12. ¿En qué medida cumples los plazos y objetivos establecidos para tus tareas y proyectos?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>	
13. ¿Qué factores afectan el tiempo de entrega? Detallar	Falla en el Equipo <input type="checkbox"/>	Incumplimiento del proveedor <input type="checkbox"/>	Sobrecarga laboral <input type="checkbox"/>	Errores humanos <input type="checkbox"/>
14. ¿Cómo calificarías tu nivel de productividad en comparación con tus colegas?	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>